

Ale i 360 grader Insikten



Denna historia är precis som alla fabler, tv-serier eller påkostade filmproduktioner i Hollywood eller Trollhättan, helt påhittad och alla eventuella likheter med idag levande människor eller företeelser är bara tillfälligheter...

Lägg undan telefon, stäng datorn, sätt dig tillrätta.

Det var en gång i ett litet land, i en mindre stad, i ett kommunhus, under en annan tid där tjänstemän arbetade och medborgaren fick svar på sina frågor när handläggningen av ärendet var klart. Så hade man alltid gjort. Så gjorde man på nästan 300 platser i samma land. Så det var inget konstigt allt. Man hade blivit van.

Man var inte så mycket för ändring, men förändring var ändå närvarande. Nya trender och beslut. Statens överlättande av ansvaret för skolan, skulle leda till en bättre skola. Ädelreformen gav kommunen ett större ansvar för vård och omsorg. New public management skulle förändra sättet att styra, leda och leverera resultat utifrån mål och mått.

Senare skulle man kalla dessa personer i myndighetens tjänst för tjänstepersoner. Nytt namn men med samma arbetsuppgifter. Att ändra just ett namn på en arbetsgrupp, skapa ytterligare en styrgrupp, som ingen egentligen visste vad den skulle göra, byta rubrik på en plan eller bjuda in brett till ytterligare ett möte utan tydligt syfte och agenda blev småningom vardag för tjänstepersonerna.

Alla var de anställda för att ge invånarna i den medelstora kommunen en bra skola, omsorg till de äldre och skapa bra kultur. Stötta föreningar för att skapa en meningsfull fritid för den starkt växande

skaran av invånare. Avslå eller godkänna bygglov, se till att avfall hämtades och att rätt bidrag delades ut. Och planera samhället för framtiden.

-Det är vårt uppdrag att säkerställa att den demokratiska processen med likabehandling-och rättvisepprinciper följs, var mantrat. Diarieföring, dokumenthanteringsplaner, förhandlingar och protokollskrivande blev vardag. Det var ett viktigt arbete som man tog på stort allvar i alla fall på pappret. Lagar ska följas, policys och rutiner togs fram för allt som man ville skulle fungera bättre. Flera av dessa glömdes bort lika snart som de var antagna, men de fick ändå inte frångås.

Allt skulle speglas och göras synligt i en förpapprad parallell verklighet och allt som kunde mätas skulle mätas, vilket skapade ett oändligt arbete. Ibland glömde man nog till och med bort vem man egentligen var till för.

”Tvåprocentsmål blev fyraprocentsmål. Chefen blev osynlig och försvann in i detaljer.”

Varje dag gick man till kommunens största arbetsplats för att uträtta detta viktiga jobb. Man jobbade hårt i alltför många timmar varje dag, i alla fall om man läste uttalanden i medarbetarenkäter. Man ansåg att mötena blev många och långa och snart var det dags för att rapportera igen. Det var budget i balans. Tvåprocentsmål blev fyraprocentsmål. Chefen blev osynlig och försvann in i detaljer.

Enhetens och verksamhetens siffror skulle vändas och vridas på, prognoser

göras, planer revideras. Sparkrav kom och gick. Men det absolut viktigaste bestod, skrivning i det kära SysStrat. Systemet som skulle hålla koll på allt. Systemet många älskade att hata, som ambivalent syskonkärlek. Intervallerna för rapporterna var korta, kontroll och mätande blev viktigt och tiden tills påminnelse om att avlägga ny rapport kändes allt för kort. Man hade ju inte hunnit göra så mycket sedan senast. Ambitionen var att göra rätt, så det blev till att kopiera förra texten och justera lite. Det var då man upptäckte att även tjänstepersoner var kreativa.

Viktigt är det. Men individerna i organisationen hade blivit alltför bra på att kontrollera och reglera sina känslor, och därmed till att pressa undan dem. En forskare visade på att icke-vetande måste få ta plats. Icke-vetande, det är horisonter som sträcker sig bortom det vi känner till och det är möjligheten till något nytt...

De tjänstepersoner i de viktiga mellanmänniska yrkena, där ett känslomässigt arbete var direkt avgörande, kom i kläm när relationen till ett icke-vetande pressades undan.

Man talade allt oftare i kommunens korridorer om att man måste göra på ett annat sätt. -Detta håller inte längre.

Men troget fortsatte man att skriva, inte för att man visste för lite, eller mindes för dåligt. Utan det var viktigt att skriva i systemet för... ja, för vem, det visste man inte riktigt, men det var viktigt att följa regelverket och följa John, göra som alla andra gjorde. Några funderade och såg bilder framför sig på hur kommunchef ägnade nätter och helger igenom åt att läsa igenom alla texter som

tagit många timmar att knappa in i systemet. Så något värde hade det allt...

Åsikterna om SysStrat tog ibland också upp dyrbar fikativ, men det var ju då man hade möjlighet att få snacka av sig. Även cheferna fick sin beskärda del av samtalen när personalen var ensam. Då man tyckte cheferna var otydliga, orättvisa, omodiga och inte stod bakom sin personal. Ju längre ifrån en chef man befann sig, desto mer snack och mindre förtroende upplevde man att man hade.

Likväl kom alla dessa tjänstepersoner till arbetet och lojalt kämpade på i något av kommunens hus, eller till någon av de femtio olika adresser som man bedrev verksamhet på. Några hade sina egna skrivbord, andra ingen plats alls, och ytterligare andra gjorde snabbt flexplatsen till sin egen. Hen loggade in, sände epost, satt i möten och skrev fram verksamhetsplaner. Epost sändes gärna till många. Reply-all och cc till chefen blev ett sätt att hålla ryggen fri. Alltid var det väl någon annan som tog ansvar för frågan, tänkte man stilla. Om man fortfarande brydde sig.

Emellanåt kom det direkta uppdrag från de demokratiskt valda politikererna, som man utan reflektion och ifrågasättande satte tändarna i. Skiljelinjen mellan politikerna och tjänstepersoners ansvar, den var lika glest streckad som mittlinjen på den stora genomfartsleden som gick igenom kommunen. Oavsett om det var höger eller vänstertrafik. För att med mindre resurser kunna klara välfärdsuppdraget, serviceuppdraget och demokratiuppdraget började några inse att den representativa demokratin behövde en hjälp på traven. Man behövde nya sätt att ta sig an utmaningar och lösa uppdraget.

Man provade att organisera om utan större plan och annan styrning. Man bytte chefer. Man startade kulturförändringsprogram.

”Framtiden behöver hjälp. Nu!”

Största anledningen att medarbetare slutade blev omorganisation och dåligt ledarskap. På utsidan fortsatte globalisering, migration och urbanisering att fläta samman det lokala med det globala.

Samtalet pågick att man borde göra något. Men alltför snart var det dags att mäta och rapportera - igen. Det var inte alltid lätt då det var en blandning av otydliga mål och mått och framförallt var de många. Flera inte ens möjliga att påverka, andra på så övergripande nivå och ingen förändring kunde ses. ”The

more, the merrier” tycktes man tro. Men man fick ändå vara glad, det ryktades om att andra kommuner hade hela 150 mål att styra på. Stackars de!



Alla visste instinktivt att man inte klarar av att hålla fokus på mer än 3–5 mål i realiteten. Alla visste nog innerst inne att det borde vara på ett annat sätt. Ändå fortsatte man att göra det man visste inte fungerade så bra. Man hade blivit van. –Har du valt alla dina vanor och beroenden, eller har de bara uppstått genom träning, var det någon överenergetisk inspirationsföreläsare som undrade vid en större internkonferens. Ingen tog större notis om funderingen.

Det som är svårast att förklara är det som är självklart, men som alla bestämt sig för att inte se.

Men...

Plötsligt en dag. Nej, det kom nog inte bara så där i en fingerknäpp, som på film. Det var en förändring som pågått under en tid. Det var en förändring som man bara bestämt sig för att inte se eller lagt på ”göra sen”-listan.

Agenda 2021 blev Agenda 2030. Hållbarhet hade blivit det nya svarta. Det hade tänts ett ljus: Att lösa komplexa utmaningar gör man inte själv.

I det stora landet såg man Trump-et en ny president bli vald, demokratins grundvalar börja skaka lite varstans. Thuna Gretberg blev ett affischnamn för hållbarhet, för förändring, för den lilla människans; ja allas vår möjlighet att påverka. Man såg att bina dog, kön till BUP växte, skogen brann, stressrelaterade sjukskrivningar ökade, somrarna blev varmare och att vi konsumerade allt mer, men blev mindre lyckliga...

Framtiden behöver hjälp. Nu! Kommunens framtidsspanande utvecklingsavdelning tog hjälp av kloka män. Politikerna blev engagerade.

Detta ledde till att människor på gator och torg, i lägenhet och villa, på ICA, i tvättstugor och i kommunhusets korridorer intervjuades.

Förändring är inget man utsätter andra för. Det är något man gör tillsammans med andra.

Förändring handlar inte om struktur, utan i första hand om hur alla tänker. Det var det man vill höra – hur man tänker.

Politiken och tjänstepersonerna tänkte också och insåg snabbt att man behövde hitta nya möjligheter att mötas, skapa något nytt och hantera svåra frågor. Tillsammans åstadkommer man alltid mer. Det handlar om samarbete med de man är till för, vilket är varje medarbetares ansvar.

Man insåg att allt inte går att mäta. Man insåg att allt inte heller ska mätas.

Även den största elden startar med en gnista. Dags att tända fyrbåkarna! Seglatsen har beslutats, expeditionerna kan starta. Man vet att man kommer möta motstånd. Man vet att det inte alltid kommer vara lätt. Man vet att man kommer falla tillbaka i att ta fram nonsensmått. Man vet att ekonomi kommer att ta överhand ibland.

Samtidigt vet man också: Att det är ett aktivt val, och egentligen inte så mycket att välja på. Man vet att utveckling kräver dialog, reflektion och kanske irritation, provokation eller till och med konfrontation. Man vet att det inte räcker med information på syrefri nivå.

Man vet att alla behöver gå från kunskap till känsla. Och också tillåta icke-vetande. Man vet att alla måste tillåtas formulera, pröva och lösa problem tillsammans, på andra sätt.

Man vet att tillit och styrning behöver balanseras.

”Agenda 2021 blev Agenda 2030. Hållbarhet hade blivit det nya svarta.”

Man vet framförallt att man måste tro på förändringen, vem ska annars tro på den?

Man tänkte: Om alla gör en procent annorlunda från igår kommer förändringen inte synas imorgon, men om några veckor eller månader har den gjort stor skillnad.

Sedan den dagen var inget sig likt i kommunhuset, i den mindre staden, i det lilla landet. Samtidigt var allt sig likt. Det hänger på människorna i huset, ändrade strukturer, arbetssätt och ett förhållningssätt som syftar till att hantera komplexa frågor och samtidigt stärka befintliga demokratiska processer.

Sedan den dagen insåg man att **”Vi skapar framtiden ihop!”**

Källa: Historien är en del av uppstarten av arbetet med Ale 360. Författare: Kenth Åkerman, Ale kommun (kommunikationschef), augusti 2019. Kopiera gärna och sprid med återgivande av källa. www.ale.se/360