



## Systemsyn bortom det rationella

*Systemsyn handlar framför allt om ett förhållningssätt som låter oss se och förstå mer av verkligheten, sådan den nu är. Detta betyder att systemsyn inte talar om hur världen borde fungera, den har endast ambitionen att låta oss förstå mer av hur den faktiskt fungerar. Systemsyn är mer beskrivande än föreskrivande.*

*Därför är inte systemsyn en metod eller ett verktyg som säger "Gör så här", även om vi människor kanske längtar efter det enkla och det rationella som löser alla våra problem. Systemsyn handlar snarare om att genomskåda vår jakt på det rationella och vår självbild om att vi är rationella, eller i varje fall att vi borde vara det. När vi ser och förstår mer av hur vi faktiskt agerar, kan vi också lättare välja vad vi vill göra.*

## Det komplexa är skrämmande

Vi människor söker trygghet och undviker osäkerhet. Det är inget konstigt, det finns ett överlevnadsvärde i att söka det trygga och det säkra. Det osäkra och det oförutsägbara gör oss rädda. Vi vill därför skapa oss en förståelse och försöka göra förutsägelser.

Om man inte vet var åskan kommer ifrån är det naturligt att vara rädd för den. Det är också naturligt att hitta förklaringar, som att det är gudarna som är arga, hellre än att säga "vi vet inte". Förklaringen, även om den är fel, ger en trygghet.

Den tid vi lever i är präglad av en hög grad av komplexitet och därmed en hög grad av osäkerhet. Om vi betraktar mänskligheten som ett stort nätverk är det tydligt att vi är fler människor än någonsin och har fler organisationer än någonsin. Samtidigt har vi fler kopplingar mellan varandra än någonsin och snabbare kommunikationer än någonsin. Nätverket består av fler delar och fler kopplingar och befinner sig i ständig förändring. Detta tyder på att komplexiteten är hög och har ökat.

Då är det naturligt med en högre grad av osäkerhet och att fler oväntade saker kan hända. Då är det naturligt att vi blir mer rädda.

Politiker och förståsigpåare uttalar ofta idag att vi lever i de osäkraste och farligaste av tider. De pekar på krig, pandemier, klimatkatastrofer och mycket annat. Kanske har de rätt. Rädda är vi i varje fall.

Men människor var rädda och kände en stor grad av osäkerhet även under kalla kriget. Inte heller andra världskriget var en period av stabilitet och säkerhet. Många kände nog att samhället skakade i sina grundvalar under revolutionernas år 1848. Digerdöden under 1300-talet kan inte heller ha varit trygghetsskapande.

Eftersom otrygghet och osäkerhet handlar om känslor och upplevelser är det meningslöst med en tävling om när den är som störst. Det är normalt för oss människor att uppleva otrygghet och osäkerhet, vare sig det är befogat eller inte.

Det är lika normalt för oss människor att bekämpa otryggheten och osäkerheten med en hög grad av kreativitet. Vi blandar känslor, vetenskap, tro, erfarenheter och förhoppningar lite hur som helst. Populära sätt att bekämpa otrygghet och osäkerhet har i alla tider varit att använda ceremonier och ritualer (även om form och innehåll har ändrats), att skylla alla problem på någon utpekad grupp ("de andra") och att förstås använda ormolja<sup>1</sup> i alla möjliga varianter. Detta i kombination med olika tekniska och vetenskapliga framsteg.

## Regndanser behövs

När vi människor ställs inför hot, som brist på regn, känner vi ett behov av att vidta kraftfulla åtgärder. Vi dansar regndans. Då gör vi något, vilket skapar en känsla av trygghet. Dessutom gör vi det tillsammans, vilket skapar en känsla av samhörighet. Regndansen gör att det känns bättre. Det är också dess syfte. Den fyller därför en funktion, även om den inte skapar regn.

---

<sup>1</sup> Enligt Wikipedia: Snake oil (svenska: "ormolja"), är en engelskspråkig benämning på undergörande medicin. Begreppet används som en idiomatisk metafor för överdriven och bedräglig marknadsföring som påstår sig komma med en revolutionerande lösning på ett problem.

Idag har vi fler och mer avancerade typer av regndanser, men nästan alltid förklädda som uttryck för den högsta graden av rationalitet. Sedan upplysningstiden har vi människor odlat myten om oss själva att vi är förnuftiga och rationella, bara vi lär oss att hålla känslorna i schack. Vi ser oss som skapelsens krona och har generöst gett oss själva namnet "Homo Sapiens" (den visa människan).

Eftersom vi ser oss som rationella är det vi gör rationellt. Särskilt i våra professioner, eftersom innebörden i att vara professionell handlar om att utöva sin uppgift skickligt, utan att styras av de egna känslorna. Så även om vi kan medge att vi i privatlivet kan agera irrationellt, skulle nog många hävda att de på arbetsplatsen minsann agerar strikt rationellt. Inga regndanser här inte!

Men om vi försöker vara just rationella och följer vetenskapen så säger den att vi människors alltid styrs av både förnuft och känslor. Den kände professorn i neurologi, Antonio Damasio, beskriver detta tydligt i sin uppmärksammade bok "Descartes misstag". Damasio säger att vår kropp inklusive vår hjärna utgör ett helt system som inte går att dela upp. Vi fungerar inte bara med förnuft och vi fungerar inte heller bara med känslor. Kombinationen gör att vi fungerar och det gör oss till de människor vi är. Descartes misstag bestod i att se medvetandet som något eget, separerat från kroppen och ofta sett som att förnuftet går att separera från känslorna.

Detta betyder i klartext att du är rädd även på jobbet. Det betyder att allt beslutsfattande, även ett professionellt sådant, påverkas av känslor (mer eller mindre). Detta är inte en brist vi ska försöka överkomma, utan det är evolutionens sätt att skapa effektiva beslutsfunktioner. Känslorna gör att vi ofta kan fatta tillräckligt bra beslut på kort tid, trots bristfällig information. Men det gör också att besluten ibland blir helt fel.

### **Både effektivitetspoäng och legitimitetspoäng**

Susanna Alexius beskriver i sin utmärkta bok "Att leda komplexa uppdrag" om att alla organisationer idag behöver balansera behovet av att samla både effektivitetspoäng och legitimitetspoäng.

När kraven och förväntningarna på organisationen är högre än vad som är möjligt att leva upp till, krävs pragmatiska lösningar. Organisationer ska idag vara effektiva och lösa sitt uppdrag, men också rent allmänt bidra till en bättre värld med goda åtgärder och värderingar. Miljö, klimat, fysisk och psykisk hälsa, jämställdhet, jämlikhet och tolerans är förstås viktigt samtidigt som man ska vara innovativ och nytänkande samt helst få pris för att vara "Bästa organisationen i världen".

Då behövs effektivitetspoäng som handlar om att internt i verksamheten göra det man ska så effektivt som möjligt. Det handlar om rationella beslut och om att ha fokus på det dagliga arbetet. Men det räcker inte för att besvara alla frågor som "Hur arbetar ni med Agenda 2030?" och "Hur tar ni hänsyn till alla funktionsvariationer?". Hur mycket man än vill så går inte allt att göra på en gång. Då behövs i stället signaler som ger legitimitet. Dessa handlar om hur organisationen uppfattas av externa intressenter.

Innovationsdirektörer, jämställdhetssamordnare, strategier, utmärkelser eller positiva artiklar i media skickar signaler om vilken typ av organisation man är. Det ger legitimitet (även om de angivna exemplen här även kan innehålla vissa effektivitetspoäng). Det är ofta också det primära syftet med mycket av det organisationer gör.

"Varför lägger en massa organisationer mycket tid och pengar på olika typer av visionsdokument, när det är uppenbart att de inte påverkar den faktiska verksamheten?" Detta är en fråga jag stött på

många gånger i olika varianter. Varför gör man sådant som verkar vara uppenbart irrationellt? Det borde man väl sluta med?

En rimlig fundering då kan vara följande: Om en massa människor och organisationer under lång tid fortsätter göra något, kanske det finns en poäng med det? Frågan är vilken. Leta då inte endast efter det förment rationella, det logiska och det förnuftiga. Vi människor gör väldigt mycket annat som syftar till att skapa trygghet, ge intryck av något eller bara som nödlösning som verkar fungera för stunden.

Både individer och organisationer har samtidigt perspektiven ”hur något är” och ”hur något synes vara”. Det senare tenderar att bli allt viktigare ju mer komplext och osäker omvärlden upplevs. Något som en tidig managementkonsult noterade när han sa ”Människor i allmänhet dömer mer efter skenet än efter den påtagliga verkligheten därför att alla kan se men få förstår.” (Machiavelli, 1513).

### **Finns det bevis för att mer detaljstyrning fungerar i komplexa sammanhang?**

Systemsyn och kunskap om komplexa system pekar tydligt på att komplexa system inte kan styras i detalj. Försöker man göra det fungerar de sämre. Komplexitet kännetecknas av variation, förändring och osäkerhet. När detta finns i hög grad behöver systemet möta detta med egen förmåga till variation och förändring. Detta förutsätter i sin tur att delarna i systemet har tillräcklig autonomi och förmåga att anpassa sitt agerande efter förutsättningarna.

Detta kräver en tydlig styrning i form av syfte och övergripande vägval, men en stor frihet när det handlar om vad och hur i specifika sammanhang. Läkaren behöver tillsammans med patienten bedöma och förstå patientens unika situation och behov. Samma sak gäller i klassrum eller i äldreomsorgen.

Det finns det inga (rationella och logiska) bevis för att mer detaljstyrning i komplexa sammanhang fungerar. Men ändå väljer vi ofta den lösningen.

Politiker av olika färger har länge försökt förbättra resultaten i skolan genom mer detaljstyrning. Det verkar inte ha fungerat. Skolledare varnar ofta för att det är kontraproduktivt.<sup>2</sup>

Några från SKR:s styrelse skrev nyligen en debattartikel där de pekar på en ökad detaljstyrning av vården och omsorgen som kostar stora belopp och som gör tillvaron svår för kommuner och regioner. Som exempel nämns strävan att lägga mer ansvar hos primärvården samtidigt som Socialstyrelsen detaljstyr antalet vårdplatser inom sjukhusvården.<sup>3</sup>

Det finns heller inga bevis för att minutstyrning inom hemtjänsten ökar effektiviteten. Det mesta talar för det motsatta. Minskad detaljstyrning minskar stressen och ökar kvaliteten.<sup>4</sup>

Men det detaljstyrning gör är att visa på handlingskraft och visa att konkreta kraftfulla åtgärder vidtas. Det finns starka symbolvärden i det som kan ge både legitimitet och trygghet (hos vissa).

Detaljstyrningen kan ge trygghet hos chefer, controllers och olika typer av granskare.

Detaljstyrningen ger en illusion av att ledningen har kontroll. Det skapar trygghet, liksom möjligheten

---

<sup>2</sup> Se exempel här: <https://esvd.svd.se/p/svenska-dagbladet/2024-01-12/a/nytt-skolforslag-baddar-for-personalflykt/1001/1182795/46021267>

<sup>3</sup> <https://www.altinget.se/artikel/skr-dyr-detaljreglering-minskar-resurserna-till-valfarden>

<sup>4</sup> <https://chef.se/skippade-minutstyrningen-okade-kvaliteten/>

att följa en mängd olika indikatorer också ger bilden av att den skrämmande osäkerheten har eliminerats. Detaljstyrningen minskar ångesten hos de som styr och följer upp (men ökar sannolikt ångesten hos många andra).

Siffror, Excel-blad och komplicerade IT-system för planering och uppföljning ger intryck av rationalitet och logik. De som vågar ifrågasätta det "rationella" i detta beteende kan lätt avfärdas som bakåtsträvare och naiva (eftersom "det blir ju kaos om vi inte styr").

Regndansandet fortsätter men effektivt dolt under de förment rationella idealen som präglar vår tid.

### **Systemsyn visar vägen**

Systemsyn säger inte att vi människor ska sluta vara känslostyrda och bli mer rationella. Systemsynen visar att vi människor de facto påverkas av både våra känslor och av vårt förnuft. När vi förnekar att vi är irrationella blir vi ännu mer irrationella.

När vi ser och förstår mer av våra regndanser, vår ångest och hur vi rent faktiskt agerar kan vi lättare välja. Vi behöver inse vårt behov av regndanser men också inse att vi inte endast kan dansa regndans.

Poängen med systemsyn är att vi ska förstå mer av oss själva och av hur världen fungerar. Men vi kan aldrig förstå allt, vi kan bara sträva efter att förstå mer. Denna strävan leder till nya insikter som låter oss se nya saker samtidigt som vi inser att vi tidigare har gjort fel. Vi kan inte gå från klarhet till klarhet. Vi kommer att gå från förvirring till något mindre förvirring.

Komplexitet och osäkerhet kommer alltid att finnas. Vi behöver lära oss att acceptera det och samtidigt acceptera oss själva som människor. Gör vi det uppstår inte svaren, men det blir lättare att förstå vad vi kan göra. Vi behöver se vägvalen för att kunna göra dem.