

Självstyrande team



Det som tydligast skiljer professionalismen från andra styrformer är idén om att den bästa kunskapen om det värdeskapande som utförs finns hos dem som gör jobbet.

Självstyrande team handlar om att utforska alternativa sätt att organisera offentlig sektor med utgångspunkt i tillitsbaserad styrning.

3

team inom vuxenutbildningen har studerats i labbet.

Sammanlagt består dessa av 23 medarbetare.

Därtill har det startat 14 team inom Skol- och fritidsförvaltningen och 1 team inom Socialförvaltningen. Dessa har fått vägledning av labbet.

Abstract

Självstyrande team har varit ett av fem hypoteslabb i projektet "Den (ut)forskande staden". I kapitlet beskrivs vad som hände när tre team vid arbetsmarknadsförvaltningen i Helsingborg fick förtroendet att styra sitt eget arbete. Under de sex inledande månader som här redovisas utforskade teamen sin nyvunna autonomi och förvaltade det ansvar de fått.

Självstyret ska ses mot bakgrund av den omfattande kritik som framförts, såväl i Sverige som internationellt, mot att styrningen av offentliga verksamheter har blivit så detaljerad, kontrollerande och betungande att den uppfattas som ett hinder för verksamhetens syfte.

De självstyrande teamen i Helsingborg kan ses som ett av de många liknande initiativ inom svenska kommuner, regioner och statliga myndigheter som tagits i spåren av Tillitsdelegationens arbete. Delegationen tillsattes av regeringen för att införa en mer "tillitsbaserad styrning och ledning" (TBSL). Men inom organisationsforskningen riktas kritik mot sådana koncept. De är generella och inte anpassade för enskilda organisationer. Koncepten kan förorsaka problem, snarare än att lösa dem. Och sällan ges det något svar på hur det ska gå till när de införs.

Kunskapsbehovet kring minskad detaljstyrning är stort. Initiativet med självstyrande team i Helsingborg ger möjlighet att lära något om de utmaningar och möjligheter som medarbetare kan uppleva vid införandet av ökad autonomi. Ambitionen har inte varit att dra några generella slutsatser. Genom att ta del av berättelsen går det att i stället själv begrunda vad autonomi kan bidra med och hur utrymmet för ansvarstagande i den egna organisationen kan öka.

Efter berättelsen om teamens arbete förs en avslutande normativ diskussion kring det aktuella fallet: Vad kan vara värt att beakta vid en eventuell fortsättning, uppskalning och spridning av självstyret inom Helsingborgs stad?



Tillitsbaserad styrning och ledning

Idén bakom labbet Självstyrande team har sitt ursprung i kritiken mot New Public management (NPM) och att styrningen blivit så detaljerad, kontrollerande och betungande att den kommit att bli till ett hinder för verksamheternas syfte. Styrning uppfattas ibland som en störning, och om medarbetarna ges ökat handlingsutrymme så kanske värdet för medborgarna i Helsingborg skulle öka? Kritiken mot NPM har varit omfattande, och initiativ till en mindre detaljerad styrning pågår sedan länge, i svenska kommuner, regioner och statliga myndigheter.

New Public Management (NPM)

Begreppet New Public Management introducerades av forskaren Christopher Hood (1991) för att beskriva en samling värderingar och principer som, trots att de är ifrågasatta, har präglat styrningen av offentlig sektor i många länder sedan 1980-talet. Efter bland annat en uppmärksammat artikelserie av Maciej Zaremba (2013) har NPM kommit att användas inom svensk politik och förvaltning för att beskriva allehanda former av missriktad styrning och överdriven kontroll. I dag, drygt trettio år efter Hoods artikel, diskuterar forskarna fortfarande vilka värderingar och principer som avses och vad NPM egentligen är.

Bakgrunden till de många initiativen är att i juni 2016 beslöt den socialdemokratiskt ledda regeringen att, efter många år av kritik, inrätta en "tillitsdelegation". Delegationens övergripande uppdrag var att analysera och föreslå hur styrningen kan utvecklas för att bättre tillvarata medarbetares kompetens och erfarenhet (Regeringen 2016). Avsikten var dock inte att utplåna alla spår av NPM. Följaktligen innehåller delegationens huvudbetänkande mycket utförliga, och insiktsfulla, diskussioner om såväl för- som nackdelar med vad som förknippas med NPM, såsom styrkedjor, mål- och resultatstyrning samt funktionell fragmentering. Det breda uppdraget innebar dock att det blev svårt att nå fram till heltäckande och konkreta lösningar. Ett relativt konkret och mycket uppmärksammat resultat av delegationens arbete kom ändå att bli vad som i en forskningsantologi beskrevs som *tillitsbaserad styrning och ledning*, TBSL (Tillitsdelegationen 2018a; se även Tillitsdelegationen 2018b).

TBSL kan ses som delegationens svar på regeringens förväntan om ett generellt managementkoncept som kan användas av de flesta myndigheter. (Delegationens formella uppdrag var i denna del att "föreslå modeller för hur en styrning baserad på tillit och kvalitativa mål kan utformas".) Under rubriken "Att observera" framhålls dock i delegationens forskningsantologi att TBSL inte ska missas för ett managementkoncept:

Sådana koncept kommer och går i organisationsvärlden och man talar i organisationsforskningen om dem som organisatoriska "moden". Många av dessa modeller liknar varandra och ibland kan chefer känna sig tvungna att anamma dem för att på så vis kommunicera modernitet eller mobilisera organisationen. (Tillitsdelegationen 2018a s. 76)

Ett viktigt konstaterande är att samtidigt som TBSL inte ska vara ett managementkoncept så är det utformat efter preferenser, snarare än genom forskning. Delegationens forskare reserverar sig med att man lika gärna hade kunnat "tänka sig fler, färre eller *andra*" principer (Tillitsdelegationen 2018a s. 67, min kursivering). Offentliga verksamheter har vitt skilda förutsättningar och ett dilemma för delegationen var att uppdragets avgränsningar var få. Samtidigt som det förväntades konkretion så torde det ha varit svårt att identifiera åtgärder som är de rätta i varje enskilt fall. En följd av de få avgränsningarna var att konceptet kom att innefatta ett antal populära värderingar och principer för hur en organisation bör ledas och styras, snarare än att det utformades som en tydlig åtgärd mot överdriven detaljstyrning.

Samsynen är stor inom organisationsforskningen vad gäller att organisationer bör undvika färdiga paket för att exempelvis bli mer "lean", "miljöorienterad" eller "tillitsbaserad". För att uppnå sådant krävs det som sagt ofta fler, färre eller helt andra åtgärder än vad koncepten erbjuder. Med tanke på detta skulle TBSL kunna framhållas som en buffé med värderingar och principer att välja mellan. Men valfrihet efterfrågas inte av den som inte vet vad den behöver. Och den som vet vad den behöver kanske efterfrågar något annat.

Utformningen som en tydlig och fördefinierad universalkur gör dock att TBSL kan marknadsföras som ett kommersiellt managementkoncept. Många konsulter har anammat TBSL, för att profitera på det. Konsulten Helena Zenzé (2021) ifrågasätter dock i en debattartikel varför alla numera ska arbeta med TBSL och vilken forskningen egentligen är som stöder den saken?

Paradoxalt, med tanke på regeringens avsikt med Tillitsdelegationen, är att kritiken mot NPM ofta handlar om koncept av detta slag, som chefer införskaffar för att "rulla ut" i organisationen, och som de efter några kostsamma år ersätter med något nytt. Utan egen problemanalys köper de in precis samma åtgärdspaket som de förstått att andra använder. Det går mode i koncepten och just nu är det TBSL som gäller.

Professionalism

De självstyrande teamen i Helsingborg kan sägas vara en del av den rörelse som initierats av Tillitsdelegationen och kommit att kallas tillitsbaserad styrning. Men snarare än av TBSL har teamen väglett av professionalism eller professionsstyrning. De vetenskapliga utgångspunkterna för denna styrform behandlas utförligt i Fransson och Quist (2018). Sammanfattningsvis kan det sägas att professionalism bejaktar och drar fördel av att organisationers arbetsmetoder till stor del förvaltas som kunskap i det mänskliga medvetandet (Feldman 2000). Metoderna måste därför utvecklas ge-

nom prat och meningsutbyte. Forskare som intresserar sig för detta betraktar organisationer som en samling berättelser (Czarniawska 1997), som ett ständigt pågående samtal (Weick 2001) eller som organiserat prat (Rombach 1986).

Mer precist har siktet varit inställt på att etablera kollegiala samtal av det slag som ofta framhålls som professionalismens kärna. Professionalismen kännetecknas nämligen av ett ständigt pågående samtal bland medarbetarna där kunskap utvecklas, prövas och förmedlas. Samtalen pågår dels ostyrt och spontant i korridorer och kopiatorrum, dels mer formellt efter särskilda mönster och vid speciella tillfällen. Resonemangen föränleds och får sin näring av oväntade och avvikande händelser eller nyupptäckt kunskap och kan beskrivas som inriktade på *hur* och *varför*. Det kan exempelvis handla om under vilka förutsättningar det är mer eller mindre fördelaktigt att använda en viss metod, hur metoden skulle kunna förbättras eller i vilken ordning de inkommande ärendena bör hanteras (jfr Freidson 1994, 2001). Argumentationen förväntas ske i en positiv anda med fokus på att utifrån fakta identifiera det bästa arbetssättet för en viss situation.

Men det finns även andra styrformer, och snarare än att ersätta hela den befintliga styrningen så torde det, i analogi med Tillitsdelegationens utgångspunkter, vara viktigt att etablera en balans mellan professionalism, byråkrati och management (se Fransson & Quist 2018 s. 17; jfr Tillitsdelegationen 2018a s. 22).

Etableringen av självstyrande team

En tidig tanke var att hypoteslabbet skulle utgöras av ett förvaltningsövergripande och självstyrande team mellan socialförvaltningen och skol- och fritidsförvaltningen. Under arton månader skulle det utvärderas hur stödet till unga vuxna inom gymnasieskolans introduktionsprogram kunde förbättras genom en ökad närhet mellan förvaltningarna, och med självstyrande och mer beslutsför personal. Inom de berörda förvaltningarna tycktes man överens om att potentialen var stor. Dock hade man underskattat den svårighet det innebär att visa tillit och att bryta med detaljstyrning, kontroll och så kallad funktionsegoism (att funktionens mål prioriteras framför hela verksamhetens). Efter långdragna förhandlingar blev det tydligt att något paradigmskifte inte stod för dörren.

Emellertid hade allt tal om saken gjort att idén fått spridning. Efter en serie sammankomster stod det inför sommaren 2021 klart att tre team skulle startas inom arbetsmarknadsförvaltningen och fjorton inom skol- och fritidsförvaltningen. Därtill har ett team bildats inom socialförvaltningen.

Bland teamen valdes de tre från arbetsmarknadsförvaltningen ut som studieobjekt. Då återstod sex månader, vilket innebär att det blev en etableringsfas som kom att studeras.

De tre teamen arbetar inom vuxenutbildningen. Två utgjordes av ämneslag, med sju respektive åtta deltagare. Det tredje teamet hade åtta medlemmar med skilda professioner och ansvar för elevhälsan. Det har nu blivit dags att ta del av teamens samtal. Med tanke på läsbarheten är citaten, som till

stor del bygger på anteckningar, inte ordagranna. Exempelvis har ordet "chef" använts konsekvent, medan det i två av teamen har talats om "rektor". En strävan har varit att återge samtalen så autentiskt som möjligt, snarare än att granska och ifrågasätta det sagda.

Teamens förväntningar

När självstyret inleddes, strax före sommaren 2021, var tankarna många hos deltagarna. "Vill vi egentligen detta och vad kommer det att innebära?" En invändning mot självstyret var att de redan ansåg sig ha stor frihet. "Vår chef litar på att vi gör ett bra arbete, visar hög grad av tillit och låter oss vara självstyrande i frågor där man kan vara det." Många menade också att "med nuvarande ledning så har vi en väldigt bra och ömsesidig förståelse. Ledarskapet på Komvux är professionellt och öppet för nya idéer och initiativ". Samtidigt fanns det andra uppfattningar:

Det är mycket som begränsar oss. Det vi har störst behov att förändra är till exempel att ge mer kurstid och stöd till de mest hjälpbehövande. Det kan vi inte påverka för där har Skolverket, arbetsmarknadsförvaltningen och CSN beslutsrätt. Denna realitet har nog gjort oss pragmatiska, eller rent av passiva. Många goda idéer stoppas också av ekonomiska ramar eller regelverk. Vi får ju lön från arbetsgivaren så hur självstyrande kan vi bli?

Föreställningarna om vad de kunde åstadkomma genom självstyret var oklara. "Det känns som att vi alla har lite olika mål med självstyrande team och att vi är oroliga för olika saker." Diskussionerna blev livliga när det diskuterades vad självstyrande team egentligen innebär. "Vad menar vi i teamet och vad vill cheferna med det här? Hur självstyrande får vi bli?" Vad de flesta kunde enas om var att de ville ha inflytande, slippa meningslösa krav "uppifrån" och få mer tid till kärnverksamheten:

Vi vill kunna jobba utan att hela tiden behöva lägga fram det, presentera det och visa hur duktiga vi är. Det känns spännande att börja fundera och samtala kring vilka förväntningar vi har. Hur ser vi på vårt arbete? Kanske kan vi bli mer medvetna om vad vi lägger vår tid på, vad vi gör, vad vi prioriterar?

Vill teamen styra själva?

När teamen träffades för att börja styra så handlade mötena till stor del om samma löpande frågor som de brukat hantera. Nytt för dagen var dock att de, med elevernas bästa för ögonen, själva skulle styra och utveckla hela sin del av verksamheten. Då räckte det inte att ha tillgång till läromedel och andra verktyg som de varit vana att hantera. Mycket måste fixas, och någon mindes en svunnen tid när det fanns "riktiga vaktmästare, med en hammare i bältet, som var självgående och fixade grejer, men nu måste man beställa varje detalj".

Som självstyrande borde de vilja ha makt, men i det följande ska vi se att så inte alltid var fallet.

Schemafrågor

I de båda ämnesteamen var schemafrågor ett återkommande tema. I samband med självstyret fick de i uppdrag att lägga om från tjuo- till tioveckorskurser. Många samtal kring schemat handlade därför om hur många dagar per vecka som kurserna skulle spridas ut på, hur många veckor kurserna skulle läggas ut på, vad som skulle ske på distans och så vidare. Utanför teamen fanns det en centralt placerad schemasamordnare som skulle vara spindeln i nätet. Någon föreslog: "Vi borde träffa hen, alla tillsammans, och presentera ett färdigt förslag!" Men trots självstyret så invände en kollega: "Schemat är inte vårt jobb, det blir en enorm belastning att planera allt detta." Det framfördes också att "krockarna med andra kurser är inte vårt ansvar, det får schemaläggaren och chefen lösa".

Men så en dag möttes ett av teamen av ett schema som var "färdigt" men framstod som oanvändbart. Den ordinarie chefen var på semester. En chefskollega ska ha sagt: "Så här ska det vara", och det skedde enligt teammedlemmen "utan dialog, och med fem minuters paus i schemat, mellan två tvåtimmarspass". "Ni borde sagt ifrån innan', tyckte [chefskollegan], men det var ju grisen i säcken." Det blev lite oro efter det mötet, "men vi tog tag i det och gjorde om":

Tanken var ju att vi skulle utnyttja lokalerna bättre, men i [chefskollegans] schema var lokalerna tomma efter klockan tre, jättekonstigt. Och det var för långa pass. De hade bara räknat så att eleverna fick den tid de ska ha, men passen får ju inte vara för långa! Vi tog tag i det, presenterade ett förslag, och fick gehör kring det.

Hemsidan

Innehållet på den hemsida som eleverna möts av var ett annat regelbundet samtalsämne. Det uppstod problem, exempelvis när kursen skulle starta och eleverna inte hittade litteraturlistan. "Det hjälper ju inte om vi tar fram en litteraturlista om ingen kan se den. Och vi ska inte behöva skicka ut förtydliganden om att undervisningen inte är på distans." Medlemmarna i teamet kunde inte se vad eleverna möttes av på hemsidan: "Jag fick låtsas vara elev och försöka skapa ett konto för att kunna se hur det står." Vad eleverna hittade var "förvirrande allmän information som någon lagt in om hela förvaltningens verksamhet, men som inte är vad de letar efter".

Hemsidan behövde uppenbarligen ses över, förbättras och uppdateras. Teamet ansåg också att det borde gå att se informationen utan ett konto. Men frågan var vem det kunde tänkas vara "som lägger ut information på hemsidan" och "vem förväntas vi mejla till om det ska ändras?" Någon konstaterade: "Det här vet jag faktiskt inte vem vi ska prata med om."

Hemsidan är ansiktet utåt. Den ska underlätta elevernas studier. Ändå förespeglade det inte de självstyrande, i detta tidiga skede av självstyret, att de själva borde förvalta sidan. Schemat ansåg de inte var deras jobb, och kanske gällde det även hemsidan?

Personal

Professionalismens grundtanke är att det förmodligen är bättre om medarbetarna själva exempelvis anskaffar vikarier, eftersom de har bättre kunskap om vad som behövs än vad någon annan skulle kunna ha. Men på motsvarande sätt som med schemat menade många i teamen att de inte ville "göra något med vikarier och semesterplanering, för det tar för mycket tid från vårt arbete". Likväl lade de tid på att prata om hur personalplaneringen sköttes och att argumentera för mer tid till olika saker.

När de vid ett tillfälle ville delta i en aktivitet utanför schemat så behövde de vikarier: "Ska vi ens anstränga oss för att försöka få det?" Som traditionen bjuder ansåg de sig också behöva fråga chefen om tillåtelse att delta. Men någon var av en annan uppfattning: "Det tar tid att prata om och ondgöra sig över tidsbristen. Deltagandet är ju frivilligt och vi kan ju bara vänta och se vilka som hinner delta."

Ekonomi

För att få loss fler timmar frågade de chefen om elevpeng: "Det får man väl om eleverna skriver gymnasiearbeten?" Svaret var svävande. När mer detaljerade frågor ställdes så fick de veta att "det är svårt att skilja ut er ekonomi ur budgeten. Men pengapotten är tom och mer pengar har ni redan fått". För att ändå försöka få fler timmar ställdes frågan: "Vad får skolan för ersättning för gymnasiearbetena? Får vi mycket elever så får vi väl mer elevpeng, och då borde vi få anställa mer resurs, tycker jag."

När de i ett senare skede erbjöds ett ekonomiansvar så tyckte de likväl att det "behövs inte i princip – detta är inte vår uppgift, utan ledningens ansvar".

Att de inte ville ta ansvar för ekonomin kan till stor del ha haft att göra med rädslan för ökad administration. "Vi som har varit med om att ha budgetansvar vill inte ha det igen, för det var mycket huggsexor och facket kämpar ju för att minska vår administration, inte att öka den." Någon mindes:

Försök till delegerat budgetansvar gjordes för många år sedan, men det blev inte bra. Det stal tid från vårt huvuduppdrag, fakturor som skulle attesteras skickades fel och fick spåras, följesedlar fick fingraskas och kollegor blev oense.

På samma sätt som i andra frågor tycktes de flesta mena att "ekonomin är inte vårt jobb". Undervisningen och eleverna är viktiga, men "budgeten bör någon med ekonomisk utbildning syssla med".

Tidigare konstaterades att medarbetarna uppfattade sig som självstyrande, redan innan självstyret infördes. Och uppenbarligen ville de i många avseenden inte heller ta ett större ansvar. De hade synpunkter, och kanske ville de styra resurserna, men i så fall utan det arbete och det ansvar som makten medför.

Professionella samtal

Som framgår av föregående avsnitt var självstyrets ramar inte satta när självstyret inleddes. Det var oklart vad som egentligen var nytt. Medarbetarna förväntades utveckla ett slags professionalism, för att systematiskt förbättra verksamheten inom givna ramar. Men ramarna var oklara eller rent av oförändrade, så i vad mån kunde samtalen bli mer professionella?

Konstruktiva konflikter

Den chef som vill göra ett team "självstyrande" funderar säkert på vilka förväntningar det kan komma att skapa hos medarbetarna. Kanske kan det rent av bli till en utmaning att inte själv återfalla i gamla tänkesätt och beteenden? Å ena sidan kan risken för bakslag och konflikter vara stor. Å andra sidan kan svårigheterna leda till ett gemensamt lärande.

De kollegiala samtalen var länge reaktiva till sin natur. De initierades ofta som en reaktion på fortsatt styrning och nya krav utifrån. Inte alltid tycktes ledningens beteende rimma med beskedet om självstyre: "Det har lagts på oss att vi ska bryta ner kurserna från tjugo till tio veckor." Samtalen kan också beskrivas som reaktiva därför att de ofta föranleddes av oplanerade händelser och misstag, såsom att pennor saknades till elevernas Ipads eller att det uppstått schemakrockar. Som tidigare påpekats var det mest "praktiska frågor i vardagen som vi tagit tag i". Bara undantagsvis var samtalen strategiskt och proaktivt inriktade på hur medarbetarna exempelvis kunde arbeta smartare, skapa större värde och undvika framtida misstag:

Ska vi komma åt de långsiktiga, strategiska frågorna så måste vi avsätta tid. Då hade vi kunnat prata om studiehandledning, eller hur eleverna uppfattar symboler eller hur vi gör med dem som inte klarar språket.

Utan tydliga ramar kan all styrning utifrån ses som ett brott mot löftet om självstyre. Ett irritationsmoment var att teamen upprepade gånger tvingades att flytta. Flyttarna tog tid och störde verksamheten. "Vi hade ju planerat vad vi skulle göra och så kom detta, första dagen på terminen." I ett fall introducerades flytten av den tidigare nämnda chefskollegan, som "bara talade om att vi skulle sitta i glasburarna, i korridoren på våning tre". Då hände något som till stor del kom att känneteckna den fortsatta utvecklingen. Med mandatet som självstyrande gick medarbetarna, tillsammans med chefen och chefskollegan, till verksamhetschefen och sa: "Vi kommer inte gå med på detta. Det är tredje gången vi ska flytta nu, och vi bara skyfflas runt." Med förvåning fick de då gehör för sitt eget önskemål om placering.

På liknande vis och med viss möda utforskade och utmanade teamen självstyrets gränser. De tog bland

Utan tydliga ramar kan all styrning utifrån ses som ett brott mot löftet om självstyre.

annat två proaktiva och kontroversiella initiativ. Ett team beslutade att själva genomföra en utvärdering som annars hade legat på cheferna att initiera. Ett annat team kontaktade arbetsmarknadsnämndens ordförande för att reda ut vissa saker.

Mötet med arbetsmarknadsnämnden

Mycket var alltså oklart kring vad självstyret skulle innebära. Någon förklarade: "Vi har frågat om vi kunde få mer pengar, det kunde vi inte. Kan vi få mer tid, exempelvis till självstyret? Men det kunde vi inte." Efter detta fick de för sig att uppvakta nämnden.

Vad de ville framföra var att det fanns en konflikt "mellan lärandemålen och krav på snabba kurser". De var även kritiska till den kommunikation de nåtts av om "effektivering", "genomströmning" med mera. De tyckte att det inte "bara ska handla om att eleverna ska få behörighet, de ska även lära sig något". Och i förhållande till Skolverket rådde det motsatta problemet: "De förstår inte att allt de hittar på ska klämmas in i ett begränsat schema."

Vad de ville ändra på var kanske framför allt att "det varit vattentäta skott mellan nämnden, som ju behandlar arbetsmarknadsfrågor, och vuxenutbildningen, som har en pedagogisk inriktning". Som det framstod för dem hade nämnden ett enda intresse:

Utbildningen ska gå fort, så att eleverna snabbt kommer ut på arbetsmarknaden. Därför vill de att vi erbjuder kortare och snabbare kurser. Många elever önskar också detta och ibland även vi. Men eftersom Skolverkets kursmål inte samtidigt sänkts så är det en svår och ibland omöjlig uppgift att hjälpa alla att nå kursmålen på så kort tid. Och studieveckorna som CSN beviljar är ofta alltför få, speciellt för elever med svårigheter. Vi befinner oss i ett korsdrag av förväntningar, önskemål och krav.

Det hör nog inte till vanligheterna att ordföranden i en kommunal nämnd kontaktas av anställda. När de bad chefen om kontaktoppgifter så dröjde det en stund. Sedan tipsades de om att "det bör handla om förutsättningarna och inte om operativa detaljer". Längs vägen tyckte de sig också få "indikationer på att politikerkontakten ses som ett övertramp, att vi som tjänstepersoner ska hålla oss inom vårt handlingsutrymme". Någon ska också ha framfört att "beslut fattas på olika nivåer och att vi [i teamet] inte riktigt har insikt i detta".

Inför mötet listade de allt som skulle uppnås i kurserna, inklusive de "gigantiska" målen. De slipade på argumenten: "Ni i nämnden tycker kanske inte att det är er sak, men med tanke på att ni bestämmer budget och hur mycket tid som eleverna ska få så kanske det vore bra om ni kände till lärandemålen och vad det står i kursplaner och i skollagen." De tänkte att ordföranden kanske var "en av dem som vill bygga varumärket Helsingborg, 'för dig som vill någonting' och 'det är här det händer', och som inte vill kännas vid att Helsingborg faktiskt har de högsta arbetslöshetssiffrorna i Skåne".

En vecka senare rapporterade två av teamets medlemmar om ett positivt möte. De hade använt sig

av en triangel som visade hur de styrdes av för det första kursplaner, för det andra skollagen och läroplanen för vuxenutbildningen och för det tredje arbetsmarknadsförvaltningen och verksamhetsmålen. Ordföranden hade fått veta att "ofta uppehåller vi oss mellan arbetsmarknadsförvaltningens verksamhetsmål och kursplanerna men inte så ofta kring skollagen och läroplanen för vuxenutbildningen".

De hade även berättat om pressen de kände på "att det ska gå snabbt men att vi gärna hade haft kvar eleverna längre för att kanske jobba med kritiskt tänkande, demokrati eller andra saker". Ordförande ska, å sin sida, ha framfört att hen "saknade de ekonomiska ramarna i modellen, eftersom det är dessa, snarare än nämnden, som gör att tiden inte räcker till". Hen hade också undrat vad som hindrar dem från att "tillgodose skollagen och läroplanen". De hade svarat:

Nej, men verksamhetsmålen gör att vi inte vågar hålla kvar eleverna för länge. Målen är ju inriktade på att eleverna så fort som möjligt ska övergå i anställning men inte på vad som krävs för att detta ska uppnås. Bara för att vi skickar dem vidare tidigare så innebär det inte att de blir mer redo för arbete, eller får snabbare anställning. Det kan vara tvärtom.

På detta hade ordföranden svarat: "Detta är inte sådant som nämnden vill lägga sig i. Det är bara lärarna som kan bedöma den saken. Ni kan gärna argumentera för att eleverna blir mer redo om de inte stressas igenom."

Senare i texten diskuteras effekten av mötet med nämndens ordförande. Först ska det dock handla om en annan uppgörelse, med liknande utgång.

Mötet med chefen

Före sommaren 2021 beslutade ett av teamen, i kraft av sitt nyvunna självstyre, att på eget initiativ bjuda in ett antal personer för "diskussion och utvärdering av ett pilotprojekt som vi deltagit i tillsammans". Detta skulle ske utan chefernas vetskap. "Det känns modigt och vågat, men vi vill visa att vi är självständiga och kan driva oss i den riktning vi vill." Cheferna skulle inte delta eftersom kollegorna skulle kunna "prata med dem utan sin chef. De brukar inte vara sig själva när chefen är med. [...] Precis innan semestrarna så bjöd vi in till två olika möten i augusti".

Under semestrarna skickade sedan cheferna ut "att 'så här ska vi inte alls göra'. I stället kallade de till ett annat möte där både chefer och verksamhetschef skulle vara med". När teamet påpekade att de ju var självstyrande så blev de "överkörda och fick höra att det vi gjort var helt i överensstämmelse med självstyrande team, men 'vi gör så här i stället'". Cheferna ska dessutom ha satt ett datum "som vi sagt att vi inte kunde".

Känslan i teamet blev att "de kunde inte låta oss ha detta, utan deras insyn". En teammedlem framförde att "inför de kollegor vi bokade in så sjönk vår position på något vis, det var precis som att det inte var värt någonting. Det är inte så professionellt att bli överkörd på det viset." En annan teammedlem menade: "När vi nu blivit självstyrande så är det som att tyglarna stramas åt."

När vågorna lagt sig stod teamet fast vid att "det ligger i vår profession att se behovet av utvärdering, och det var ju det vi gjorde". Men idén föddes också att konfrontera cheferna med att "spelreglerna är inte på plats, alla gissar och dialog saknas".

De hade ett möte med sin närmaste chef där "vi sa vad vi kände, ganska rakt på". Under mötet förvånades de över att "det blev liksom ingen diskussion, för [hen] höll med om allt vi sa". I stället för att sättas på plats "uppmanades vi att även fortsatt försöka definiera ramarna och att utmana hierarkierna. Det kommer säkert bli viss konflikt, men det skulle hen vara beredd på". Chefen tyckte alltså att det inträffade var olyckligt, "men vi hade trott att [hen] tyckte det var bra".

Starkt självbild

Efter konflikten kring utvärderingen rannsokade de sig själva: "Vi var kanske lite för snabba? De sa ju faktiskt att de själva skulle kalla till ett sådant möte, och så hittade vi på en egen lösning i stället." Men sedan tänkte de: "Då hade de ju kunnat föreslå en kompromiss. Ja, för nu blev det ju som att 'de kan inte ha det mötet utan vår insyn', den känslan blev det."

”Vi har kommit långt i vårt team, men det har blivit tydligt att ledningen inte är där ännu.”

De reflekterade också kring chefsnivåerna och hur saker egentligen fungerar på högre nivå i hierarkin. Som försvar för den närmsta chefen tänkte en medarbetare att "hör man inga detaljer så tror man att besluten har tagits i konsensus, men så kanske det inte alltid är". En annan fyllde på med: "Det behövs bättre kommunikation. Ibland kan man som chef behöva säga att ett beslut är dåligt, men att 'nu måste det bli så.'" En tredje medarbetare menade:

Vi har kommit långt i vårt team, men det har blivit tydligt att ledningen inte är där ännu. De har inte språket och kan inte sätta ord på det vi gör. De ser inte sin roll, och att veta det gör det lättare att vara självstyrande. Vi har olika bilder av vad självstyre betyder. Nu vet vi förutsättningarna och vad vi har att förhålla oss till, vilket gör det lättare.

En fjärde framförde:

Perspektivet vände när det blev tydligt att det är ledningen som behöver träna på detta. Vi måste kontakta dem när vi känner oss överkörda, och förklara.

I teamet vars medarbetare träffade nämndordföranden resonerades det om hur medvetenheten hade ökat "om problematikens komplexitet. Vi har startat en dialog som kanske, över tid, kan leda till förändring". En medarbetare tyckte sig ha fått "en tankeställare om hur målen begränsar verksamheten, både inom vårt team och på andra håll i verksamheten". Någon var dock fortsatt orolig och hänvisade till en nyhet om hur betyg påverkar lärares löner:

Om vi håller kvar eleverna så kanske det kommer att ses som ett mått på vår ineffektivitet, snarare än som att vi är effektiva. Och gör vi motstånd så kanske cheferna stirrar på verksamhetsmålen, som då visar att vi presterar sämre.

Ändå rådde det viss konsensus om att "samtalet gav råg i ryggen att inte släppa igenom elever som inte är klara för arbetsmarknaden". En medarbetare reflekterade:

Ramarna kanske inte är så stränga, men vi har uppfattat dem så eftersom de har repeterats så ofta, och uttryckts som konkreta verksamhetsmål. Ordföranden pratade om "livslång självförsörjning" och "förflyttning till självförsörjning", och det är saker som man lätt kan argumentera för, varför man till exempel inte tvunget måste förflytta en elev uppåt i nivåer så snabbt som möjligt.

De granskade också sig själva och tänkte: "Vi måste nog ifrågasätta de ramar som vi själva har satt upp och hur vi uppfattar vad cheferna säger."

Samtalen med chef och politiker gav ökat självförtroende. Men redan under självstyrets första dagar hade de diskuterat sin förändrade roll:

Vi behöver ta tillbaka vår röst och börja ta initiativ, inte vänta på andras. Det var som att vi långsamt skalade av makten som vi låtit ledningen få och reste oss. Ett bra samtal där vi hittade en gemensam tanke och strategi. Kanske mer som öppna funderingar än klara beslut, men vi är på väg ...

Samtalen med chef och politiker rensade luften. Och att de pratat, exempelvis om budgeten, hade gjort dem "mer medvetna om vad vi kan styra över och inte kan styra över". Ännu hade det inte blivit så många konkreta förändringar, men "vi har identifierat saker som vi inte kan eller vill styra och kan därmed lägga dessa bakom oss".

Genom konfrontationerna fick medarbetarna en större respekt för verksamhetens komplexitet

Juni

Hemsida

- kostnad
- annonser
- SMS
- kontrakt



och vad de överordnade har att brottas med i sin styrning. Och nu var de redo att säga ifrån, när så krävdes. Medarbetarna var fortsatt kritiska mot de oklara ramarna, men oklarheten innebar också en möjlighet. Genom att besluta om självstyre hade cheferna öppnat för att påminnas om att "ja, jo, ni är ju självstyrande". Medarbetarna gick dock längre än så – de synade korten:

Det var en vändpunkt när vi förstod att ledningen saknade kunskap. De visste inte vad de gett sig in på. Det var då vi insåg att vi får skapa detta själva. Vi frågade "hur har ni tänkt?", "hur ser stödstrukturen ut och strukturen för att ta emot feedback?", men det fanns inget. Nu utgår vi från att vi bestämmer, och är det någon som har en avvikande uppfattning så får den meddela det.

Modet varierade mellan teamen, och mellan medarbetarna inom respektive team. Någon i ett team talade om att "bli bättre på att stötta varandra att säga ifrån när vi får uppdrag uppifrån som vi vet inte har effekt eller behöver modifieras". Oftare tänkte de sig att de skulle signalera till chefen att "vi vill diskutera saken i teamet och återkomma". I ett annat team var det någon som tvärtom undrade: "Vad är det som gör att vi har blivit så osjälvständiga? Till och med när vi beslutat om ett initiativ så finns behovet hos flera att berätta för ledningen." En kollega trodde inte att chefen skulle komma att acceptera teamets idé om en studiedag. Den blev då motsagd och påmind om att "vi är ju självstyrande", men tyckte likväl: "Kan vi åtminstone inte fråga vilken dag det ska vara?" Beslutet blev i detta fall att chefen skulle informeras, men *inte* tillfrågas. Vid ett annat tillfälle ville man visa upp en enad front: "Har eleverna inte skaffat kursboken så åker de ut efter två veckor på kursen." "Men det kan inte vi bestämma", tyckte någon, för "det är en chefspunkt att ta upp". En medarbetare konstaterade: "Vi kanske har olika synsätt i teamet som vi ännu inte undersökt?"

Synen på självstyret, och vad det innebar, var kanske otydlig hos cheferna. Men synen skilde sig också åt inbördes mellan och inom teamen. Några tycktes exempelvis se självstyret som något personligt, snarare än som något kollegialt. Efter månader med självstyre sa en medarbetare: "Jag kan styra mitt arbete bra och planerar min dag utifrån mina arbetsuppgifter. Det är ingen som pekar mig på näsan och jag känner mig väldigt nöjd med att vara självstyrande." Och utan att vidtala teamet så meddelade någon: "Jag ska vara ledig, för det har jag frågat chefen om." Kollegorna reagerade inte så mycket på detta, kanske för att det var så det brukade gå till.

Kollegiala samtal

Efter ett drygt halvår med självstyre kunde det konstateras att stor del av tiden hade ägnats åt att utforska ramarna och förstå vad självstyret egentligen innebar. Det hade också varit en utmaning att finna formerna för de kollegiala samtalen. Före ett möte kunde det exempelvis komma ett mejl från någon som undrade: "Har vi någon ordförande? Sekreterare? Dagordning?" Andra gånger kunde möten börja med val av ordförande och sekreterare, men någon dagordning blev det inte. När en dagordning fanns kunde samtalet ändå skena i väg, varpå sekreteraren måste fråga: "Vilken punkt kan det tänkas vara som vi är på nu?"

Vad gäller systematiken i samtalen så tyckte någon att diskussionerna oftare "borde behandla

fördelar kontra nackdelar i saker som vi beslutar om". Det behövde även "vara möjligt att säga sådant som inte alla håller med om, utan att det blir kris, och katastrof". Någon menade också att de "behöver mer kunskap om organisationen, och koll hur saker fungerar".

Det gissades mycket under medarbetarnas möten. När de exempelvis diskuterade den tidigare nämnda frågan om "elever som inte kommer, och inte har skaffat bok: när kan vi skriva ut dem?" så invände någon: "Jag tror inte vi har mandatet att bestämma den saken." En kollega ansåg dock att de faktiskt hade mandatet, "om eleverna inte visar progression". Men vederbörande stod på sig och menade att "det är en fråga för chefen". I stället för att bordlägga frågan, och utse någon att undersöka fakta, så fortsatte diskussionen med en anekdot om vad som sagts i frågan fyra år tidigare. Trots oklara fakta utsågs ingen att undersöka saken, och efter mötet hängde det i luften vad var och en skulle göra till nästa gång.

De kämpade också med att nå konsensus. Någon menade att "det tar tid innan samtalen kommer i gång och risken är att vi inte hinner komma in i diskussioner". Och det var förstas "viktigt att alla hinner prata klart och får möjlighet att förklara vad de menar och tänker i frågan". Det kunde vara svårt att tillgodose allas vilja: "Det är bra med många synvinklar för att undvika felbeslut, men det kan bli problem när det gäller att komma till beslut över huvud taget."

Efter hand började de ändå tycka att samtalen gav resultat: "Vi har ingen förstelärare och kanske ingen som fördelar ordet, men det finns en vilja att stötta varandra i att lösa pedagogiska frågor." En teammedlem menade: "Vi har blivit duktigare att föra anteckningar och att få gjort vad vi sagt, och mer ansvarstagande mot varandra." I ett av teamen hade medarbetarna delat upp sig "så att alla inte jobbar med allt. Vi har någon som tittar på den senaste forskningen, och nu sitter vi inte bara någon timma och småpratar. Det har blivit mer uppstrukturerat". Någon tillade: "Vi kompromissar och vänder och vrider på en del saker vi inte är överens om, men kommer alltid till en lösning."

Teamen hade inte hunnit ta så många proaktiva initiativ, men någon ansåg ändå att "förr sa vi att vi får ta detta på APT, för det är ju en chefsfråga. Nu pratar vi i stället igenom det och kommer fram till ett förslag, och då går det igenom i nittionio fall av hundra". Exempelvis lade de nu "ut semestrarna och ser att det fungerar, för att sedan skicka in det till chefen. Eftersom vi redan checkat att det funkar med täckning över sommaren så var det grönt ljus". Vad gäller självbilden så tänkte någon: "Vi kanske fortfarande är reaktiva och initiativlösa, men reaktionen är mer konstruktiv."

Det hade också blivit "fler möten där vi diskuterar pedagogik och löser frågor med eleverna i fokus". Från ett team berättades:

Vi kan nu ta upp ett elevärende och diskutera: Hur kan vi göra med detta? Hur kan vi få sam-syn kring hur vi gör med elever som inte når kunskapskraven? Fallen liknar varandra och det finns mycket att lära av att höra hur kollegorna gör.

Som exempel på en egeninitierad, proaktiv och konkret förändring kan nämnas hur nytillkomna elever skulle kontaktas för ett första samtal:

Teammedlemmar som vanligtvis inte tar första kontakten har gjort det nu för att stämma av stödbehov och eventuellt förmedla vidare. Sedan ska vi utvärdera för att se om vi vill fortsätta så.

Som ytterligare tecken på professionell mognad kan framhållas att vissa frågor hade blivit snabbare och mer spontant lösta. Vid ett tillfälle hade exempelvis ett schema för två terminer tagits fram på "någon timma", utan kallelse till möte och andra formaliteter.

Vad gäller det tidigare nämnda budgetansvaret så sa ett team:

Vi vill inte sätta löner på varandra, men för övrigt är vi beredda att ta hand om ekonomin. Då kanske vi kan göra något åt lokalerna, som inte är helt ändamålsenliga. Tidigare satt vi nära dem som vi behövde jobba med, men sen kom det en idé om att vuxenutbildningen skulle hållas samman.

Teamens utveckling summeras

I slutet av etableringsfasen fanns tecken på att teamens förmåga att fatta informerade beslut hade ökat. De hade blivit mer självständiga men uppvisade också ett konstruktivt förhållningssätt gentemot chefer och den övriga omgivningen. Självständigheten gjorde att de oftare vågade säga ifrån. Cheferna, vars makt därmed hade minskat, tycktes nöjda med detta. Dock var självstyrets ramar fortsatt oklara. Risken för övertramp och konflikter var stor. En medarbetare var orolig över detta:

Ibland tycker de [cheferna] att vi är obstinata och att vi bara säger "nej". Vad de då menar [om de står på sig] är att beslutet inte är vårt. Är det vårt så är det vårt, men om de presenterar något som färdigt då blir det ju nej, för då har vi ju ingen chans att lägga in det i vårt schema och då passar det ju inte heller in i det vi gör. De behöver fråga oss inför ett beslut. För annars är det vi som måste fråga dem, vad de har tänkt sig med självstyrande team.

Men på det hela taget var de nöjda med utvecklingen:

Det har skett en viss förflyttning från en skepticism blandat med viss nyfikenhet till en mer sammansvetsad arbetsgrupp där vi alla ser någon form av syfte med självstyret. Visst, vi har fortsatt olika uppfattningar, men vi har gått från att diskutera teamets vara eller inte vara till att faktiskt börja applicera en del av de idéer vi hade initialt. Vi har också slutat älta samma gamla irritation över saker som är fel eller dåliga, och börjat försöka ta mer ansvar och vara mer lösningsorienterade.

Så många konkreta förändringar hade det inte blivit, men rollfördelningen blev med tiden tydligare

mellan cheferna och teamen. Teamens respekt för cheferna hade ökat, och vice versa. Sammanhållningen hade stärkts och likaså självförtroendet och självkänslan:

Vi vågar stå upp: vi tycker så här, vi gör så här. Tidigare pratade vi om hur dåligt det var, men nu säger vi ifrån.

Chefernas roll

Genom självstyret hade relationen mellan teamen och deras chefer förändrats. Samtidigt som förändringen inneburit vissa utmaningar hade den skapat ömsesidig respekt. En medarbetare menade att "vi behöver alla, teamet och chefen, uppmuntra och stötta varandra. Det är en förändringsprocess för alla".

Teamen hade blivit mer självständiga och vågade oftare stå för sin åsikt. Samtidigt oroades de över att "när vi sätter oss på tvären, så kan vi uppfattas som obstinata, vilket vi inte vill vara. Men orsaken är bara att vi inte ses och pratar med varandra tillräckligt mycket".

Ett önskemål var att chefen skulle stödja dem när de exempelvis behövde lite betänketid inför ett externt krav, och när de fann anledning att opponera sig. Chefen förväntades ta med sig teamens invändningar uppåt i organisationen och se till att de förklarades:

Jag skulle önska att cheferna vore mer insatta och hade mer kunskap om vårt dagliga arbete och framför allt om våra arbetssätt, metoder och tankar och att vi tillsammans diskuterar och fattar beslut, för att undvika toppstyrning. Om de samtalar om nya inriktningar, nya arbetsuppgifter, nya visioner etcetera, då bör de diskutera med sina team innan de fattar beslut.

Dock insåg någon att det var "problematiskt för [chefen] att representera oss på chefsmöten, eftersom [hen] inte kan vår verksamhet, i grunden".

Relationen mellan cheferna och teamen framstår som god men komplicerad. I den mån cheferna alls deltog vid teamens möten så var det ofta efter en kallelse. Två team ville inte låta chefen delta utan kallelse och meddelade att chefen skulle bjudas in när de ansåg att det behövdes. När chefen närvarade så märktes det att hen hade en särställning i rummet. Diskussioner kunde upphöra när chefen kom med en invändning. En diskussion om att "eleverna borde själva kunna se ifall de olika kurser de väljer krockar i schemat" dog när chefen påpekade att "då kan ju eleverna vända sig till en studievägledare eller en administratör".

En medarbetare menade å ena sidan att "det känns obekvämt när [chefen] är med. Diskussionen blir inte riktigt lika levande. Kanske vågar inte alla säga vad de egentligen tycker? Det blir lite stelt".

Å andra sidan efterfrågades chefens åsikter ganska frekvent. Med tanke på att teamen var självstyrande kunde då svaret ofta bli: "Ja, hur vill ni själva att det ska vara?", vilket inte var det svar som frågeställaren ville ha.

Det var också lätt hänt för chefen att falla tillbaka i ett gammalt beteende och fråga: "Hur har ni tänkt att organisera det här med elevernas Ipads?", för att sedan själv delvis tala om hur det skulle gå till. Emellanåt var det också tydligt hur cheferna talade *till* i stället för *med* teamen: "Ni är viktiga i det arbetet ...", eller: "Det känns bra att ni gör så ..."

Samtidigt som cheferna sa sig vilja vara en del av teamen så var de inte det. De hade även andra team att leda och befann sig ofta, såväl fysiskt som mentalt, på annan plats. Paradoxalt nog förknippades cheferna dessutom med den styrning enligt NPM som de själva tagit initiativ till att avskaffa. Det handlade alltså inte om chefernas tillit till medarbetarna, utan om medarbetarnas tvivel på chefen, och självstyrets verkliga innebörd. Dock efterlyste såväl chefer som medarbetare en tätare relation. Med chefen i teamet skulle medarbetarnas röst bli starkare gentemot den överordnade nivån. En medarbetare mindes en för länge sedan svunnen tid:

Tidigare hade vi cheferna mycket närmre till hands, i vardagen. De visste vad vi tänkte och tyckte och ville utveckla. Och vi visste vad de pratade om på sina chefsmöten. Det var en ständig och daglig kommunikation, vilket gjorde att man aldrig någonsin fick något pålagt, att "nu ska vi göra så här", utan när de bestämde något på sina möten så var det redan förankrat hos oss. Vi bestämde och drev saker tillsammans. De kom med sina impulser och vi kom med våra, och sedan drev vi fram det tillsammans. På det sättet blev de ju också insatta i verksamheten.

Medarbetarna tyckte som sagt inte att cheferna hade så mycket att tillföra vad gällde arbetets utförande. Dock kunde de ha uppgiften att koppla samman teamen med andra delar av organisationen: "Det blir ryktesspridning när man inte träffas mellan teamen. Vi skulle ha nytta av en kontakt, exempelvis nu, när kurserna ska bli korta: hur gjorde ni, hur har det blivit och har ni några knep?" Någon efterlyste även "möten kring elever, vilket är svårt just på Komvux, eftersom vi inte har gemensamma klasser". Teamen borde kunnat ordna sådant själva, men kanske krävdes det en chef för att överbygga de organisatoriska mellanrummen?

I nästa avsnitt zoomar vi ut för att betrakta förvaltningen och kommunen som helhet: Vad krävs om självstyret ska fortsätta, och går det egentligen att styra med professionalism om det bara omfattar en begränsad del av verksamheten? Som skäl för utzoomningen kan anföras de problem som uppstod när den övriga organisationen styrde och styrdes som förut:

Under den senaste tiden har vi pratat om att göra en "kulturförändring". I dagsläget är det svårt att realisera detta i förvaltningen. Det finns chefer som fortfarande gärna talar i termer av att vissa saker ska "upp till oss" eller "det får vi prata med chefen om". Det finns fortfarande beslut som rör vår verksamhet, som är frågor som vi i teamet bäst kan besvara eller arbeta med, som cheferna involverar sig i. Det gör att självstyret hamnar i skymundan och att vi måste försvara vårt arbetssätt. Då blir självstyret svårt att realisera.

Professionalismens fortsatta utveckling

Såväl chefer som medarbetare fick efter hand en ökad insikt om, och tro på, professionalism som styrmetod. Berättelsen vittnar om en ökad sammanhållning och en mer konstruktiv dialog, såväl horisontellt som vertikalt i organisationen. Utsikterna framstår därmed som goda för fortsatt utveckling.

» Berättelsen vittnar om en ökad sammanhållning och en mer konstruktiv dialog, såväl horisontellt som vertikalt i organisationen.

Under forskningsprojektets sista dagar berättade en chef om hur förvaltningen arbetat i grupp kring självstyrande team på "chefsforum". Det hade handlat om "ramar och chefers kontrollbehov". Öppet hade det redovisats att vissa medarbetare kände att förvaltningen inte var förberedd för självstyrande team och att vissa beslut kom uppifrån och saknade förankring. Andemeningen hade varit att självstyret borde fortsätta och spridas inom förvaltningen. Vad som föreslogs var ett större inslag av professionalism. Detta skulle säkert glädja den medarbetare som två månader före chefsforum tänkte:

Kanske kan vi få den känsla av sammanhang som vi saknar inom arbetsmarknadsförvaltningen. I så fall, äntligen! Stuprören är berömda och varje ny rörelse för att ta bort dem har hittills endast synliggjort dem, enligt mitt tycke.

Innan självstyret inleddes fanns det många frågor som hade kunnat ställas. Går det exempelvis att tillämpa skilda styrlogiker, både professionalism och NPM, i olika delar av samma organisation? Eller vad menar vi med "självstyre" och är det ett bra begrepp? Den som ger sig in i något nytt och okänt kan inte förutse och svara på alla sådana frågor. Då är det bra att kunna ifrågasätta och tänka om längs vägen. Inför en fortsättning och en eventuell spridning, inom arbetsmarknadsförvaltningen och i kommunen som helhet, finns skäl att stanna upp och tänka till.

Vem styr, och över vad?

Till stor del var det frivilligheten som gjorde att det inte blev något funktionsövergripande team mellan socialförvaltningen och skol- och fritidsförvaltningen. Det var också frivilligt för teamen att säga: "Nej, det där är inte vårt jobb, det vill vi inte styra över." Samtidigt lade teamen mycket tid på att kritisera den styrning de avsåg sig ansvar för.



Naturligtvis ska ett professionellt team protestera när förutsättningarna inte är rimliga. Ett mer tydligt kännetecken på professionell mognad är dock att pragmatiskt arbeta med befintligt mandat inom givna ramar. Då åtgår mindre energi till att kritisera andra och mer fokus kan läggas på att komma till rätta med egna brister och tillkortakommanden. Samtalen med chef och politiker bidrog till en sådan utveckling inom teamen. Men detta kunde förmodligen ha skyndats på om ramarna varit tydligare från början.

Att i förväg definiera ramarna för ett professionellt teams inflytande förutsätter att man kan urskilja de resurser som används i teamens värdeskapande, att man kan ta reda på hur de styrs och att man kan påverka hur de styrs. Detta är inte alltid så lätt. Styrning för tanken till sådant som chefer brukar sköta. Men i flera fall var det helt andra saker som teamen inte rådde över. Exempelvis kunde de inte med lätthet se vad eleverna möttes av på hemsidan. Skulle de ändra i innehållet så måste det gå via en person som de inte visste namnet på. På liknande sätt förhöll det sig med schemat. Och chefen tycktes inte kunna svara på hur det stod till med utfallet gentemot budget. Ekonomisystemet var kanske inte utformat för ett budgetansvar på teamnivå? Det kan också antas att medarbetarnas oro var befogad vad gäller den administration som ett ekonomiansvar skulle föra med sig. Skulle det ske på det sätt som är brukligt så hade mycket tid behövt läggas på att attestera och kontera i vad de nog skulle uppfatta som en krånglig programvara. Det är bara att hålla med när de säger: "Detta är inte vårt jobb!" Samtidigt kan de inte ta ansvar för en verksamhet utan att råda över resurserna och styra hur de används. Exempelvis behöver nog hemsidan vara lika lättillgänglig för lärarna som den är för eleverna, och kunna ändras som vilket annat dokument som helst.

Mot studiens slut rapporterades det trots allt från ett av teamen: "Vi har pratat om att vi ska ha lite insyn över ekonomin." I varierande grad sköter teamen nu även vissa frågor kring vikarieanskaffning och schemaläggning. Det är fullt rimligt att på detta sätt justera ramarna längs vägen. Men om fler team ska etableras så vore det kanske bra med ett preliminärt svar på hur ramarna, för vart och ett av dessa team, ska se ut – eller åtminstone hur de ska beslutas.

Professionella staber och stödfunktioner

I en professionell organisation torde det förväntas att administratörerna med stolthet utför vad som förväntas av deras profession, nämligen de administrativa uppgifterna. Det skulle exempelvis anses oprofessionellt att låta dem som arbetar i kärnverksamheten attestera och kontera fakturor. Det är de varken kvalificerade eller anställda för.

I den mån professionalism ska införas behöver förmodligen de administrativa stabsfunktionerna vara noga med sin uppgift som stödfunktion. Snarare än att köpa in datasystem för att verksamheten själv ska kunna administrera så behöver de sträva efter att administration lyfts bort från verksamheten.

I samråd med verksamheten behöver exempelvis ekonomerna se till så att det blir lätt för verksamheten att hålla koll på budgeten, samtidigt som ekonomerna själva utför redovisning och kontroll.

För att inte uppfattas som övervakare, utan som ett stöd, behöver en controller vara noga med att arbeta på uppdrag av kärnverksamheten. Och den med ansvar för hemsidan behöver se till så att innehållet lätt kan styras av dem som är beroende av sidan i sitt arbete.

Samtal för ömsesidig respekt och förståelse

Mötena med chef och politiker visade hur dialog kan leda till ökad kunskap, respekt och förståelse. Samtalen bidrog till ökad insikt, förmodligen även hos motparten. I mötet med ordföranden för arbetsmarknadsnämnden uppenbarades vad som ofta framförts om de kvantitativa mål som kännetecknar NPM och som ofta fokuserar resursanvändning. Kvantitativa mål tränger lätt undan de kvalitativa mål som är svårare att mäta och oftare avser verksamhetens syfte. Den som tar verksamhetens syfte på allvar bör därför vara försiktig med krav på genomströmning och förkortade ledtider. Mötena bidrog också till att medarbetarna, som kanske inte tyckte att ledningen var helt med på tåget, upplevde den hierarkiska relationen som god och att utvecklingen gick åt rätt håll. Självkänslan växte, jämte modet att prova nya saker.

Genom mötena blev det tydligt att professionalism inte bara handlar om kommunikation mellan kollegor inom en och samma grupp, på det horisontella planet i en organisation. Pyramiderna ska nog inte rivas, men det bör uppmuntras, snarare än ses som ett "övertramp", att samtala med den man behöver – även om samtalet överskrider flera beslutsnivåer. Först då kan en politiker erfara de oväntade och oönskade effekter som kvantitativa prestationsmål kan få. Och annars kan medarbetarna knappast få kännedom om politikernas roll och handlingsutrymme, som ofta är ganska begränsat.

Splittrade chefer kan inte leda professionella medarbetare

En ej tidigare nämnd insikt hos flera av deltagarna var att "självstyrande inte säger vad det handlar om". Försöken att styra visade dem att varken chef eller medarbetare är självstyrande i den mening att de kan fatta fungerande beslut utan acceptans från dem som berörs. Alltså kan det aldrig handla om självstyre. För att förbättra verksamheten kan teamen ta initiativ till samtal och förhoppningsvis leda andra, och varandra, till konsensus. Någon större makt än så är det få som har. De insåg att besluten då blir bättre. Men också att det blir mindre viktigt, och mindre tydligt, vem som styr.

Tidigare påpekades att det som kanske tydligast skiljer professionalismen från andra styrformer är idén om att den bästa kunskapen om det värdeskapande som utförs finns hos dem som gör jobbet. Det finns inga andra och bättre experter än de reflekterande praktiker, med lång och aktuell erfarenhet, som dagligen arbetar med frågan. Teamens autonomi är central, men det ska vara kunskap och inte den enskildes eller gruppens intresse som styr. Fokus i de kollegiala samtalen ska med andra ord vara att systematiskt utveckla bättre kunskap om verksamhetens förutsättningar, logik och resultat.

Ordet självstyrande signalerar att chefen inte ska vara en del av teamet. Detta är olyckligt eftersom

det tvärtom krävs en ledare för att facilitera kollegornas samtal på ett sätt som gör att kunskap kommer till ytan. Någon med auktoritet behöver samordna diskussionen, sammanfatta och hjälpa till med att dra ut essensen ur vad som sagts (jfr Bentley 1994, Bjerlöv 1999, Fransson 2008, Phillips & Phillips 1993, Schwarz 1994). Med en fot i teamet och en utanför kan chefen också hjälpa till med omvärldskunskap och med att undanröja hinder som annars är utom räckhåll (se Wauters 2017, avsnitt 7).

En chef kan också utmana teamets föreställningar. Med varierande framgång har jag under projektets gång ibland själv axlat den rollen. Exempelvis föreslog jag att ta hjälp av en controller för att mäta vissa saker och ersätta disparata uppfattningar med fakta. Kanske borde jag förstått att detta skulle misstrosas som ett uttryck för NPM? Jag fick nämligen förklara att "det absolut sämsta skälet till att mäta något är om det sker för att visa upp hur duktiga ni är. Det enda legitima skäl jag kan tänka mig är att få fakta på bordet och bättre kunna se vad ni behöver ändra på för att verksamheten ska utvecklas och bli ännu bättre". Då vände det och de började prata om hur en beställning till kontrollern skulle kunna se ut.

Med en chef och samtalsledare i teamet hade det också varit möjligt att inkludera och aktivera de medarbetare som faktiskt satt tysta under teamens samtal och som knappast kunde anses delta i självstyret.

Vad gäller chefens roll finns det slutligen en strategisk dimension att beakta. Teamen är en del av ett större sammanhang som de förväntas bidra till. Därför finns det legitima skäl att kräva viss samordning, så att teamen drar åt samma håll. Alla gillade exempelvis inte att kurserna skulle förkortas. Men ändå förstod de att "chefen har en roll i att exempelvis föreslå att alla inför tioveckorskurser, för annars blir det schemakrockar".

För att verkligen kunna tillföra något till de kollegiala samtalen så vore det optimalt med chefer som själva tillhör professionen och som dagligen deltar i det dagliga arbetet. I stället för att tillsätta chefer från överordnad nivå har man historiskt inom universitetsvärlden låtit kollegorna själva utse en "primus inter pares" (den främste bland likar) som ledare och talesperson. (Spår av detta finns än i dag, men även universitetsvärlden är präglad av NPM.) En del av tankegodset bakom förstelärare i skolan har sitt ursprung i denna tradition. Men kring de självstyrande teamen i Helsingborg var den omgivande organisationen oförändrad. Precis som förut ansvarade cheferna för flera andra team och hade även annat att göra. Inte ens när de bjöds in kunde de alltid närvara vid teamens samtal. Än mindre var det aktuellt för dem att delta i det dagliga arbetet.

En reflektion från flera av deltagarna var att "vi var ju självstyrande redan från början", vilket cheferna bekräftar, om än med andra ord. Till en del kan kanske valet att göra teamen självstyrande ha varit en nödvändighet i en splittrad chefsroll? Men snarare än att ta ett steg tillbaka så måste chefen ta plats i teamet. Chefens måste ges tid att vara den som i första hand leder de kollegiala, professionella och utforskande samtal som krävs för nå fram till konsensus och väl grundade beslut.

Slutord

I kapitlet har försöket med självstyrande team inom arbetsmarknadsförvaltningen i Helsingborg beskrivits. Under sex månader utforskade teamen sin nyvunna autonomi och förvaltade det ansvar de fått. Berättelsen ger möjlighet att begrunda vad autonomi kan bidra med och hur utrymmet för ansvarstagande i den egna organisationen kan öka.

Avslutningsvis fördes en normativ diskussion om vad som kan vara bra att beakta vid en eventuell fortsättning, uppskalning och spridning av självstyret inom Helsingborgs stad. Tecknen är många på att initiativet behöver komma från den högsta förvaltningsmässiga och strategiska nivån, eller ännu hellre från den politiska. Det finns nämligen ett antal strategiska frågor att ta ställning till:

- Vilket ansvar ska vart och ett av teamen ha, vilka resurser ska de ha kontroll över och hur ska ramarna se ut?
- Hur ska respektive stabsfunktion anpassas till en mer professionellt styrd organisation?
- Hur kan en dialog stimuleras, inte bara inom utan också mellan teamen och med andra delar och nivåer inom organisationen?
- Hur ska cheferna bli delaktiga så att de kan leda teamens lärande?

Referenser

Bentley, T. (1994). *Facilitation: Providing opportunities for learning*. New York: McGraw-Hill.

Bjerlöf, M. (1999). *Om lärande i verksamhetsanknutna samtal: En studie om prat och lärande i möten på en arbetsplats*. Stockholm: Stockholms universitet.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.

Feldman, M.S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), s. 611–629.

Fransson, M. (2008). *Självbeskrivning och tjänstekognition: Om processkartläggning på Arbetsförmedlingen*. Karlstad: Karlstad University Press, 2008:23.

Fransson, M. & Quist, J. (2018). *Fri som en fågel: En studie av återprofessionalisering inom Försäkringskassan*. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-70267>.

Freidson, E. (1994). *Professionalism reborn: Theory, prophecy and policy*. Cambridge: Polity Press.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. London: Polity Press.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), s. 3–19.

Phillips, L. & M. Phillips (1993). Facilitated work groups: Theory and practice. *Journal of the Operational Research Society*, 44, s. 533–549.

Regeringen (2016). *Tillit i styrningen*. (Dir. 2016:51). Stockholm: Finansdepartementet.

Rombach, B. (1986). *Rationalisering eller prat: Kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi*. Lund: Doxa.

Schwarz, R.M. (1994). *The skilled facilitator: Practical wisdom for developing effective groups*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tillitsdelegationen (2018a). *Styra och leda med tillit – forskning och praktik (SOU 2018:38)*. Stockholm: Finansdepartementet.

Tillitsdelegationen (2018b). *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn (SOU 2018:47)*. Stockholm: Finansdepartementet.

Wauters, B. (2017). Zelfsturing in publieke dienstverlening: Een verhaal van twee paradigma's. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 1, s. 37.

Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.

Zaremba, M. (2013). Den olönsamma patienten. Artikelserie. *Dagens Nyheter*.

Zenzé, H. (2021). "Snälla forskare, sluta generalisera om alla offentliga arbetsplatser". Debattinlägg. Stockholm: *Dagens Samhälle*, 26 maj.

Författarpresentation

Martin Fransson är doktor i företagsekonomi vid Centrum för tjänsteforskning (CTF), Karlstads universitet. Hans forskning är inriktad på hur ledning och styrning bidrar till värdeskapandet i offentlig sektor. .

Den (ut)forskande staden

Denna rapport är ett utdrag ur antologin *Den (ut)forskande staden – En FoU-innovation i offentlig sektor* (publicerad på fou.helsingborg.se/rapporter).

Den (ut)forskande staden är ett projekt som har drivits av FoU Helsingborg 2019-2022 och har fungerat som en testbädd där stadens förvaltningar, akademi och invånare tillsammans haft möjlighet att skapa och testa nya lösningar på gamla problem. I samverkan har man utforskat nya arbetssätt för utvecklingsarbete för att på så sätt inspirera och påverka omställningen av organisationen mot en större innovativ förmåga.

I *Den (ut)forskande staden – En FoU-innovation i offentlig sektor* får läsaren följa med på de resor som projektets 14 forskare gjort. Dessa omfattar både mer övergripande resor såsom hur en offentlig organisation systematiskt kan arbeta med att lära sig nya - utforskande och samverkande - arbetssätt för innovation, och mer fokuserade resor genom de fem så kallade *hypoteslabben*.