

Systemtransformation hos organisationer

Peter Ljungstrand, RISE Prototyping Societies
peter.ljungstrand@ri.se



**RI.
SE**

Inte kriser, snarare pågående skiften

Hur vi pratar om kaoset runt omkring oss

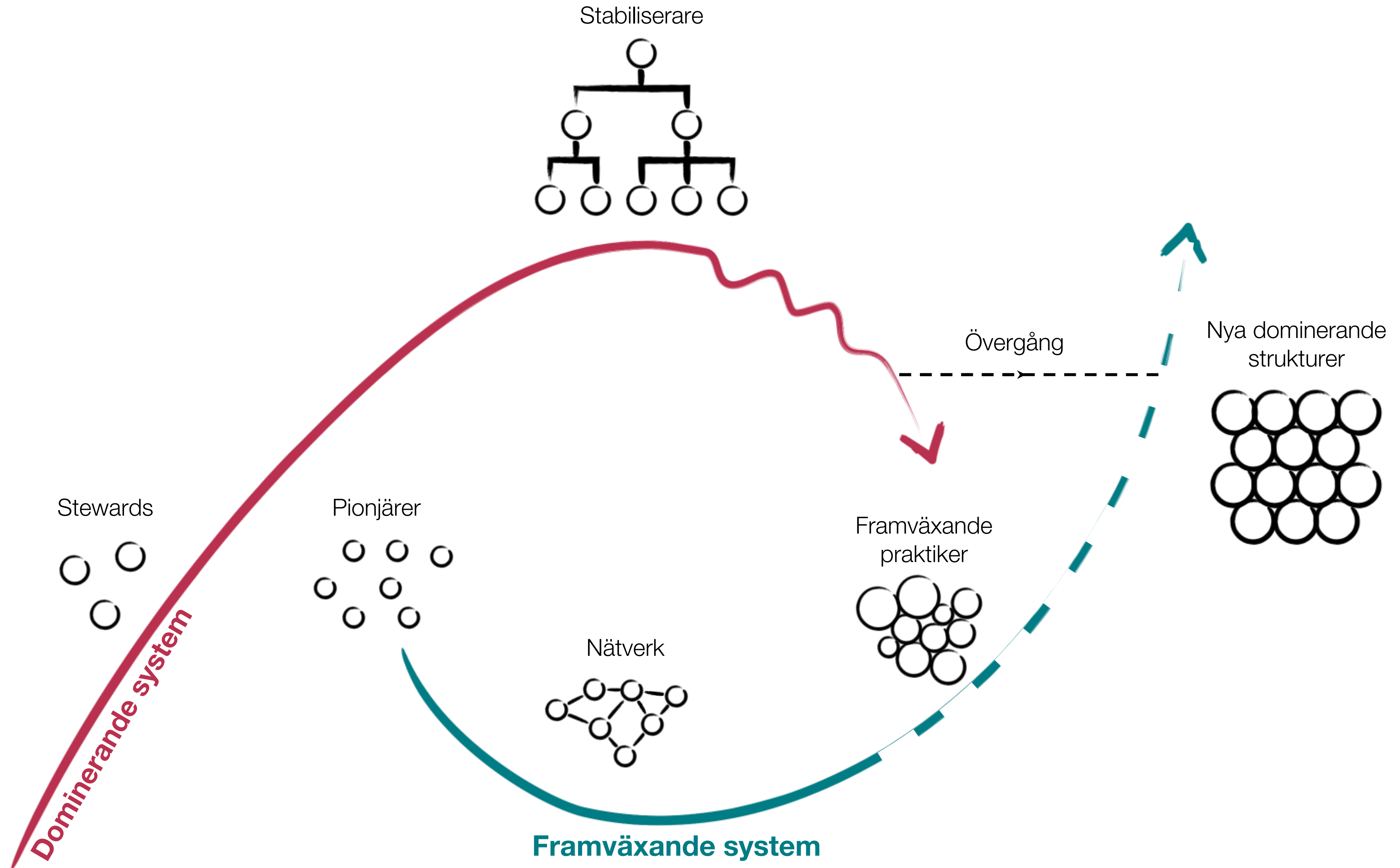
- **VUCA**
(Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) 1993 → 2020
- **BANI**
(Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)
2020 →
- **Permakris**
Collins Dictionary word of the year 2022
- **Polykris**
Word of the event - World Economic Forum 2023
- **Metakris**
Försöker även fånga det djupare problemet
med att förstå vad som händer (2019?)



Vad som pågår “under ytan”

- **Digitalisering**
Materiell → cyberfysisk värld
- **Tillväxtens gränser**
Kvalitet genom tillväxt → balans och konsekvenser
- **Social omkoppling**
Stabila växande hierarkier → svärmar och kollapsande samhällsberättelser
- **Ekonomisk turbulens**
Automatisk tillväxt → nya förutsättningar för värdeskapande
- **(Geo)politisk fragmentering**
Global och liberal världsordning → misstroende och multilateralism

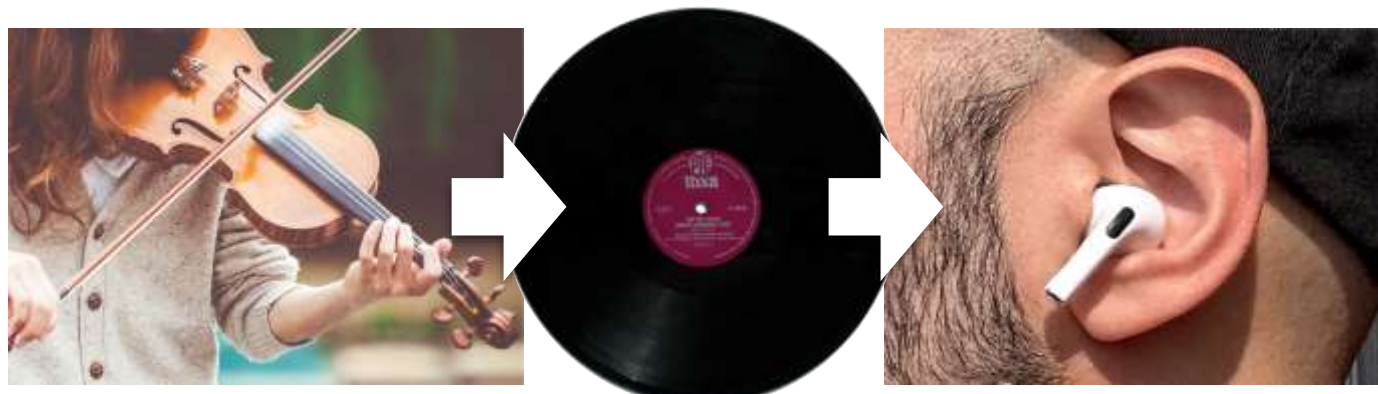
Transformation? Vad innebär det??



Exempel på systemtransformationer



Industriella revolutionen



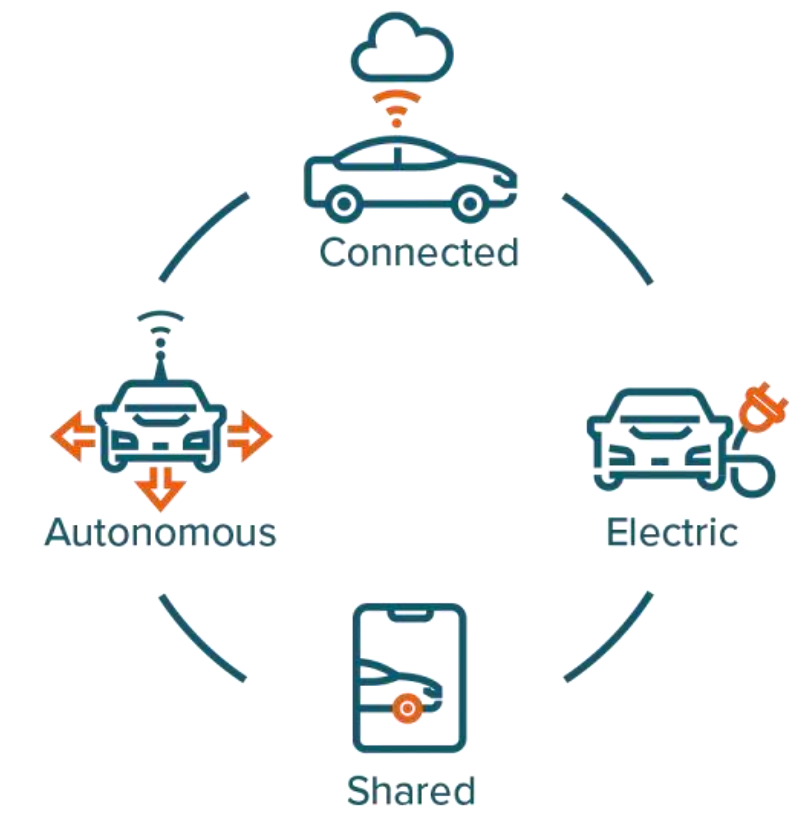
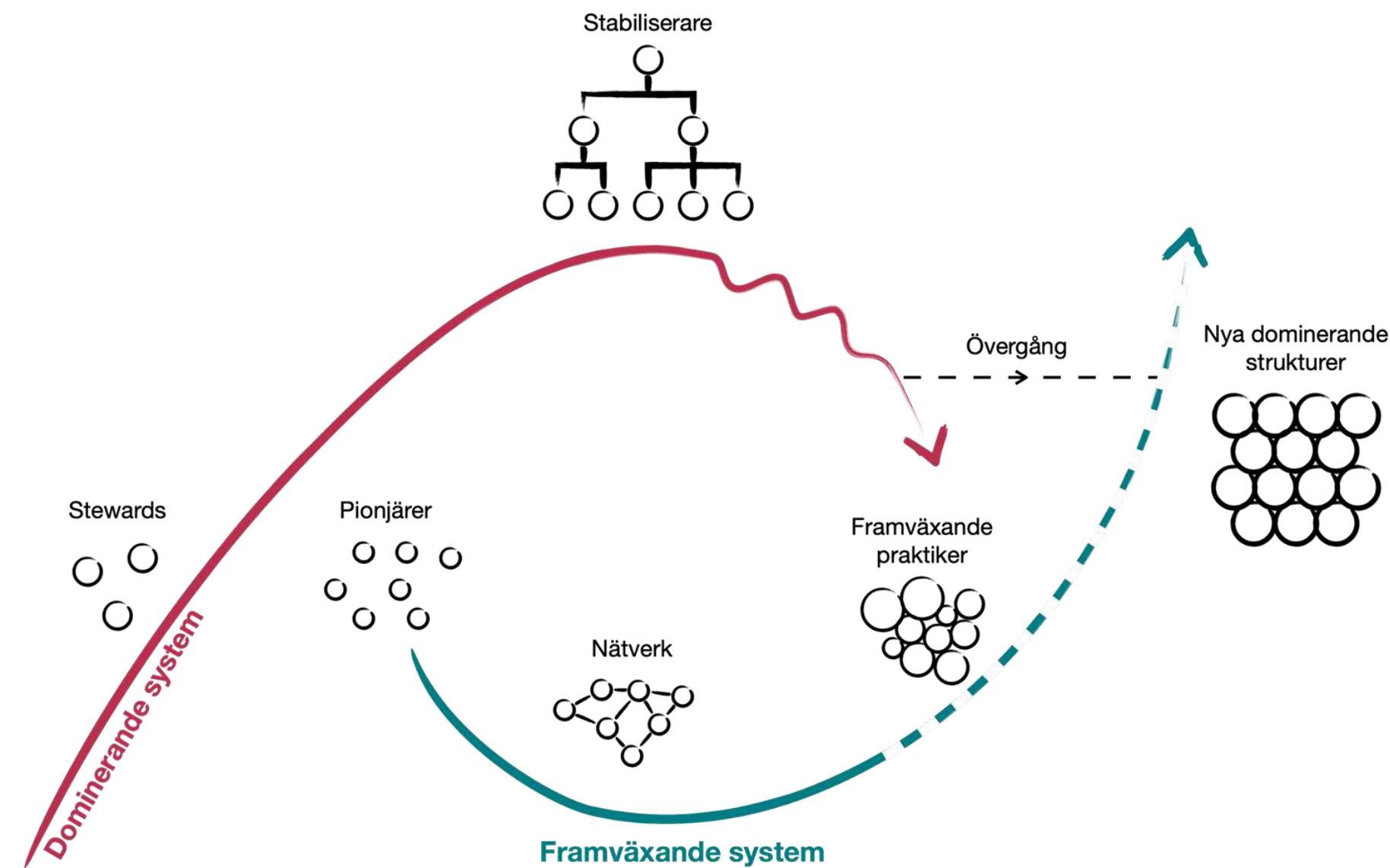
Musikindustrins omvandling



Få sitt första barn



Första smarttelefonen



Bilindustrin

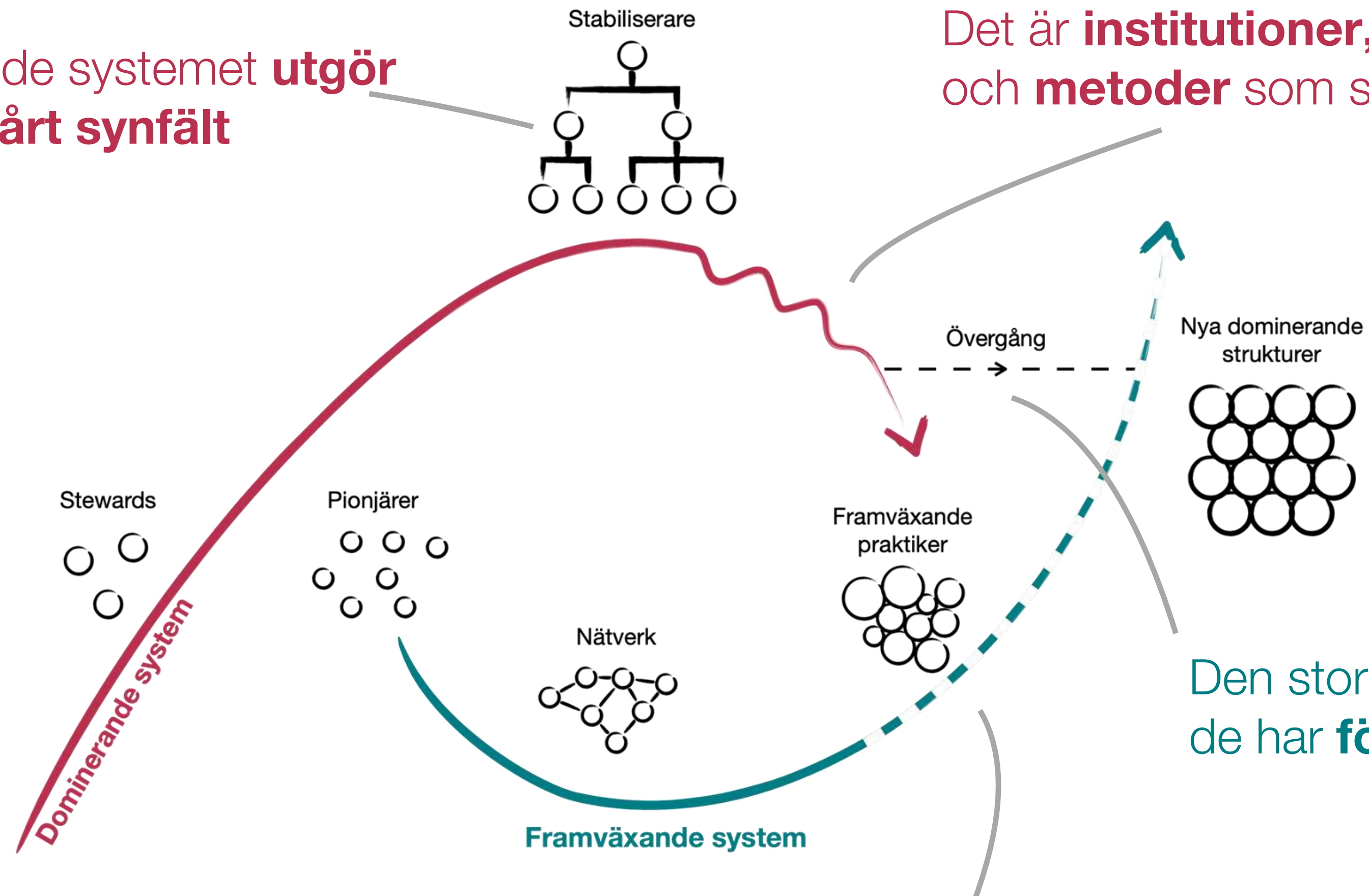


Banksektorn

Insikter om transformationer

Det dominerande systemet **utgör gränsen för vårt synfält**

Det är **institutioner, strukturer, teorier** och **metoder** som slutar fungera



Den stora massan följer de strukturer de har **förtroende för/tillit** till

Det nya **växer fram**

- utifrån **nya idéer och förutsättningar**
- baserad på **framväxande förståelse**
- **adaptivt** och **steg för steg**

Fjärilens metamorfos är exempel på en transformation



De tre perspektiven

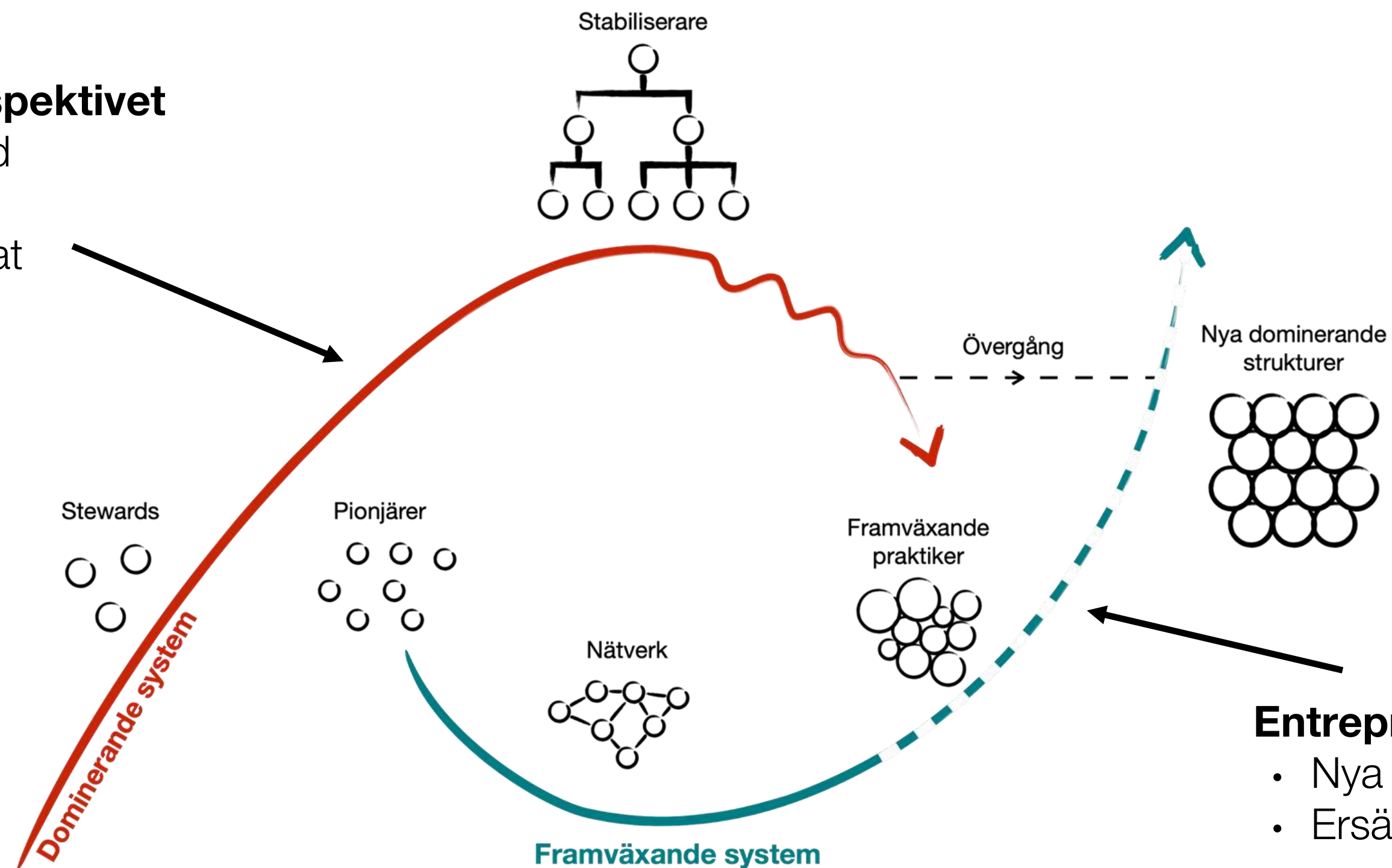


Det dominerande perspektivet

- Systemets överlevnad
- Justera och anpassa
- Mätbarhet och resultat

Trädgårdsmästarens perspektiv

- Hålla riktningen mot det större målet
- Utanför/ovanför systemen
- Livets perspektiv



Entreprenörens perspektiv

- Nya idéer och tankar
- Ersätta det gamla



Att agera i transformation - förändra strukturer och incitament



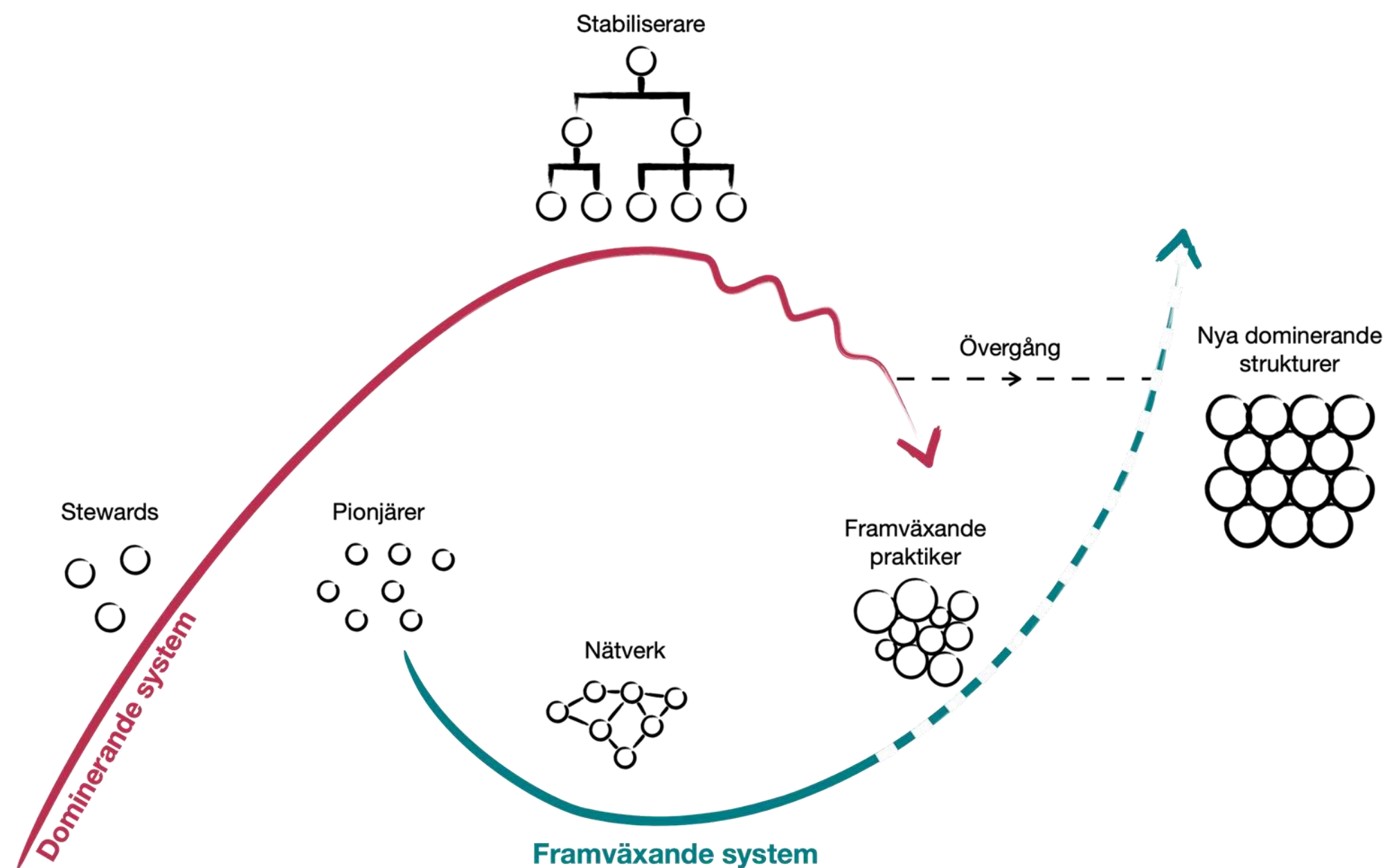
J A Gripenstedt
finansminister 1856 -
1866

Drev på systemförändrande åtgärder för att Sverige skulle bli en industriell frihandelsnation

- Avreglering av handeln – drev på slopade tullar
- Införde metern som måttenhet
- Finansierade utvecklingen av järnvägen - stambanorna
- Privatiserade bankväsendet
- Drev igenom passfrihet

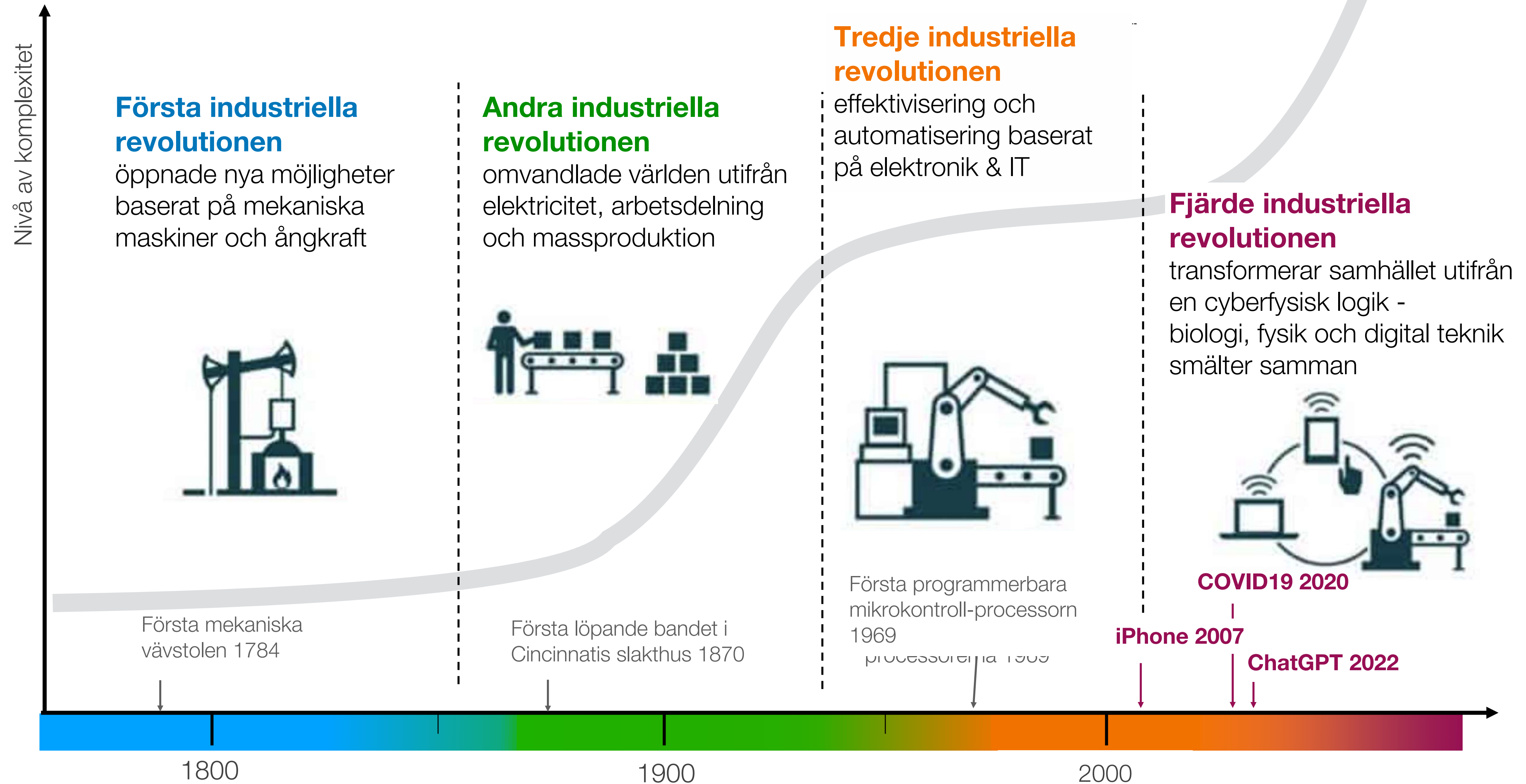
Gripenstedt insåg att vissa institutioner behövde raderas och andra behövde ta form för att det framtida Sverige skulle kunna se dagens ljus i den pågående samhällstransformationen

Vad transformeras?



- Digitaliseringen animerar vår värld
- Skifte mot icke-hierarkisk organisationslogik
- En ny nivå av komplexitet (komplicerad → komplex)
- En omkopplad och förändrad människa

Den fjärde industriella revolutionen

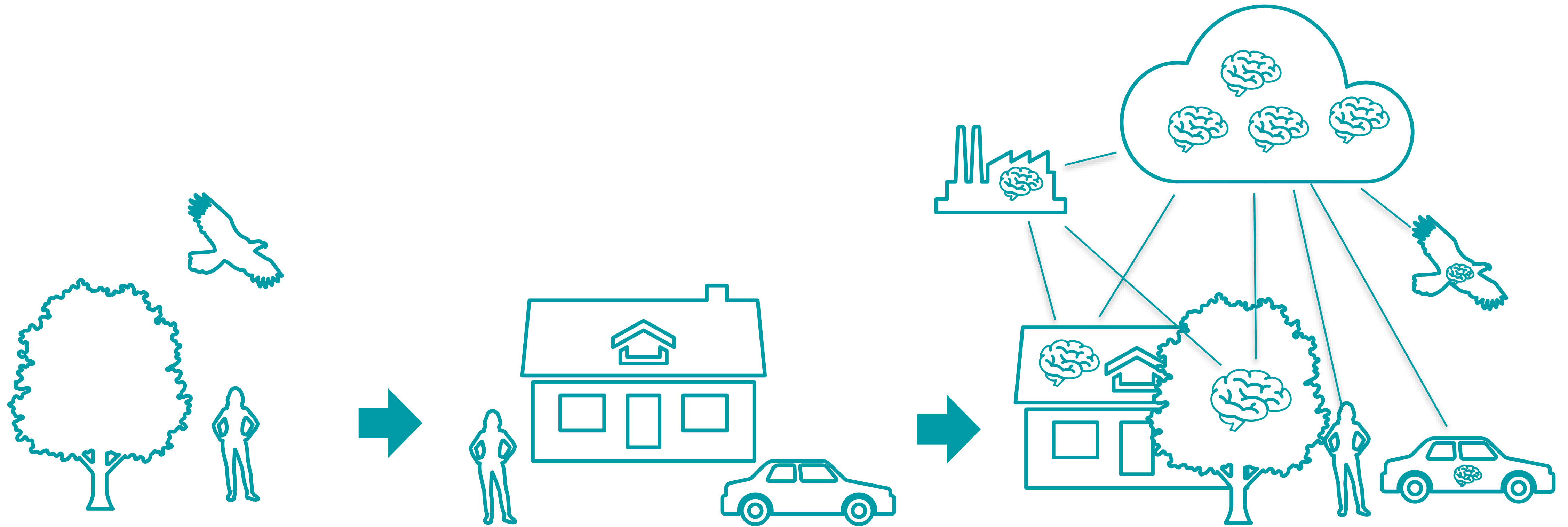


Digitaliseringens effekter med AI

- Lär dem analysera och agera med **övermännisklig hastighet och kapacitet**
- Kopplar ihop dem genom **cyberspace**
- **De lär sig själva**, har redan fått tillgång till vårt språk och det mesta vi har skrivit
- Agerar i grunden helt **obegripligt för människor**
- **Animerar döda ting** - ger dem handlings-, organisations- och beslutsförmågor
- ...



Digitaliseringen och AI animerar vår värld



Naturlig värld

- evolution
- ekosystem och liv
- naturvetenskap

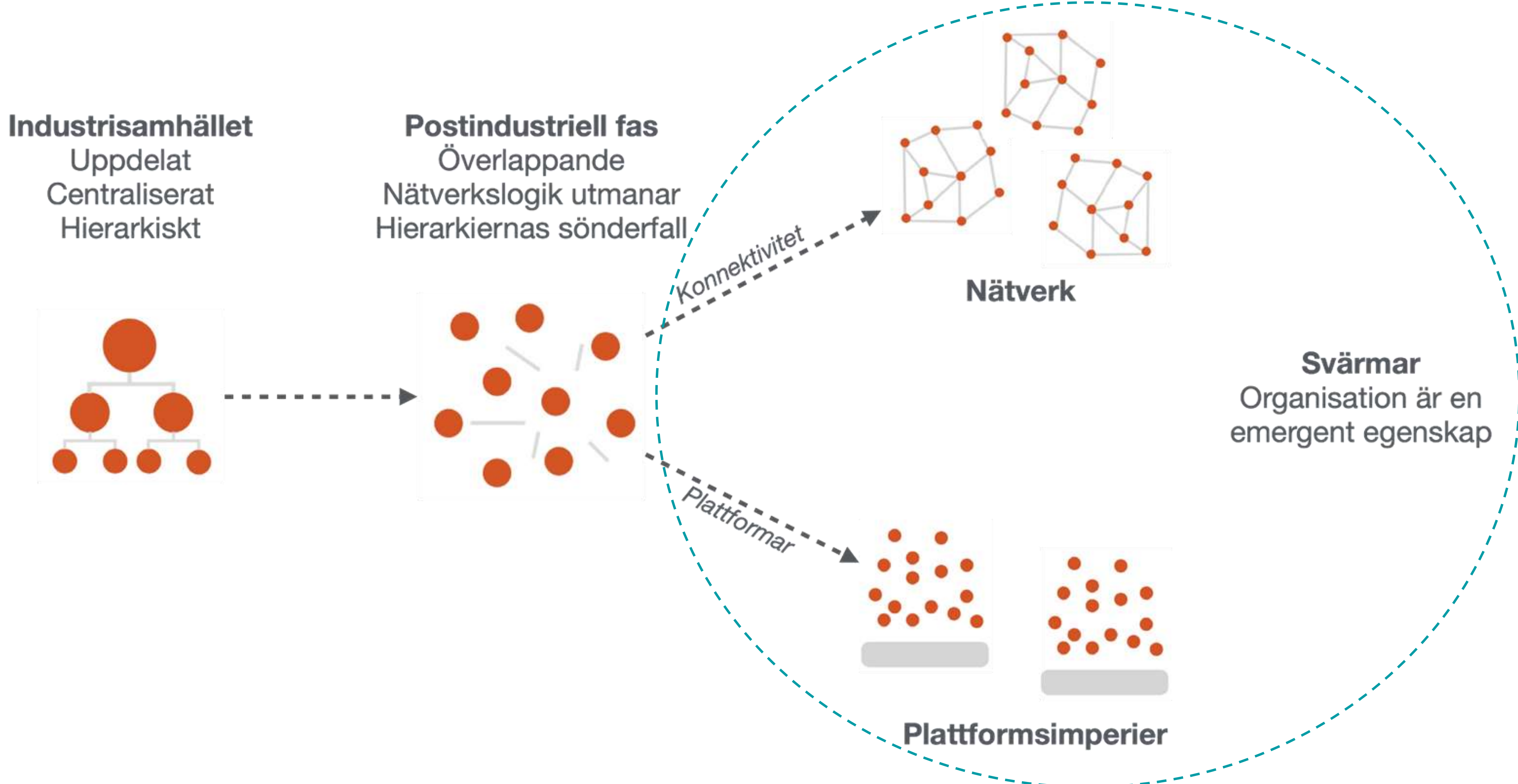
Artificiell värld

- emergens
- marknad
- design och ingenjörstänkande

Animerad värld

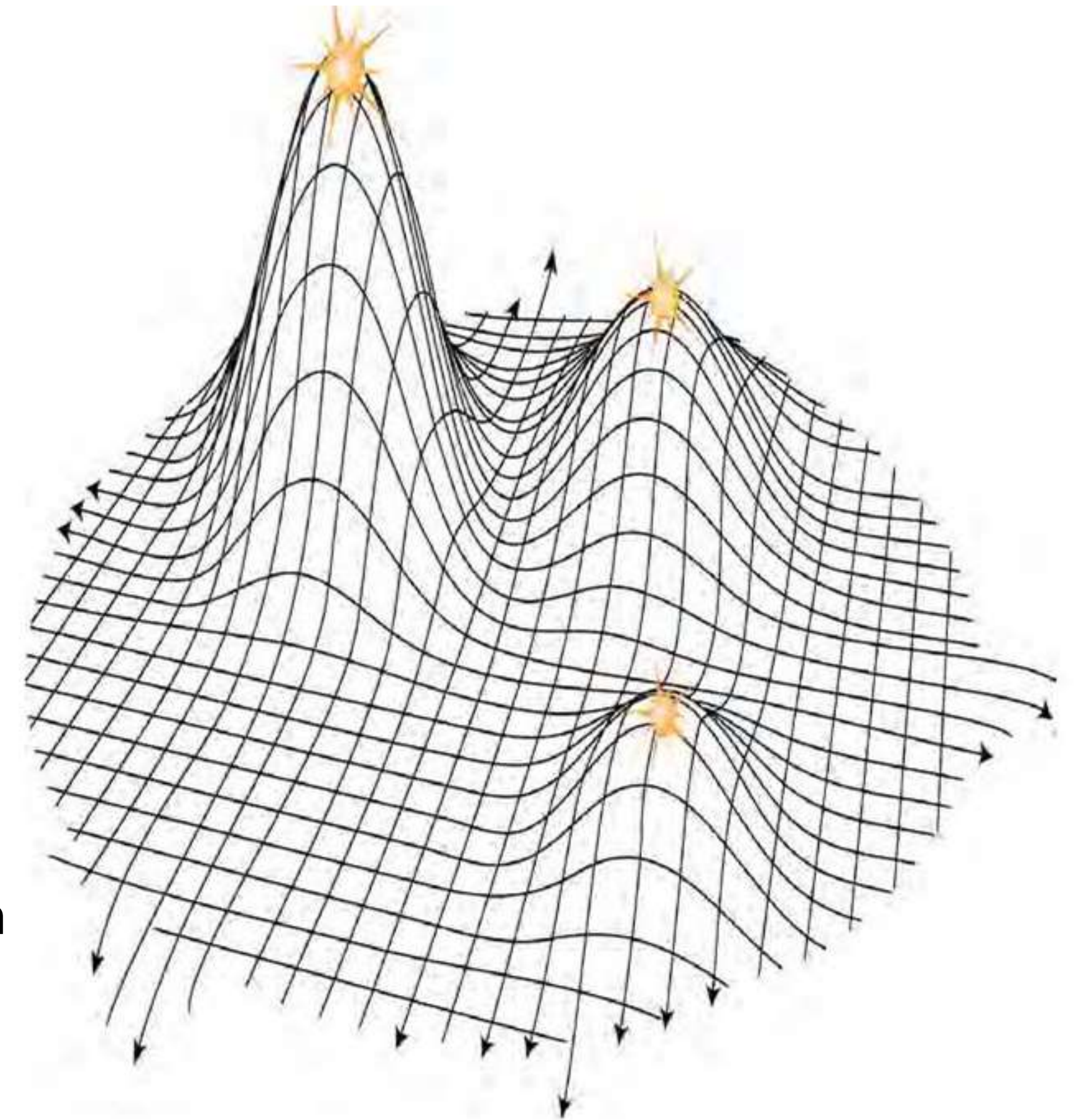
- autonomi och lärande
- bortom våra begrepp
- ??

Förändrad organisationslogik



Polymorfa organisationer

- Inget centrum - utspritt ansvar och befogenheter
- Hierarkier är tillfälliga - omständigheterna styr
- Växer från ytterområdena - i mångfalden
- Kan inte styras - men kan vägledas
- Ny förutsättningar för ledarskap
 - Vara där när man inte är där
 - Den som är på rätt plats i rätt tid tar beslutet
 - Förtroende och tillit är kopplat till det sociala nätverket - inte hierarkin
 - Alla organiserar - ledare möjliggör och katalyserar



Förändrade värderingar och sociala mönster

Yttervärldsstyrda grupp människor

- Stabila grupperingar med gemensamma normer och beteenden
- Mening och sammanhang är underförstått – hänger ihop med stabila yttre strukturer

Innervärldsstyrda och individualiserade människor

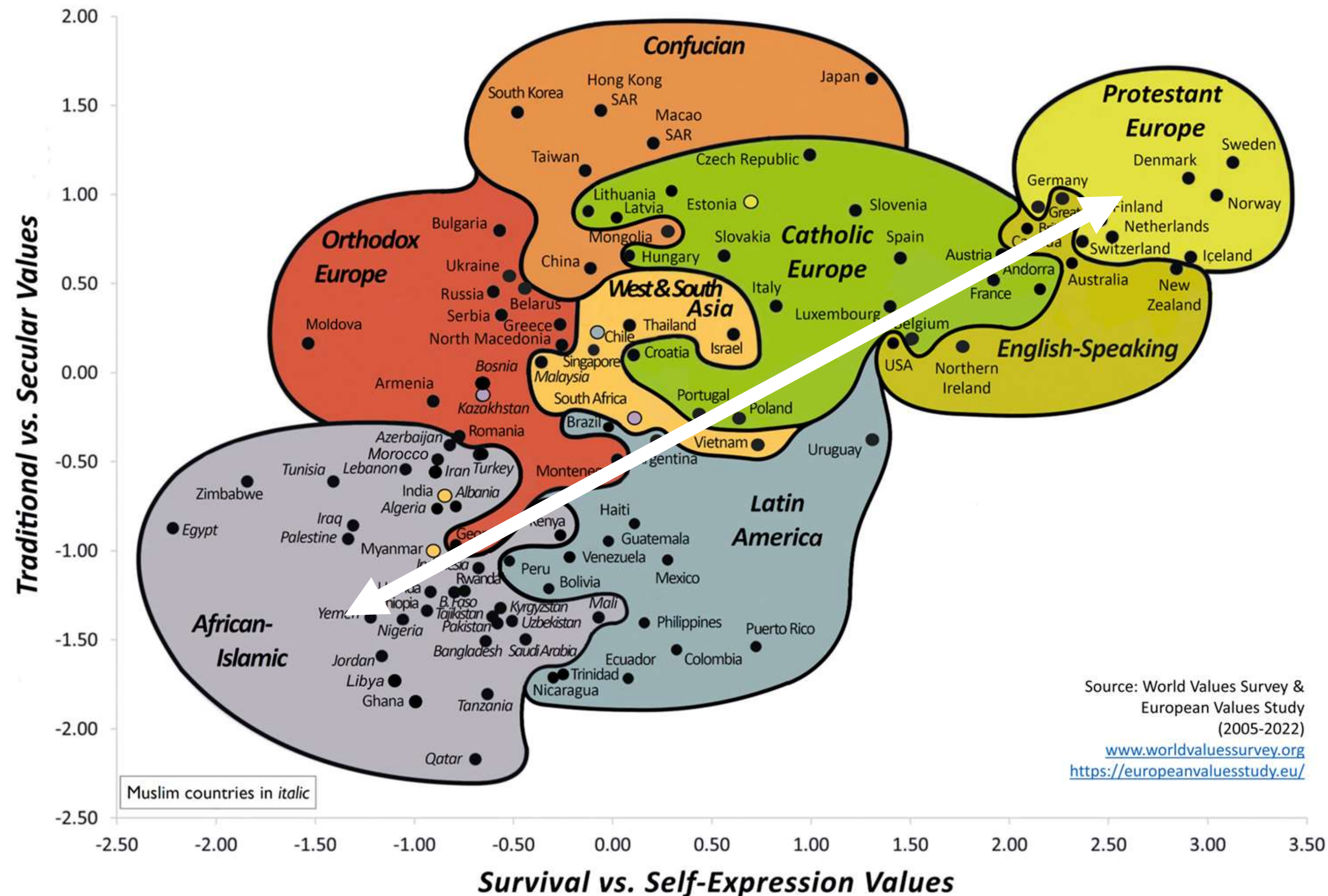
- Föränderliga svärmar och tillfälliga grupperingar - enorma variationer i skala
- Ständigt sökande efter egen mening, sammanhang och identitet



Maslow's hierarchy of needs

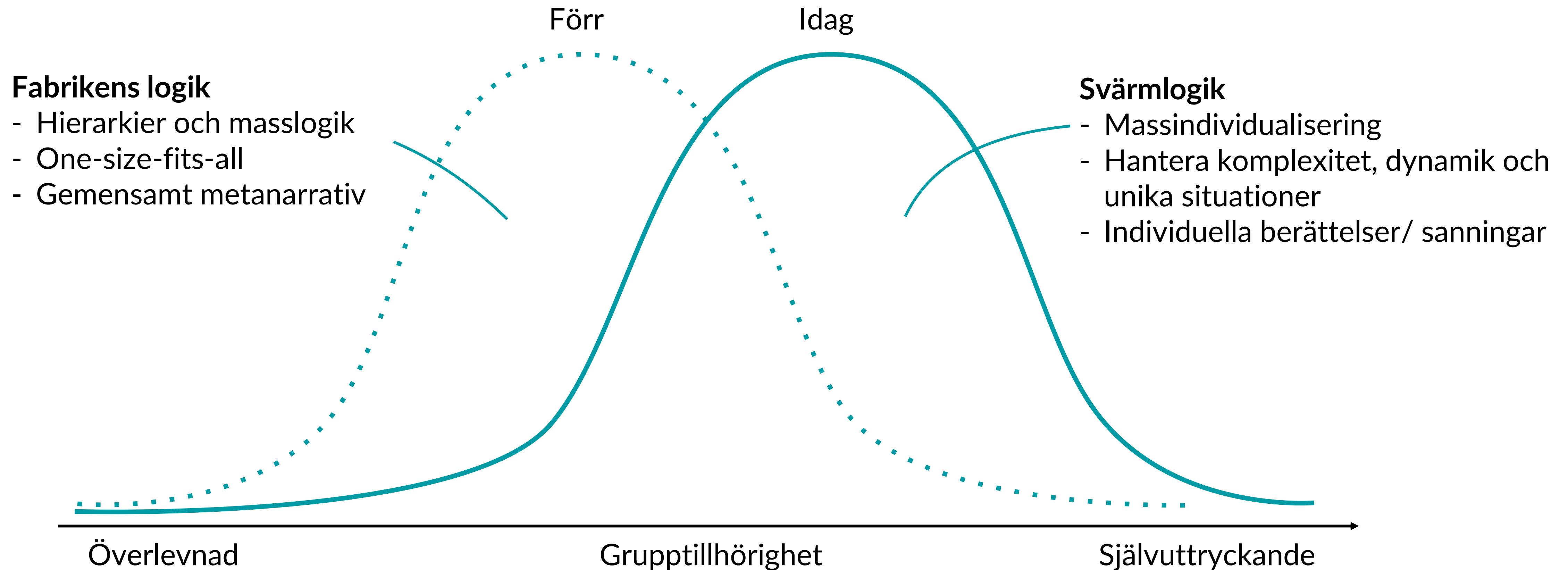
Värderingsskifte och ökande polarisering

The Inglehart-Welzel World Cultural Map 2023



- Starkare innervärldslogik (i väst)
- Ökande affektiv polarisering - minskat förtroende för institutioner
- Ökande global polarisering
- Kollapsat metanarrativ

Förändrade människor → ny logik



Cynefin - ramverk för att förstå nivåer av komplexitet



Komplex

Proba - känna av - agera

När relationen mellan orsak och verkan är situationsberoende, latent och dold - **emergent practice**

Komplicerad

Känna av - analysera - agera

När relationen mellan orsak och verkan kräver analys eller tillämpning av expertkunskap - är **good practice** målet



Odefinierad

Kaotisk

Agera - känna av - svara

När relationen mellan orsak och verkan inte finns - söka efter **new practice** genom att själv skapa något



Enkel

Känna av - kategorisera - agera

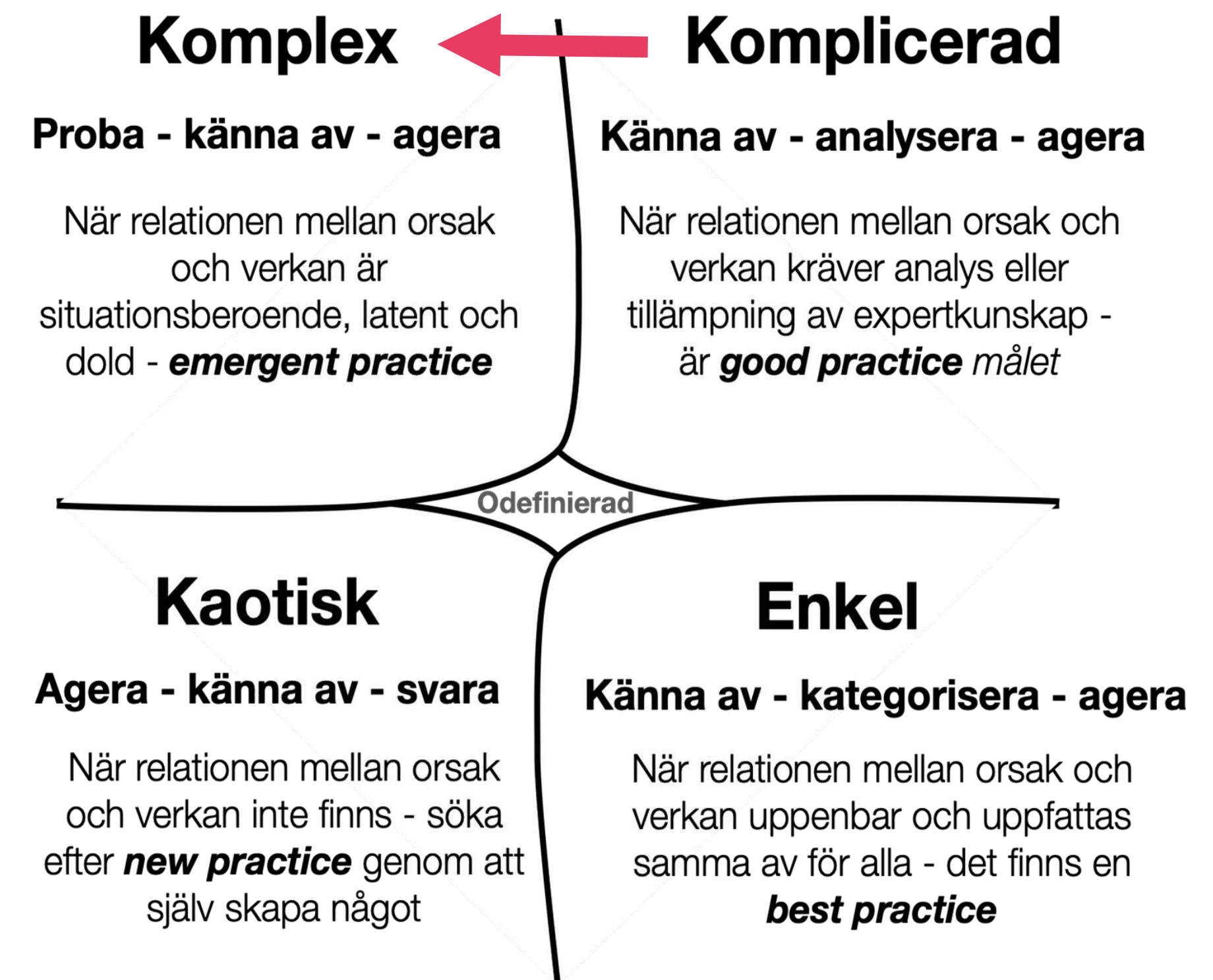
När relationen mellan orsak och verkan uppenbar och uppfattas samma av för alla - det finns en **best practice**



Från en komplicerad värld...

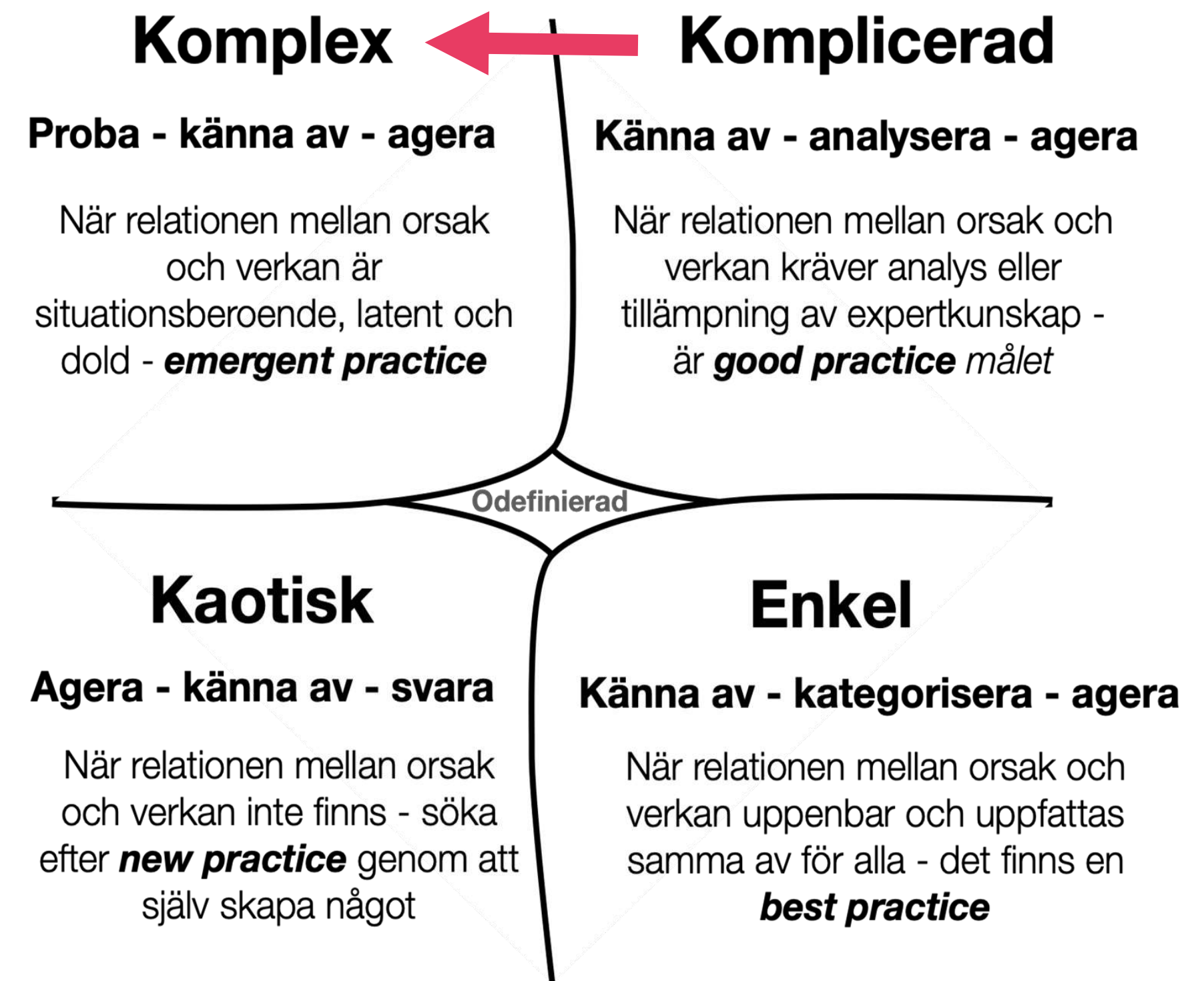
Vårt samhälle består idag av institutioner som formats i en era där utmaningar i huvudsak var **komplicerade**

- **Förstå problemet - analysera - agera** fungerade
- Om problemet inte kunde lösas behövdes
 - djupare analys
 - kunnigare experter
 - bättre metoder/verktyg
 - **uppdelning av problemet** i delproblem
 - mer **resurser**
 - **omorganisation**
- Institutioner formades som **hierarkiska fabriker**

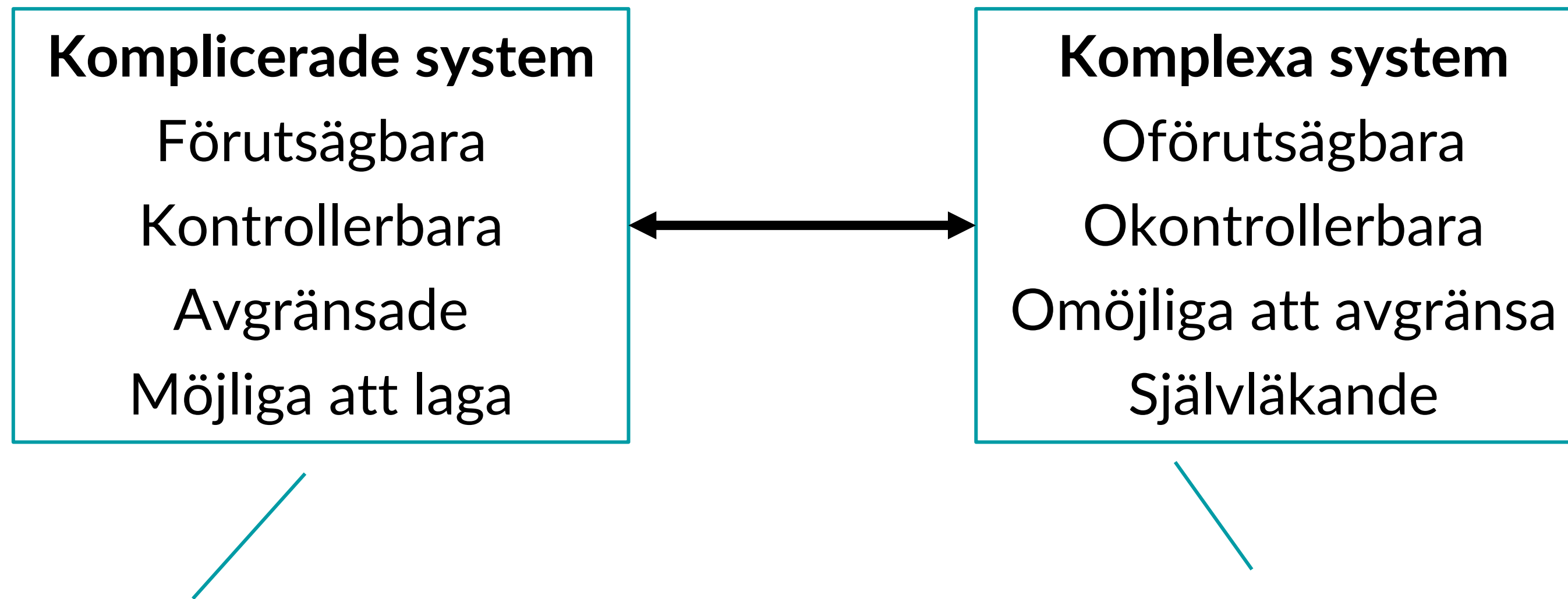


... till en komplex värld

- Fler ingående delar, systemtillstånd, perspektiv och frihetsgrader
- Problem går inte att dela ner i delproblem - kvalitativ och svårförutsägbar påverkan mellan systemnivåer och system
- Alla situationer är **unika**
- Domäner är inte längre separerbara
- Små skillnader hos någon av delarna kan resultera i stora förändringar
- Deltagarna är integrerade delar i både problemet och lösningen - ömsesidigt påverkande
- Allt fler utmaningar hamnar i kategorin **wicked problems**



Komplicerade vs komplexa system



I en komplicerad värld behöver man

- **bemästra en typ av system**

I en komplex värld behöver man ha

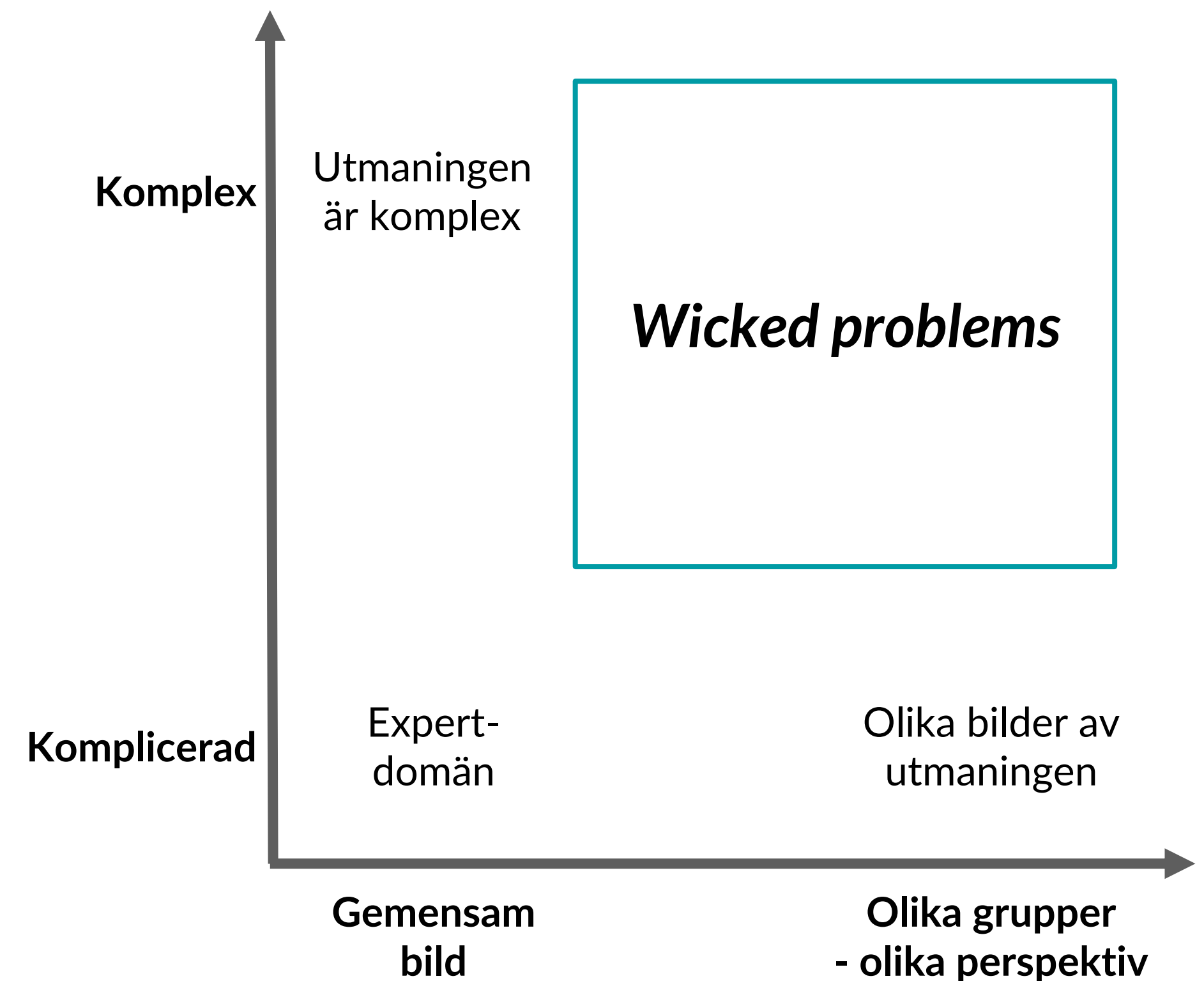
- **bekantskap med varje specifikt system**
- **ha systemtänkande för att förstå logiken**

I ett komplicerat system spelar man **inom** gränserna
- i ett komplext system spelar man **med** gränserna

Wicked problems

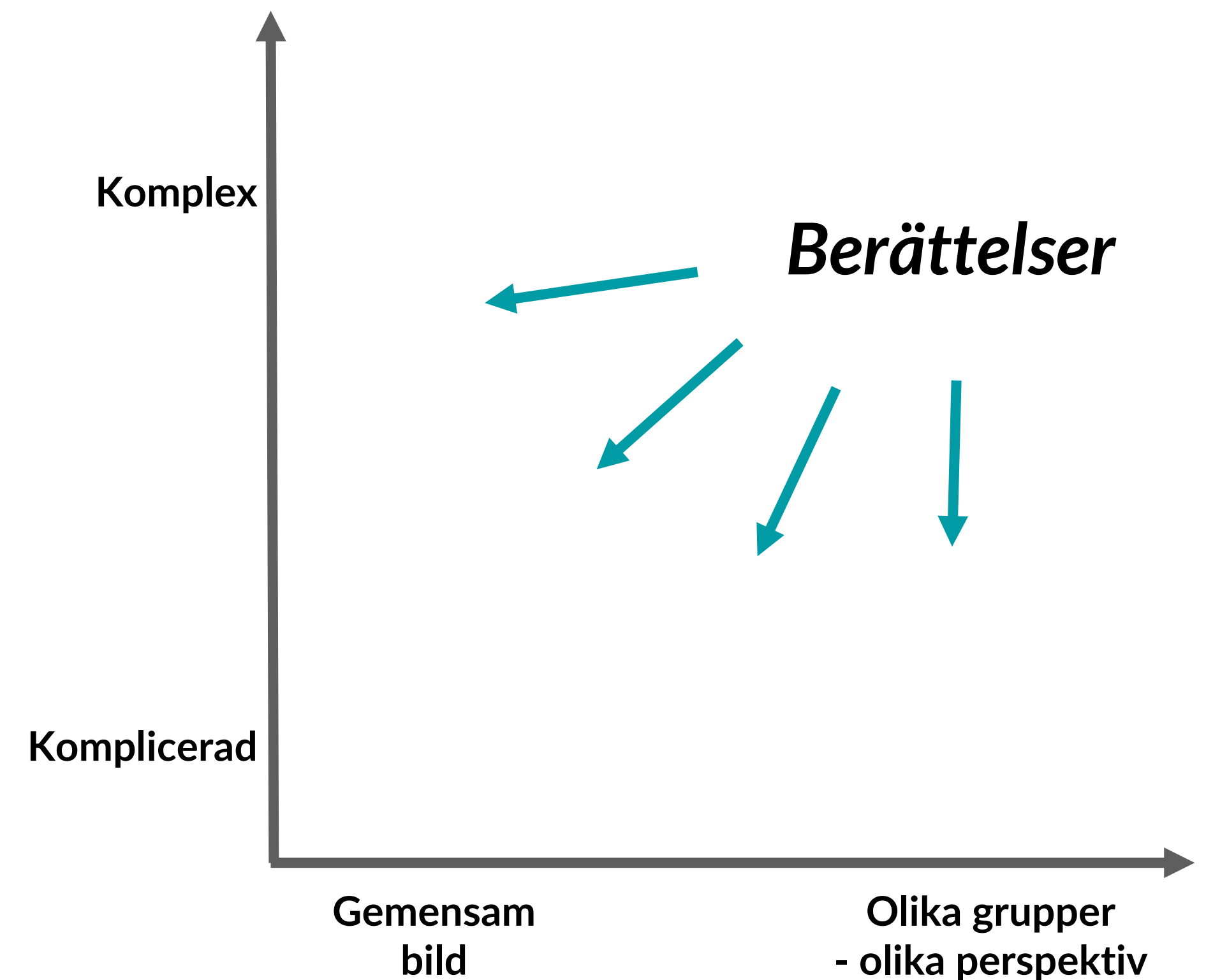
Med ökad komplexitet och fragmenterade värderingar och perspektiv blir allt fler problem s k **Wicked Problems**

- Utmaningar som **inte går att beskriva som problem** och **ordet *lösning* saknar mening** - det finns bara mer eller mindre önskvärda tillstånd
- Intressenter har **olika föreställningar om och perspektiv på utmaningen**



Berättelsernas återkomst

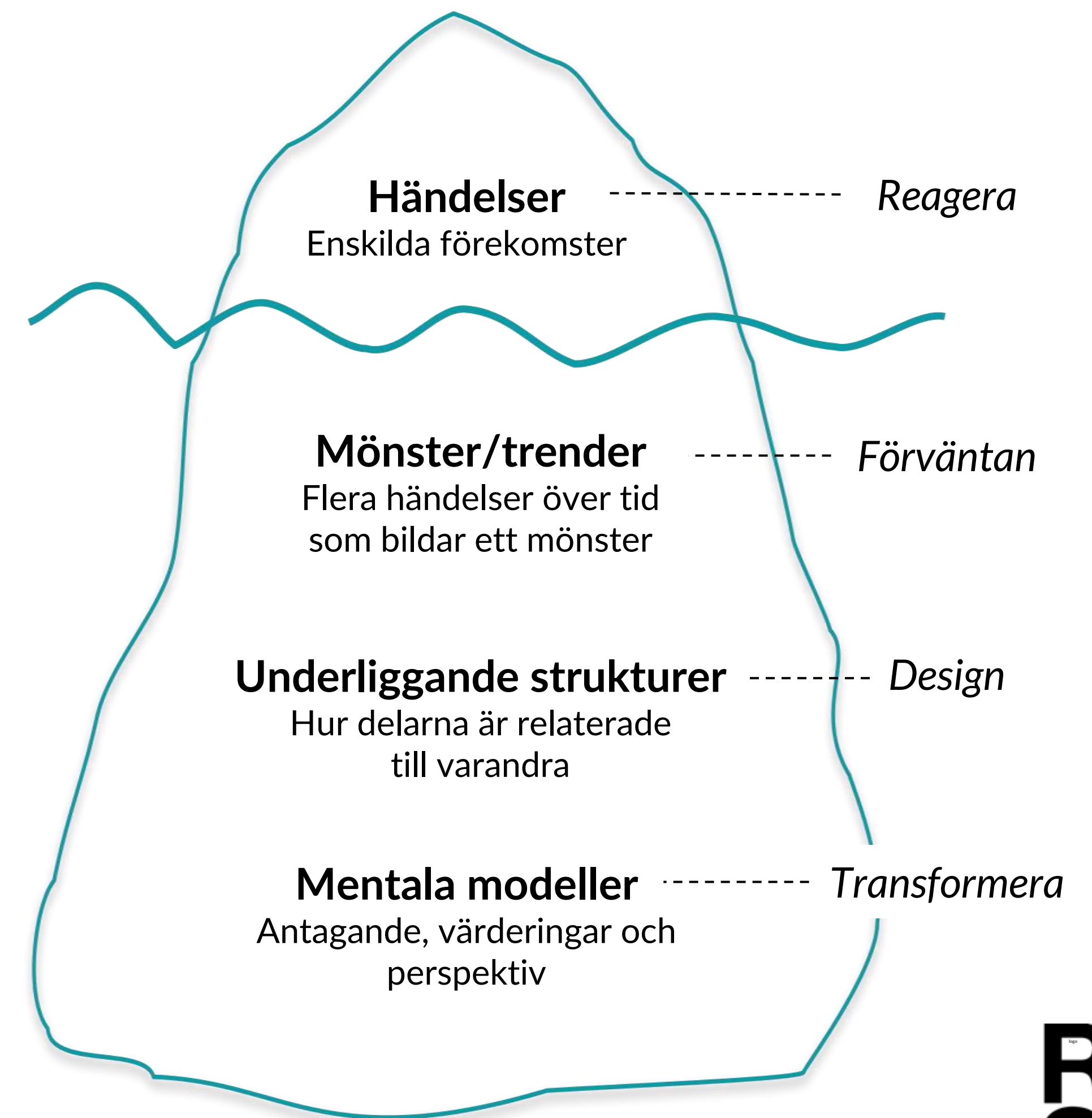
- **Mening- och sammanhangsskapande**
- Förkroppsligar ett **perspektiv**
- **Ingjuter mod, handlingskraft och enighet**
- **Kunskapsbärande** - nyckeln till lärande av komplexa sammanhang
- Använder **hela hjärnan** - förnuft + känslor
- **Koordinerande och organiserande**
- Berättelser som **upprepas** får **större effekt**, skapar **gemensam identitet**
- Kan både **vägleda** och **manipulera**



Systemtänkande

Adaptiva komplexa system är “levande” system vilket innebär att de är

- Har **djup** - beteende formas av underliggande och kvalitativt samverkande nivåer
- **Återkopplade** och självläkande därmed svåra att påverka
- Kan endast hanteras genom **bekantskap** och **omdöme**
- Påverkan sker i **hävstångspunkterna**

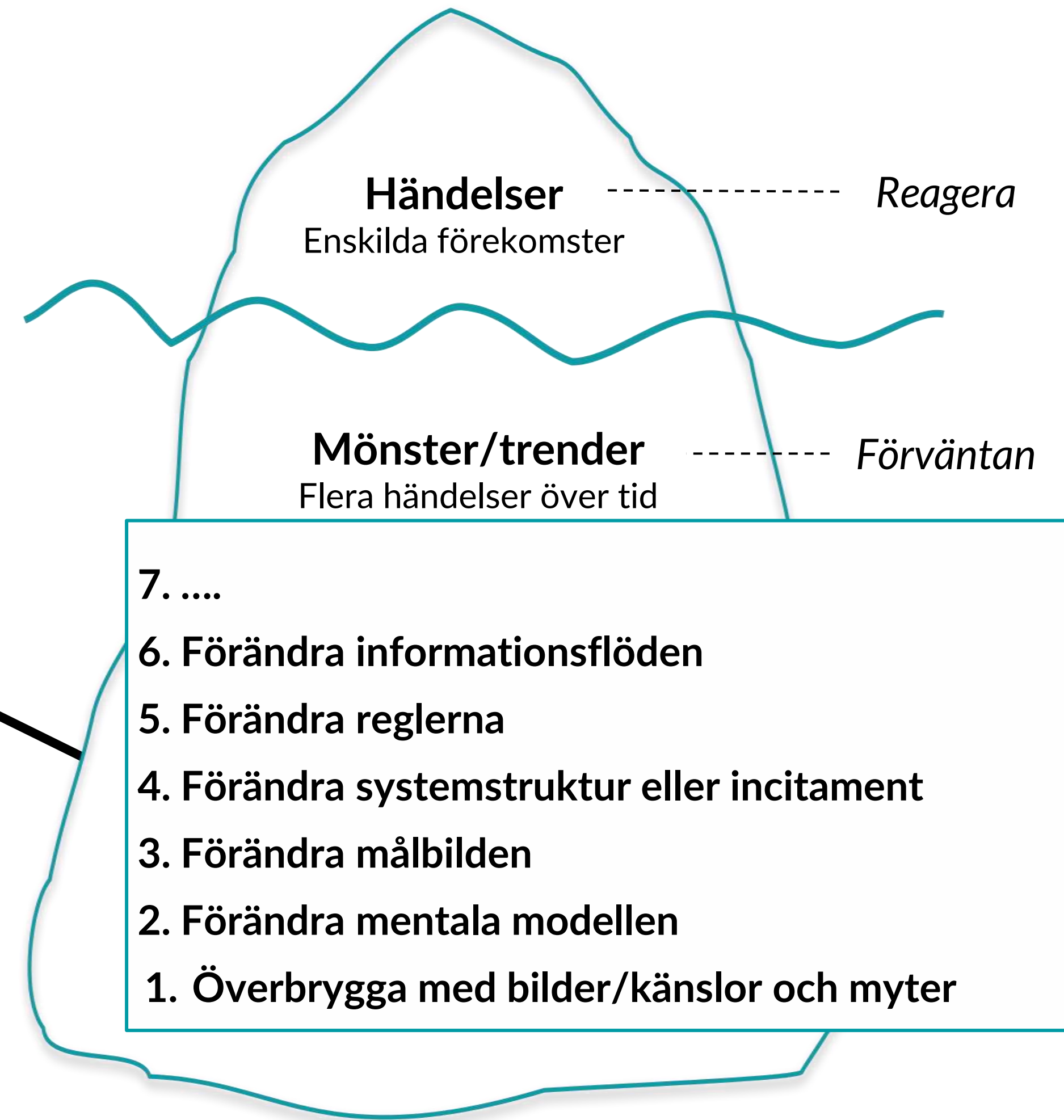


Hävstångspunkter - nyckeln till att påverka komplexa system

Var anlägger man lite kraft för att åstadkomma stor förändring?

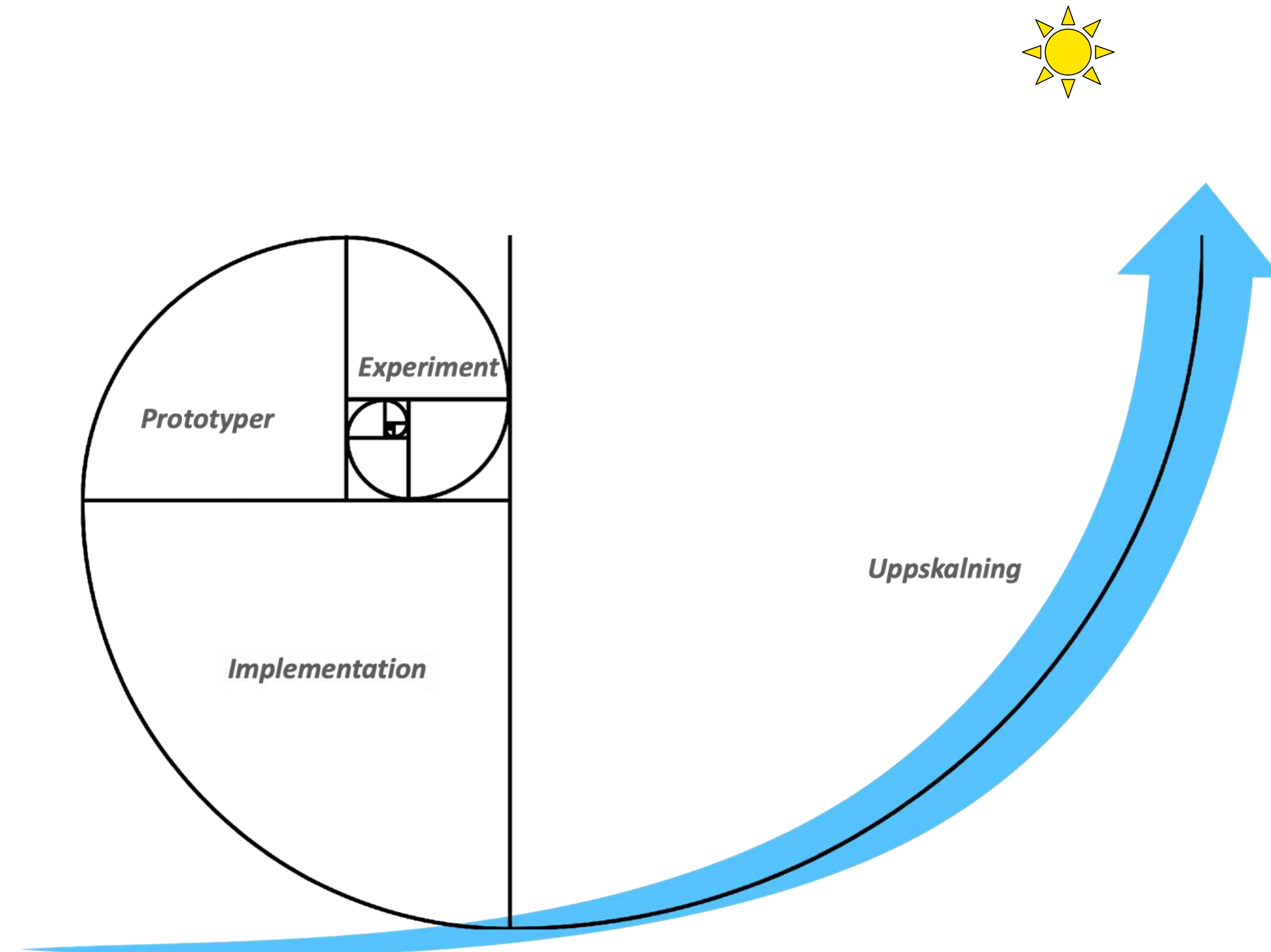
Vilken nivå bör man agera på?

Och vilken specifik mekanism?



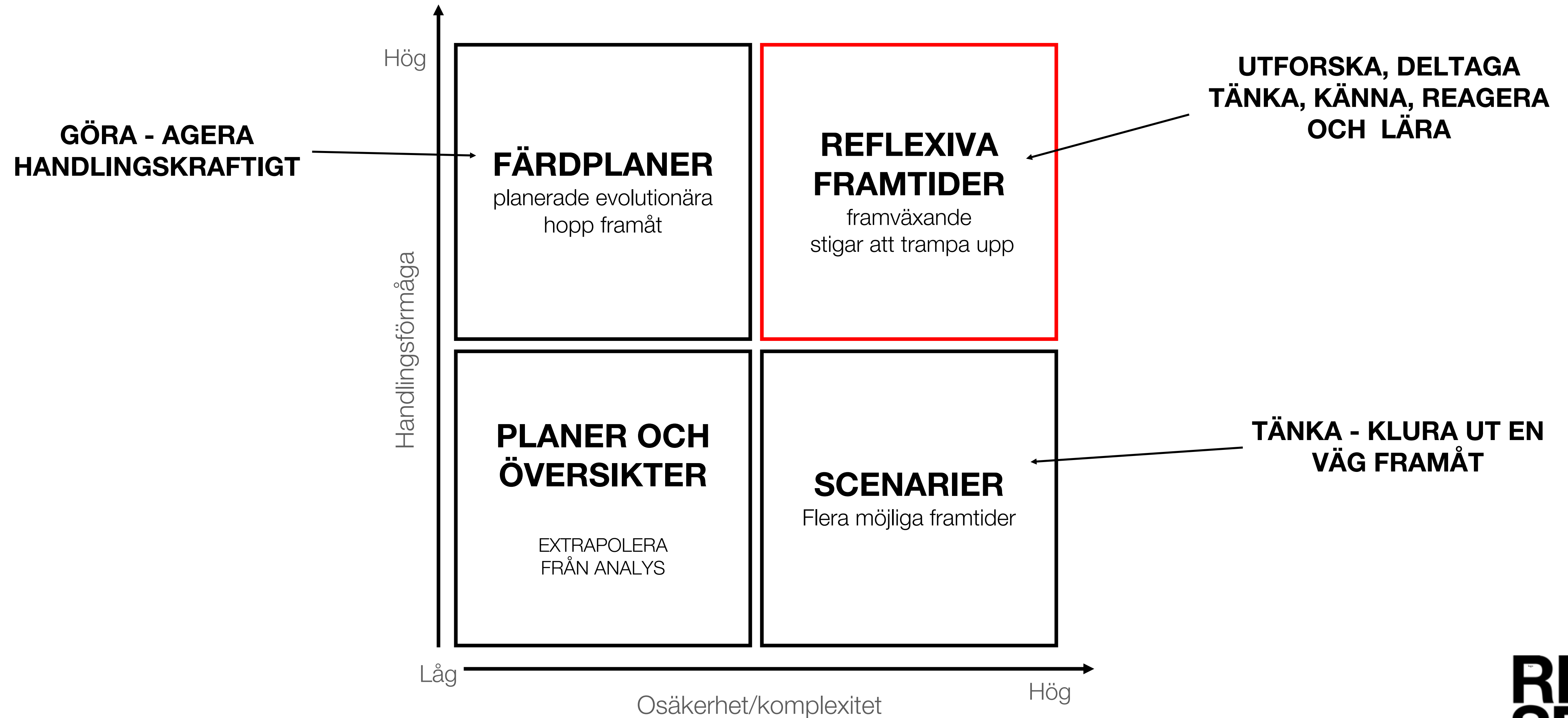
Social innovation

- Utvecklingen handlar om **omvandling av systemet som helhet** - inte något som kan delegeras till en funktion inom systemet
- **Människor** utvecklar idéer - systemets logik **möjliggör** eller **begränsar**
- Det som växer **kan inte bedömas och värderas** utifrån den gamla logiken
- Omgivningen behöver **släppa styrning och kontroll** men ändå **koordinera arbetet** samt **stödja utveckling** och **uppskalning**
- Gradvis experimenterande, prototypande och lärande
- Policy labs, testbäddar, regulatoriska sandlådor, etc...



Att färdas framåt i komplexa och osäkra framtider

Reflexiva angreppssätt



Polisens resa?

Påtaglig sense of urgency!

- Kraftigt evolutionärt tryck - brottssituationen beskrivs om **systemhotande**

Vad betyder det i vårt resonemang?

- Polisen **vet redan** att deras omvärld är ett adaptivt komplext system
- De har en **gemensam och fungerande övergripande målbild**
- De är i **direkt kontakt** med verkligheten
- **Transformationsteorin** verkar vara den saknade pusselbiten som ger en bild av skiftet de redan lever mitt i



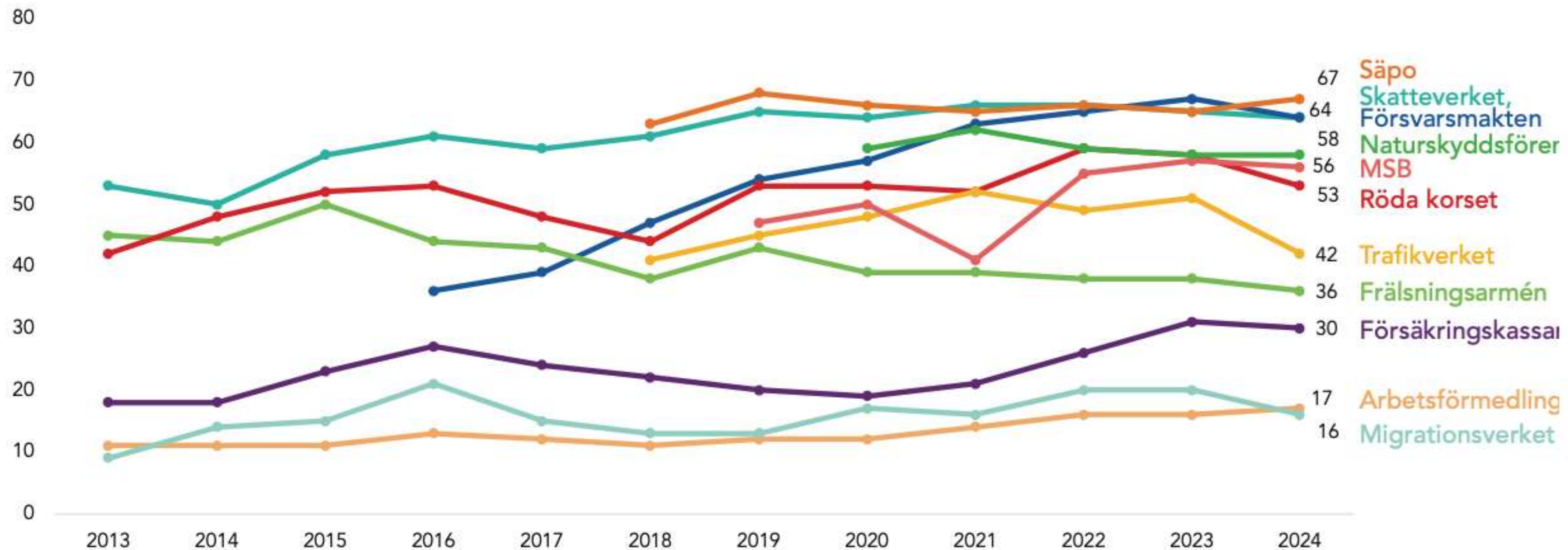
Skatteverkets resa

FÖRTROENDEBAROMETERN 2024

verian | Medieakademin

FÖRTROENDE FÖR MYNDIGHETER OCH ORGANISATIONER

Hur stort förtroende har du för det sätt på vilket följande myndigheter och organisationer sköter sitt arbete?



Bas: n= 1264

Procentandel mycket/ganska stort förtroende

Skatteverkets resa

Förändrade målbild/syfte och kultur:

- Sveriges medborgare **skall** betala skatt → Sveriges medborgare **vill** betala skatt
- Kulturell förändring - tjänsteresa → incitament - **vad kunden tänker och vill**

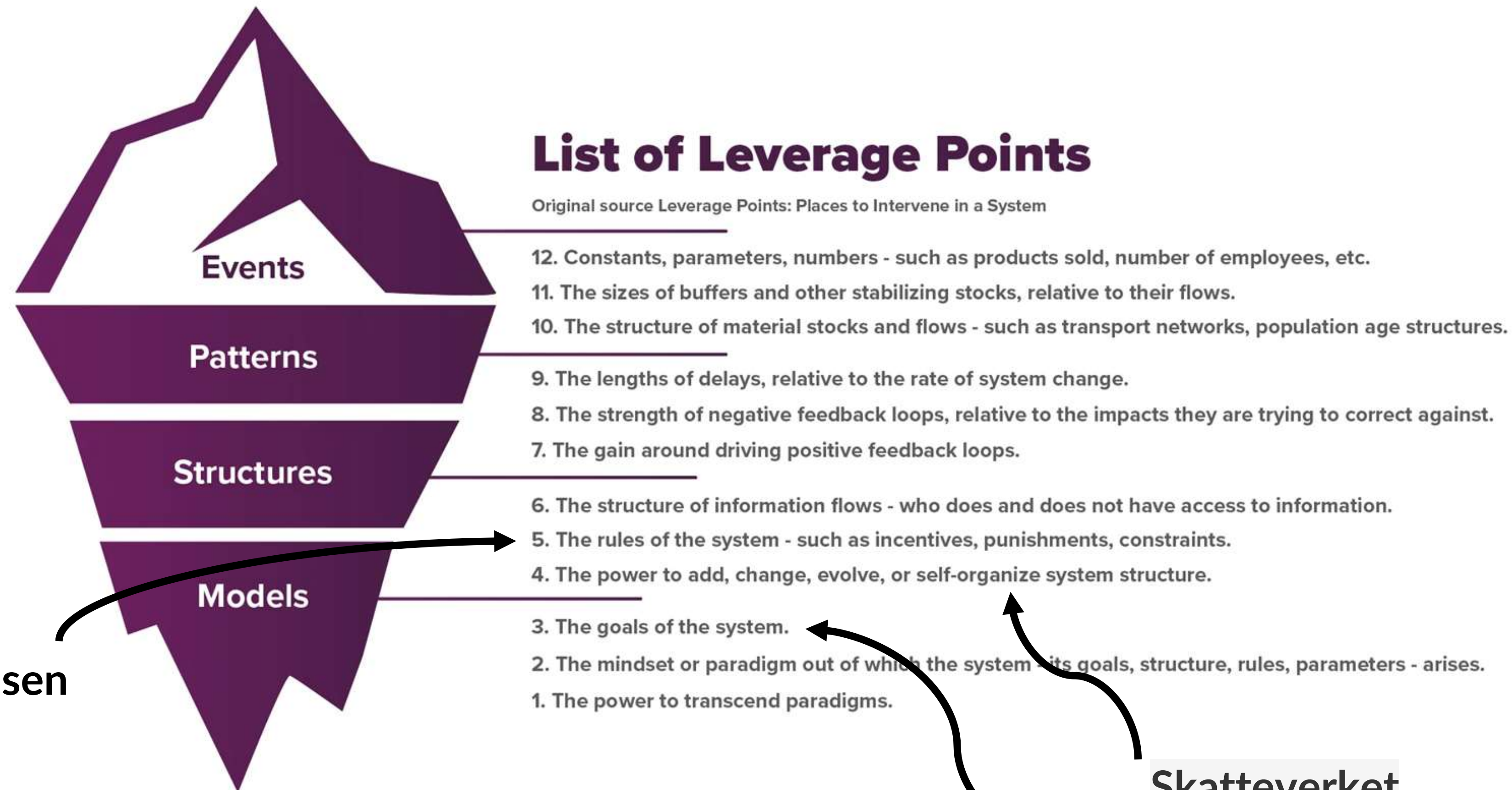
Hur förstår vi detta ur ett komplexitetsperspektiv?

Skatteverket agerade som en aktör i ett **adaptiv komplext system**

- De insåg att de måste äga sin egen resa - **autonomi**
- Satte fokus på **övergripande mål** – **varför** skall medborgare betala skatt
- Fokus på vad styrningen **skulle uppnå**
- **Gemensamt syfte, riktning och lärande** - inte en avdelad roll

- De agerade på rätt systemnivå
- De hittade rätt hävstångspunkt

Vilken systemnivå och hävstångspunkt agerar myndigheter på?



Transportstyrelsen

Vår verksamhetsidé

Vi utvecklar ett tillgängligt transportsystem med hänsyn till säkerhet, miljö och hälsa. Med respekt för konsekvenser för medborgare och näringsliv utformar vi regler och följer upp att de efterlevs.

Vi förser samhället med uppgifter om transportmedel och förare. Vi arbetar med helhetssyn och effektivitet och har hög servicenivå i vår kontakt med omvärlden.

Skatteverket

Vårt uppdrag

Skatteverkets uppdrag är att säkerställa finansieringen av den offentliga sektorn och bidra till ett väl fungerande samhälle för medborgare och näringsliv. Vi ska också motverka brottslighet.



Nyckelinsikter för institutioner



- **Två samtidiga förändringsmönster - två inkommensurabla världar**
 - Acceptera sammanbrottet av “självklara” mönster, metoder och kunskap
 - Både “produktion” och **experiment, nybyggeri och interventioner bottom-up**
 - **Institutionen kan inte agera i två världar** - medarbetarna måste agera i två världar - en fot i varje värld - **omdöme** är centralt för att uppnå överordnat syfte
- **Ledning behöver ske utifrån det tredje perspektivet** - “trädgårdsmästarens perspektiv”
 - Det behöver finnas en **överbryggande tankemodell** som vägleder - en transformationsförståelse
- **Framtiden ligger i att lära sig leva och utvecklas i en adaptiv komplex miljö**
 - **Rätt hävstångsnivå** - varför finns vi till - mål och syfte
 - **Levande relationer** till det omgivande systemet
 - **Äga sin egen resa** - **autonomi**