



RI.
SE

EN FÖRÄNDERLIG VÄRLD

Att möta det okända med förnyelse och transformation

Carl Heath

Senior Researcher



RI.
SE

Kunskapshorisonten





SKOLA



FISK

SKRIVNING

RITNING



APA



BJÖRN



EKORRE



DUVA



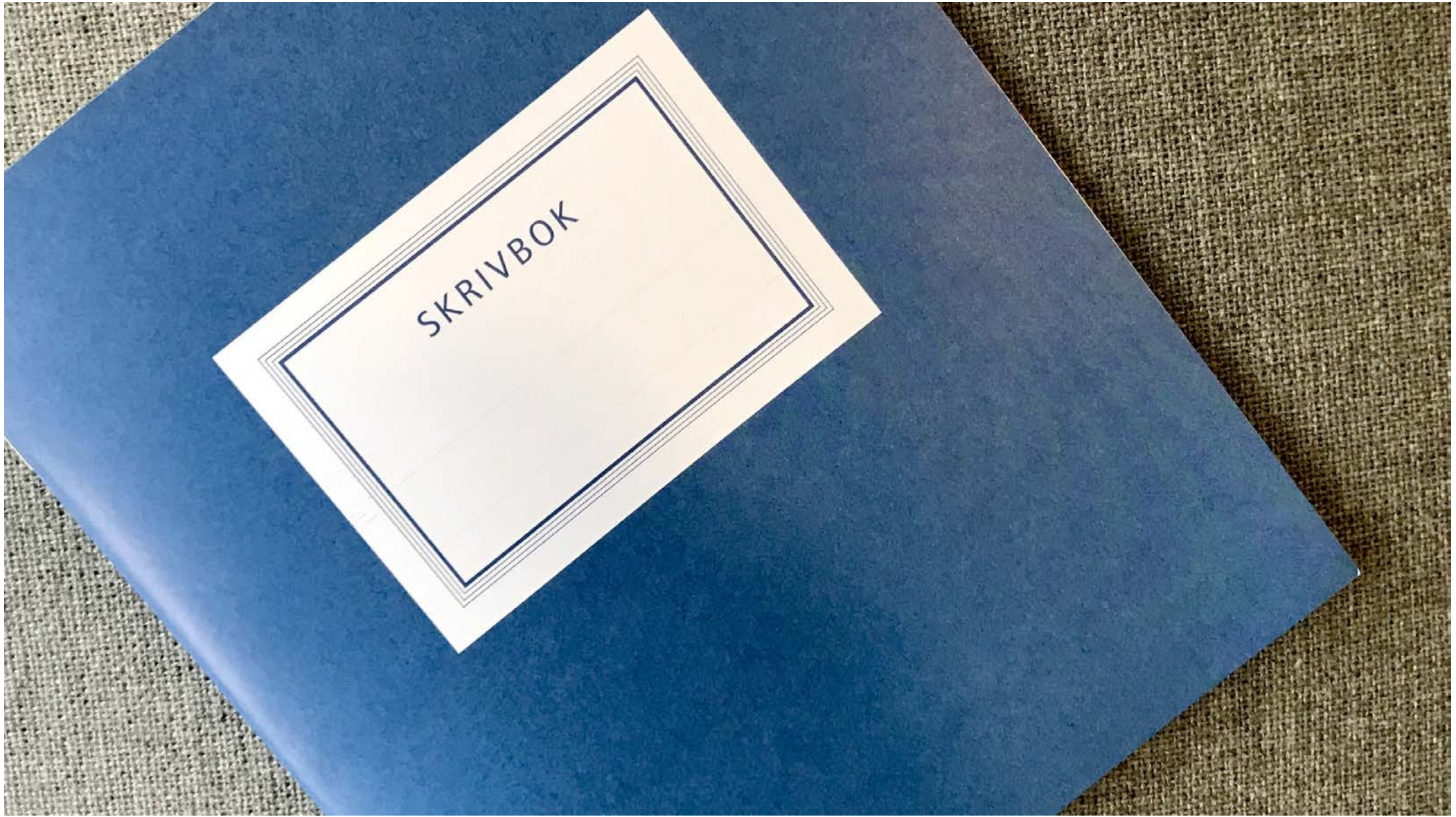
LÄMM



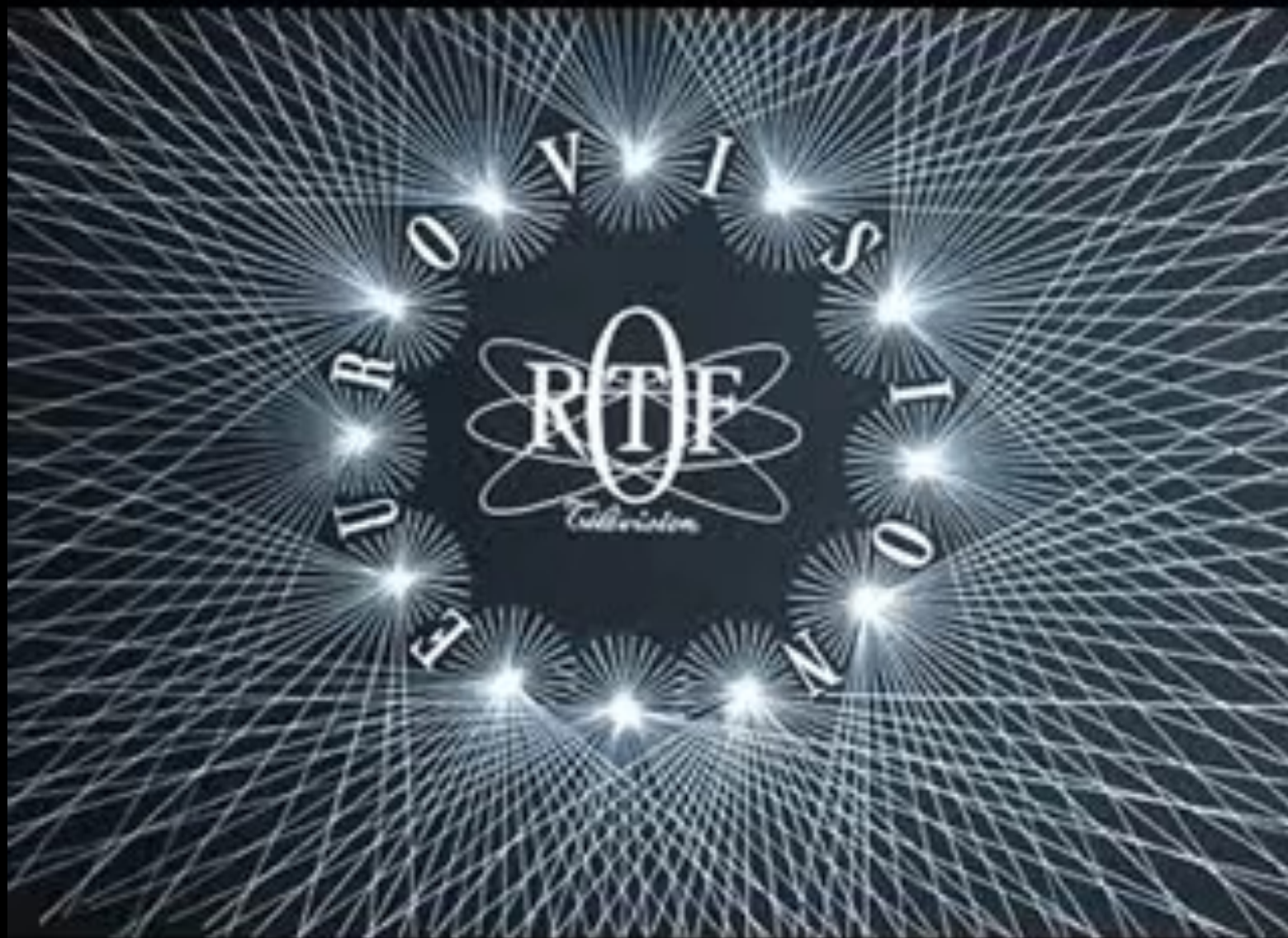
GRIS

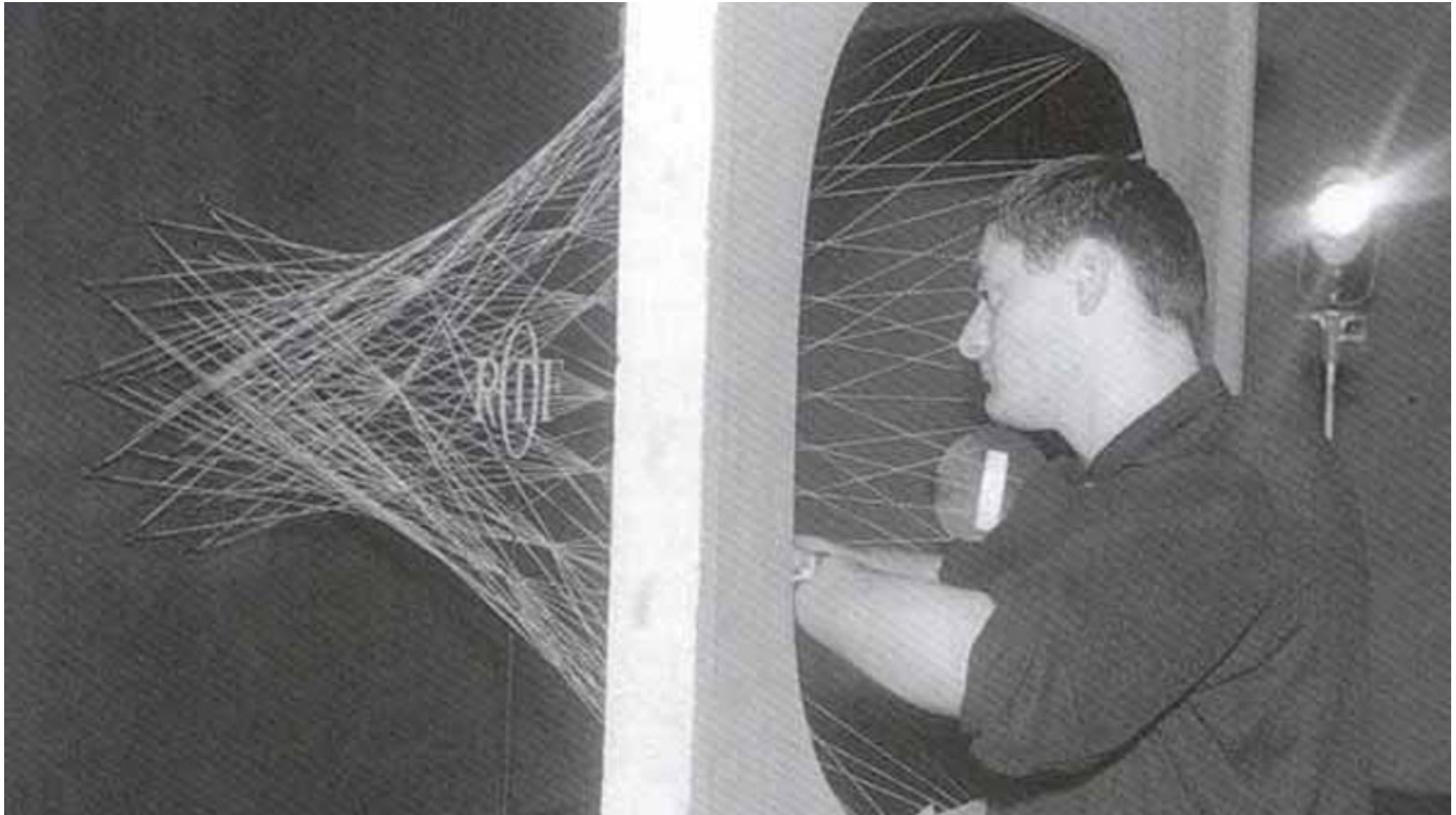


HARE



SKRIVBOK







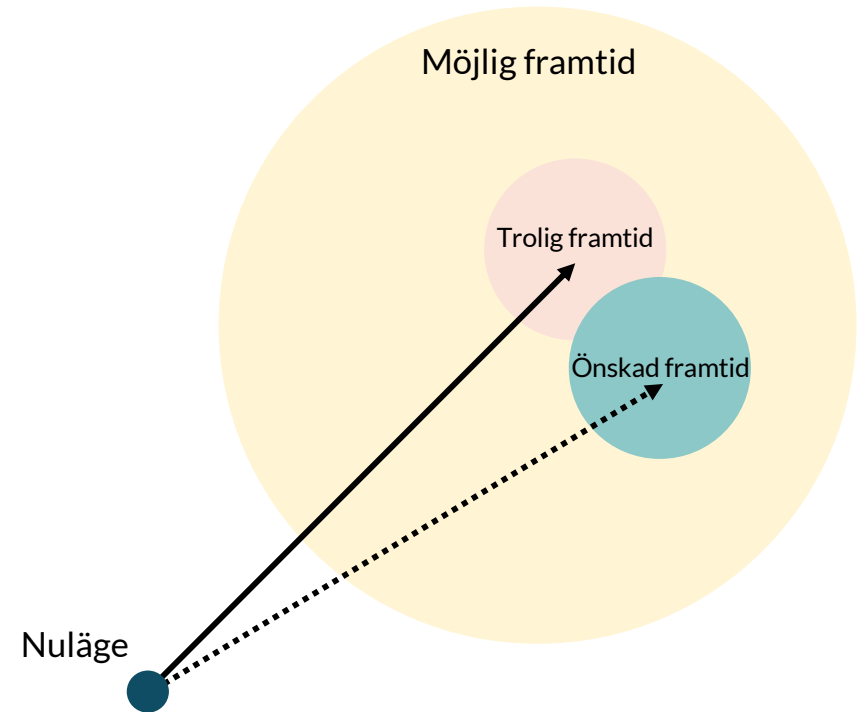




RI.
SE

Omvärldsanalys

Vad vill vi uppnå?





Varför är
omvärldsanalys
viktigt?

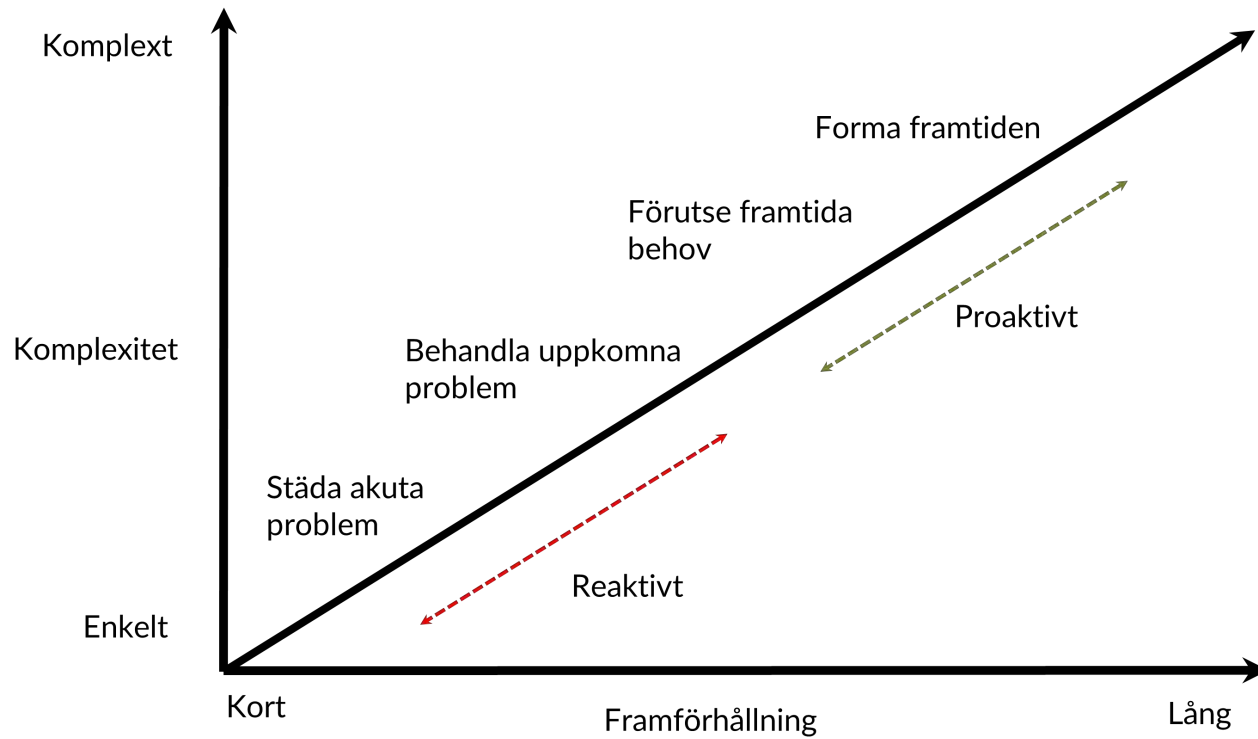


Vill
visionens
huvudriktning

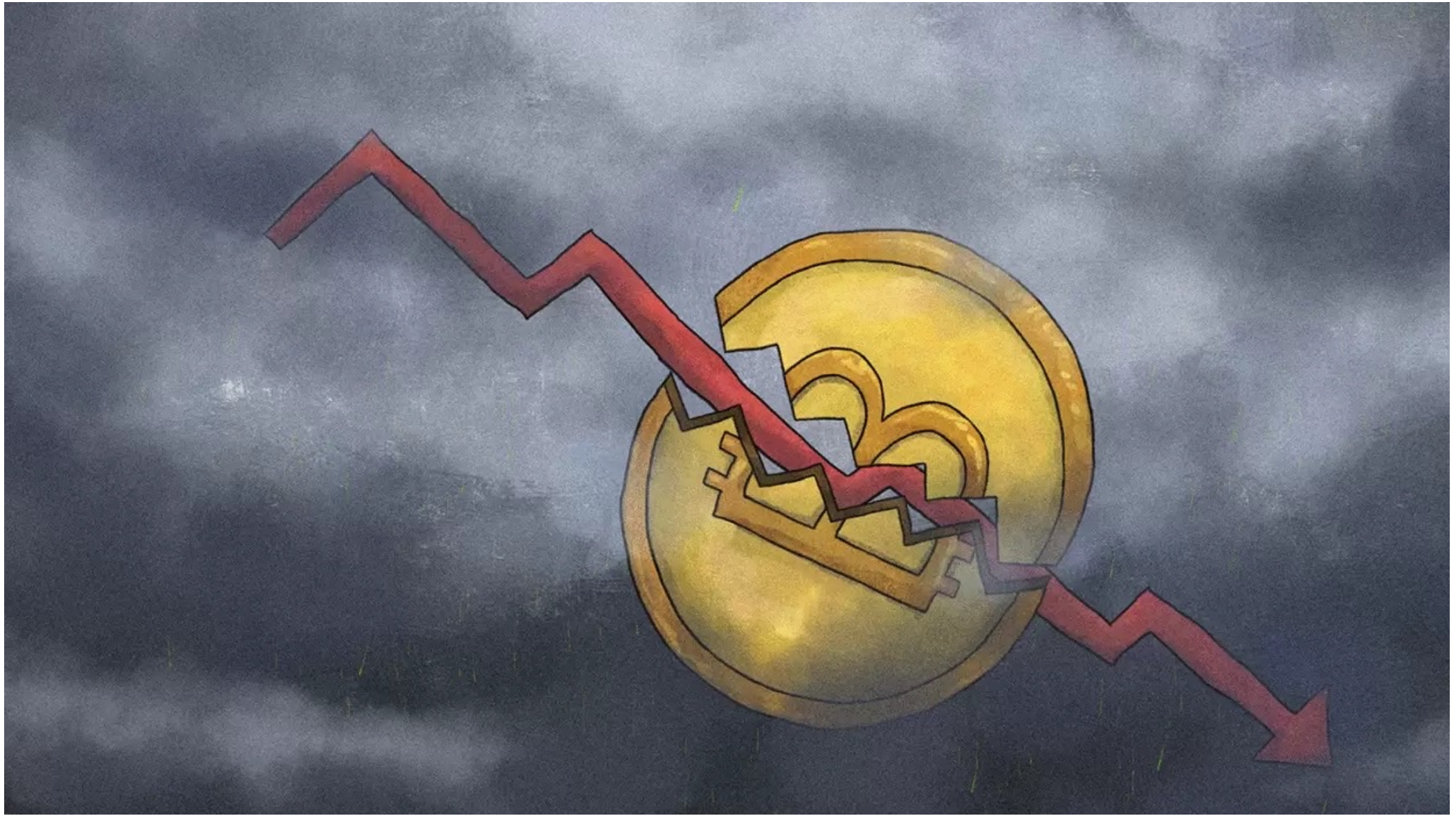
Kan
organisationens
förmåga

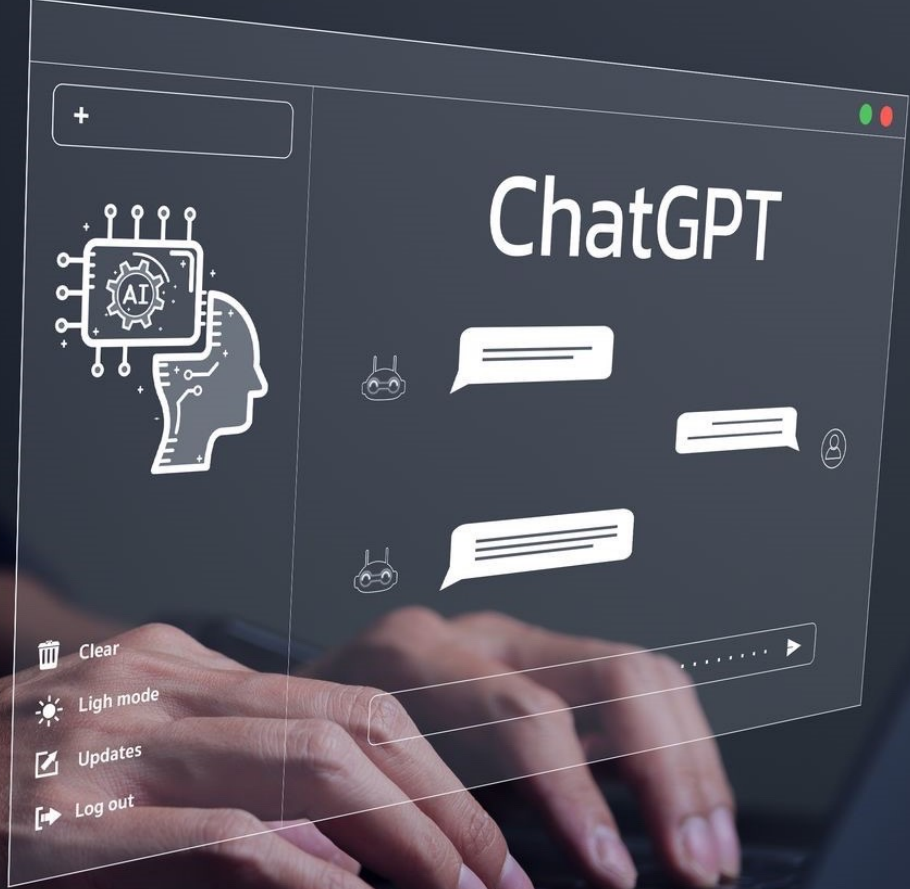
Bör
omvärldens krav

Förhållningssätt och komplexitet









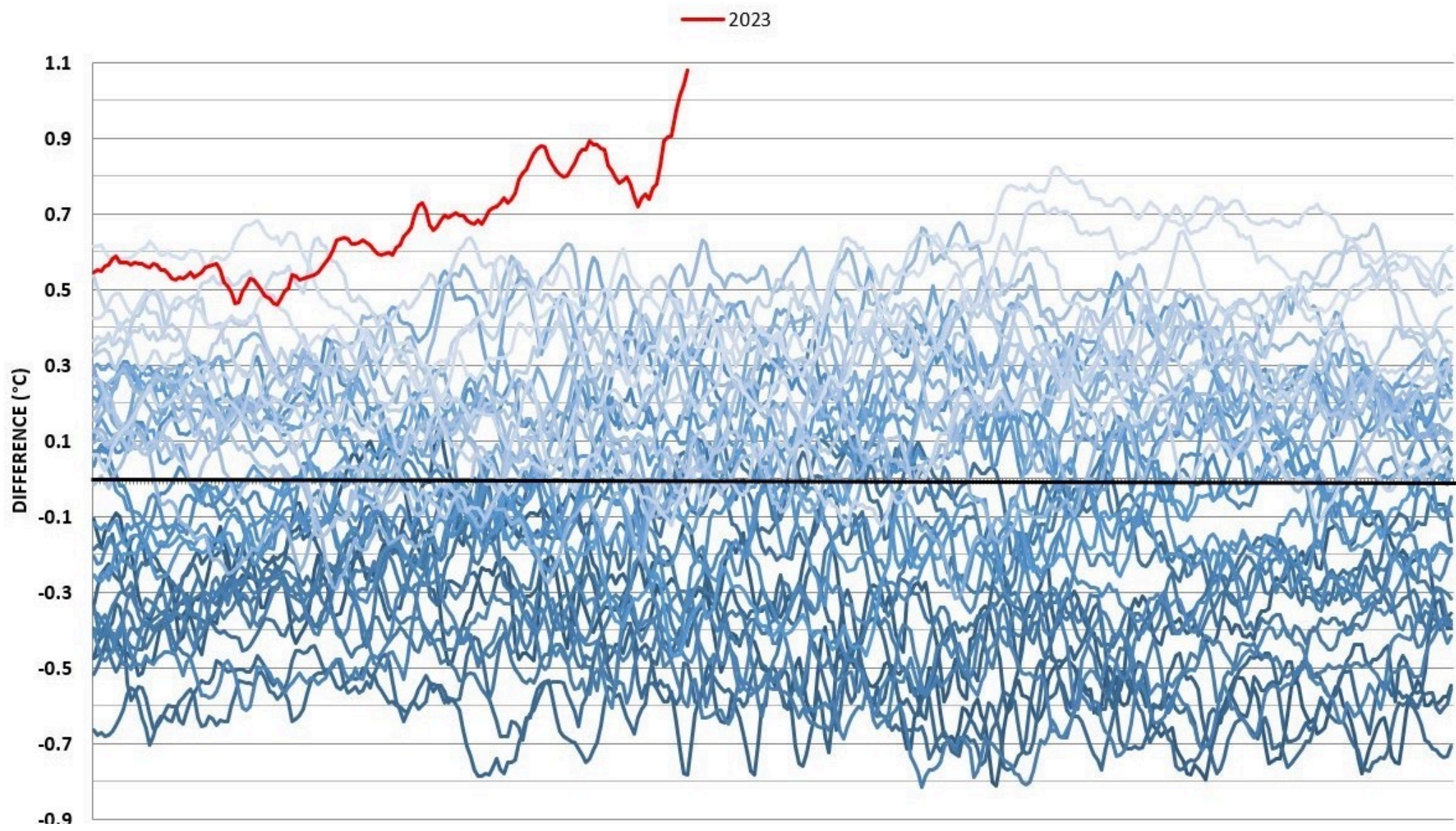




ORIGINAL SCENE - R RATED



© Getty Images



Turbulenta tider

- BANG - Bits, Atomer, Neuroner & Gener
- Fjärde industriella revolutionen
- Exponentiell kunskapstillväxt
- Ökad ihopkoppling och komplexitet



- Värderingsförändringar, kulturella skiften och sammankopplade svärmar
- Demografisk peak passerad
- Urholkad välfärd & ökande klyftor

- Minskad global ekonomisk stabilitet
- Frisvängande finansiell logik
- Data & algoritmdrivnet värdeskapande

- Klimatförändringar & ekologisk kollaps
- Mat-, vatten-, hälso- och energiutmaningar
- Naturkatastrofer

- Ny geopolitisk ordning - nya hotbilder
- Nationalstatsmodellen utmanas
- Governance-förmågan urholkad

Att förstå transformation

BANI – ett ramverk för att se förbi komplexitet

Brittle

De starka och stabila systemen runt omkring oss är i själva verket sköra och splittras oväntat när en systempunkt angrips

Anxiety-inducing

Känslan av att inte vara i kontroll skapar ängslighet, ångest och rädsla då vi kan inte se någon väg ut

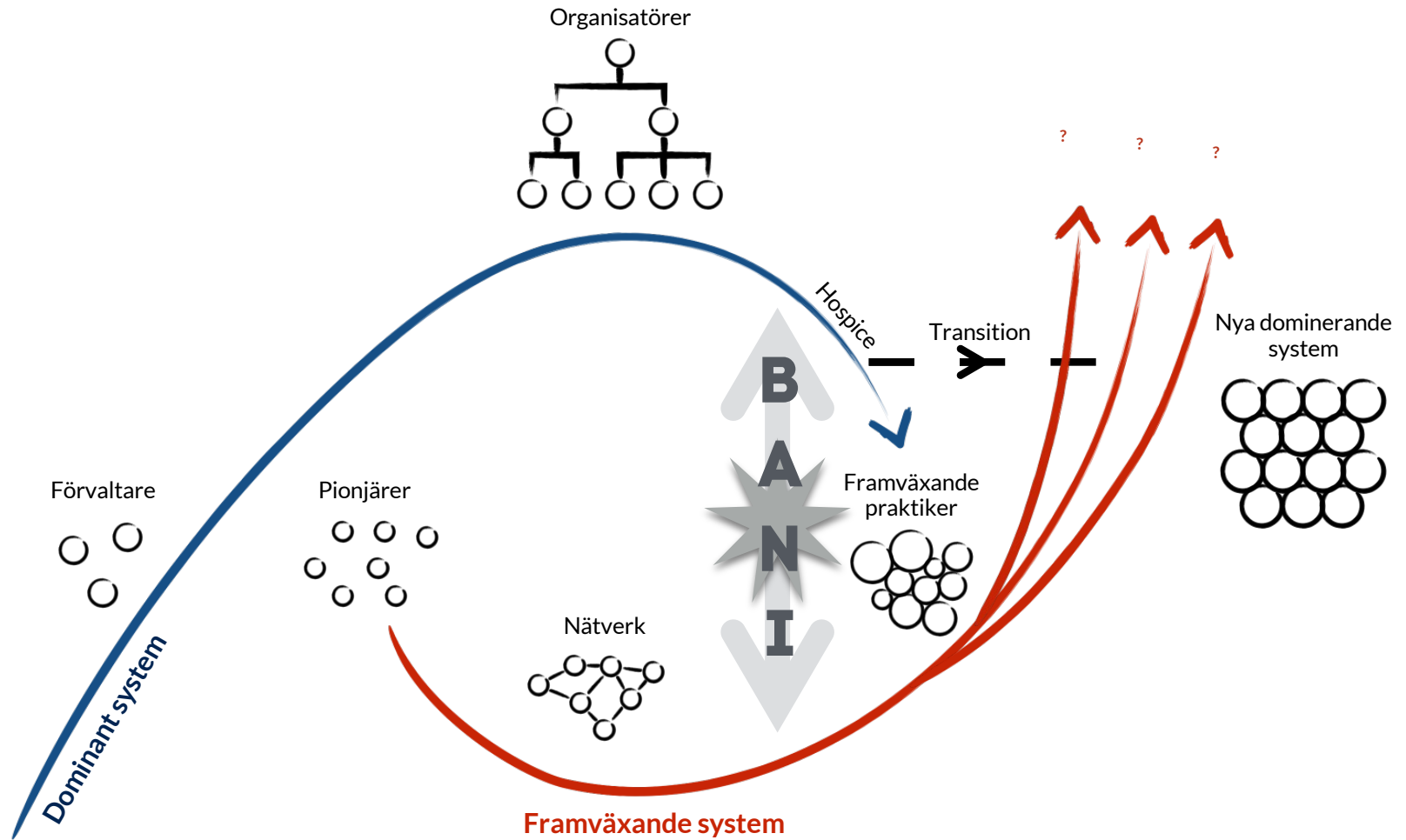
Nonlinear

Det mesta runt omkring oss beter sig allt mer ickelinjärt och kaotiskt – orsak och verkan upplevs inte längre hänga samman

Incomprehensible

Ingen verkar längre kunna förklara hur något hänger ihop, och desto mer vi letar efter svar, desto mer obegripligt verkar det bli

En teori om transformation



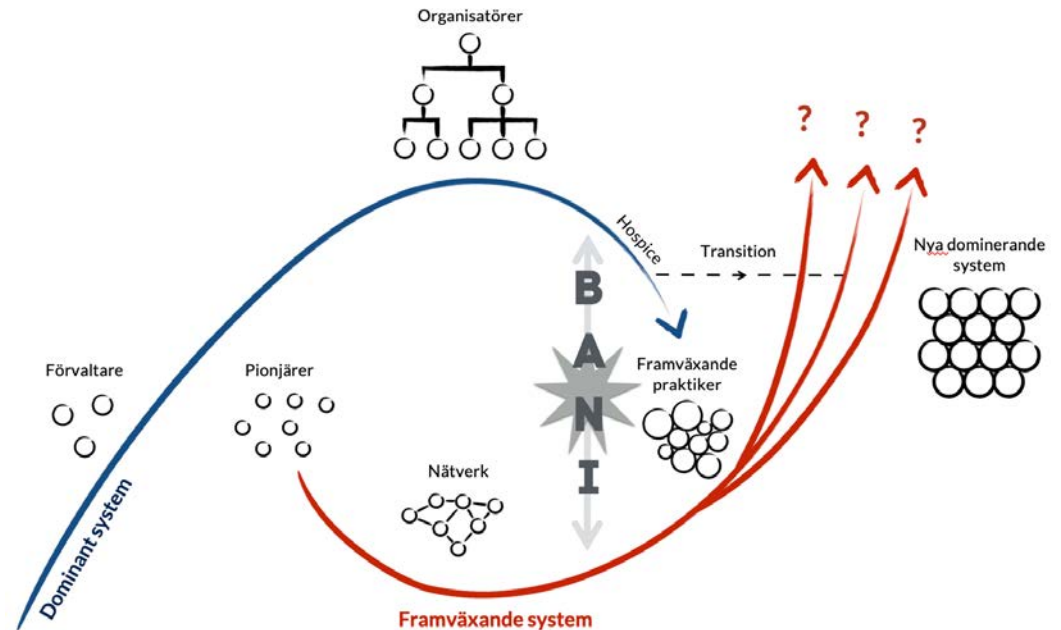
Exempel på systemtransformation

Storskalig och djup, hållbar, icke linjär systemtransformation

- Industriella revolutionen
- Musikindustrins transformation

Småskalig individuell transformation

- Att bli förälder
- Att flytta hemifrån
- Att få tillgång till internet



Ref: Two curve model - Berkana Institute

Konsekvenser av att möta en systemtransformation

System och strukturer krackelerar

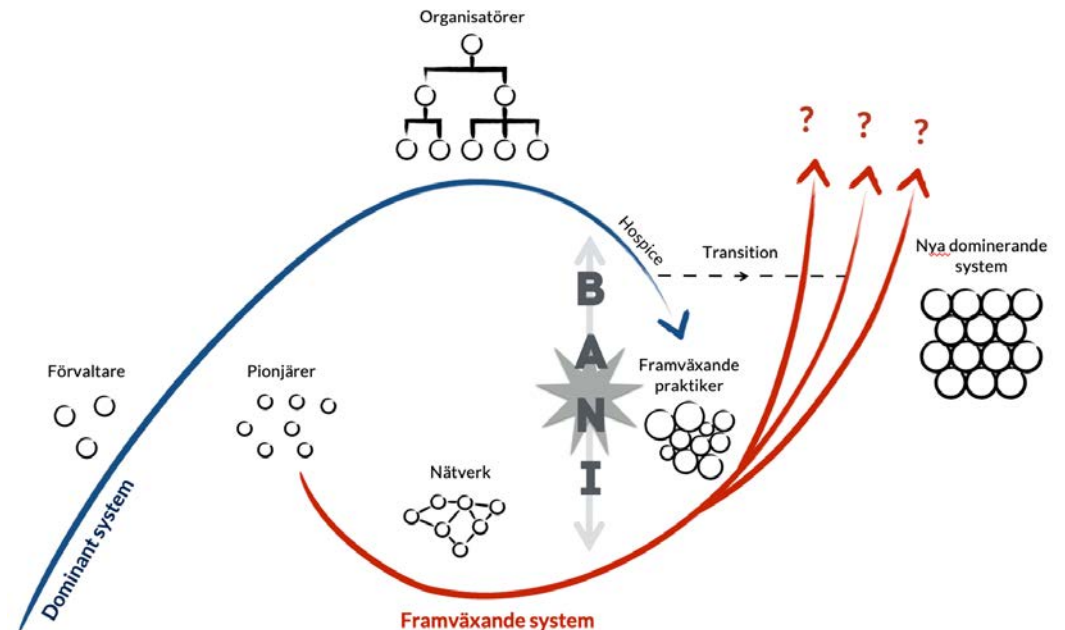
- Institutioner
- Strukturer
- Praktiker
- Normer

Inre mentala modeller blir svåra att förstå och mister relevans

- Rådande sanningar
- Narrativ
- Metaforer

Det är mycket svårt att se bortom ens eget systems horisont

- Vi kan inte förstå den logik som underbygger det nya systemet
- Det finns inte en tydlig väg mellan det gamla och det nya systemet
- Skiftet mellan system är kvalitativt och totalt



Ref: Two curve model - Berkana Institute

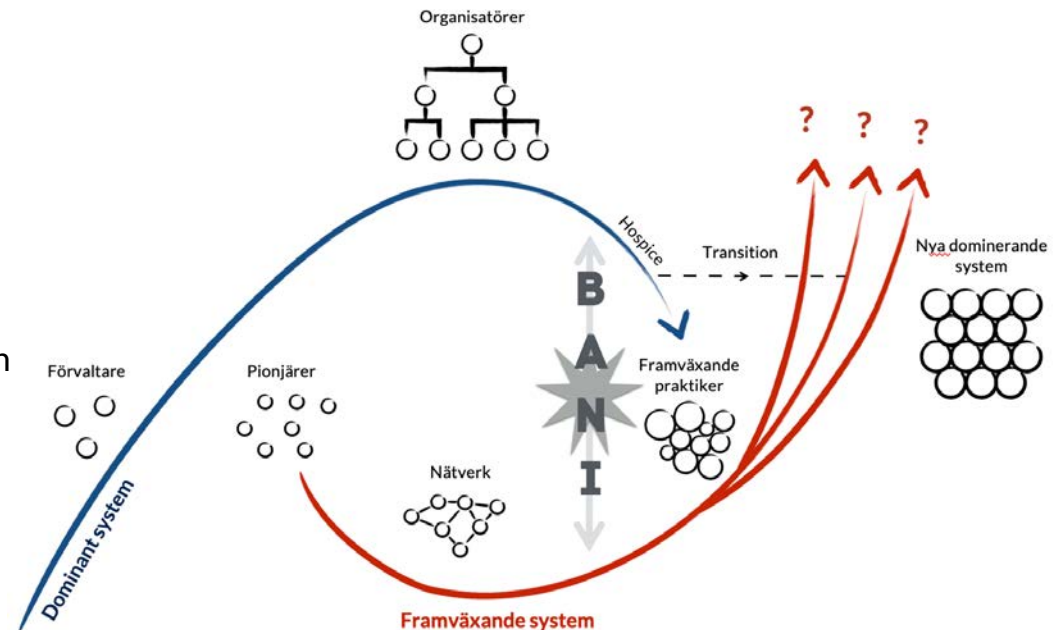
Konsekvenser av att möta en systemtransformation (2)

Nya system och mentala modeller växer fram

- under oförutsägbara processer och med okänd fart
- och är bara synliga i fragment

Att navigera i systemtransformation förutsätter klarsynthet och mod och tro

- en **tro** på ett större perspektiv
- **Klarsynthet** att se bortom traditionella kategorier och gamla sanningar
- **insikt** låta gamla system dö med värdighet och ge näring till det nya
- **mod** att våga hoppa när tiden är rätt



Förbättring och förnyelse

Principer för målstyrning



Kundfokus



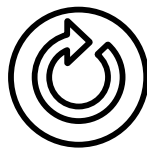
Ledarskap



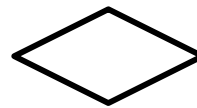
Medarbetarnas
engagemang



Processinriktning



Förbättring



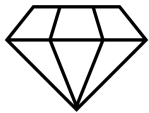
Faktabaserade
beslut



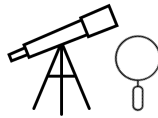
Relationshantering

(ISO 9000)

Principer för att leda och organisera innovation



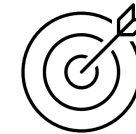
Fokus på värdeskapande



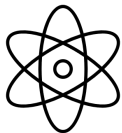
Utnyttja insikter runt behov



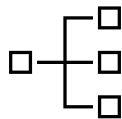
Framtidsfokuserade ledare



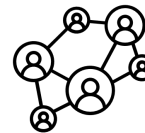
Strategisk inriktning



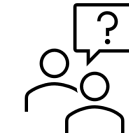
Utvärdering & förbättring på systemnivå



Anpassningsbara processer & strukturer



Kultur för kreativitet och genomförande



Hantera osäkerheter

(ISO 56000)

Tvåhänt ledarskap

Målstyrande

"leda genom att kontrollera"

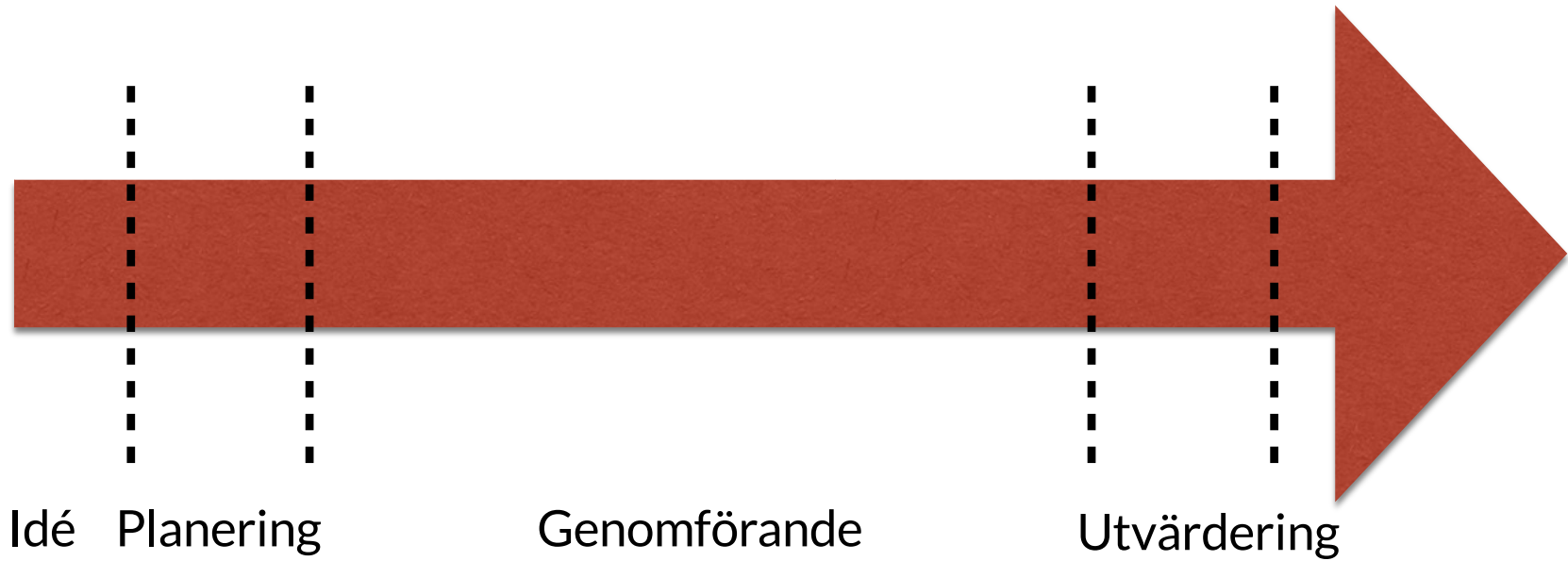
Målsökande

"leda genom att utforska"

Styrning och ledning	Kravdrivet	Förväntansdrivet	Mål
"Målstyrning"	Lagar Föreskrifter Bestämmelser	Tydligt Sätta ord på Uppfyllande	Definierbart Kortsiktigt Mätbart-kortsiktigt
"Målsökning"	Beteenden Nya behov Omställning	Obestämbar Svårartikulerat Meningsskapande	Holistiskt Värdeskapande Mätbart-långsiktigt

Hur vi jobbar spelar roll

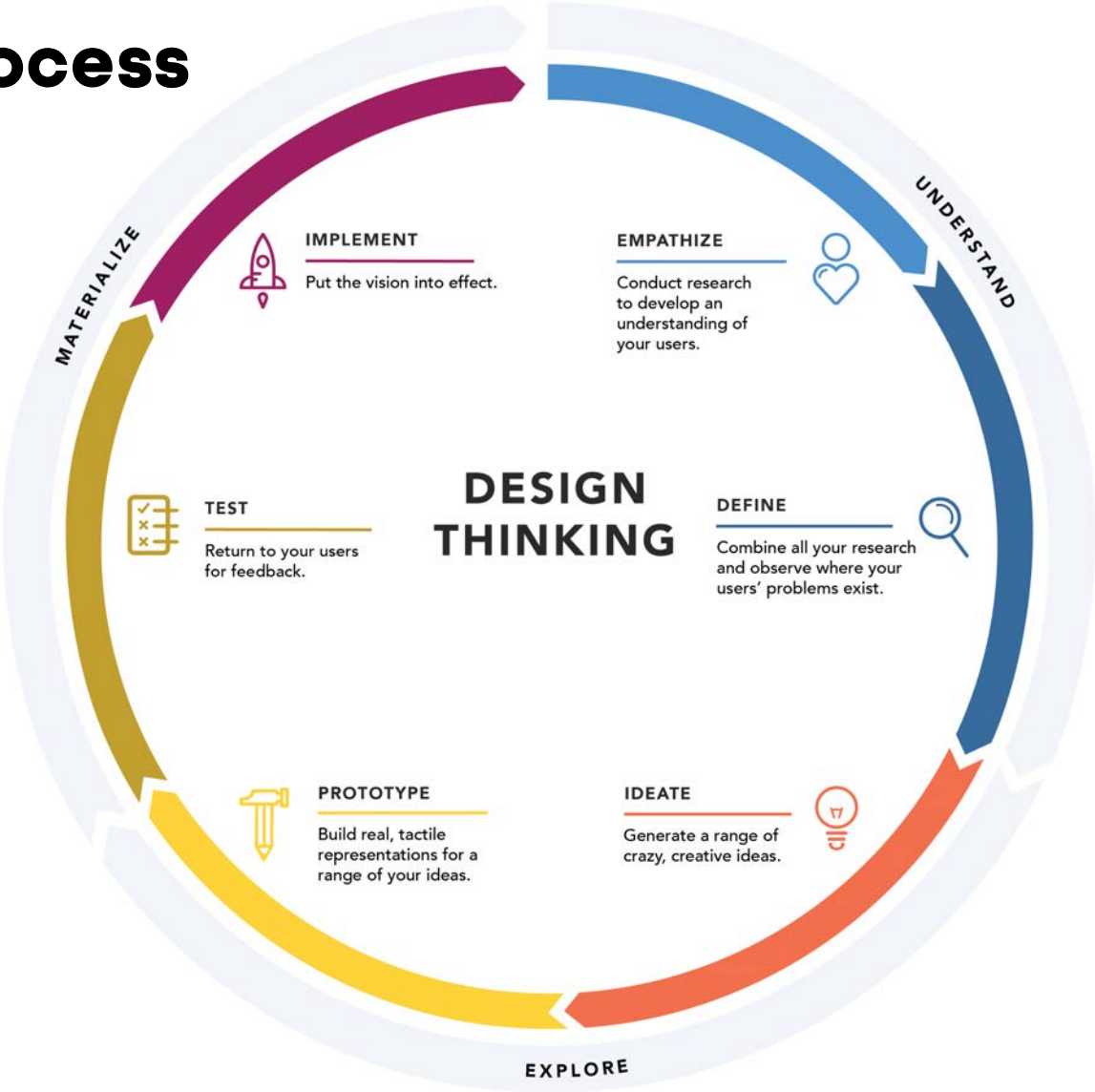
Vattenfallsprocess



100 % resurser
100% energi
0% kunskap

0 % resurser
0% energi
100% kunskap

Iterativ process

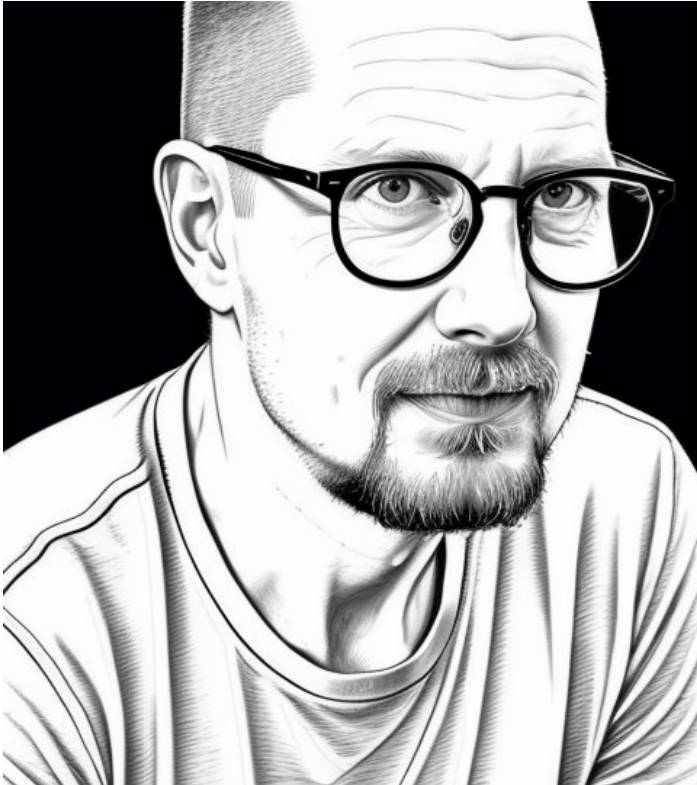


Hur vi planerar spelar roll

... I always remember the observation of a very successful soldier who said,

“Peace-time plans are of no particular value, but peace-time planning is indispensable.”

Dwight Eisenhower, 1957



Carl Heath

Senior Researcher
carl.heath@ri.se
[@carl@heath.social](https://twitter.com/carl@heath.social)

www.ri.se
www.carlheath.se