

Billigare att arbeta mot syftet

Vi får ofta höra att ”vi har inte råd att arbeta mot verksamhetens syfte”. Det finns ett förgivet taget antagande om att det kommer att kosta mer att utgå från syftet i styrningen. Även om vi med flera exempel kan visa att det blir både billigare och bättre för invånarna så tänker de flesta att ”det gäller inte vår verksamhet”.

För hur skulle det kunna bli billigare att anpassa arbetssätten till behoven, ofta i samverkan med andra aktörer, jämfört med att först utveckla de bästa arbetssätten och sedan utföra arbetet enligt plan?

Att ens tänka tanken är för många en omöjlighet. Varför är det så?

Det är tryggt att definiera styrning utifrån organisationen

De vi träffar är oftast organisationsprofessionella eller chefer. Personer med ansvar för att organisationen ska vara väl fungerande. Deras fokus på organisation är inte fel i sig men de uppmuntras genom New Public Management att tänka på styrning utifrån att styrning bara ska handla om det organisationen kan ha kontroll över, inget annat.

Den här styrlogiken bygger på ett varulogiskt synsätt som innebär att organisationen själv kan skapa värde genom vad den gör. Att det finns ett linjärt samband mellan prestationer och effekter.

Med ett sådant sätt att se och förstå världen är det inte konstigt att man blir orolig när någon påstår att styrningen ska utgå från syftet med verksamheten. Syftet ligger ju utanför organisationen själv. Det handlar om vilka effekter verksamheten ska uppnå för dem man är till för.

I praktiken innebär en sådan världsbild att acceptera att styrning inte bara handlar om det organisationen kan ha kontroll på utan även om hur samskapandet med andra (inklusive den man är till för) fungerar. Det innebär att anamma ett tjänstelogiskt synsätt där interaktioner och relationer avgör förmågan att skapa värde. Det innebär också att acceptera att sambanden i verksamheten är icke-linjära och oförutsägbara. I klartext handlar det om att erkänna att organisationen inte kan skapa värde och inte kan ha kontroll på verksamheten!

Många instämmer med att verkligheten inte är så där ordnad som den beskrivs i dokumenten. Men att utgå från syftet i styrningen innebär att ge sig ut på osäker mark. Att avgränsa styrningen till organisationen ger en känsla av kontroll och trygghet. Kontroll och trygghet är viktiga behov för alla som har ett utpekat ansvar för något.

Styrning och uppföljning av organisationen hindrar systemseende

Med organisationen som utgångspunkt för styrning kretsar all uppföljning kring organisationen.

Det blir därför självklart att ägna sig åt organisationsförbättrande åtgärder för att förbättra utfallet i uppföljningen. Exempelvis att hitta sätt att utföra mer arbete, eller utföra arbetet snabbare, med samma eller mindre resurser. Arbetet som sådant tas för givet. Om det är så att en del av arbetet som utförs av organisationen inte skulle ha behövt utföras alls, om man exempelvis i ett tidigt skede hade samarbetat med någon annan aktör, så går det oförmärkt förbi. Sådant som andra gör/inte gör och vad som händer hos andra som en konsekvens av det egna arbetet är helt enkelt osynligt i den egna organisationens uppföljning.

Styrning och uppföljning blir då reella hinder för att se verksamheten som ett system av aktörer som samskapar resultat, samt förstå vilka förutsättningar som antingen underlättar eller hindrar samskapandet. Kunskap som är nödvändig för att kunna ägna sig systemförbättrande åtgärder som kan leda till större effekt för invånarna och för samhället i stort.

Att förändra uppföljningen[1] är därför ett konkret råd för att skapa förutsättningar att se och förstå verksamheten på ett annat sätt än utifrån den egna organisationen. Exempelvis genom

[1] Läs mer om att förändra uppföljningen i vårt whitepaper Vår syn på uppföljning.

att ställa sig i invånarens skor och studera vilka interaktioner personen haft med olika aktörer för att lösa sitt behov. Genom att se sitt eget arbete i en större kontext kan organisationen få en ökad kunskap om hur systemet som helhet fungerar och hur det kan förbättras.

En sådan ökad kunskap om systemet kan också ge insikt om att de egna standardiserade processerna och insatserna många gånger blir både dyrt och dåligt för samhället i stort. Det beror på att det arbete som utförts inte har anpassats till människors varierande behov och därför leder till mer arbete, sämre relationer och ännu mer arbete.

Sådan kunskap om systemet är ofta inte önskvärd för de som upplever stor trygghet i nuvarande ordning. Den nya kunskapen uppfattas som hotfull. Därför är det vanligt att de som tar fram ny kunskap och förespråkar att den ska börja användas, medvetet eller omedvetet, motarbetas i organisationen. Det kan upplevas väldigt märkligt för de som tagit fram ny kunskap och entusiastiskt berättat om den. De tänker ”hur kan de inte fatta poängen”???

Orsaken är att den nya kunskapen utmanar den trygghetsskapande ordningen som är basen för organisationen. De med ansvar för organisationen blir osäkra och rädda och försöker därför försvara ordningen på olika sätt. *Det går alltså inte att öka systemseendet utan att också samtidigt möta behovet av trygghet som alltid finns*.

Mycket står på spel – ett konkret exempel

Som en konsekvens av ny lagstiftning och statliga omställningsbidrag skapar kommuner och regioner runt om i landet gemensamma team som möter invånarna. Det är skolsociala team, samordnade boende- och rehabiliteringsteam med flera. Många av teamen startar som projekt med intentionen att de ska integreras i den ordinarie verksamheten och bestå även utan statliga bidrag.

Teamen utgår från invånarnas behov i sina arbetssätt och flera utvärderingar visar att de invånare som möter den här typen av team upplever positiva resultat i form av ökad trygghet och bättre mående[2]. När invånarna mår bättre blir konsekvensen att det går att undvika placeringar på HVB-hem eller inläggningar på psykiatrisk slutenvård. Det får stora konsekvenser för de personer det gäller, deras familjer men också för samhällsekonomin.

När teamen finansieras av statliga bidrag följs deras arbete upp separat. Men när de är en integrerad del i den ordinarie verksamheten riskerar de att läggas ner utifrån att de i den organisatoriska uppföljningen ser ut som att de är dyra och underpresterar. De genomför få mätbara aktiviteter och dessutom går deras arbete inte att kontrollera.

[2] Stockholms stad (Skolsociala team plus), Marie Cederschiöld högskola, Samverkansteam för barn och unga, Göteborgs universitet m fl

Vid nästa sparpaket är det därför sannolikt att deras existens börjar ifrågasättas. OM det inte finns en kompletterande uppföljning som visar den faktiska effekten för invånarna och att verksamheten faktiskt bidrar till värden som är betydligt större än de kostnader som skulle uppstå om verksamheten inte fanns.

Men hur ska viljan att utveckla en annan uppföljning kunna öka när den samtidigt blir ett hot mot den existerande ordningen?

Dags att hämta trygghet på ett nytt sätt

Trygghet hämtas idag från dokument och siffror. Om det ska bli möjligt att hämta trygghet på annat sätt är det första hindret att erkänna att verkligheten består av människor och att människor är mänskliga. New Public Management uttrycker en syn på människor som maskiner som ska repetera fördefinierade processer, absolut inte tänka själva.

Genom att erkänna att vi är människor som påverkas av känslor, relationer och sammanhang samt har en hög förmåga att lösa problem tillsammans med andra, kan vi också börja dra nytta av dessa egenskaper för att skapa trygghet.

Trygghet kan då börja hämtas från dialoger om hur verksamheten faktiskt fungerar utifrån sitt syfte och om vilka förutsättningar som skulle kunna göra den bättre. Dialoger som använder kunskapsunderlag med invånarnas perspektiv för att analysera organisationens perspektiv och samskapandet med andra.

Tryggheten växer som en konsekvens av ökad förståelse om den komplexa verkligheten och av att se att verksamheten hela tiden utvecklas genom att människor hela tiden lär och bygger ny kunskap. Det handlar INTE om att ta bort dokument och mätningar (kanske några!) utan om att använda dem på ett annat sätt. Framför allt handlar det om att ta vara på det som vi människor är bra på – att tänka och arbeta tillsammans för att lösa komplexa problem.

"Det är dags att börja tänka om
För tiden rinner ut, den kanske snart tar slut
Och jag vet att det vi bygger upp nu
Det blir en dag det våra barn ska ha.

Text från låten ”Säg mig var du står”, artist Carola Häggkvist, textförfattare Ingela ”Pling” Forsman