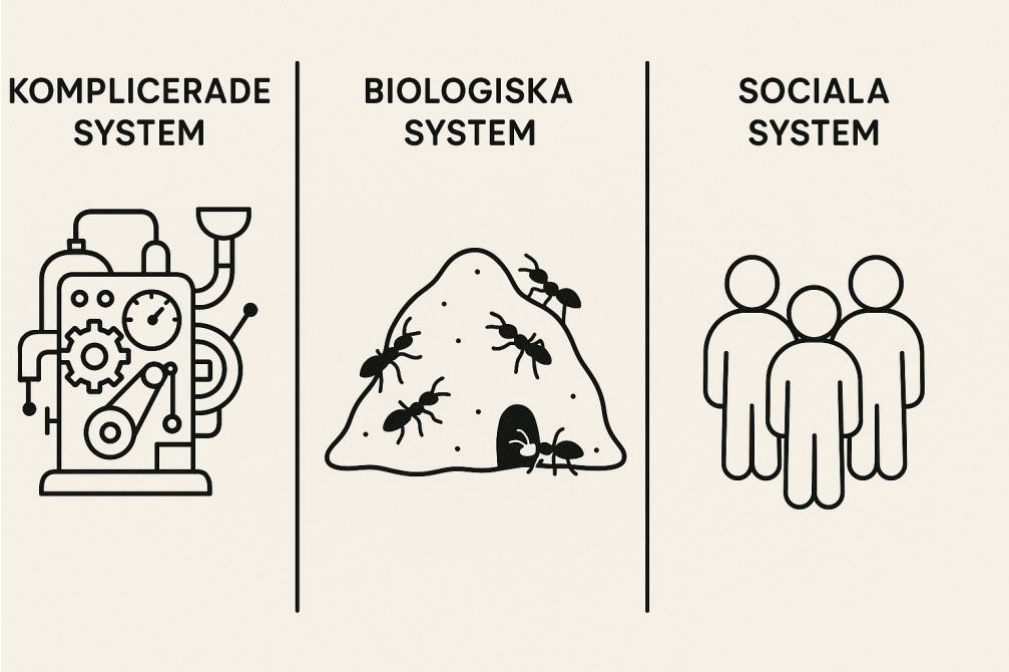

Systemsyn på frammarsch?

Allt fler talar om systemsyn och allt fler organisationer vill tillämpa systemsyn. Samtidigt finns en trend som egentligen är helt motsatt. Det finns en dragning mot mer styrning utifrån ”command and control”.

Båda trenderna är svar på att världen uppfattas som mer komplex och mer osäker. Systemsyn handlar om att acceptera komplexiteten medan ”command and control” handlar om att försöka ta bort den.

Vad som avses med systemsyn är dock inte givet. Tankarna om komplexa system kan delas upp i två olika riktningar. En riktning utgår från att organisationer kan ses som biologiska komplexa system och en annan utgår från att organisationer kan ses som sociala komplexa system. Dessa är väsentligt olika även om båda utgår från idéer om komplexitet.

Styrning utifrån ”command and control” eller utifrån olika tolkningar av systemsyn handlar om olika sätt att hantera osäkerhet och vår rädsla för osäkerhet. Vilket sätt väljer du?

Två motstridiga trender

Intresset för systemsyn och komplexitet ökar. Det är något vi inom Effektiv styrning märker av. Allt fler organisationer talar om behovet att kunna styra och leda i komplexitet, och man vill veta hur man kan göra det. Mindre styrning lyfts fram som idealet.

Samtidigt noterar många att New Public Management är starkare än någonsin och att allt fler lyfter fram behovet av ordning och reda. Detta har medfört ett ökat fokus på styrning utifrån principer om ”command and control”. Mer styrning lyfts fram som idealet.

Båda trenderna finns samtidigt, även om de går emot varandra. Detta är inte så konstigt, eftersom båda trenderna är en form av svar på samma fenomen. När världen blir mer komplex och mer osäker behöver styrningen anpassas.

Det går att diskutera hur pass mer komplex och osäker världen egentligen har blivit, men det har mindre betydelse. Det avgörande är att väldigt många upplever världen som mer komplex och osäker, och det är våra upplevelser som avgör vårt beteende.

Denna upplevelse av ökande komplexitet och ökande osäkerhet möts på två olika sätt inom styrningen. Det ena sättet handlar om att försöka få bort komplexiteten och osäkerheten genom bättre förutsägelser och tydligare besked. Det som efterfrågas är säkerhet genom att ta kontroll över framtiden. Den som svarar ”Jag vet precis” erbjuder en önskad trygghet, till skillnad från den som (mer ärligt) säger ”Jag har ingen aning”. Man vill ha en styrning som handlar om kontroll och förutsägbarhet. I praktiken betyder detta att komplexiteten förnekas och att man låtsas att verkligheten är enkel eller komplicerad (och därmed förutsägbar och kontrollerbar).

Det andra sättet handlar om att acceptera komplexiteten och därmed osäkerheten. Det som efterfrågas är sätt att navigera i komplexitet. Man vill veta ”Vad ska jag göra?” Många söker efter metoder, verktyg och modeller medan andra söker efter förståelse. Detta är två helt olika sätt (utvecklas nedan), men det gemensamma är att man vill hantera komplexiteten.

Det ena sättet handlar om att mota bort osäkerheten med argumentet ”Det blir ju kaos om vi inte styr”, och det andra sättet handlar om att anamma osäkerheten med argumentet ”Vi behöver agera på annat sätt i komplexitet”. Det är naturligt att det uppstår konflikter eftersom detta är baserat på två helt olika synsätt.

Bakomliggande synsätt och antaganden

Styrning handlar om att få något önskvärt att hända. Det är inte konstigt att styrning uppfattas som att det handlar om att ha kontroll. Varje försök till att hävda att ibland kan mindre styrning vara en bra idé kommer att mötas med just argumentet ”Det blir ju kaos om vi inte styr” (vilket är något vi får höra ganska ofta).

Argumentet är dock felaktigt ur två perspektiv. För det första blir det inte kaos och för det andra handlar inte styrning utifrån systemsyn om att styrningen helt ska tas bort.

När människor i en organisation ska arbeta tillsammans för att hantera vissa uppgifter och för att lösa olika problem, kommer de alltid att göra något och de kommer alltid att förhålla sig till varandra på något sätt. Alla kommer inte att irra omkring helt slumpmässigt och alla kommer inte att bli helt passiva.

Människor vill väl och många har dessutom en hög kompetens inom sitt arbetsområde. De kommer att försöka lösa de uppgifter de ställs inför, oavsett styrning. Människor självorganiserar sig alltid på något sätt. Det betyder inte att det automatiskt blir rätt saker som görs på ett bra sätt. Det betyder bara att kaos inte uppstår, och inte kan uppstå.

Detaljstyrning på avstånd, det vill säga att några andra långt från verksamheten i förväg har bestämt exakt vad som ska göras, kan inte heller garantera att rätt saker kommer att göras på ett bra sätt. De som styr kan inte i detalj och i förväg veta vad som är rätt sak att göra, eftersom verkligheten är osäker och oförutsägbar.

Eftersom mer styrning och mer ”command and control” inte kan kontrollera osäkerheten och göra verkligheten förutsägbar, handlar inte styrningen om det. Styrningen handlar inte om att förhindra kaos (trots att det är argumentet). Styrningen handlar om att hantera rädslan för kaos, vilket är något helt annat.

Även om kaos inte kommer att uppstå, finns vår rädsla för att det uppstår. Kaos finns inte i verkligheten, men rädslan är i högsta grad verklig. ”Command and control” kan inte kontrollera verkligheten, men det kan reducera vår rädsla. ”Command and control” fungerar för det ändamål det används. Ändamålet är att reducera rädsla och ångest. Att en trend mot mer ”command and control” finns när komplexitet och osäkerhet ökar är därför naturligt.

Systemsyn är ett annat sätt att hantera osäkerheten, och rädslan för osäkerheten. Systemsyn innebär att osäkerheten accepteras och att man lär sig hantera den. Men även här finns bakomliggande synsätt och antaganden. Vad är egentligen systemsyn och vad innebär det? På den frågan finns inget givet svar, utan det kan innebära olika saker.

Systemsyn erbjuder olika möjligheter

Det kan vara lockande för många att ty sig till systemsyn eftersom väldigt mycket kan inrymmas i det begreppet. Det finns också en lockelse i det faktum att systemsyn uppfattas vara något nytt, att det kan vara ett alternativ till New Public Management. Den som vill framstå som modern och utvecklingsinriktad vill gärna hänga på den senaste trenden.

En stor del av tankegångarna och teorierna om komplexa system härstammar från naturvetenskaplig forskning. Forskning som studerat bland annat myrstackar och fågelflockar. Denna forskning visar att det uppstår mönster på övergripande nivåer när varje enskild aktör, varje myra eller fågel, följer några enkla regler.

Ingen styr en fågelflock, men de bildar alltid mönster. Samma sak gäller myrstackar. De har ingen centraliserad styrning, men de löser många olika problem. Det är inte kaos, det finns mönster i beteendet även om det kan vara svårt att förutse vilka mönster som uppstår.

Givet detta är det förstås väldigt frestande för människor i organisationer att tänka att styrningen kan utformas på liknande sätt. Att det handlar om att hitta ett fåtal optimala regler och att även försöka ta kontroll över ett fåtal relevanta feedback-loopar. Då använder man studier från biologiska system som till exempel handlar om hur varmblodiga djur kan hålla en konstant kroppstemperatur (homeostas).

Styrning utgår då från en tankemodell om att organisationer fungerar som biologiska komplexa system. Idén är att ledning och styrning kan utföras av personer som står utanför systemet och ofta talar man om att skapa ledningssystem eller en systemledning utifrån en metod eller modell.

Men det finns en stor risk att denna typ av styrning blir en annan form av ”command and control”, att en centraliserad styrning på avstånd från verksamheten talar om för verksamheten vad som gäller. Skillnaden är att det görs under benämningen systemsyn. Det blir ett sätt att haka på en ny trend, systemsyn, men i allt väsentligt ändå behålla tidigare styrning som handlar om att ha kontroll.

Ett annat sätt att anamma systemsyn är att se organisationer som sociala system. En människa är en levande organism (ett biologiskt system), men en organisation är inte en stor människa utan något helt annat. Organisationer är människor i samverkan och påverkas av normer, föreställningar, idéer, känslor och mycket annat. Människor är inte myror. När organisationer ses som sociala system kan inte styrningen ske utanför systemet och det går inte att tillämpa ”command and control”. Alla är alltid en del av systemet och påverkar, samt påverkas av, det hela tiden (mer eller mindre).

Organisationer som sociala system

I sociala system finns inga fåtal enkla regler som alltid fungerar. Det finns mängder med formella och informella regler som förändras och anpassas löpande (och som inte alltid följs). Det finns inga givna och självklara feedback-loopar, utan det som finns är ständig förändring som beror på allt som vi människor för med oss in i sociala sammanhang. Ett uttalande som ”Nu ska vi bedriva en effektiv och ändamålsenlig verksamhet” eller mål som ”Nu ska vi korta handläggningstiderna med 20 %” kommer alltid att tolkas och bedömas i ett socialt sammanhang. Olika människor kommer att uppfatta det på olika sätt och det kommer att värderas i förhållande till den rådande kulturen och värderingarna. Utfallet är oklart.

I sociala system, som är synnerligen komplexa, handlar styrning om att vara tydlig med syfte och riktning, samt i övrigt ge förutsättningar och handlingsutrymme för individer och grupper att göra det som behöver göras (ofta handlar det om att ta bort hinder).

Handlingsutrymme är nödvändigt för att kunna möta den variation som alltid finns i komplexa system (=osäkerheten). Handlingsutrymmet behöver finnas där variationen finns, och handlar därmed inte i första hand om en hierarkisk fråga. En akutmottagning möter en stor variation. Lärare som jobbar med olika klasser och elever möter också en stor variation. Sedan kan det finnas andra kategorier som kanske möter mindre variation eller åtminstone har arbetsuppgifter som kan vara relativt förutsägbara.

Att styra och leda komplexa sociala system kräver trygga ledare som kan säga ”Jag vet inte”, men som strävar efter att hela tiden se och förstå mer för att kunna prova sig fram och göra allt bättre. Det betyder också att kunna säga ”Vi gjorde detta, men det funkade inte, så nu gör vi något annat”.

Detta är till stora delar motsatsen till ”command and control”, eftersom ”command and control” handlar om följsamhet och om att hålla ryggen fri. Att följa order, regler och instruktioner till punkt och pricka väger tyngre än att ta ansvar för att rätt saker blir gjorda.

Det handlar om olika sätt att hantera osäkerhet, och olika människor kommer att välja olika sätt eftersom det är kopplat till vilka världsbilder man har och vilka bakomliggande antaganden som finns.

Osäkerheten finns – men behöver hanteras

”Command and control” blir ett sätt att förneka osäkerheten, och därmed ett sätt att hantera rädslan för osäkerheten.

Att acceptera osäkerheten, och komplexiteten, och se organisationer som sociala system och därmed ta fasta på ”Jag vet inte”, kan upplevas som skrämmande eftersom det till synes inte hanterar rädslan. Men det finns en avgörande fortsättning på ”Jag vet inte” och det är ”…men låt oss prova och lära”. Tryggheten finns inte i tvärsäkra svar utan i frågorna och i lärandet.

”Command and control” utgår från att det finns en Lösning. Lösningen ger Svaren och tryggheten. När man accepterar osäkerheten och komplexiteten blir slutsatsen att Lösningen inte finns. Det som inte finns kan inte ge trygghet.

Det som finns är dock välvilliga och kompetenta människor som hela tiden vill lösa problem och göra allt bättre. Att ställa bättre frågor, att prova och att lära handlar om att inse att det bästa sättet inte finns, men att det alltid finns ett bättre sätt.

Om vi inte kan få bort osäkerheten behöver vi hantera vår rädsla genom att flytta fokus från Svaren till Frågorna.

Svårt dilemma

Det finns ett uppenbart dilemma. Vi upplever en ökad osäkerhet och blir därför rädda. Detta kommer vi inte ifrån. Det vi kan påverka är hur vi väljer att hantera osäkerheten och vår rädsla.

Vi kan välja att förneka osäkerheten, vilket i praktiken handlar om att vi förnekar komplexiteten och låtsas som att världen är enkel eller komplicerad (och därmed förutsägbar och kontrollerbar). Men eftersom osäkerheten finns kvar kommer inte detta att fungera i längden.

Vi kan välja att acceptera osäkerheten och komplexiteten. Här finns systemsyn som ett alternativ. Men systemsyn kan också vara en fälla eftersom det kan betyda olika saker. Den som väljer att se organisationer som biologiska komplexa system kommer att börja leta efter metoder, modeller och verktyg som erbjuder enkla lösningar utifrån en idé om att systemet kan kontrolleras utifrån bara man gör på rätt sätt. Det blir en variant av att försöka mota bort komplexiteten.

Den som väljer att se organisationer som sociala komplexa system står där utan metoder, modeller och verktyg och kan känna sig utelämnad utan skydd mot rädslan. Det är ett stort steg att gå från att söka trygghet i det stabila till att söka trygghet i lärandet om det rörliga. Men den som gör det upptäcker att rädslan för kaos är obefogad och att bra saker kan hända även utan total kontroll (eller tack vare utan total kontroll).

Det är svåra val och ett verkligt svårt dilemma. Det är viktigt att ha respekt för detta, och att olika människor upplever olika saker. Men vi gör alltid något val (medvetet eller omedvetet), och det handlar inte endast om att höga chefer och politiker väljer, vi är alla med och påverkar detta val. Det är inte ett val som ligger framför oss, utan val vi gör hela tiden.

Lennart Wittberg utkommer i början av 2026 med en ny bok om sociala system, som tydliggör att sociala system är något annat än biologiska system även om båda är komplexa.