

Teori (litegrann...)

Dialog och dela tankar

Övning

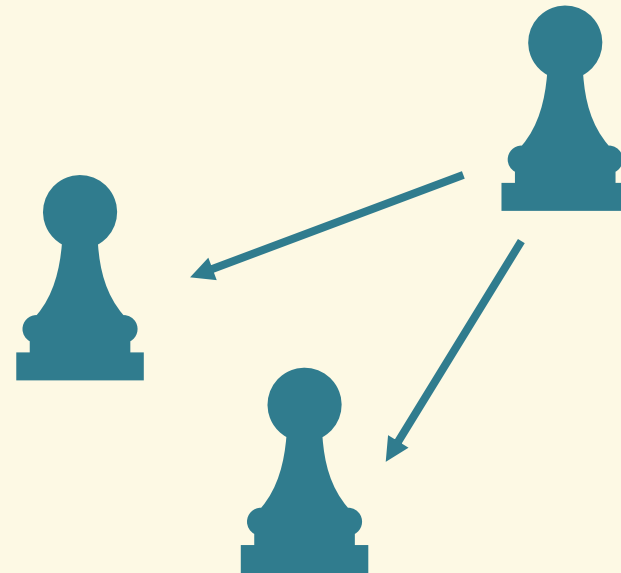
En väg fram

Mäter vi det som är "lätt" eller "rätt"?

Mätningar som styr- och kontrollmekanism eller
som ett hjälpmedel för att förstå och förbättra
arbetet

Verksamheten som ett system

1. I tysthet väljer ni ut två personer i rummet. Berätta inte vem ni valt för någon!
2. Samtliga reser sig upp!
3. Börja förflytta er så att ni får **samma avstånd** till de två personer ni valt ut.



Verksamheten ur ett systemperspektiv

”Delar som samverkar mot ett gemensamt syfte”

”System” i en organisatorisk kontext handlar om:

- Vem som gör vad.
- Vad vi gör.
- Hur vi gör.
- Ansvar/befogenheter.
- IT-system etc.

Resultatet av delarnas interaktion = System

”On Purposeful Systems” (1972) av Russel Ackoff



Kom ihåg:

- Ett system ska ha en **målgrupp** och ett **syfte**.
- Orsak- verkansamband är inte ”enkel”, alltså där endast en orsak leder till en viss effekt.
- Det handlar om att förstå **helheten**.
- Helheten är aldrig summan av de enskilda delarna, men däremot en produkt av **delarnas inbördes interaktion**.
- Att agera på den enskilda delen utan att förstå **sammanhanget** med helheten är riskabelt och kan leda till **dysfunktionellt beteende och suboptimering**.

Från boken ”Riv Servicefabrikkerne Ned” (2021) av Astrup Beck, Jonas och Astrup Nielsen, Kristian.

“Varje system är perfekt designat för att skapa precis det resultat det skapar. Om vi håller fast vid den övertygelse som vi alltid haft och insisterar på att göra precis som vi alltid gjort, kan vi förvänta oss att få precis det resultat som vi alltid fått.”

Don Berwick, IHI

Tänkvärt under tiden vi fikar!



- många organisatoriska problem är systemskapade, inte individskapade - systemtänkande hjälper oss förstå orsak och verkan över tid, inte bara direkt och synligt.

- Peter Senge, *The Fifth Discipline*

"Ju bättre du gör fel sak, desto mer fel blir det."

- Russell Ackoff,
The Art of Problem Solving

"Ett system är mer än summan av sina delar; det är en odelbar helhet."

- Donella Meadows,
Thinking in Systems

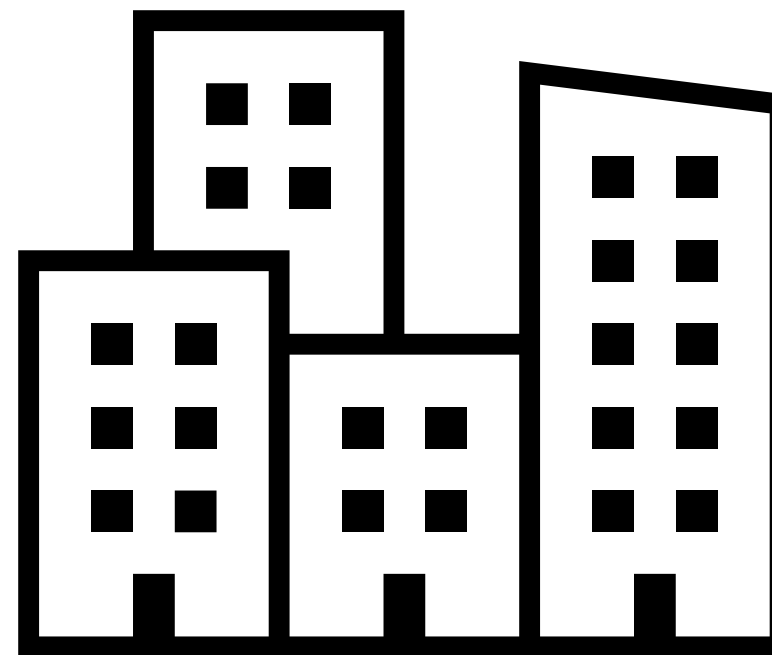
"Dagens problem kommer från gårdagens lösningar."

- Peter Senge,
The Fifth Discipline

Case: Bostadsbidrag

Diskutera i era grupper och skriv ned:

- Vad är syftet med servicen bostadsbidrag?
 - Tänk utifrån medborgarens perspektiv!
- Vad är behovet hos de som ansöker?
- Vad är viktigt för de som ansöker?
 - Vad betyder något och spelar stor roll i ansökningsprocessen?



Lärdom:

45 % värdeskapande efterfrågan, ex:

- "Jag vill ansöka om bostadsbidrag"
- "Något har ändrat sig"

55% icke-värdeskapande efterfrågan, ex:

- "Hur går det med...?"
- "Här är min komplettering"
- "Jag förstår inte..."

Lärdom:

Medarbetare följs upp på:

- Antal personer som blir betjänade
- Genomsnittlig väntetid

Medarbetarna är inte utbildade i att hantera bostadsbidrag.

Lärdom:

69% av ansökningarna saknar nödvändig information för värdering.

Medarbetare följs upp på antal behandlade ärenden (5 ärende/timme). **Kvantitet framför kvalitet.**



"Jag behöver söka bostadsbidrag"

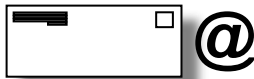


Invånarservice ("front-office") ger ut/hänvisar till formulär och ber ansökaren om att fylla i nödvändiga uppgifter.

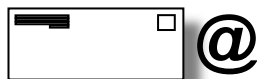
Registrering av ärende



Ärendehandläggningskontoret ("back-office") tar emot uppgifter. Arbetet blir fördelat av team-ledaren. "Experterna" värderar ansökningarna och ger ansökaren slutligen besked.



Vi behöver mer information, ärendet är ej komplett.



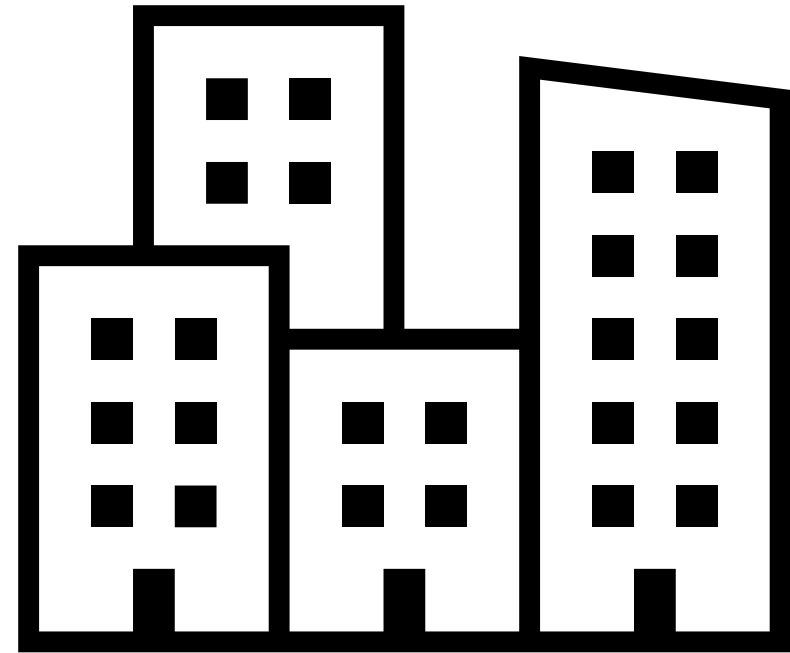
Ansökaren får besked och månatliga eller 14 dagars betalningar läggs in i betalningssystemet.



Case: Bostadsbidrag

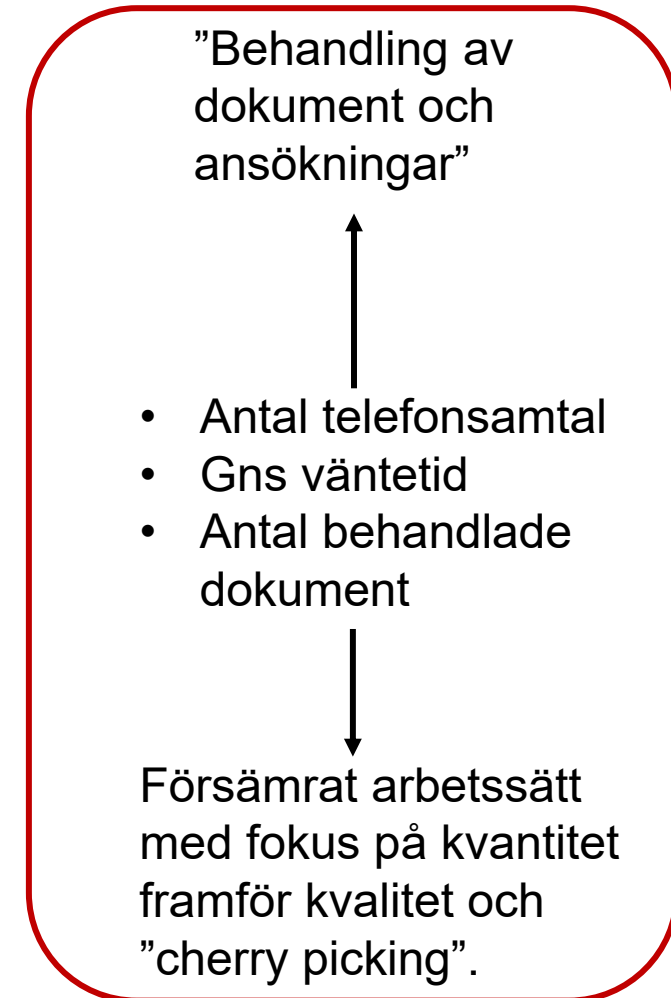
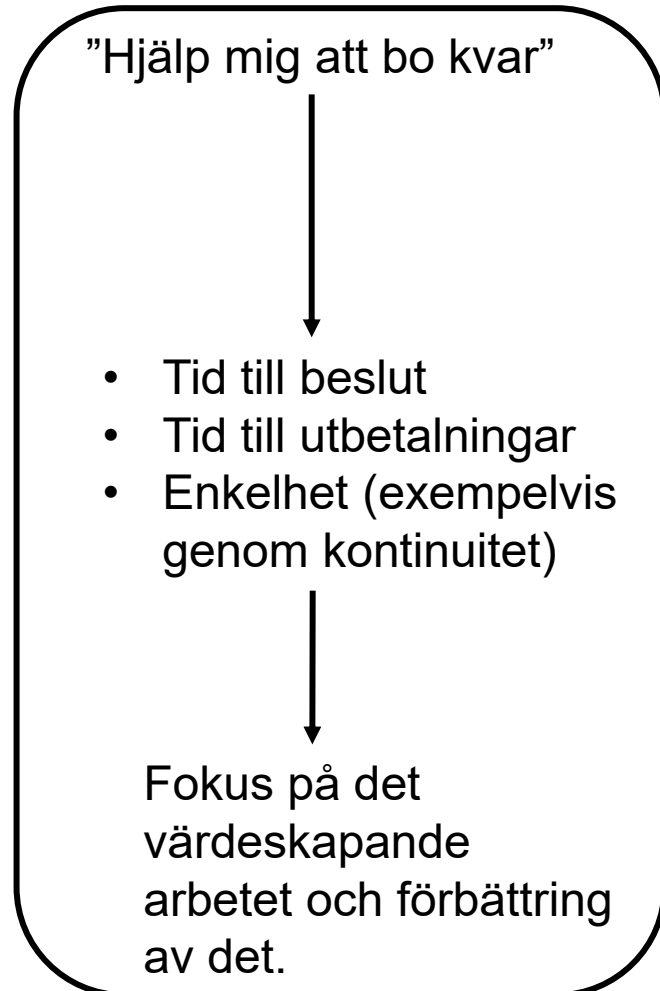
Diskutera i era grupper:

- Har verksamheten förstått syftet med verksamheten utifrån den som ansöker?
- Möts behovet och det som är viktigt? Varför?



Syftet med ett syfte utifrån medborgaren

Detta blir ett 'de-facto' syfte: I detta fall målstyrning som inte fungerar



Två centrala perspektiv

Systemiskt
tänkande

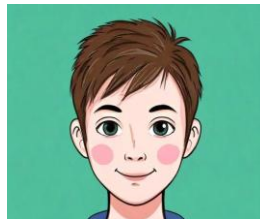
”Utifrån
och in”

Upp till 94% av variationen i
prestationen beror på systemet

W. Edwards Deming

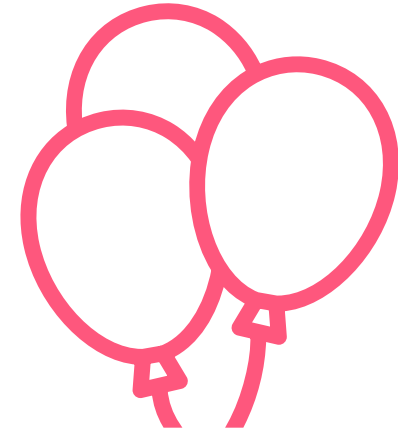
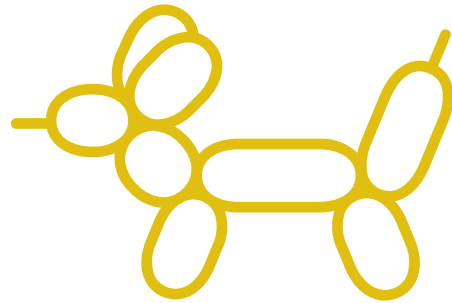
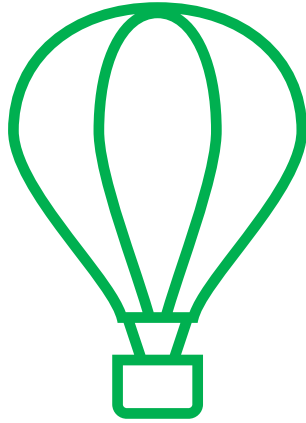
Kärnan i ett "utifrån och in" -perspektiv

- Vem finns vi till för?
- Vad är syftet med verksamheten?
- Vad är behovet och vad är viktigt för de vi finns till för (individuellt värde)?



- Hur väl möter systemet ("verksamheten") punkterna ovan - vet vi det?

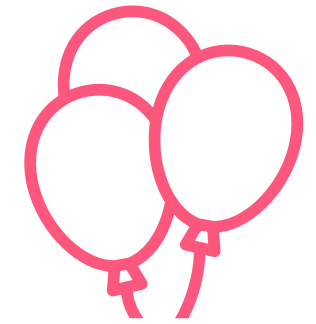
Ballong!



fira, student, cirkus, clown

”Jag behöver handla ballonger till kalaset”!

Vad är syftet med vår verksamhet?



Varför existerar vi utifrån patientens/invånarens perspektiv? För vem och varför?

Det är den "existentiella avsikten" vi vill fånga, inte "hur" vi ska jobba med X, Y eller det som är viktigt t.ex. trygghet.

Exempel:

Syftet med urologen är inte att patienterna ska känna sig trygga, men det är viktigt när vi utför arbetet att de känner trygghet. Viktigt att skilja på detta!

Om invånarna inte fanns, skulle vi då ha något vettigt att göra?

Definition av "individuellt värde"

Vad är behovet och vad är viktigt för de vi finns till för?

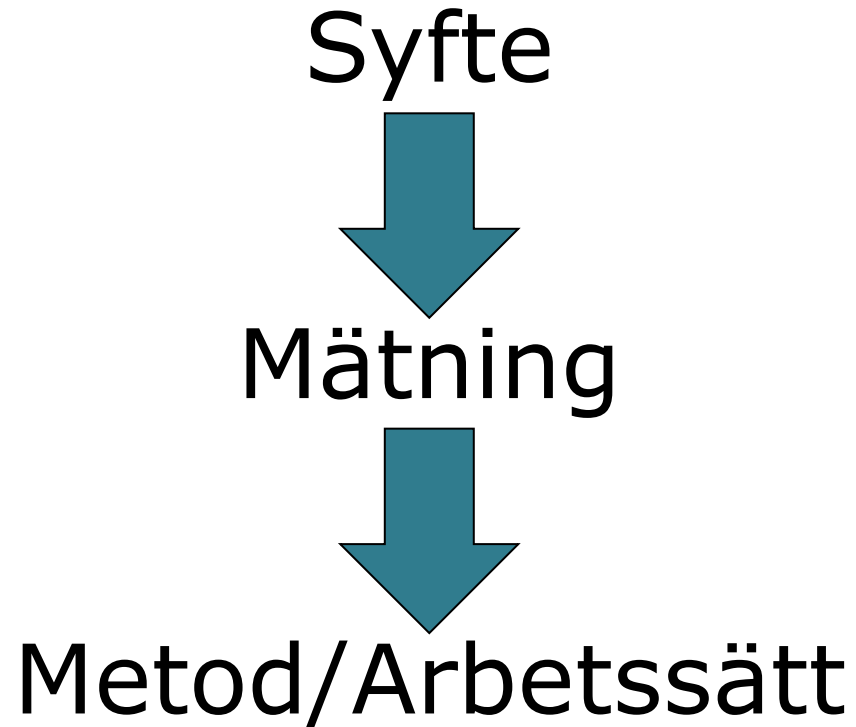
"Behovet"

- Exempelvis medicinskt, insatser av hemtjänst, en försäkring etc.

"Det som betyder något"

- Eller "vad som är viktigt".
Hur man arbetar med behovet spelar roll och kan vara avgörande för upplevd kvalitet.

Sammanfattningsvis



"Alla mått måste relatera till syftet med verksamheten"

Vad kan annars hända?

Gruppdiskussioner



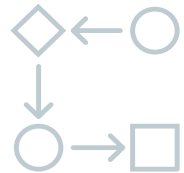
Syfte

- Om ni skulle beskriva syftet med verksamheten, utifrån de ni finns till för. Hur skulle det då låta?
- "Vad är syftet med verksamheten"? Är det något annat än nära vård?"



Mätningar

- Vad bör vi mäta i relation till syftet?
- Hjälper nuvarande mått att skapa förståelse och lärande kring hur duktiga vi är på att uppnå syftet?
- Är det något vi idag inte mäter som vi borde mäta? Är det något vi idag mäter som vi borde sluta mäta?



Metod/Arbetsätt

- Hur kan vi använda det vi mäter/ska börja mäta i arbetet?
- Hur hjälper det vi mäter/ska börja mäta oss i arbetet?
- Är det något vi idag mäter (och styr på) som inte hjälper oss i arbetet? Kom ihåg "de facto-syften"!

Tänk på:

- Nuvarande mål och uppföljning ska inte förväxlas med mått som faktiskt fångar det vi vill, alltså hur kapabelt systemet är att möta de vi finns till för.
- Att mäta fel saker perfekt är fortfarande fel sak att göra...

Instruktion:

- Dokumentera era reflektioner utifrån frågeställningar till vänster.
- Klura på någon aktivitet att arbeta vidare med: Vad tar ni med er och arbetar vidare med?