



Systematisk ledning och styrning av innovation

Introduktion till Systemledarskap

Anders Wikström, PhD Innovation & Design vid Mälardalens Universitet

Systemledarskap, tvåhänthet och systematisk innovationsledning, att leda kommunal innovation i komplexa tider

Kommuner står inför komplexa samhällsutmaningar som klimatförändringar, välfärdens omställning och social hållbarhet. Ingen enskild chef eller avdelning kan lösa sådana "wicked problems" på egen hand. Det krävs ett nytt sätt att leda, systemledarskap, där många aktörer samverkar över gränser. Genom att kombinera systemledarskap med organisatorisk ambidexteritet ("tvåhänthet") och använda ramverk för systematisk innovationsledning kan kommunledningar bygga en helhetssyn, stödjande strukturer och incitament som främjar kontinuerlig förnyelse utan att tappa effektivitet i kärnverksamheten.

Systemledarskap, att leda i komplexa system

Traditionellt ledarskap har ofta idealiserat den starka, ensamma "hjälten" högst upp som med auktoritet styr och löser problem. Forskningen om systemledarskap tar tydligt avstånd från detta. Systemledarskap bygger på insikten att inget isolerat toppstyrt ledarskap räcker för komplexa problem; istället krävs kollektiv handling och boundary spanning (aktivt arbete över gränser), stödjande strukturer genom tydligt mandat samt utrymme för innovation, ett systematiskt och evidensbaserat lärande samt utvecklade kompetenser och förmågor så som ödmjukhet, möjliggörande facilitering och förmedling av aktörer. En omfattande genomgång av litteraturen som Cairney & Toomey (2025) genomfört sammanfattar systemledarskap i offentlig sektor enligt följande:

1) Utveckla ett systemledarskapsförhållningssätt

Systemledarskap börjar med att vi lämnar föreställningen om den heroiska toppchefen. I komplexa kommunala frågor finns sällan en ensam problemlösare; riktningen skapas tillsammans. Ett systemledarskapsförhållningssätt innebär därför att aktivt odla samarbete för att ta fram och bära en gemensam vision, samtidigt som vi håller blicken på helheten och accepterar osäkerhet och tvetydighet som en del av vardagen. Dialogen blir bärande: vi samlar flera perspektiv, prövar antaganden öppet och lär av varandra. Det kräver ett förhållningssätt präglad av ödmjukhet och nyfikenhet, att våga ändra ståndpunkt när ny evidens eller erfarenheter visar att det behövs.

2) Utforska "wicked problems" och navigera i komplexitet

Svårnavigerade ("wicked") problem kräver att vi bygger en gemensam problembild tvärs över förvaltningar, nivåer och sektorer. Det handlar om att arbeta över gränser, mellan kommunala bolag, förvaltningar, region, stat och civilsamhälle, och att dela ansvar för systemets samlade resultat, inte bara den egna enhetens mål. I praktiken betyder det att vi förutser hur komplexa beslutsmiljöer fungerar, hur initiativ påverkar varandra och var lösningar kan uppstå. Genom att tidigt involvera många aktörer, mäkla kontakter och öppna arenor för samarbete ökar vi chansen att få till förändring på systemnivå.

3) Stärk kapaciteten för systemledarskap

Systemledarskap bygger på en bred yrkespraktik, inte ett fåtal individer. Kommunen behöver därför utveckla en större och vältränad "profession" av systemledare som kan kommunicera gemensamma värden, bära centrala roller och arbeta relationsorienterat. Nyckelkompetenser är ett möjliggörande ledarskap med meningsfull delegering, skicklig facilitering och förmågan att förmedla mellan aktörer som annars inte möts. Lika viktigt är att kunna hålla konstruktiv spänning, att hantera konflikter utan att kväva kreativitet, samt politisk fingertoppskänsla för att läsa intressen, timing och mandat. En kultur av ödmjukhet och nyfikenhet legitimerar lärande, även från "missade lyckanden", och gör det möjligt att anpassa kursen när läget förändras.

4) Upprätthåll en stödjande struktur

Den här typen av ledarskap uppstår inte av sig själv; den behöver ett tydligt och uthålligt mandat från högsta ledningen. En stödjande struktur ("arkitektur") omfattar politiskt och administrativt stöd, tid och utrymme för innovation i vardagen, samt incitament som faktiskt belönar samarbete och lärande. Kultur och struktur måste gå hand i hand: vi behöver forum där aktörer möts regelbundet, portföljstyrning som synliggör både exploatering och utforskning, och styrsignaler som premierar helhet framför stuprör. När det kollektiva engagemanget för den gemensamma visionen hålls levande blir riktningen tydlig och uthållig över tid.

5) Integrera innovation och lärande för att visa framsteg

För att upprätthålla kraft i arbetet behöver vi både berättelser och bevis. Delade berättelser om hinder vi mött och framsteg vi gjort bygger förståelse och moral hos dem som utövar systemledarskap. Samtidigt kräver skeptiker och beslutsfattare substantiell evidens för att ge politiskt, finansiellt och organisatoriskt stöd. Därför bör vi kombinera kvalitativa lärdomar med systematisk uppföljning, och anpassa utvärderingen efter komplexitetens natur, allt kan inte mätas likadant. Kopplingen mellan långsiktiga mål och kortsiktiga aktiviteter är central: små experiment och förbättringscykler måste tydligt länkas till de större effekter vi strävar efter, annars blir de svåra att se och försvara i styr- och budgetprocesser.

Som helhet framträder bilden av en ny sorts ledare. Det kan låta som en orimlig kravprofil, finns det människor som besitter allt detta? Poängen är att systemledarskap inte vilar på enstaka chefer, utan att ledarskapet delas och att organisationen runt omkring ger stöd. De åtta punkterna ovan handlar alltså lika mycket om att forma en kultur och struktur som möjliggör dessa egenskaper hos många, som om individuella ledaregenskaper.

Kommunledningens ansvar: helhetssyn, stödjande arkitektur och incitament

Även om personliga förmågor är viktiga, är forskarnas budskap tydligt: utan rätt omgivande struktur och stöd kommer systemledarskap att falla platt. Här har kommunledningen ett avgörande ansvar. Det handlar om att bygga en "stödjande arkitektur", de organisatoriska förutsättningar som låter systemledarskap och innovation växa tillsammans. Nedan beskrivs fem förutsättningar som stödjer systemledarskap.

För det första måste kommunens högsta ledning (tjänstepersoner och politiker) tydligt prioritera och stödja det nya arbetssättet. Utan officiellt mandat och resurser riskerar tvärsektoriella innovationsinitiativ att prioriteras bort i vardagen. Ledningen bör signalera att samverkan och förnyelse är lika viktigt som traditionell drift, genom att integrera det i strategier, mål och budget. Som Cairney & Toomey (2025) uttrycker det som att systemledarskap kräver organisatoriskt och politiskt stöd uppifrån, annars blir det retorik utan verkstad.

För det andra behöver man odla en organisationskultur som uppmuntrar samarbete, tillit och lärande. Medarbetare ska känna sig trygga att dela idéer, prova nya grepp och även att misslyckas ibland, utan rädsla för bestraffning. Att skapa denna psykologiska trygghet är en ledningsfråga: chefer på alla nivåer bör föregå med gott exempel, visa ödmjukhet och betona lärdomar framför skuld när något går snett. Vi vill här peka på att en lärande organisation är grundläggande för långsiktig innovationsförmåga.

En tredje, mycket viktig del av arkitekturen är att se över styr- och belöningssystem. I många offentliga organisationer mäts framgång i varje enhet för sig, varje förvaltning optimerar sina nyckeltal. Detta kan oavsiktligt motverka samverkan över gränser, ett klassiskt "stuprörs"-problem. Kommunledningen behöver därför införa incitament som belönar helhetssyn och gemensamma resultat. Till exempel kan man sätta upp tvärsektoriella mål (som bättre folkhälsa i ett område) där flera förvaltningar delar ansvaret och får erkännande gemensamt när det går framåt. Mätssystemen bör fånga upp processer och relationer, inte bara leveranser inom silos. Detsamma gäller budgetincitament: om en avdelning investerar tid i ett innovationsprojekt som gynnar en annan, måste systemet göra det möjligt, annars fastnar alla i sina egna resultatrutor. Som Midgley och Lindhult (2021) noterar kan traditionella prestationsmått behöva ersättas av nya sätt att följa upp som är mer systemiska.

Fjärde komponenten handlar om resurser och tid. Att leda innovation i komplexa frågor kräver att medarbetare får tid för att bygga nätverk, delta i workshops, omvärldsbevaka och lära sig nya saker. Dessa "mjuka" aktiviteter får ofta stryka på foten i en stressad vardag. Kommunledningen behöver aktivt avsätta resurser, både utrymme, pengar och arbetstid, för innovationsarbete som kanske inte ger omedelbar utdelning men bygger kapacitet på sikt. Det kan röra sig om allt från utbildningar i innovationsledning till att skapa fysiska mötesarenor för olika aktörer. Investeringar i människor och relationer är kritiska för att innovationssatsningar ska orka hela vägen fram, betonar Cairney & Toomey (2025).

Slutligen underlättar det om kommunen definierar ett tydligt gemensamt fokus eller målbild för innovationsarbetet. Studier pekar på att samarbeten ofta tar fart när man enas kring ”en gemensam riktning”, exempelvis att förbättra livskvalitén i ett visst utsatt område, eller att göra kommunen koldioxidneutral till ett visst årtal. En sådan samlande vision ger mening åt varför olika aktörer ska jobba tillsammans och hjälper alla att dra åt samma håll.

Sammanfattningsvis: kommunledningen behöver möjliggöra helhetssyn (bryta stup-rör och främja systemperspektiv), bygga en stödjande arkitektur (struktur, kultur, resurser) och justera belönings- och uppföljningssystem så att de driver samverkan och innovation över tid. Utan detta riskerar även eldsjälar till ledare att fastna i gamla strukturer. Med dessa saker på plats, däremot, ökar chansen att de systemledarskap verkligen omsätts i praktiken i en kommunal organisation.

Tvåhänthet: balansera exploatering och utforskning i portföljen

En ständigt närvarande utmaning för offentliga organisationer är att de både måste leverera på kort sikt (hålla igång dagens verksamhet effektivt) och förnya för framtiden. Inom forskningen kallas detta för ambidexteritet, eller ”tvåhänthet”, konsten att samtidigt klara av exploatering (förbättra och optimera det man redan gör) och utforskning (experimentera och hitta nya lösningar). För en kommun kan exploatering innebära att finslipa sina kärnprocesser i t.ex. skola, vård eller teknisk service för att bli mer kostnadseffektiv, medan utforskning innebär att pröva helt nya grepp och innovationer för att möta kommande behov.

Båda perspektiven är nödvändiga. Om man bara fokuserar på drift och effektivitet riskerar man stagnation och oförmåga att hantera nya problem. Om man å andra sidan bara jagar innovation utan att förvalta grunduppdraget kan det leda till kaos eller att kärnverksamheten blir lidande. Lösningen ligger i balans och tydlig portföljstyrning. Kommunledningen kan operativt översätta tvåhänthet genom att styra innovationsinitiativ genom en portföljlogik som innehåller både förbättringsinitiativ och mer radikala innovationsprojekt. Ett konkret arbetssätt är att kategorisera kommunens utvecklingsarbete i olika typer av ”spår”, till exempel:

- Exploateringsspår: projekt som effektiviserar, digitaliserar eller skalar upp beprövade lösningar i den befintliga verksamheten (”göra bättre det vi redan gör”). -
- Utforskningsspår: initiativ eller experiment som adresserar nya utmaningar eller prövar oprövade lösningar (”göra helt nytt för framtiden”).

Dessa behöver styras något olika. Exploateringsprojekt kan ha traditionella mål och nyckeltal (t.ex. kostnadsbesparing, kortare handläggningstider), medan utforskande initiativ bör tillåtas friare mål, lärande och iterativ utvärdering (t.ex. testa en prototyp, lära av utfallet, justera riktning). Forskning betonar att ledningen måste acceptera högre osäkerhet och risk i utforskandet, men hantera det genom att ha flera parallella idéer igång och lära systematiskt av dem. Det liknas vid att hålla en portfölj av innovationsmöjligheter där man successivt kan skala upp det som funkar och lägga ned det som inte bär frukt. Just ”att utvärdera osäkerheter och risker genom systematiska experiment inom en portfölj av möjligheter” är en princip som lyfts fram i innovationsledningsstandarder som ISO 56000-serien.

För att operationalisera tvåhänthet i en kommun kan man införa strukturer som exempelvis en styrgrupp på kommunledningsnivå. Denna grupp kan regelbundet se över balansen mellan exploaterande och utforskande initiativ. Resurser bör fördelas medvetet. En viss andel av budget och tid avsätts för framtidsinriktade initiativ även om deras utfall är mer osäkert. Vissa kommuner inrättar ”innovationslabb” eller testbäddar vid sidan av linjeorganisationen, en miljö där utforskning har större svängrum, samtidigt som man kopplar labbets arbete tillbaka in i den ordinarie verksamhetsplaneringen. Det är ett exempel på strukturell ambidexteritet: separata enheter för innovation men med broar till driften.

Ett exempel som jag själv följt på nära håll är ”Samhällskontraktet” (www.samhallskontraktet.se) på tvåhänthet i offentlig sektor (Wikström & Axelson 2022). Där skapade tre samverkande offentliga aktörer en ny plattform för att hantera komplexa samhällsproblem. Ledarskapet sattes upp för att klara både kortsiktig leverans och långsiktig utforskning samtidigt, man betonade att den nya strukturen skulle ”fokusera på att leverera på kort sikt, och samtidigt stödja utforskandet av nya möjligheter”. Konkret innebar det att en operativ kärna fick ansvar för dagliga resultat parallellt med att man ägnade sig åt förutsättningslös utforskning av möjligheter, utmaningar och idéer. En nyckel var att ledningen balanserade effektivitet och utforskande i planeringen, man krävde att varje nytt initiativ skulle bedömas både utifrån hur det förbättrar existerande verksamhet och hur det öppnar för nytänkande. Detta exempel illustrerar hur kommunal styrning kan göras tvåhänthet i praktiken.

Systematisk innovationsledning, ett ramverk för systematisk innovationsledning

För att få ordning och reda i innovationsarbetet och underlätta mycket av det ovanstående kan kommuner dra nytta av systematisk innovationsledning som är uppbyggd kring ett antal grundprinciper som starkt harmonierar med systemledarskap och ambidexteritet. ISO 56000, en standardfamilj för just systematisk innovationsledning, poängterar bland annat: värdeskapande (innovation ska fokusera på att skapa nytta/värde för berörda parter), framtidsfokuserat ledarskap (ledningens engagemang och vision driver innovation), strategisk riktning (innovationsinsatser bör kopplas till organisationens övergripande mål och ha en tydlig ambition), kultur (en kultur som stöder öppenhet, risk-tagande och samarbete är nödvändig), hantering av osäkerhet (man behöver arbeta systematiskt med experiment, lärande och portföljbalansering för att navigera risker) samt anpassningsförmåga i system (innovationssystemet måste kontinuerligt utvärderas och förbättras i sin helhet). Just betoningen på ”systemansats”, att behandla människor, processer, teknik m.m. som sammankopplade delar av ett system, är central i systematisk innovationsledning. Det innebär t.ex. att man ska se till att det finns interaktion mellan alla delar (idéhantering, initiativens framfart i en innovationsprocess, implementering av lösningar och lärande, uppföljning av prestanda etc.) och att ledningen regelbundet utvärderar helhetens prestanda och vidtar förbättringsåtgärder. På så vis institutionaliseras en kontinuerlig lärande-loop.

I praktiken erbjuder systematisk innovationsledning en slags checklista och struktur för en organisations innovationsarbete. Systematiken menar att organisationen bör analysera sin kontext (inre och yttre förutsättningar, intressenters behov), etablera tydligt ledarskap och policy för innovation, göra planering (sätta mål, utforma en balanserad innovationsportfölj, identifiera resurser och risker), ha processer för stöd (kompetens, verktyg, partnerskap), driva operativa innovationsprocesser (från idégenerering till implementering) och slutligen mäta, utvärdera och förbättra sin innovationsförmåga över tid. Alla dessa delar speglar mycket av det vi diskuterat, t.ex. att "ledarskaps"-delen, genom högsta ledningen, inte bara ställer sig bakom innovation utan aktivt skapar rätt förutsättningar (vision, resurser, mandat). "Stöd"-delen betonar att man måste säkra kompetenser och resurser precis i tid när nya insikter uppstår. "Planerings"-delen uppmanar till att integrera innovation i kommunens planeringsprocesser, inkl. att ha övergripande styrning och balansera effektivitet med utforskning i planeringsbeslut. Och "förbättra"-delen innebär att man lär av varje initiativ och justerar systemet, en institutionaliserad form av kontinuerligt lärande.

Det finns flera exempel på svenska fall där systematisk innovationsledning testats i offentlig sektor och visar på flera fördelar. I fallet "Samhällskontraktet" (Wikström & Axelsson 2022) beskrivs hur systematisk innovationsledning gav ett gemensamt ramverk som synkroniserade de olika explorativa insatserna och gav en röd tråd i innovationsarbetet på övergripande nivå. De deltagande organisationerna upplevde att det blev lättare att beskriva hur de arbetade och navigerade i innovationsplattformen när de hade ISO 56000-strukturen (ISO, 2019) att hålla sig i. Standarden fungerade som "en gemensam karta" som förbättrade helhetssynen: man fick tydligare syn på hur olika delar hängde ihop och kunde kommunicera det både internt och till externa partner. Den hjälpte också till att sätta individen i ett systemiskt perspektiv, dvs. man förstod bättre vilka roller, kompetenser och samarbeten som behövdes i helheten. Kort sagt gav systematisk innovationsledning ett gemensamt språk och en struktur som underlättade designen av den nya organiseringen.

Det är dock värt att notera att systematisk innovationsledning inte är en snabbfix eller färdig lösning. Standarden är medvetet generell och måste anpassas till den lokala kontexten. Forskarna understryker att hög kompetens inom innovation och ledningssystem krävs för att verkligen dra nytta av systematisk innovationsledning. Det vill säga, man behöver personer som förstår både kommunens verksamhet och innovationsprocesser, som kan tolka och omsätta ledningsprinciper för innovation på rätt sätt. Men när den kunskapen finns blir systematisk innovationsledning ett kraftfullt verktyg: det ger en gemensam grund för dialog och design av innovation, och skapar en tydlig riktning mot att bygga långsiktig innovationsförmåga.

Att leda för helhet och förnyelse

Dagens kommunledningar behöver hantera ett spänningsfält: å ena sidan leverera kvalitet och värde här och nu, å andra sidan förbereda kommunen för morgondagens komplexa utmaningar. Systemledarskap, ambidexteritet och systematisk innovationsledning utgör tillsammans en triad av verktyg och förhållningssätt för att navigera detta fält. Systemledarskapet ger mjuka kompassriktningar, samarbete, helhetssyn, lärandekultur, delat ansvar, som skapar rätt samsyn och beteenden i organisationen. Ambidexteriteten erbjuder en strategi för att balansera resurser och insatser mellan dagens behov och framtidens möjligheter. Och systematisk innovationsledning ger strukturen, en gemensam "spelplan" och språk för att systematisera innovationsarbetet så att inget viktigt moment tappas bort.

För kommunledningar handlar det ytterst om att skapa en helhetssyn där alla nivåer förstår hur deras insatser bidrar till det större systemet och de gemensamma målen. Det gäller att bygga en organisation som lär och förnyar sig kontinuerligt, på tvärs av sektorer och silos. Denna forskningsgenomgång visar att detta inte är enkelt, det utmanar invanda arbetssätt och kräver tålamod, mod och uthållighet. Men de visar också att verktygen finns: genom att medvetet odla systemledarskap. Ikk., genom att organisera för tvåhänthet i portfölj och kultur, samt genom att ta stöd av etablerade ramverk som systematisk innovationsledning, kan offentlig sektor förbättra sin innovationsförmåga systematiskt.

Det är en ny ledarskapsresa för många, bort från silo-optimering och kortsiktig styrning mot samverkan, helhet och långsiktigt lärande. I en tid av snabba förändringar och komplexitet framstår denna resa inte bara som önskvärd, utan nödvändig, för kommuner som vill fortsätta leverera värde till medborgarna både idag och i morgon. Systemledarskap, tvåhänthet och systematisk innovationsledning ger tillsammans en väg framåt för att leda kommunen in i framtiden på ett innovativt, uthålligt och systemiskt sätt.

Referenser:

Cairney P and Toomey C. (2025). *Systems Leadership: a qualitative systematic review of advice for policymakers version 1*; peer review: 3 approved. *Open Res Europe* 2025, 5:6 (<https://doi.org/10.12688/openreseurope.18982.1>)

ISO (2019) *ISO56002:2019 Innovation management system – Guidance*. International Organization for Standardization.

Merrill, P. (2020). *The Great Eight*. *Quality Progress*, 53(10), 39-41.

Midgley, G. and Lindhult, E. (2021). *A systems perspective on systemic innovation*. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(5), 635-670. <https://doi.org/10.1002/sres.2819>

Wikström, A., & Axelsson, K. (2022). *Organizing for Exploring Complex Problems in Public Sector*. In *ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1-15). *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*.