



Systemsyn fungerar

Den 9 november arrangerade vi vår årliga nätverksträff i Uppsala och pratade om vad som händer i en verksamhet när systemsyn är utgångspunkten för organisering, ledning och styrning.

Våra föreläsare Katarina Lundquist, enhetschef på Vuxenutbildningen i Västerås stad och Lena Söderlund, kontorschef Eskilstuna/Linköping och Kiruna på CSN delade generöst med sig av sina erfarenheter om hur den personliga och den organisatoriska resan sett ut så här långt. Oförglömliga berättelser om förändring i komplexitet som gav insikter och inspiration.

Vuxenutbildningen Västerås stad

Sedan december 2020 har Vuxenutbildningen i Västerås arbetat med ställa om sin verksamhet och utgå från en systemsyn. Det har inneburit förändringar av både kulturella och strukturella förutsättningar.

Utgångspunkten för förändringen är syftet med Vuxenutbildningen som uttrycks i Skollagen kap 20 2§:

- vuxna ska stödjas och stimuleras i sitt lärande,
- vuxna ska ges möjlighet att utveckla sina kunskaper och sin kompetens i syfte att stärka sin ställning i arbets- och samhällslivet samt att främja sin personliga utveckling,

- den ska ge en god grund för elevernas fortsatta utbildning, och
- den ska utgöra en bas för den nationella och regionala kompetensförsörjningen till arbetslivet.

Att utgå från elevens behov och förutsättningar istället för att utgå från den egna organisationen har fått stora konsekvenser. Tidigare fanns det ett fåtal kursstarter för eleverna, de flyttades runt mellan medarbetare och fick inkorrekta svar och beslut. Väntetiderna var långa och eleverna var frustrerade.

Nu arbetar man inte längre individuellt utan tillsammans för att förbättra elevernas flöde genom utbildningen och skapa förutsättningar för eleverna att lyckas. Den gemensamma kompetensen är basen och tryggheten i arbetet och Vuxenutbildningen samarbetar mer och bättre med kommunens olika avdelningar.

En ny kvalitetsorganisation finns också på plats. Tillsyn av externa utbildningsanordnare genomförs nu av team som består av olika professioner. De gör lektionsbesök för att förstå och bedöma undervisningens kvalitet genom att prata med elever och lärare på plats. Då kan man också ha en dialog om brister och förslag till förbättringar direkt vid tillsynsbesöket.

Ett nytt mindset

Vuxenutbildningen har arbetat mycket med kulturen genom att ständigt påminna sig om syftet, elevens lärande i fokus. Katarina kommer ofta tillbaka till vikten av att hela tiden ha koll på syftet och att låta ny kunskap få påverka verksamheten. Det handlar om att inte leta fel utan se möjligheter, vara förlåtande när det inte blir som det var tänkt och uppmuntra lärande (och gärna gå kursen Effektiv styrning 😊).

Dialog och information är något som hela tiden återkommer. Det går inte att vara övertydlig. Förändring behöver ge tid för samtalet.

När det gäller mål och mått så har inte Vuxenutbildningen längre några egna mål och mått utan det räcker med nämndens och nationella styrdokument. Det har fått en stor betydelse för uppföljningen som nu har fokus på förmågan att uppnå syftet istället för andra mål och mått.

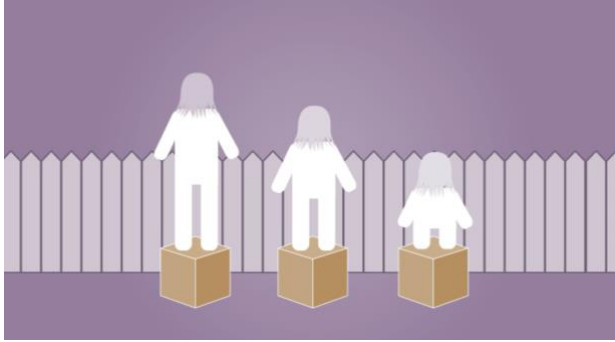
En ny organisation inom hela administrationen

Elevadministrationen sköter nu alla delar som rör elevens flöde genom vuxenutbildningssystemet. När en ofullständig ansökan inkommer så kontaktar man eleven och har en dialog för att få en korrekt ansökan och hitta en möjlig nästa kursstart vilket innebär färre avslag. En stor förändring har varit att inför studier göra bra bedömningar om elevens förutsättningar för att lyckas. Det kan behövas andra insatser innan eleven är redo för studier. Det finns en strävan efter att alltid ge tydliga besked till eleverna. Rutinpärmen med detaljerade rutinbeskrivningar har "skrotats".

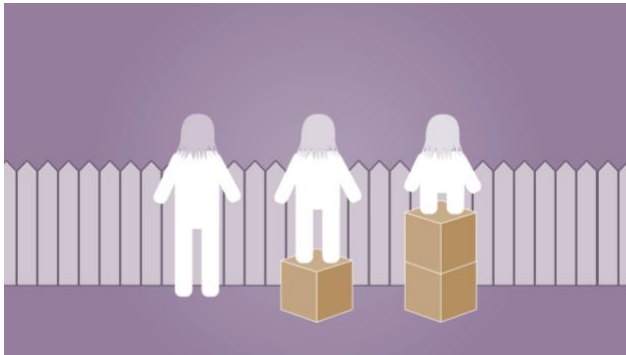
Organisationen har på det här sättet flyttat mycket tid från efterarbete till förarbete. "Vi hinner till och med att ringa våra kunder/elever".

Det handlar om dynamiskt tänkande!

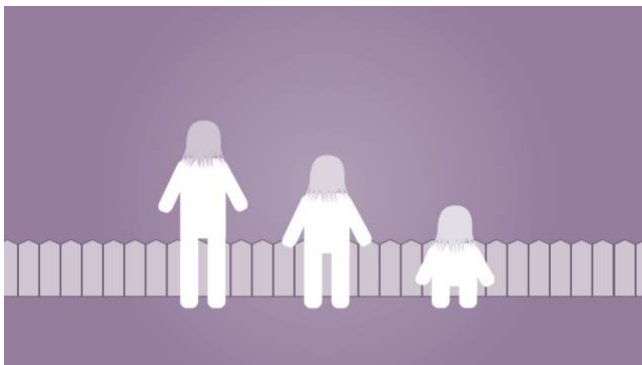
Att lämna invanda mönster, vända och vrida på saker, våga ifrågasätta och få nya perspektiv och insikter kan illustreras med följande bilder som är hämtade från Skatteverkets bemötandeutbildning.



Verksamheter utan systemsyn. "Kvalitet är att alla ska få lika"



Verksamheter som har börjat förstå variation. "Kvalitet är att anpassa insatserna till individernas behov"



Verksamheter med systemsyn. "Kvalitet handlar om att skapa förutsättningar för att möta variation"

Erfarenheter från förändringsarbetet

Hela känsloregistret går igång och "skitprat" förekommer i stor utsträckning. Stressen ökar och även sjuktalen till en början. Alla vill inte vara med utan säger upp sig. Det blir ett ifrågasättande av varandra och av olika uppdrag.

Katarinas budskap är att vara uthållig och acceptera att alla inte är med från början. Det motstånd som uppkommer är inte alltid logiskt. Förändringen är inte enkel men verkligen värd att göras. "Vi ångrar oss inte!"

Resultaten syns redan. Färre elever misslyckas med sina studier. Det blir mer rätt från början vilket innebär färre klagomål, medarbetarna mår bättre och sjuktalen har sjunkit. Och ekonomin då? Ja den har som en konsekvens av bättre fungerande system också blivit bättre!

Utbetalningsavdelningen CSN

CSN är en av många ärendehandläggande myndigheter som i hög grad präglats av New Public Management i sin organisering, ledning och styrning. Det innebär en hög tilltro till att detaljerad planering och uppföljning ger kontroll och en förmåga att styra fram önskade resultat.



Bilden är skapad av Business Illustrator (www.businessillustrator.com)

I en komplex verksamhet där variation och förändring är det normala tillståndet fungerar inte detta. Ledning och styrning behöver utgå från andra tankemodeller. CSN insåg redan omkring år 2015 att en förändring behövde genomföras. Flera olika försök har gjorts för att utveckla ledning och styrning men resan har varit krokig och ganska svår.

Resan mot systemsyn

Lena började som gruppchef på CSN i slutet av 2013. Då gick arbetet ut på att detaljplanera medarbetarnas tid. Hur många aktiviteter ska hinnas med per dag? Vilka aktiviteter är prioriterade? Jobbet gick ut på att bestämma vad medarbetarna skulle göra och följa upp att arbetet blev gjort. Det handlade mycket om att hålla takten i "ärendefabriken". Även gruppchefen var väldigt detaljstyrd. Allt skulle vara rättvist och lika.

Med en ny generaldirektör på plats år 2016 genomfördes en stor utbildningsinsats i "Effektiv styrning". Ca 100 chefer och stödfunktioner fick möjlighet att gå kursen under 4 dagar. När Lena reflekterar över satsningen så här i efterhand konstaterar hon att den inte fick så stort genomslag i det praktiska arbetet som man skulle kunnat förvänta sig. Anledningen? Troligen var det så att alla var så "marinerade i command & control tänkande" att det var väldigt svårt att förändra något. Flera fick ändå för första gången kontakt med ett annat sätt att tänka om ledning och styrning, tankar som väckte nyfikenhet.

Därefter följde en satsning på utvecklingsarbete utifrån systemsyn med stöd av konsulter. En grupp handläggare med gruppchef arbetade med "Studiemedel Utland" som är en ganska liten verksamhet i CSN. En annan grupp handläggare med gruppchef arbetade med "Studiemedel Sverige", myndighetens största verksamhet.

För "Studiemedel Utland" gick det väldigt bra. Det nya sättet att arbeta på som gruppen utvecklade med utgångspunkt från syftet med verksamheten ledde till mycket goda resultat. Det blev bättre för kunderna samtidigt som mindre tid behövde läggas på arbete för att ta hand om onödig/förebyggbar efterfrågan, arbetsmiljön förbättrades och det blev billigare totalt sett.

Men för "Studiemedel Sverige" uppstod problem med att börja använda det nya arbetssättet i större skala. Läget var inte det rätta eftersom myndigheten vid den tidpunkten hade höga balanser. Lena reflekterar över vad som hände och konstaterar att de inte förstod att de behövde ta hänsyn till

variation och konsekvenserna blev att "vi var lite osams om hur handläggningen skulle gå till". Det blev rörigt mellan kontoren på Utbetalningsavdelningen och mellan de rättsliga samordnarna och handläggarna. Till slut avbröt man införande av ett nytt arbetssätt på "Studiemedel Sverige".

Under perioden som följde arbetade man mycket med "tillitsbaserad styrning" och detaljstyrningen togs i viss utsträckning bort. Men det pratades inte så mycket systemsyn. Lärdomarna och insikterna från de tidigare försöken fanns dock fortfarande kvar hos de medarbetare och chefer som varit involverade. Lena började tillsammans med sin chef, sina gruppchefer samt några controllers fundera på hur det systemiska tänkandet som de sett skapa så stor nytta för kund skulle kunna användas mer igen.

Det senaste året

Under 2022 tog Utbetalningsavdelningen beslut om att ta fram ett digitalt lärmaterial om systemiskt tänkande med hjälp av Effektiv styrning och företaget Maincon. Det blev tre moduler med filmer och arbetsmaterial. Utbetalningsavdelningens ledningsgrupp var de första som använde lärmaterialet med stöd av Effektiv styrning. Därefter har varje chef i ledningsgruppen arbetat igenom materialet med sina gruppchefer. Gruppcheferna har nu börjat använda materialet tillsammans med samtliga medarbetare.

Självklart finns det rädslor kring detta. Lena kommer ofta tillbaka till att det kan liknas vid att "våga simma ut i det okända", det som finns utanför "kontrollrummet" (se bilden ovan). Då behövs stöd och att öppet kunna prata om att det kan kännas lite otryggt i början.

Lena understryker att de inte pratar om materialet som "utbildning" utan som ett "lärmaterial" som man kan gå tillbaka till många gånger vilket underlättas av det digitala formatet. Men det är samtalen som materialet leder till som är det viktiga, att de frågor som uppstår får diskuteras och leda till nya gemensamma insikter.

Ledningens agenda ser nu annorlunda ut, samtalen om de problem som avdelningsledningen behöver ta tag i har förändrats och styrningen har förändrats så att medarbetarna får allt mer handlingsutrymme i arbetet vilket har en positiv påverkan på effektiviteten. Lena och hennes kontorsledning har insett att när de i allt större utsträckning tänker utifrån systemsyn så blir konsekvensen att de också leder verksamheten mer tillitsbaserat.

Lena avslutar med att konstatera att det är svårt och jobbigt att förändra ledning och styrning eftersom det innebär att även hon behöver avsätta tid för reflektion och behöver ha koll på sig själv och sitt ledarskap. Samt vara öppen med det.

"Jag har förändrats, mina chefer har förändrats.....och det får effekter i hela systemet"

Men det är värt mödan! Det blir så mycket roligare och så mycket mer meningsfullt på jobbet. För alla. "Den nya världen man ser är så naturlig och så självklar". Som en konsekvens blir verksamheten också bättre för kunderna och billigare totalt sett.

Våra slutsatser

Katarina erfarenheter från Vuxenutbildningen i Västerås och Lenas erfarenheter från Utbetalningsavdelningen på CSN visar att systemsyn fungerar. Verksamheterna har blivit både bättre och billigare. Men det är ingen "quick fix". Förändringen är jobbig och slitsam. Uthållighet behövs. De positiva effekterna är dock så omfattande att det är väl värt ansträngningen. Men varje organisation måste få göra resan på sitt sätt.