



Bild på Lumnije och Daniel från nätverksträffen den 15 januari 2026

Med systemsyn som utgångspunkt för förändring

Den 15 januari ordnade Effektiv styrning en nätverksträff i Stockholm på temat "Med systemsyn som utgångspunkt för förändring". Vår första föreläsare var [Lumnije Mehmeti-Lagerqvist](#), strateg social hållbarhet på Region Stockholm som berättade om sina erfarenheter från att ha arbetat både i statlig, ideell och kommunal sektor. Därefter delade [Daniel Eek](#), chef för myndighetsförvaltning i Sävsjö kommun och Drömfabriks-utvecklingsinspiratör inom Tillväxt & Tillsyn sina erfarenheter och tankar om förändring. [Lennart Wittberg](#) avslutade dagen med några reflektioner om systemsyn och förändring.

Stort tack till alla ni som var med och ett extra stort tack till Lumnije och Daniel. Här följer en kort sammanfattning av föredragen i kronologisk ordning.

Krocken mellan det professionella omdömet och rådande styrlogik

Dagens styrlogik bygger på antagandet om att de bästa arbetssätten kan tas fram i förväg. Genom att kontrollera att alla följer arbetssätten och göra lika blir offentlig sektor förutsägbar och skapar goda resultat.

Lumnije berättade utifrån sin erfarenhet av att arbeta som arbetsförmedlare inom Etableringsuppdraget att likagörandet skapade trygghet internt men frustration hos de arbetssökande. De upplevde att de inte blev sedda, hörda och att de inte fick rätt hjälp.

Hon konstaterade att "göra lika för då blir det rätt" är en av de mest utbredda missuppfattningarna i offentlig sektor som har i uppgift att utgå från människors olika behov.

När arbetsgruppen inom Etableringsuppdraget upplevde att det började skava för mycket mellan det som ansågs vara rätt sätt att arbeta på och den faktiska verkligheten började de lägga mer fokus på att förstå vilka insatser som fungerade och varför men även på att identifiera vilken hjälp som saknades.

De började arbeta utifrån individens förutsättningar och de lokala förutsättningarna för att kunna ge rätt hjälp, men bröt inte mot några regler. Genom att anpassa arbetssätten blev resultatet bättre. Fler människor än tidigare närmade sig den svenska arbetsmarknaden.

En utmaning att hantera var mål som skapade detaljstyrning, exempelvis "nu behöver volymerna för x insats öka". Antal som beviljades insatsen fick ibland större genomslag än individens faktiska behov, vilket skapade glidningar i syftet med uppdraget. I praktiken ledde det till att handläggarnas arbetssätt för att få uppföljningen att gå ihop inte fullt ut speglade det faktiska arbete som bedrevs.

Tydlighet blir lätt en fälla som leder till ineffektivitet

När det blir ett ökat tryck på att leverera resultat så ökar behovet av kontroll. Det leder till att medarbetare och chefer ofta börjar efterfråga ökad tydlighet om det egna ansvaret. "Vad ingår i mina arbetsuppgifter och vad ingår inte?" Det blir naturligt att söka efter tydliga gränser och att arbeta med standardisering av arbetssätt.

I komplexitet blir tydligheten en fälla som leder till ineffektivitet. Tydligheten gör att handläggare slutar att använda sitt eget omdöme och att nyttja sitt faktiska handlingsutrymme för att möta varierande behov och problem. Det får stora konsekvenser för mötet med de som verksamheten är till för vilket i sin tur påverkar deras engagemang och motivation.

Det svåra är att låta bli att börja kontrollera mer när problem uppstår utan att i stället försöka förstå mer om vad som faktiskt händer och varför.

Det går inte att förändra genom att förklara och utveckla metoder

Några råd från Lumnije:

Styrning ger en ram, inte färdiga svar. Därför är det viktigt att studera hur vi faktiskt agerar i praktiken. Menar vi det vi säger och gör vi som vi menar? Att förstå vad som belönas och bestraffas i organisationen. Att aktivt söka efter fallgropar i styrningen kring mål, medel och aktiviteter.

Det går inte att "checklista" fram rätt beslut. Det underlättar att koppla tillbaka till syftet och ställa frågor om det problem som ligger på bordet och behöver hanteras. Variation behöver mötas med variation för att uppnå likvärdiga resultat. Det är basen i ett rättighetsarbete. I uppföljningen behövs därför både kvantitativ och kvalitativ information som visar flera perspektiv och mönster.

Att ha öppna samtal med medarbetarna som möter de vi är till för och fråga vad som hindrar dem från att använda sitt professionella omdöme ger värdefull kunskap. Men mota reflexen att instruera.

När ni får en känsla av att "vi har hittat lösningen" gå då inte i fällan att paketera arbetssättet till en metod och börja sprida den. Det kommer inte att fungera. Mottagarna vill själva, och behöver, vara delaktiga i förändringsarbetet.

Från "säg vad vi ska göra" till att arbeta med samhällsuppdraget

Daniel inledde med att berätta om sitt arbete som chef för ett miljökontor i Göteborgs stad. Kontoret hade fått i uppdrag att effektivisera sina processer. En intressant iakttagelse var att det fanns olika processer för exempelvis tillsyn och kommunikation. Som om det vore separata aktiviteter att tillsyna ett företag och att kommunicera med företaget. Uppdelningen visar att det finns ett behov av förenklade kartor av organisationen men att kartorna inte är verkligheten.

I stället för att börja rita om processkartorna började Daniel och de som arbetade på miljökontoret att prata om "varför finns vi"? Genom dialogen flyttade de fokus från sina egna aktiviteter till samhällsuppdraget "Göteborg, ett tryggt samhälle".

Daniel började ställa följande fråga till miljöinspektörerna: "Vad har ni gjort för att minska gängkriminaliteten idag?" En relevant fråga utifrån läget i staden. Inspektörerna möter de som arbetar i restauranger i utsatta områden. De är då företrädare för hela offentlig sektor. Om inspektörerna lyckas skapa en tillitsfull relation genom sitt agerande i mötet kommer det att påverka dessa personers framtida möten med andra delar av offentlig sektor, exempelvis med polisen och socialtjänsten.

Synen på vad effektivitet är för något förändrades och började handla om hur kan man uppnå ett så tryggt samhälle som möjligt, i stället för att handla om att göra så mycket som möjligt. Papperstillsynerna togs bort och ersattes med mer dialog med företagen. I stället för att analysera siffrorna i Nöjd- Kund-Index ställde kontoret direkta frågor till företagen för att kunna se och förstå dem bättre. Företagen upplevde att myndigheten blev tydligare och medarbetarna på miljökontoret började må bättre än tidigare eftersom de upplevde att de gjorde större nytta.

Men allt var inte positivt.

Att hantera hatet du möter när du vill förändra

Det uppstod ett stort misstroende mot förändringen från andra kommuner. Miljökontoret i Göteborg gjorde något som var främmande för dem och som de upplevde som hotfullt. Det ledde till ett starkt ifrågasättande av förändringsarbetet och konsekvensen blev att miljökontoret i Göteborg slöt sig gentemot omvärlden.

Det här är inte något ovanligt. Systemsyn kan av många upplevas som hotfullt. Daniels råd är att vara beredd och fundera tidigt på hur andra kan uppfatta förändringen. Försök göra dem beredda på att "ta emot bollen" när den kommer i stället för att kasta bort den.

Hur vi uppnår förändring

För att förändring ska ske behövs någon typ av katalysator. Människor är utmärkta katalysatorer för förändring. Genom att gå ut verksamheten och lyssna på hur de som finns i verksamheten upplever sin vardag ger i sig förändring. Vi har en övertro på att skriftlig information ska förändra men det är genom relationer som människor förändras. Det handlar om trygghet och om att kunna prata förutsättningslöst med varandra.

Med systemsyn som utgångspunkt finns en strävan att se och förstå flera dimensioner av verkligheten. Då behöver man vara full av frågor. Subjektiviteten kommer vi inte ifrån men vi behöver fråga oss själva hur vi kan vidga vår egen subjektivitet.

När vi söker rätt svar utgår vi från att verkligheten är komplicerad

Lennart reflekterade över föreläsningarna och noterade att båda berört en vanlig fråga från organisationer: "Tala om för oss vad vi ska göra". De som arbetar med förändring utifrån systemsyn blir frustrerade av frågan eftersom de ser att det inte finns ett givet svar, utan att sökandet och lärandet i sig leder till förändring. De som ställer frågan blir i sin tur frustrerade när de inte får ett tydligt svar. Reaktionerna visar på om man ser världen som komplicerad eller komplex.

I den komplicerade världen finns ett rätt svar, som vi kan hitta med hjälp av utredningar och experter. Lösningen handlar om att göra på rätt sätt, att följa det rätta receptet.

I den komplexa världen finns sällan något rätt svar, men det finns bättre och sämre. Vi behöver se och förstå mer av dem vi är till för och hur effekter kan uppnås genom ett samskapande.

När fokus ligger på att göra mer på rätt sätt, visar det vilken världsbild som är dominerande. Då är det den frågan som behöver diskuteras. "Varför letar vi efter bästa metoden?" och "Varför upplever vi att varje möte måste landa i en att-göra-lista?"

Prata med varandra – en radikal idé?

För att förändra beteenden krävs dialog. Beständig beteendeförändring kan inte styras fram, den måste odlas fram.

Lennart berättade om Skatteverkets resa från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet som blev lyckosam på grund av en omfattande dialog i myndigheten om myndighetens vision och om arbetet.

En viktig del i förändringsarbetet var att man spelat in filmer med skattebetalarna där de berättade om sig själva och att de ville göra rätt men att det var svårt. Skatteverket lyckades förändra sin världsbild genom att bättre förstå och ta in skattebetalarnas perspektiv. Något som innebar att medarbetarna började bete sig annorlunda i mötet med skattebetalarna vilket innebar att skattebetalarna började agera annorlunda i relation till Skatteverket.

Avslutande reflektion

Det jag framför allt tar med mig från nätverksträffen är insikten om den starka attraktionskraften som finns i sökandet efter de rätta svaren, modellerna och verktygen. Det är verkligen svårt att sluta leta. Jag kan ärligt säga att jag inte har slutat leta trots att jag ofta har föreläst och haft uppdrag som handlat om systemsyn där jag många gånger uttryckt att det inte går att hitta de rätta svaren i förväg.

En annan insikt är vad som händer när vi lägger så stor vikt vid struktur. Att vi då slutar lyssna och prata med varandra och att det påverkar motivationen och engagemanget hos de som vi behöver samarbeta med.

Kanske är det genom att prata mer med varandra som vi kan få den trygghet som strukturen idag ger oss? Daniel berättade att han i sitt nuvarande chefsuppdrag har samtal med sina medarbetare sittandes i en cirkel. De pratar och reflekterar om arbetet utan fast agenda.

Låter det flummigt? Varför tycker du att det låter flummigt? För mig skapar det rädsla. Rädsla att inte ha kontroll över vad som ska hända. Agendor och körscheman ger mig trygghet. Kanske är det där det verkliga problemet finns? Hos mig själv och mina egna tankar!

