



Nyhetbrevet Leda för Resultat nr 20

Christina reflekterar

Ja, nu är femte omgången av Leda för Resultat sjösatt i Stockholm och Göteborg med kommuner från hela vårt avlånga land. Under knappt ett år kommer ledningsgrupper och stödfunktioner från 22 kommunala förvaltningar att lära sig arbeta på ett nytt sätt och med ett nytt fokus.

Under det första seminariet fick deltagarna presentera sina kommuner, sin verksamhet och sina tankar kring sitt planerade utvecklingsarbete. Presentationerna var ambitiösa och kryddade med vackra naturbilder!

När det gäller verksamhet och organisation kan vi konstatera att det finns både likheter och olikheter mellan kommunerna och att det finns mycket att lära av varandra. Utvecklingsprojekten är ännu i sin linda och det kan bli både ett och två omtag innan de landar i ett brukarnära konkret projekt. Detta är helt i sin ordning och en del av lärandeprocessen.

Socialtjänsten är en komplex organisation och vår processledare Marianne Olsson redde ut begreppen. Det är bl.a. viktigt att förstå att den komplexa organisationen förändras genom små steg och små förändringar i den praktiska verkligheten. Det är inte genom policys och övergripande planer på den högsta nivån som förändring åstadkoms. Istället handlar det om att åstadkomma förändringar i praktiken som sedan kan skalas upp på systemnivå.

Det är just detta synsätt som ska prägla de lokala utvecklingsprojekten. Det gäller att ta fasta på ett verkligt problem för brukarna, något som känns i magen, och genom data och dialog fastställa att det är ett verkligt problem. Därefter kan förbättringsteam tillsättas och åtgärder vidtas. Det kommer mera om detta längre fram...

Intresset och engagemanget bland deltagarna är stort och det bådär gott för fortsättningen. Så nu gäller det att träna – fortsätta ringa in, skala ner och formulera utvecklingsarbetet tills vi ses nästa gång i oktober.

Ha det bra till dess!

Christina

Socialtjänsten – utmaningar och framtid

Socialtjänsten står inför stora utmaningar. Det kommer att krävas mycket av ledningsfunktionen i framtiden. Det framgick med all önskvärd tydlighet när Christina Norlin Mistander från SKL inledde det första seminariet i Leda för Resultat.



Christina utgick från arbetsgivarperspektivet. Vilken kompetens kommer att krävas i framtiden, hur ska vi bli attraktiva arbetsgivare som får de bästa medarbetarna att välja våra verksamheter och hur ska vi få både en bra verksamhet och en bra arbetsmiljö? SKL har under sista mandatperioden aktivt arbetat med ett kommunikationsprojekt – Sveriges viktigaste jobb – för att sätta detta på kartan. Motiverade och engagerade medarbetare är en förutsättning för att bygga välfärden och det kommer att behövas både nya och andra kompetenser framöver och ett utvecklat medarbetarskap. Detta åskådliggjordes med en film från Alingsås som tagit fasta på ett brukarnära problem. Ett särskilt boende – Tuvegården – fick i uppdrag att öka nöjdheten med 10 procent 2013 genom att erbjuda ett större utbud av aktiviteter för de äldre. Och - efter viss tvekan gick det alldeles utmärkt med både nöjda brukare och nöjda medarbetare som resultat.

Leda för Resultat är unikt i den meningen att både stödfunktioner och ledningsgrupper ingår och det ges rika tillfällen att träna metoder för resultatstyrning. Under programmet kommer också samspel i olika former att tas upp – både internt i kommunerna och med andra huvudmän och andra aktörer. Mediabevakning är alltid aktuellt och här handlar om att bli bättre på att ta initiativ. Och omvärldspaningen pekar på ett allt starkare brukarfokus men förstärkt – att agera *med brukarens fokus* avrundar Christina

Socialtjänstens åtaganden har blivit bredare utifrån samma uppdrag. Nya målgrupper och nya behov vad det gäller bl.a. arbetsmarknads- och bostadsfrågor ställer nya krav framhåller Anna Lilja Qvarlander, SKL.



Nya krav ställs på flera områden. Socialtjänsten måste engagera sig på ett helt annat sätt än tidigare när det gäller arbetsmarknad och bostäder. Försörjningsstödet som var tänkt som en tillfällig omställningsåtgärd har för många blivit en mer permanent inkomstkälla. En undersökning visar att 40 procent av dem som uppstår försörjningsstöd har haft det i mer än 10 månader.

Bostadsmarknaden har också blivit en angelägenhet för socialtjänsten som måste engageras för människor som har svårt att få ett hyreskontrakt på den ordinarie bostadsmarknaden. Det har visat sig att 80 procent av kommunerna står för sociala kontrakt och dessa har ökat markant under senare år.

EU-medborgare som kommer till Sverige, bl.a. romer, är också en ny faktor för socialtjänsten. SKL har gjort en undersökning som visar att 100 kommuner har kontakt med dessa människor, inte minst barn, på ett eller annat sätt.

Komplexiteten ökar

Utöver dessa ovan nämnda faktorer tillkommer bl.a. ökad uppmärksamhet på att förbättra arbetet med barn och ungdomar, mer av styrning från stadsmakten och fler detaljregleringar. Förutsättningarna för att möta dessa ökade krav är inte optimala; svårigheter att rekrytera, stor omsättning av personal också på ledningsnivå, lagstiftning som ställer ökade krav utan att säkra resurstillskott är faktorer som försvårar.

Hur ska socialtjänsten förändras för att matcha de nya förhållandena? Ska man ”bygga nytt” eller ”renovera”? På sina håll höjs det krav på nya lagar för äldre- och missbruksvård. Hur går det då med socialtjänstens roll som samhällsaktör som med sitt helikopterseende kan upptäcka missförhållanden på samhällsnivå?

Många aktörer

Det finns idag många parter. Bostadsföretag, hyresgästförening, olika utförare enligt LOV, civilsamhället är alla mer eller mindre aktiva på den sociala arenan. Samtidigt börjar kommunerna inse att ensam inte är stark och gemensamma funktioner med ex MAS, socialjour, resurser för kunskapsutveckling börjar inrättas av mindre kommuner.

Evidensbaserad praktik

EBP har blivit ett vedertaget begrepp även inom socialtjänsten. Nu gäller det att också utveckla kunskapsstyrningen, dvs. skapa styrsystem som möjliggör den evidensbaserade praktiken. Att mäta för att veta är grundstenen. Men det måste ske på användarnas villkor och data ska i första hand vara en hjälp för att utveckla den egna lokala verksamheten. Att man också kan jämföra sig med andra är naturligtvis bra och möjliggör prioriteringar. Det finns också mycket att göra för att utveckla och förbättra IT-system som stöd för detta.

- Glöm inte brukarna. Här ligger en stor potential för att förbättra vården – inte bara för den enskilda brukaren utan för verksamheten. Delaktiga brukare är vår stora utvecklingspotential slutar Anna.

Att leda komplexa system

Det finns ett gap mellan hur vi beskriver våra verksamheter och hur det ser ut i verkligheten. Det är detta gap vi ska försöka minimera i Leda för Resultat. Men då måste vi förstå vad som styr komplexa organisationer säger Marianne Olsson, processledare.



Socialtjänsten är en komplex organisation, dvs. består av många interagerande delar. Åtgärder i en del påverkar hela organisationen på ett oförutsägbart sätt. För att kunna förena effektivitet, kvalitet och god arbetsmiljö är det viktigt att inse detta. Det är förändringar i den brukarnära verksamheten som åstadkommer varaktiga förbättringar, inte förändringar i den övergripande administrationen.

Se mönster

Planering och kontroll fungerar i verksamheter med låg komplexitet men är inte framgångsrikt i mer komplexa sammanhang. Det gäller istället att experimentera, lita på intuition och spåra mönster. Först då har man förutsättningar att lyckas menar Marianne. Förändringsarbete i offentlig sektor har ofta förbisett detta och forskning visar att endast en mindre del av förändringsprojekten blir framgångsrika. Ofta handlar det om BNV – ”bekvämlig, narcissistisk verksamhetsutveckling” för att låna ett uttryck av forskaren Jesper Olsson som studerat både hälso- och sjukvården och socialtjänsten.

Enkelhet

En annan regel som är viktig i komplexa verksamheter är enkelhet. Det är genom konkreta, enkla åtgärder i den praktiska verkligheten som förändring på riktigt kan åstadkommas. Mindre planering och mer görande är en gyllene regel i sammanhanget!

Vad krävs mer för framgång?

– Ta tag i ett verkligt problem – något som drabbar brukarna. Utgå från er egen magkänsla för vad som inte fungerar hos er. Lita på den men se till att bekräfta med data och dialog. Skapa engagemang och en tillåtande kultur som uppmuntrar testandet av idéer. Var systematisk och uppmuntra lärandet är Mariannes råd.

Att kommunicera - om vad, för vem och hur

Det kanske inte är så konstigt att man inom socialtjänsten får fjärilar i magen när en journalist söker en. Men med litet framförhållning kan man lära sig att umgås med journalister på sina egna villkor berättar Birger Lycken från Westander.



Birger har många goda råd att ge lednings- och stödfunktioner när det gäller umgänge med media. Med tanke på att socialtjänsten berör de allra svagaste är det ofta hett stoff för media när någonting går snett. Men man kan faktiskt också själv ta initiativ och förse media med positiva nyheter. Därigenom får man en chans att bygga relationer till medborgarna menar Birger. Om man planerar sina mediakontakter i ett årshjul får man naturligt tillfälle att föra fram positiva budskap. Det finns många särskilda dagar under året som kvinnodagen, autismdagen m.fl. som ger socialtjänsten en möjlighet att visa upp vad man gör. Att på fettisdagen servera semlor till boende på något äldreboende kan säkert intressera media som får uppslag till en positiv artikel.

Siffror

Andra underlag för nyheter är utredningar, statistik, nya chefer – allt detta är användbart. Det är faktiskt ingen katastrof om kommunen visar sig ha dåliga siffror i Öppna jämförelser till exempel. Om man själv redovisar dem och samtidigt berättar vad man tänker göra för att förbättra sig har man faktiskt en god chans att framstå som handlingskraftig. Utmärkelser av olika slag är också populära i media. Varför inte instifta ett eget pris till någon som gjort något positivt för brukarna?

Nyhet – budskap

Det finns också några användbara regler i kontakten med media. Blir man uppringd ska man alltid be att få återkomma. Då ges tid för att förbereda sig och att fundera på vilket budskapet ska vara. Det är också viktigt att skilja på nyhet och budskap. Det är när man har en nyhet som det finns möjlighet att framföra sitt budskap. Ett tips när man funderar på budskapet är att utgå från portalparagrafen i socialtjänstlagen som anger vad socialtjänsten ytterst handlar om. Ett annat råd är att uttrycka sig så vanligt folk förstår. Fråga gärna din frisör eller din granne om hen förstår vad du menar.

Det är viktigt att skapa en öppenhetsskultur och att bejaka att media har en viktig samhällsuppgift. Om det ändå skulle uppstå en kris gäller det att skaffa sig tid, lägga alla kort på bordet och undvika frasen ”Inga kommentarer”. Det bara förstärker bilden av att det finns någon att dölja avslutar Birger.

Bara floskler eller förändring på riktigt

I den bästa av världar styrs en organisation av sina mål. Men i vår ofullkomliga värld är det många andra krafter som verkar, Mats Alvesson, professor i företagsekonomi pekar på en rad andra faktorer som påverkar en verksamhet.



Det är nog ingen överdrift att hävda att Mats är ganska desillusionerad över sakernas tillstånd. Studier av chefer och organisationer har fått honom att mynta begreppet funktionell dumhet. I detta lägger han alla de pseudoaktiviteter som präglar arbetslivet.

Skyltfönster

Det kan handla om överdriven följsamhet till policies, lagar och regler som försvårar rationella beslut. Det kan handla om ”skyltfönsteraktiviteter” som man visar upp utåt, som verkar tjustiga men som egentligen inte säger något om tillståndet i kärnverksamheten. Det kan handla om konflikträdsla och en vilja att det ska råda harmoni – don't rock the boat. Likriktning, modetrender samt särintressen är andra faktorer av betydelse i sammanhanget.

Rådande kultur

En organisation är i mycket påverkad av det omgivande samhället och den rådande kulturen. Vår samtid präglas av grandiositet och allt ska låta så tjustigt. Se på vårt språkbruk: strateger, coacher och måltidskreatörer är nya titlar som inte fanns förr. Värdegrund, företagskultur, mångfaldsplaner är exempel på begrepp som blommar runt om i vårt avlånga land. Det hänger samman med ett annat fenomen. Vi är egentligen inte intresserade av verkligheten utan av representationer av denna. Powerpoint-kulturen är utbredd. En tjustig värderingsövning får ersätta att ta tag i det verkliga problemet.

Ledarskap

Ledarskap är ett annat uppblåst koncept som Mats vill punktera. Här har trenderna växlat; från att vara karismatisk ska chefen numera vara coach. I sina studier har Mats funnit att ledarskap är överreklamerat, sällsynt, tomt och verkningslös. Det är ofta ett svepskäl för avsaknad av arbetsledning, dvs. att fördela arbetet, se till att det blir gjort och i förekommande fall korrigera. Att säga till en medarbetare att denna måste prestera bättre vågar knappt någon göra idag. Tänk om personen blir kränkt! Då sitter chefen illa till.

Ut i verksamheten

Hur kan man då komma till rätta med alla floskler och pseudohändelser? Ett gott råd från Mats är att röra sig ute i verksamheten. Då får man chans att skaffa sig en sann bild av kärnverksamheten. Hur mycket tid tillbringar personalen i äldreomsorgen faktiskt med de gamla? Slopa alla ceremonier och prioritera väsentligheter. Ha fokus på praktik och resultat. Och kära ”mötesarbetare” – begränsa och effektivisera alla dessa möten sammanfattar Mats.