



## Nyhetsbrev Leda för Resultat nr 21

### Christina reflekterar



Nu har allvaret börjat - andra seminariet i Leda för Resultat är genomfört både i Stockholm och i Göteborg. Med en drillning i statistisk processkontroll, grunderna i kommunikation, uppdrag och rollfördelning mellan stöd och ledning och dessutom tid att gemensamt diskutera sitt utvecklingsarbete.

Att statistik kan vara så underhållande är nog en nyhet för många. Att det dessutom kan vara så användbart i ledningsarbetet gör inte det hela sämre. Nästa gång era politiker blir oroliga över dåliga siffror kan ni kanske lugnt visa att variationen är slumpmässig och att man inte bör ingripa. Överstyrning är nämligen ett gissel!

Kommunikation måste alltid innehålla tanke, känsla och handling. Först då blir den effektiv. Också en viktig lärdom i förbättringsarbetet.

En bärande tanke i Leda för Resultat är att klargöra roller och ansvarsfördelning mellan stöd och ledning. Vi vet att det ofta är just detta som i uppföljningen av hela programmet framförs som viktiga lärdomar. Detta återkommer också under hela programtiden.

Utvecklingsarbetena börja ta form med ett verkligt, brukarnära problem. Detta är en process som vi erfarenhetsmässigt vet tar tid och kraft och ett viktigt led i lärprocessen.

Nästa gång vi ses kommer några kommuner att få redovisa var i processen de befinner sig och få feed-back på detta. Detta – att lära av andra – är också en bärande tanke i programmet.

Tills vi ses - passa på och njut av höstens vackra färger och klara luft!

Christina

## Rollförtydligande

**Det är viktigt att klargöra roller för de medarbetare och chefer som ingår i stödprocess respektive ledning. Vem ska göra vad i ett förbättringsarbete – det är en fråga som tål att granskas närmare. Marianne Olsson reder ut begreppen.**



Det går att uttrycka det väldigt kort. Stödprocessernas roll är att samordnat leverera ett beslutsunderlag till ledningen som är den som fattar beslut.

Det handlar inte om att leverera rådata utan analysen ska vara gjord och underlaget i sådant skick att det går att fatta beslut. Det kräver bl a mer samordning och mindre stuprör.

Under ett förändringsarbete ska stödprocesserna vara behjälpliga på många sätt. De ska hjälpa ledningen att formulera vad som är resultat i verksamheten, ta fram underlag vid problemformuleringen, hjälpa till att formulera mål, ta fram mätmetoder, stödja förbättringsteamet och när målet nåtts medverka till att det sprids i övriga organisationen. Det gäller att kunna kombinera att både vara en del i en ledningsfunktion och samtidigt serva ledning och verksamhet menar Marianne. Detta är inte helt lätt. Att få balansera mellan standardisering och innovation, konsultation och kontroll och förmåga att upprätthålla respekt för chefer och professionella. Ett sätt att klarlägga förväntningarna är att upprätta ett rolldokument menar Marianne.

### Ledningen

Ledningens roll är att hela tiden ha fokus på frågor som för vem är vi till och hur ser resultat ut för oss. Efter att med stödprocessernas hjälp ha tagit fram underlag och i dialog inringat problemet är det ledningens uppgift att fatta beslut. Underlag för detta kan också vara bl a hur de övergripande målen för kommunen ser ut, om det finns målnivåer som förväntas uppnås.

När så beslut fattats om vilket problem som ska åtgärdas är det dags att tillsätta förbättringsteamet. Då är det viktigt att ledningen tar ett steg tillbaka. Det är medarbetare från verksamheten-professionen- som ska ingå i teamet och med stöd av handledare från ev stödprocessen. När teamet kanske stöter på patrull och svårigheter de själva inte råar över är det ledningens ansvar att hjälpa till med systemförändringar, exempelvis IT-stöd, för att underlätta teamets arbete.

- Just detta att inte själva driva utvecklingsarbetet är svårt för många chefer. De är ju ofta rekryterade för att de är drivna. Här gäller det att hålla igen och istället återkomma med att visa intresse över hur det går och fundera på hur de goda resultaten ska spridas i den övriga organisationen. Att hela tiden följa upp och vara uthållig är en viktig roll för ledningen slutar Marianne.

## Statistisk processkontroll

**I en tid när vi alltmer börjar styra på resultat är det viktigt hur vi presenterar våra data så att de verkligen blir ett hjälpmedel i förbättringsarbetet. Mattias Elg, professor visar hur man kan göra.**



Ingen har väl undgått att märka att mätningar blir ett allt viktigare inslag i vår vardag. Det levereras data åt många håll men de kan ha olika syften. Det kan handla om mätning som ett led i anpassningsinriktat lärande - som exemplet Starbuck - som mäter leendena hos serveringspersonalen för att öka detta beteende som ökar omsättning och vinst. I offentlig sektor handlar det istället om ett utvecklingsinriktat lärande som syftar till att ändra systemfaktorer för att få ett bättre resultat.

Sättet att presentera data har stor betydelse i sammanhanget.

Forskning visar att när data används i systematiskt kontinuerligt förbättringsarbete är det viktigt att de är begripliga, att varje datapunkt kan förstås, att variationer synliggörs och att det ges tillfälle att tillsammans se och reflektera.

Några exempel visar hur olika data upplevs beroende på hur de presenteras.

Linjediagram, histogram och styrdiagram ökar informationsvärdet i en datamängd. Att bara presentera ett resultat före och efter en insats kan dölja viktig information om hur processen verkligen har sett ut. Ett linjediagram över tid kan visa att förändringen ändå var på gång eller att förbättringen klingar av över tid. Ett generellt råd är att mäta ofta på ett mindre antal objekt än mer sällan på ett större urval.

### Variation

En mycket viktig faktor i sammanhanget är variation. När antalet personer som söker försörjningsstöd ökar från 9 till 19 personer på en månad ställer man sig naturligtvis frågan vad detta kan bero på. Har det hänt något som kräver insats från ledningen? Ett styrdiagram baserat på tidigare händelser med angivna övre och undre styrgränser kan ge svar på frågan. Är denna avvikelse en signal eller faller den inom ramen för en naturlig variation? I detta fall visade sig det att det var en slumpmässig variation. Då ska man inte ingripa för då uppstår överstyrning som skapar kaos i organisationen. Ett exempel med tärningskast visar på ett pedagogiskt mycket tydligt sätt att allt mellan ett och sex är naturlig variation som inte ska påkalla ingripande. Men dyker en sju upp måste man ställa sig frågan vad som har hänt. Är det en ny sorts tärning eller är tärningen manipulerad?

Variation finns i alla robusta system och det finns statistiska metoder att beräkna dem. Det behöver inte handla om sofistikerade modeller utan enkla beräkningsmetoder fungerar i 80 procent av fallen. En allmän strävan är att minska variationen och standardisera verksamheten. Dock gäller inte detta i tjänsteföretag som ska betjäna

människor. Människor är olika och därför måste vi i offentlig sektor ta hänsyn till brukarnas olikheter och individuella behov och förhålla oss till denna variation.

### Visualisering

Visualisering är A och O när det gäller att redovisa data. Mattias slutar med att visa det han tycker är världens bästa graf. Den beskriver Napoleons fälttåg i Ryssland och innehåller mycket information på ett överskådligt sätt.

Sammanfattningsvis ger Mattias råden: visa data så att betraktaren tänker på innehållet snarare än metoden, undvik att förvränga data, presentera mycket data på en liten yta, uppmuntra ögat att göra jämförelser, visa data på olika detaljnivåer, integrera statistiska och verbala beskrivningar och ha ett tydligt syfte.

### Kommunikationens grunder

**När du ska kommunicera ett budskap är det tre frågor du måste besvara. Vad ska mottagaren veta, vad ska hen känna och vad ska hen göra. Elisabeth Ericson, konsult ger goda råd.**



Mycket ska vi tänka på för att bli framgångsrika i vårt kommunikationsarbete. Det mänskliga mötet ”över vetelängden i kafferummet” är den bästa metoden men det gäller att vara vaksam på att många hinder ska passeras innan åhöraren tar till sig budskapet. Hur man ser ut, agerar och uttrycker sig är det första som värderas. Först därefter tar vi till oss innehållet i kommunikationen.

Det är viktigt att kritiskt granska alla de former av information som förekommer runt om i samhället.

Kommunernas hemsidor är inte alltid så funktionella menar Elisabeth. Ska exempelvis hemsidan användas för att upplysa om dagens väder?

### Rätt kanal

Det gäller att välja rätt kanal för sitt budskap och ta hänsyn till målgruppen. Ålder, kön och bakgrund har betydelse eftersom människor har olika referensramar och uppfattar saker olika. Unga människor har levt i en helt annan värld än medelålders och många ord betyder inte samma sak. En genusanalys visar att kvinnor använder mer ord men mindre tid än männen för sin kommunikation. Det är viktigt i kommunikationssammanhang att vara noga med orden. Inte minst socialtjänsten använder ofta ett fikonspråk. Vem utanför denna snäva krets förstår att MAS inte betyder en person som bor i Dalarna utan är en medicinskt ansvarig sjuksköterska. Och att biståndsbedömare inte arbetar på SIDA?

När det gäller vad mottagaren ska veta efter kommunikationsinsatsen är det viktigt att tänka på vad hen *behöver* veta. Det gäller alltså inte att skicka ut så mycket som

möjligt utan att verkligen begränsa sig. I vår informationsöverfulla värld ska vi inte ta mottagarens tid i anspråk mer än nödvändigt.

Från att *veta* ska mottagaren *känna* för att sedan *göra*. Detta anspelar på Aristoteles begrepp etos, patos och logos. Starka avsändare med förtroendefull relation till brukarna som ex Coca-Cola har lärt sig att med reklamens hjälp skapa köptrogna konsumenter. Här har offentlig sektor mycket att lära.

### **Kommunikationsplan**

Kommunikation, kommunikation. När man startar ett förbättringsarbete är det viktigt att alla berörda tidigt involveras. En kommunikationsplan med klart angivna målgrupper, åtgärder och ansvarsfördelning är en klar framgångsfaktor slutar Elisabeth.

### **I Stockholmsprogrammet - Förbättringsarbete i hela Sigtuna kommun**

**I Sigtuna är den gemensamma värdegrunden en utgångspunkt för vårt förändringsarbete. Den anger på vilket sätt vi ska agera och fatta beslut. Det är viktigt att den omfattas av all personal och är ett levande begrepp. Ulla-Marie Hellenberg är kommundirektör i Sigtuna och berättar hur man i kommunen arbetar med förbättring.**



Sigtunas värdegrund symboliseras av ett träd med rötter.

Rötterna består av tre begrepp: invånarna är våra uppdragsgivare, alla har lika värde och kvalitet ska stå i fokus. Dessutom ska kommunen ha uppdragsgivarnas, dvs kommuninvånarnas förtroende och det fastslås att olikheter berikar.

När denna grundfilosofi skulle sjösättas valdes inte den vanliga vägen att göra broschyrer och hålla föredrag. I stället bjöds hela personalen - 3 000 medarbetare – in att beskriva ett dilemma, en utmaning de upplevt i sitt arbete. Dessutom uppmanades alla som tyckte att de hade en outnyttjad talang att ställa sina krafter till förfogande. Mot denna bakgrund togs Spelet om Sigtuna fram som alla medarbetare har fått spela. Resultatet är att 99 procent av medarbetarna känner till värdegrunden. Och det har genomförts helt inom givna resursramar utan vikarie- eller andra kostnader.

### **Framtidskraft**

Framtidskraft som är namnet på förbättringskonceptet består av flera delar och är grundat i leanmetoden. *Människosyn*, dvs allas lika värde och vilja och förmåga att utifrån sina förutsättningar bidra positivt är en grundpelare. *Chefen som kulturbärare* är en annan. Ulla-Marie riktigt lyser när hon betonar att hon älskar avvikelser, vilket ger möjligheter till förbättringar. Hon uppmantrar därför aktivt sina medarbetare att komma med information om det som går snett. Dessa avvikelser sätts upp på tavlor

och diskuteras varje vecka – hur kan man förbättra sig. Och Ulla-Marie lever som hon lär. De som är bra på att rapportera brister får löneförhöjning!

Att skapa *skapa regi* är också viktigt för cheferna. Det gäller att stimulera sina medarbetare att vara aktiva och själva ta ansvar för utveckling och förbättring. *Att förvalta det demokratiska uppdraget* är en annan viktig uppgift. I en kommun där 35 procent av invånarna kommer från andra länder och där 6 000 ensamkommande flyktingbarn togs emot förra året är frågan hela tiden aktuell. Hur gör vi för att förvalta vår demokrati - som i förhållande till många andra länder - är så unik?

### **Kvalitet och effektivitet**

Bättre kvalitet, effektivitet och medskapande medarbetare är ledord. Genom att mobilisera personalen, ge dem utbildning och kompetensutveckling i olika former, bli en egen akademi, lyckas man förena båda. Ett exempel är byggnadslovsärenden som blev fler och fler. Handläggningstiden var lång och det hela var trööst. Istället för att inrätta nya tjänster lyckades man förändra sitt arbetssätt och har nu uppnått balans. Ytterligare förbättringsarbeten visar att tiden för att få försörjningsstöd har radikalt minskats från sex veckor till en dag, besked om förskoleplacering från tre veckor till tio dagar, mer fokus på barns behov och delaktighet och en bättre livsmedelskontroll.

Bilden av kommunen blir en bild av en verksamhet i ständig rörelse. Okonventionella metoder som speed-dating i stadshuset där man byter erfarenheter av förbättringsarbeten och graffitikvällar för pensionärer bidrar till detta. En i många avseende ovanligt kreativ kommun är intrycket.

### **Sjökort**

Finns det då inga problem?

- Jovisst. En del chefer har svårt att acceptera rollen som coach och vill själv driva utvecklingsarbete. Andra kan tycka att det är svårt att släppa sina medarbetare till utbildningar. Men då hjälps vi åt och det brukar lösa sig. Problem och svårigheter är som grynnor – de måste markeras på sjökortet så att de senare kan undvikas. Och vi måste hela tiden vara tydliga med att vi finns till för våra invånare i första hand. Inte ens politikerna kan ta den platsen avrundar Ulla-Marie.

## Modern organisation och styrning

**Varje tid ha sin dominerande uppfattning om den bästa styrmodellen och nya idéer sprids på olika sätt. Det gäller att inte förblindas av tillfälliga modetrender utan låta problemet komma före lösningen säger Sven Siverbo, professor.**



Olika epoker har olika syn på styrmodeller. Under 70-talet var tron på planerings- och budgetsystemens välsignelse stark för att under 80-talet ersättas med decentralisering som den bästa styrmodellen. 90-talet kännetecknas av marknadsiseringskoncept och New Public Management. Därefter följde en period när samverkanstanken blev allt starkare. Det nya milleniet inleds med övertygelsen att mätning och utvärdering är svaret, ytterligare marknadsisering med LOV och koncept med resultatstyrning som ju är det dominerande idag.

### Influenser

Sverige är mycket påverkat av England. Det var Thatchers tankar att konkurrens föder kvalitet och Tony Blairs uppfattning att jämförelser som i benchmarking är vägen till högre kvalitet som har påverkat oss. För närvarande befinner sig England i en svår ekonomisk situation med stora nedskärningar och är därför inte just nu en inspirationskälla.

### För- och nackdelar

I Sverige är de dominerande begreppen idag målstyrning, prestationsersättning, processorientering och kundval. Hur ska vi förhålla oss till dessa begrepp? Det finns för och nackdelar med alla.

*Målstyrning* innebär en decentralisering men det kan vara svårt att definiera och mäta resultat. Ett system med *prestationsersättning* riskerar att bara det som betalas kommer att utföras. Det lämpar sig bäst när resultatmått fångar det väsentliga, är lätt att urskilja, att det inte finns brus, dvs störande faktorer som kan ha påverkat mätningarna och att måtten är svåra att manipulera.

*Processorientering* skapar förutsättningar för bättre genomströmning av patienter/brukare. Modellens svaghet är att yrkesidentiteten ligger i funktioner och inte i processen. Ofta stöds inte processtänkandet av organisationens styr- och informationssystem och det är svårt att hantera många processer.

*Kundval* har också för- och nackdelar. Det är positivt att det ökar tillgängligheten, skapar mer lyhörda producenter och en ”kreativ förstörelseprocess”, dvs producenter som inte attraherar brukarna kommer att försvinna. Det negativa är att det blir dyrt, kommunerna har svårt att hinna ställa om och det är svårt att begränsa konsumtionen i vissa verksamheter. Dessutom ökar det segregationen och det är svårt för brukarna, ex de äldre, att agera som kund.

## **Framtiden**

Historien stannar aldrig upp och vad kan vi då förvänta oss framöver? Sven tycker sig se att det börjar uppstå en mättnad på allt mätande som mest tycks producera en massa papper som sedan i mycket liten utsträckning används. Det kommer krav på avbyråkratisering i den meningen att professionella kräver att få ägna sig mer åt kärnverksamheten och mindre åt dokumentation.

Goda råd?

- Tro inte att mode är samma sak som ändamålsenlighet. Ett problem är att när en ny trend kommer adderas den till tidigare metoder. Det gör inte styrningen lättare precis. Mitt råd är att hålla fast vid problemet och inte börja med lösningen. Ni som chefer ska styra i en mycket komplex värld, det krävs en sammansatt kompetens och är inte lätt. Framhåll dessa argument i nästa löneförhandling slutar Sven.