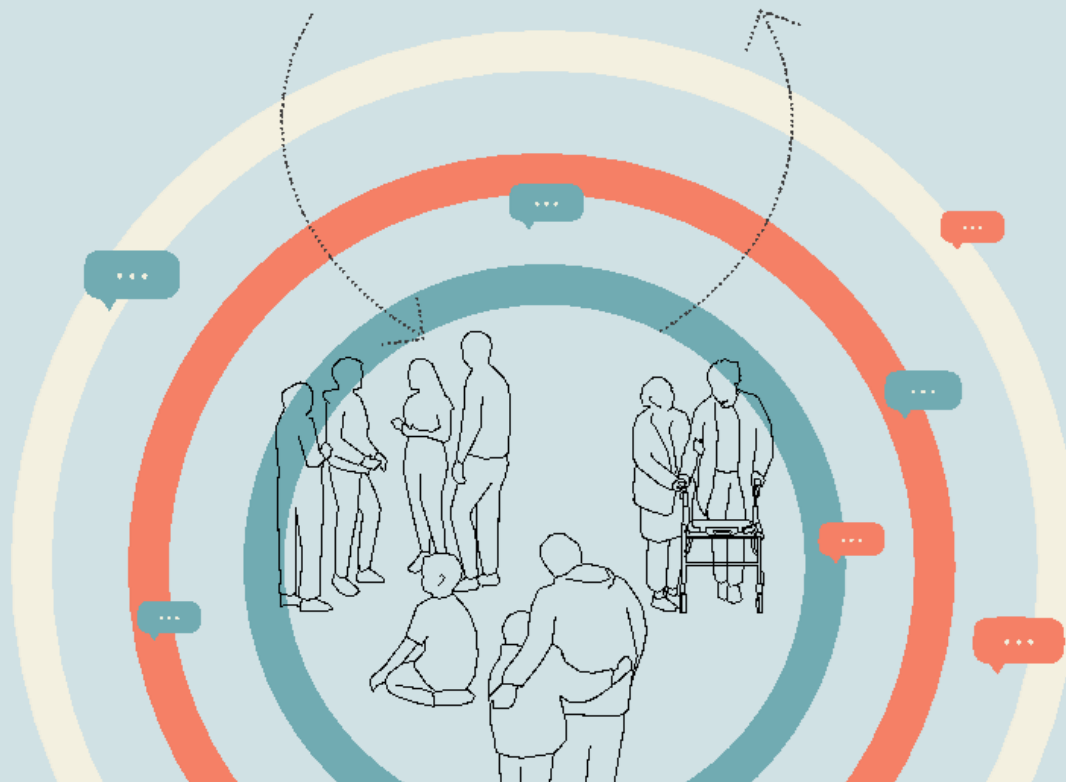


Systemledarskap för omställning i välfärden

2025-11-13

Anders Printz, Kajsa Westling



Samhällsnytta
KARLSTADS UNIVERSITET SAMHÄLLSNYTTA AB

Hälsolabb är en samverkan mellan tre partners...



-som sedan 2020 - tillsammans med kommuner och regioner – driver en arena för samskapande och utveckling av nya arbetssätt och lärdomar kopplade till komplexa utmaningar i omställningen till en Nära vård.
- Arbetet fokuserar på görande men också på utveckling av styrning och ledning, policy och kultur som kan stödja omställningen.
- Arbetet är en del av SKR:s stöd till regioner och kommuner i omställningen till en Nära vård.

Hälsolabb har utforskat vad ett systemledarskap för Nära vård kan innebära

- I Hälsolabb har systemledarskap för Nära vård utforskats tillsammans med region- och kommundirektörer i **Västernorrland, Värmland** och **Kronoberg** samt hälso- och sjukvårdschefer och socialchefer i **Gävleborg**. Pågår arbete i **Norrbotten, Västmanland** och **Västerbotten**.
- Lärdomarna från Värmland och Västernorrland har sammanfattas i en rapport som publicerades 2023.
- Vi arbetar med metoder inspirerade av systemdesign.



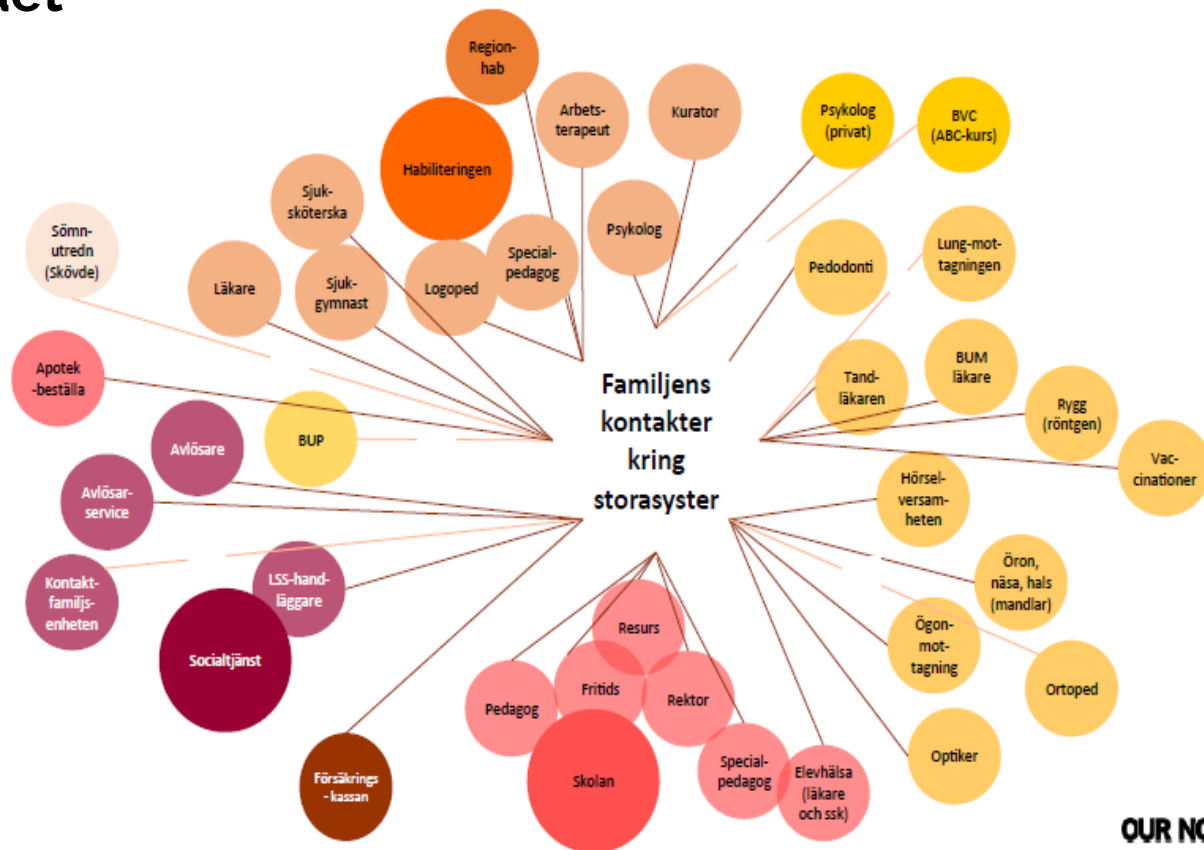
Att leda hela systemet



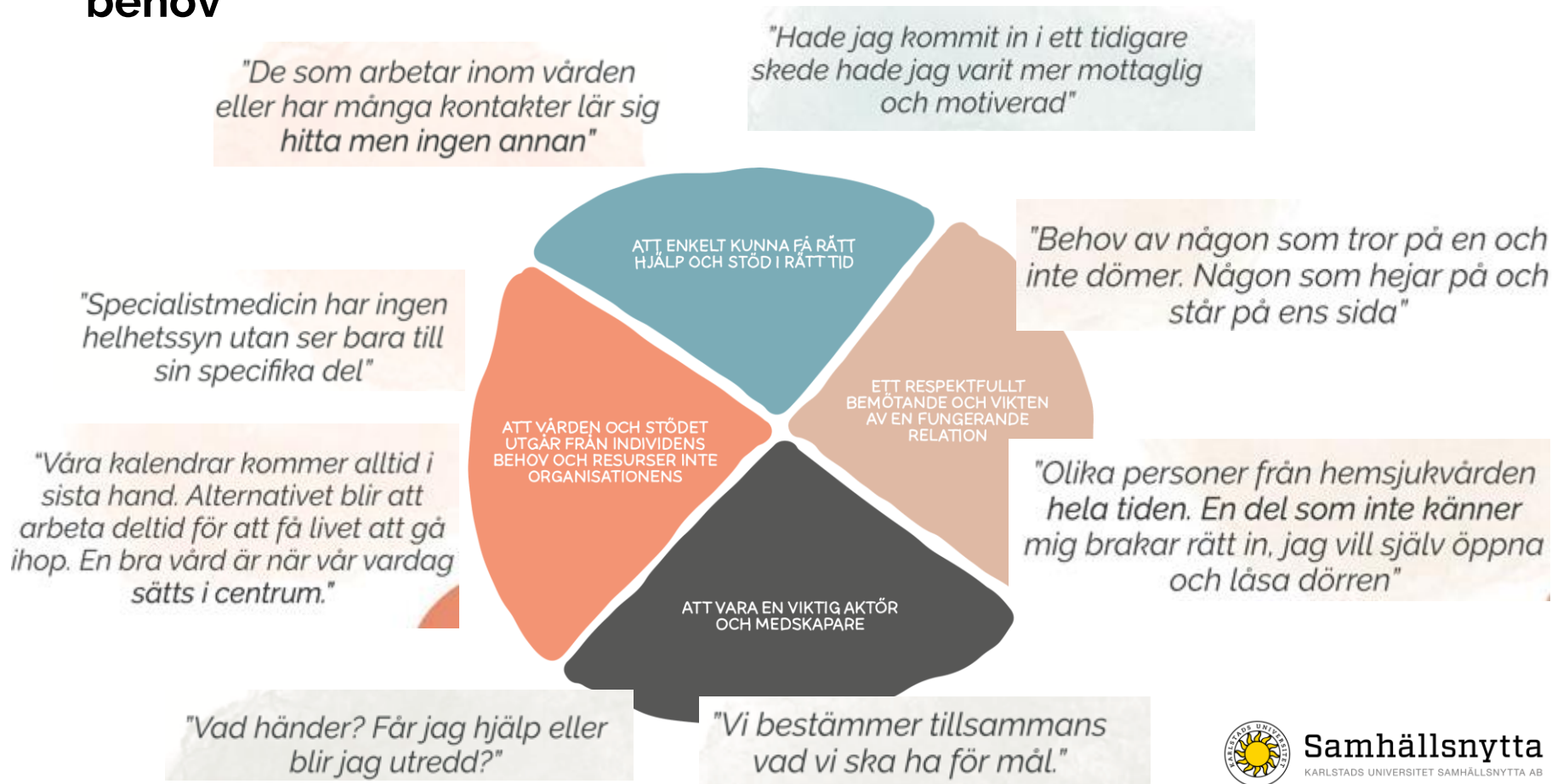
Systemet ser annorlunda ut beroende på ur vilket perspektiv man ser det

Exempel:

En familjs kontakter kring ett barn med funktionsvariationer



Vård och omsorgssystemet brister ofta för grupper med komplexa behov



En vård och omsorg som hänger samman

- En omställning med fokus på personens behov, situation och värderingar
- Men också en nödvändig omställning för att nyttja resurserna på bästa sätt utifrån förändringar i demografi och hälsopanorama
- Förebyggande, kompenserande, resurstärkande.



Exempel på systemutmaningar som kräver gemensamt ledarskap

- Invånarnas förutsättningar att själva bidra till sin hälsa och funktionsförmåga (förebyggande insatser, samhällsplanering, öppna insatser)
- En vård och omsorg som hänger samman
- Transporter
- Samhällsplanering
- Beredskap
- Digitalisering
- Invånarnas förutsättningar för självförsörjning (arbetsmarknad, utbildning, hälsa)
- Kompetensförsörjningen i välfärden (och i andra branscher)



Vad är systemledarskap för Nära vård?

- "En ledarskap som har förmåga och förutsättningar att ta det yttersta ansvaret för ett system som levererar en personcentrerad och sammanhållen vård, där personen ges förutsättningar att ta ansvar för sin hälsa, och där den kommunala och regionala primärvården utgör navet i vårdsystemet"

Breddinförande

Skapa
förutsättningar för
samverkan

Uppföljning av
helheten



Ett ledarskap med särskilda förutsättningar

Utövas utan gemensam lagstiftning som grund, och utan ett hierarkiskt förhållande mellan dem som ingår i systemledningen.

Inget formellt ansvarsutkrävande eller en folkvald församling att svara mot, även om det kan finnas politiska samverkansstrukturer som pekar ut inriktningen för det gemensamma arbetet.

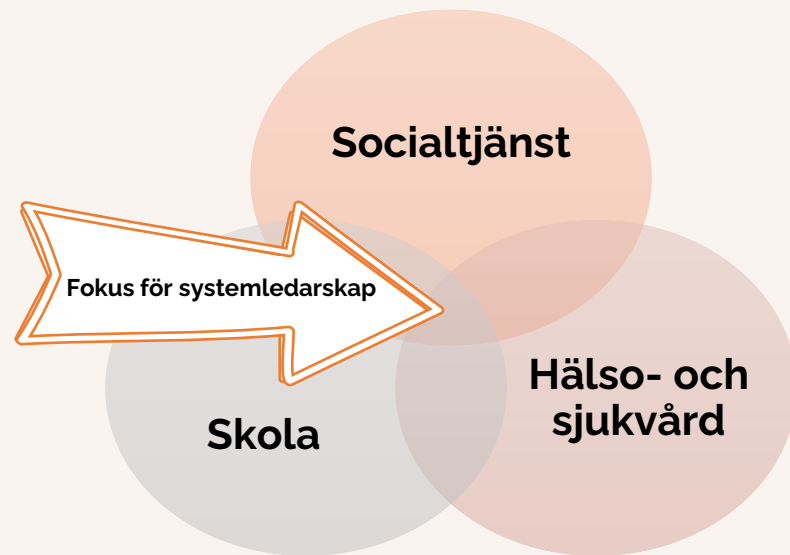
Systemledningen har inte heller självklar tillgång till data om systemets samlade leveranser och utveckling.

Det kräver arbetssätt och en kultur som hanterar osäkerhet

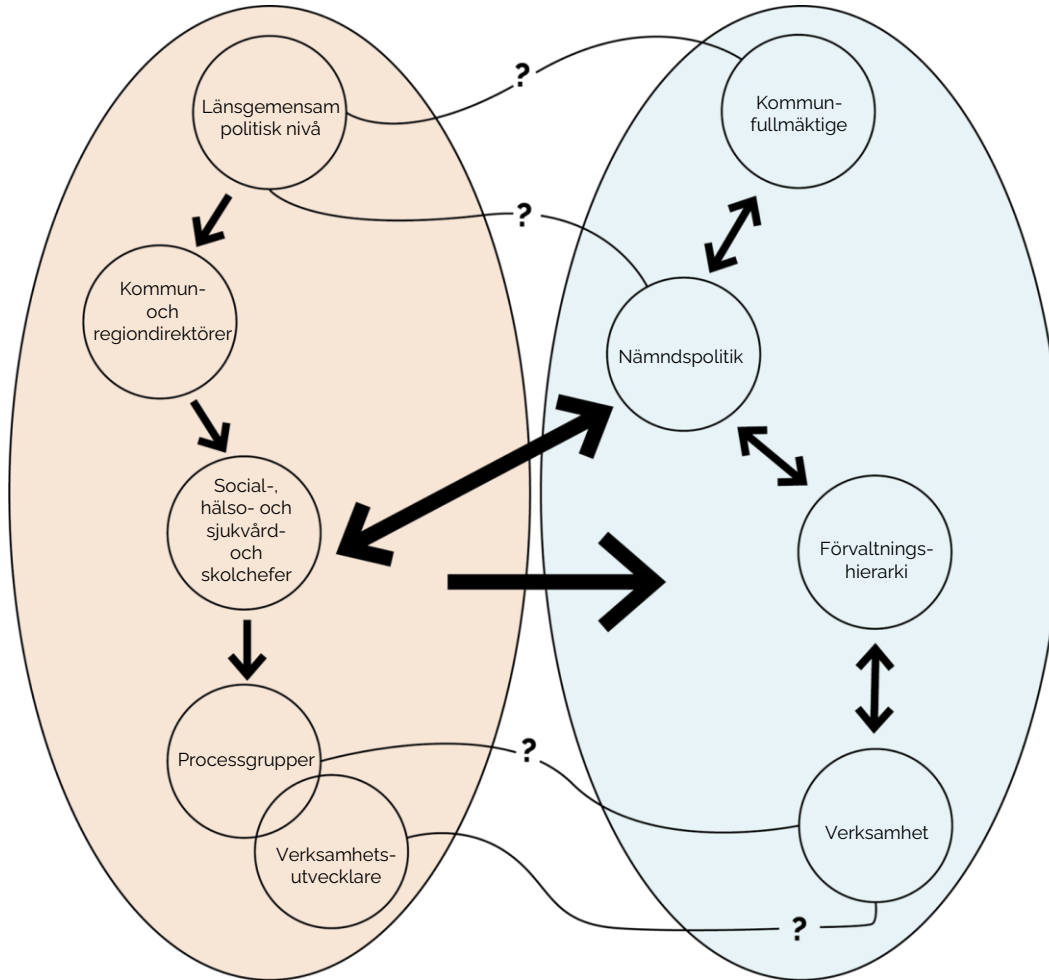


Systemledarskap handlar om att identifiera de gemensamma frågorna

- Chefer från olika sektorer som möts i en gemensam systemledning behöver identifiera vilka som är de gemensamma sektorsövergripande frågorna och fokusera på dessa.
- Systemledningen kan behöva lägga tid och arbete på att fördjupa sig i frågeställningarna och förstå dem ur olika perspektiv.
- Stödfunktioner behövs ofta som kan sortera och bereda frågor, ta fram underlag och arbeta med att göra verkstad av de ambitioner eller beslut som systemledningen tar.
- Om arbetsgrupper eller liknande finns, var noga med deras syfte och vad det är för värde de ska skapa.



SYSTEM



HIERARKI

Olika logiker existerar samtidigt

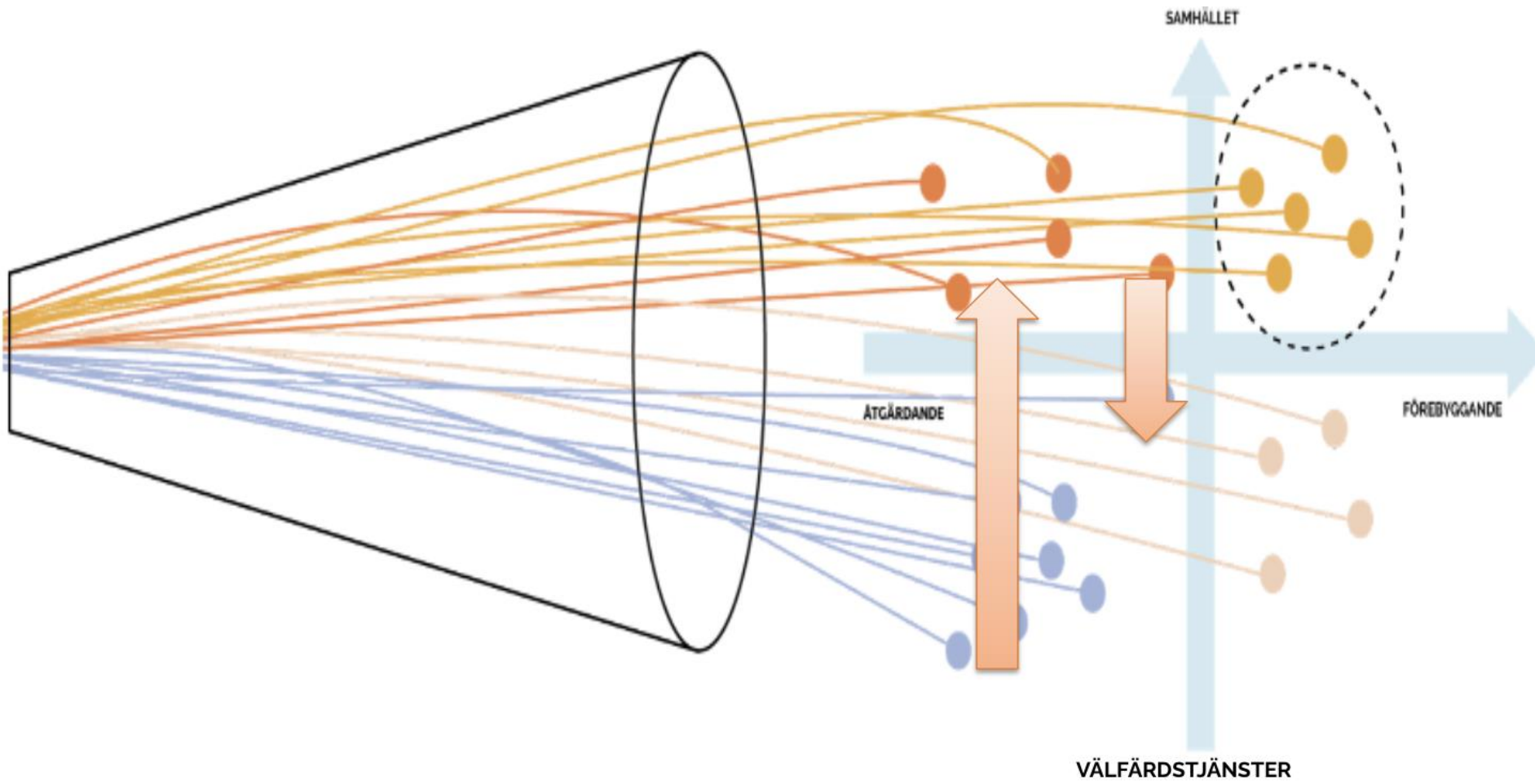
Den hierarkiska logiken är både välkänd och dominerande i våra offentliga organisationer. Horisontella relationer och processer som sker i den systemiska organisationen är ofta mer oklara med svagare kopplingar och förankringar.



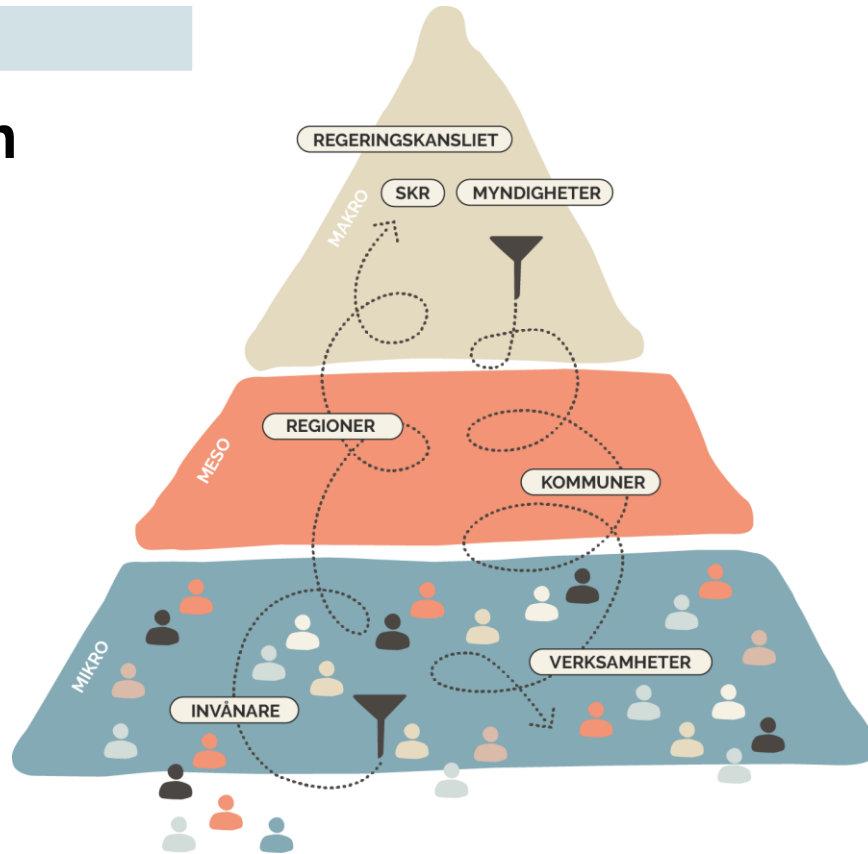
Makt

- Makt och relationer spelar stor roll för systemledarskapet
- Vem som får vara i rummet är ofta en stor fråga.
- När högre chefer som förväntas vara med uteblir sänder det starka signaler. Deras frånvaro blir då väldigt närvarande i rummet.

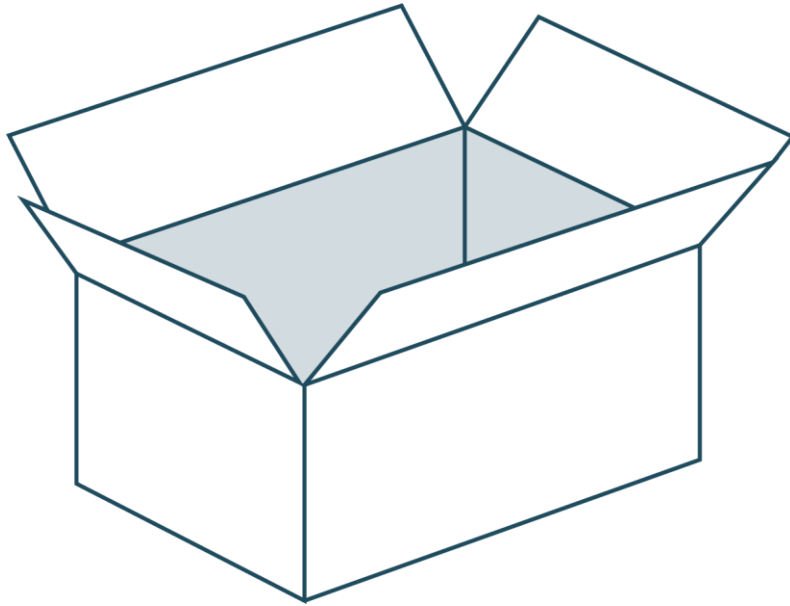




Hissen



Packa om paketet



***"Vi måste packa om
paketet med en riktning så
att det kan lösas ut på
nästa nivå"***

Deltagare om systemledningens roll att
hjälpa till att lösa ut skav och svårigheter



***Vad väcker det här för tankar hos
dig?***

Diskutera med en bordsgranne



Eftermiddagsfika!

Workshop 14.05



Workshop

14:05: – 14:10 | Introduktion till workshop och övning 1

14:10 – 14:50 | Övning 1 – Styrningen av systemet för God och Nära vård idag

14:50 – 14:55 | Bensträckare

14:55 – 15:25 | Övning 2 - Regionalt systemledaskap

15:25 – 15:35 | Summering och avslut



Samhällsnytta

KARLSTADS UNIVERSITET SAMHÄLLSNYTTA AB

Övning 1 - Styrningen av systemet för God och Nära vård idag

1. Titta på systemkartan på ditt bord. Sätt en ring där du finns i systemet och skriv din roll.
2. Fundera individuellt på frågan i ca 5 min och skriva dina funderingar på post-it lappar.

Var i systemet och på vilket sätt fungerar styrningen av omställningen till Nära vård bra idag, och på vilket område och på vilket sätt behöver styrningen förbättras ?

3. Presentera dig för dina bordsgrannar genom att visa på systemkartan vart du finns i systemet och var din roll är.

Berätta om hur du tycker att styrningen **fungerar bra** och var genom att sätta en **grön plupp** i systemkartan. Berätta var och hur du tycker **styrningen kan förbättras** genom att sätta en **röd plupp** på systemkartan.

Tänk särskilt
på mellanrum
och glapp i
systemet!



Övning 1 forts.

4. Skriv in dina funderingar kring frågan nedan i MENTI:

***Hur kan styrningen av
omställningen till Nära vård
förbättras?***

Tänk särskilt på mellanrum och glapp i
systemet.

5. Klistra dina lappar på blädderblocksblad för övning 1: "Fungerar bra" och Kan förbättras"



Program

14:05: – 14:10 | Introduktion till workshop och övning 1

14:10 – 14:40 | Övning 1 – Styrningen av systemet för Nära vård

14:40 – 14:45 | Bensträckare

14:45 – 15:25 | Övning 2 – Regionalt systemledarskap

15:25 – 15:35 | Summering och avslut



Samhällsnytta

KARLSTADS UNIVERSITET SAMHÄLLSNYTTA AB

Övning 2 –Regionalt systemledarskapet

1. Fundera individuellt på frågan i 5 min och skriva dina funderingar på post-it lappar. Tänk utifrån de förbättringar som framkom i övning 1.

***Vad ställer det för krav på
regionalt systemledskap
utifrån ditt perspektiv?***

2. Berätta för dina bordsgrannar vad du skrivit. Diskutera tillsammans.
3. Skriv in dina svar på frågan i MENTI.
4. Klistra upp dina lappar på blädderblocket för övning 2.

