

Komet kommenterar 2019:08, publicerad 2019-12-11

För att uppnå målen i Agenda 2030 krävs omfattande insatser inom olika komplexa system med många inblandade aktörer. Det krävs också förändrade arbetssätt, som inte utgår från traditionellt hierarkiska och linjära metoder. Istället bör arbetet utgå från gemensamma mål och ske i bred samverkan.

Vid flera världsledande universitet utforskas begreppet systemförändring. Utifrån studier av internationella rapporter beskriver *Harvard Kennedy School* verktyg och metoder för ledarskap i samband med systemförändring.

Kommenterad rapport

Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change. Lisa Dreier, David Nabarro and Jane Nelson. Harvard Kennedy School 2019 ([länk 1](#)).

Komets kommentar

- Rapportens författare pekar på behovet av att skapa gemensam förståelse för systemet, värdet av att testa nya lösningar och vikten av att utvecklingsarbete sker i steg. Detta ligger i linje med Komets modell för bred samverkan som beskriver ett arbetssätt, som utgår från att förstå, försöka och förändra ([länk 2](#)).
- När globala utmaningar skär tvärs över befintliga strukturer och ansvarsområden behövs arbetssätt som stärker systemförändring, menar Komet. Både Komet och författarna ser att samverkan där både privata och offentliga aktörer deltar är en förutsättning för goda resultat. Komet menar att det finns en risk att offentliga aktörer upplever att arbetet med systemförändringar ligger vid sidan av det ordinarie uppdraget. Ett sätt att hantera detta kan vara att utveckla de regelverk som styr verksamheten eller att följa upp offentlig verksamhet på nya sätt.
- Det finns flera svenska exempel på strukturerat arbete med systemförändringar. Ett exempel är att regeringen utser nationella samordnare eller tillsätter en delegation, så som *Fossilfritt Sverige* ([länk 3](#)) och *Delegationen för Agenda 2030* ([länk 4](#)). Författarna menar att det är viktigt att beslut om denna typ av initiativ tas vid rätt tidpunkt och Komet håller med. De aktörer som ska involveras i arbetet bör ha uppmärksammat behovet och välkomna initiativet, annars finns en risk för svagt engagemang och uteblivna resultat.

Systemförändring

Syftet med systemförändring är att åstadkomma en stor och varaktig förändring av ett komplext system.

System

Med system avses flera enheter som tillsammans bildar en helhet. Ett system definieras utifrån sitt syfte, uppgift och uppbyggnad. Systemet kan innehålla individer och organisationer men också infrastruktur, regelverk och marknadsmodeller.

Bred samverkan

Samverkan som involverar aktörer från flera delar av samhället, till exempel näringsliv, civilsamhälle och offentlig sektor.

Sammanfattning av originalrapporten

I begreppet systemledarskap (eng. Systems Leadership) ingår den kunskap och förmåga en individ eller organisation kan använda för att påskynda och stödja en process som medför förändringar på systemnivå. Med systemledare (eng. Systems Leader) avser författarna en individ eller organisation som påskyndar och möjliggör förändring på systemnivå genom att engagera olika aktörer att arbeta mot ett gemensamt mål.

I begreppet ledarskap inkluderar författarna tre delar: individ, nätverk och system. Individer och organisationer i ett system bildar tillsammans ett nätverk (eng. Community) som interagerar och påverkar varandra. Systemförändringar bygger på en insikt om hur systemet fungerar och medvetenhet om att aktörerna i systemet kan ha olika bild. Ingen enskild aktör har den samlade bilden av hela systemet. Ledarskapet ska göra det möjligt för individer inom systemet att arbeta på nya sätt i förhållande till varandra.

I rapporten påtalar författarna att en sammanhållande funktion, systemledare, behövs för att driva system-förändring. De menar också att drivkraft i processen kräver att deltagande aktörer känner igen sig i problembilden och de gemensamma prioriteringarna. För att skapa engagemang för samhällsgemensamma mål måste aktörerna involveras i såväl arbetet att utforma målen som i att genomföra åtgärder. Utan bred och tidig samverkan finns en risk att målen endast engagerar ett fåtal av de som har potential att bidra till systemförändringen. Därför ska systemledaren inte utses för tidigt.

Rapporten föreslår ett ramverk i fem delar – CLEAR:

1. *Convene and Commit* - Kalla samman och involvera olika aktörer i ett system för att arbeta mot ett gemensamt mål. Specifika åtgärder kan genomföras tillsammans eller var för sig.
2. *Look and Learn* - Skapa en bred förståelse för systemet, dess utmaningar, aktörer, delsystem och dynamik. Samtliga aktörer lyssnar och delar med sig.
3. *Engage and Energize* - Komplexa system består av människor som interagerar med varandra och med sin omgivning. Genom att bygga engagemang och skapa energi för samverkan och dialog stärks processen för systemförändring.
4. *Act with Accountability* - Både ledare och aktörer måste ta ansvar för såväl individuella som gemensamma åtgärder. Ansvaret behövs också för att kunna påvisa resultat.
5. *Review and Revise* - Systemförändring är en process för att testa nya vägar, utvärdera och lära av resultatet. Denna nya kunskap tillämpas sedan i det fortsatta arbetet. Detta kräver flexibla, innovativa och lärande arbetsmetoder.



Om Komet kommenterar

Komet kommenterar aktuella internationella rapporter som rör regelverk, teknikutveckling och innovation. Syftet är att ge ett svenskt perspektiv, sätta information i ett sammanhang och göra underlaget lätt tillgängligt.