

Att driva projekt i en transformativ värld

– det lite större perspektivet

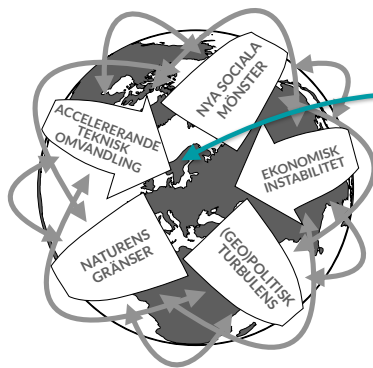
P A Martin Börjesson
martin.borjesson@ri.se



Vadå transformativ värld?

RI SE

I en komplex värld sker inga projekt i vacuum



RI SE

Hur karakteriseras världen omkring oss?

Volatile
Uncertain
Complex
Ambiguous



Brittle
Anxiety-inducing
Nonlinear
Incomprehensible

BANI Framework - Jamsai Cascio

Skör
Hispig
Icke-linjär
Totalt obegriplig

Svensk översättning



Polykris

Flera stora globala och sammanhängande kriser som riskerar initiera kaskader inom andra krisområden

Metakris

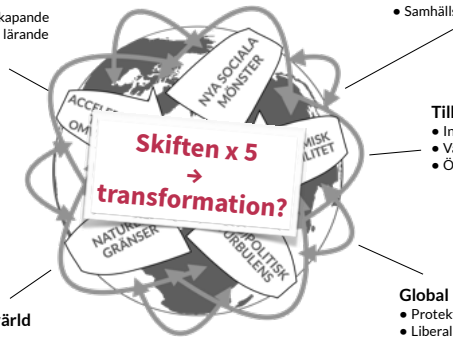
Fördjupar begreppet polykris - refererar även till djupare underliggande faktorer vilket gör att vi också har en kris när det gäller att greppa situationen

RI SE

Underliggande skiften

Materiell → cyberfysisk värld

- Ny logik för organisation och värdeskapande
- Omdefinition av förståelse, kunskap, lärande
- Autonomi, beslut och agens



Hierarkier → svärmar

- Individualisering och värderingsskiften
- Instabilitet, komplexitet och adaptivitet
- Samhällsberättelsens fragmentering

Tillväxt → omkoppling av ekonomin

- Inbromsande tillväxt
- Värdekedjor → digitala värdeekosystem
- Ökande ekonomisk polarisering

Global → fragmenterad världsordning

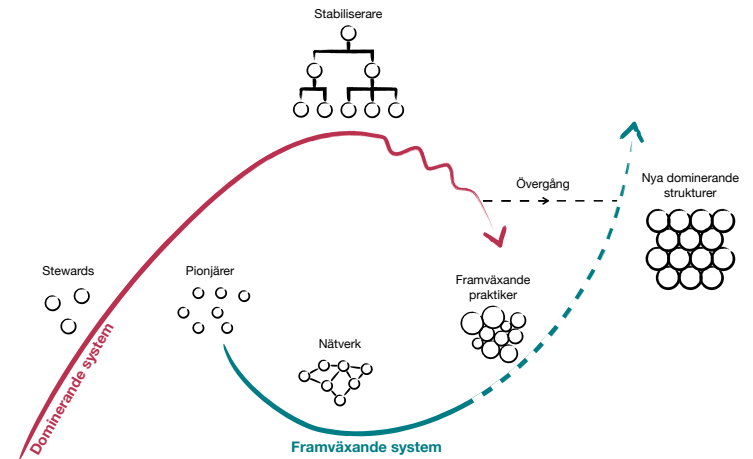
- Protektionism, populism och polarisering
- Liberala demokratin utmanas
- Accelererande digitalisering OCH inbromsande globalisering

Obegränsad → begränsad värld

- Tillväxtlogiken utmanas
- Störningar, sammankoppling och komplexitet
- Förändrad livsform

RI SE

Vad är en transformation?



Ref: Two loop model - Berkana Institute

RI SE

Exempel på transformationer

Historiska transformationer



Industriella revolutionen

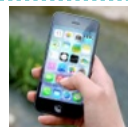


Musikindustrins omvandling

Personliga transformationer



Få sitt första barn



Första smarttelefonen

Pågående transformationer



Bilindustrin



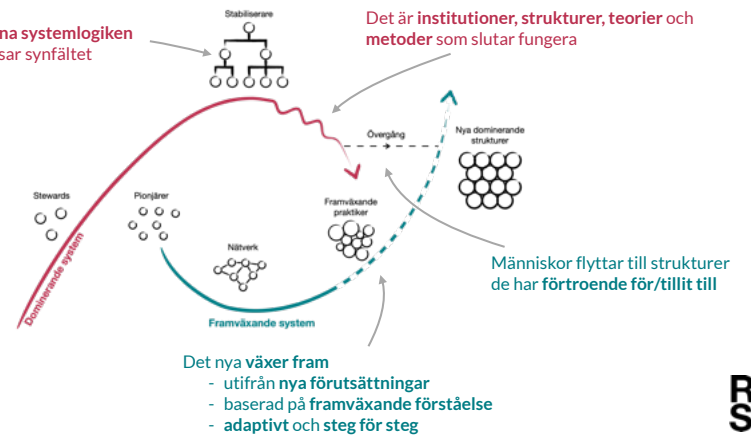
Banksektorn

RI SE

Tankar om transformationer

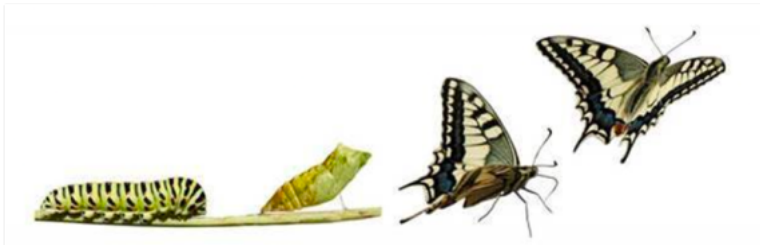
Den egna systemlogiken begränsar synfältet

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



RI SE

Exempel på en transformation



RI
SE

Några tankar om att vara med och forma morgondagen i ett transformativt läge

RI
SE

Dagens institutioner, logik, lagar och normer är ärvda från en industriell era

- Bygga för repetition, stabilitet och förutsägbarhet
- Strukturen är utgångspunkten till lösningen
- Ett mål → en lösning
- Alternativ utvärderas baserat på tidigare erfarenheter och historisk data
- Stegvis planering mot målet

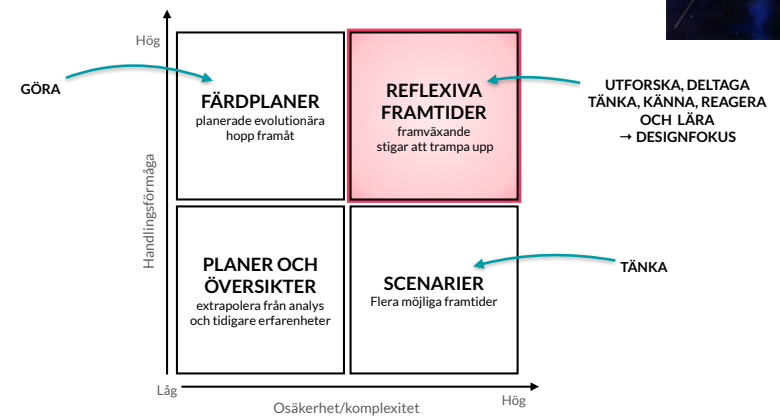


Denna modell fungerade relativt väl tidigare men har passerat bäst-före datum



RI
SE

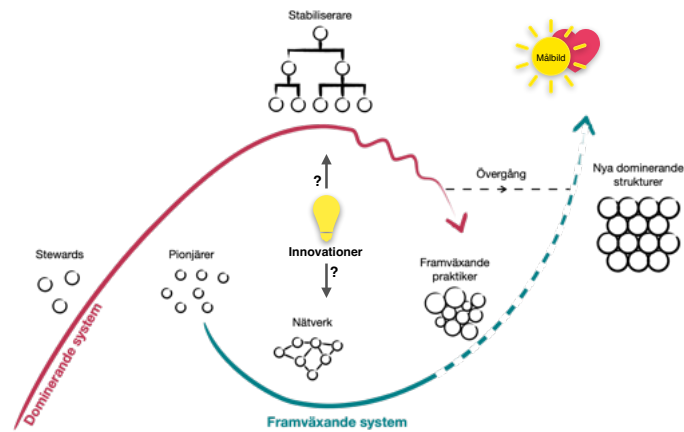
1. Ett reflexivt förhållningsätt till framtiden



Ref Bill Sharpe/Anthony Hodgson

RI
SE

2. Förstå och guida innovationer rätt

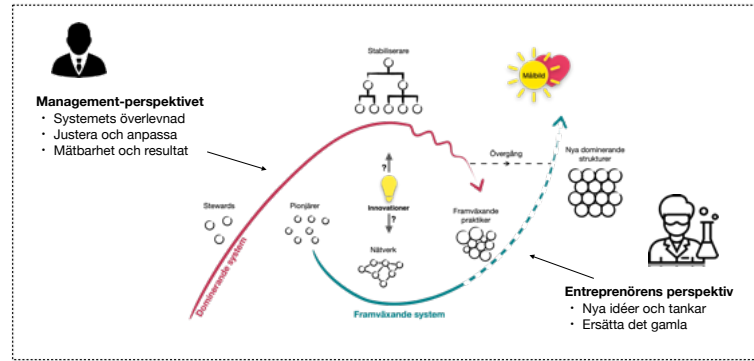


RI
SE

3. Se och balansera de tre perspektiven

Trädgårdsmästarens perspektiv

- Utanför/ovanför systemen (meta)
- Hålla riktningen mot det större målet
- Fungera under transformationen

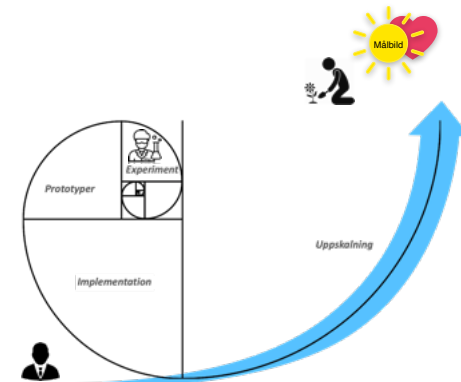


RI
SE

14

4. Förstå och stödja den sociala innovationslogiken

- Fokus på **omvandling av systemet som helhet** - kan inte delegeras till någon funktion inom systemet
- **Små grupper av människor** utvecklar idéer - systemet möjliggör eller begränsar
- Det som växer **kan inte bedömas och värderas** utifrån den gamla logiken
- Omgivningen behöver **släppa styrningen** men ändå **koordinera arbetet** samt **stödja utveckling** och **uppskalning**
- Fokus på **emergens i komplexa system**
 - designa systemet
 - skapa incitament



RI
SE

Exempel - Sveriges transformation till en frihandelsnation



J A Gripenstedt
finansminister 1856 - 1866

Gripenstedt såg det pågående skiftet och drev igenom systemförändrande åtgärder för att Sverige skulle bli en industriell frihandelsnation

- Avreglerade handeln - drev på slopade tullar
- Införde metern som måttenhet
- Finansierade utvecklingen av järnvägen - stambanorna
- Privatiserade bankväsendet
- Drev igenom assfrihet

Gripenstedt insåg att en viss typ av institutioner behövde ta form för att det framtida Sverige skulle frodas i den pågående samhällstransformationen

Han förstod att katalysera transformation genom att förändra strukturer och incitament

RI
SE

Sammanfattning

- BANI, Polykris eller Metakris
- Ett transformativt skede?
- Våra modeller och arbetssätt är ett arv från den gamla logiken
- Hur möta framtiden i en transformativ värld?
 1. Ett reflexivt förhållningssätt till framtiden
 - utforskande design och emergens
 2. Förstå och guida innovationer
 - undvika risken att kidnappas
 3. Se och balansera de tre perspektiven
 - klarhet och målbild
 4. Förstå och stödja den sociala innovationslogiken
 - incitament och systemdesign

