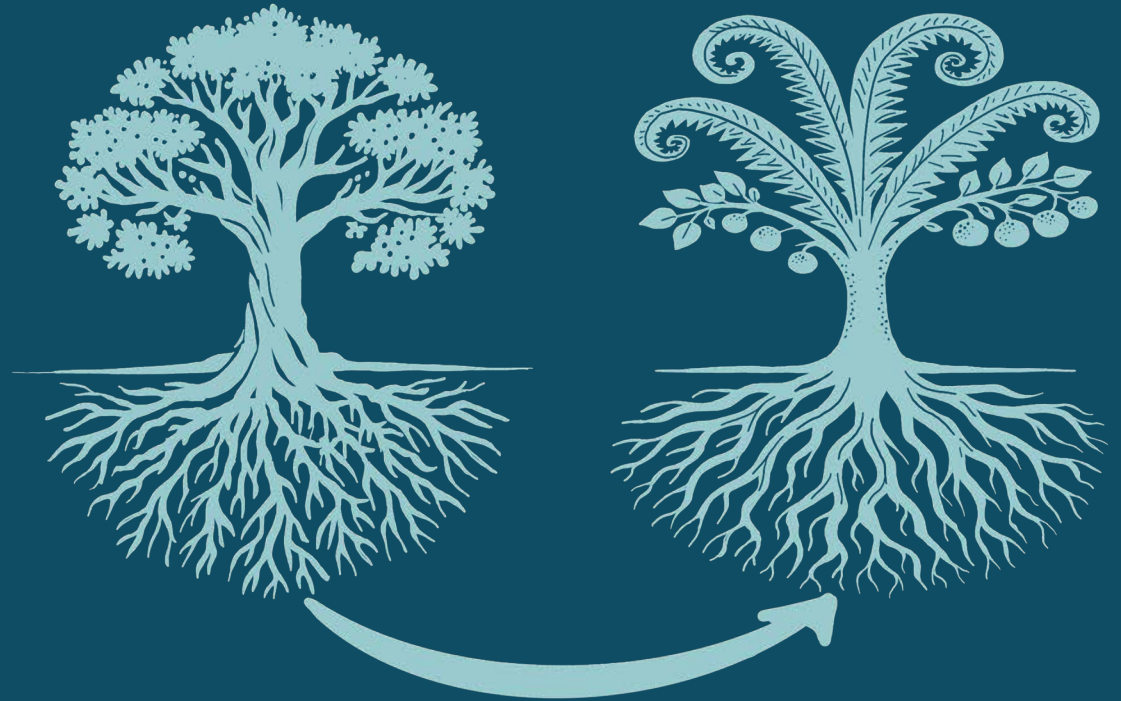


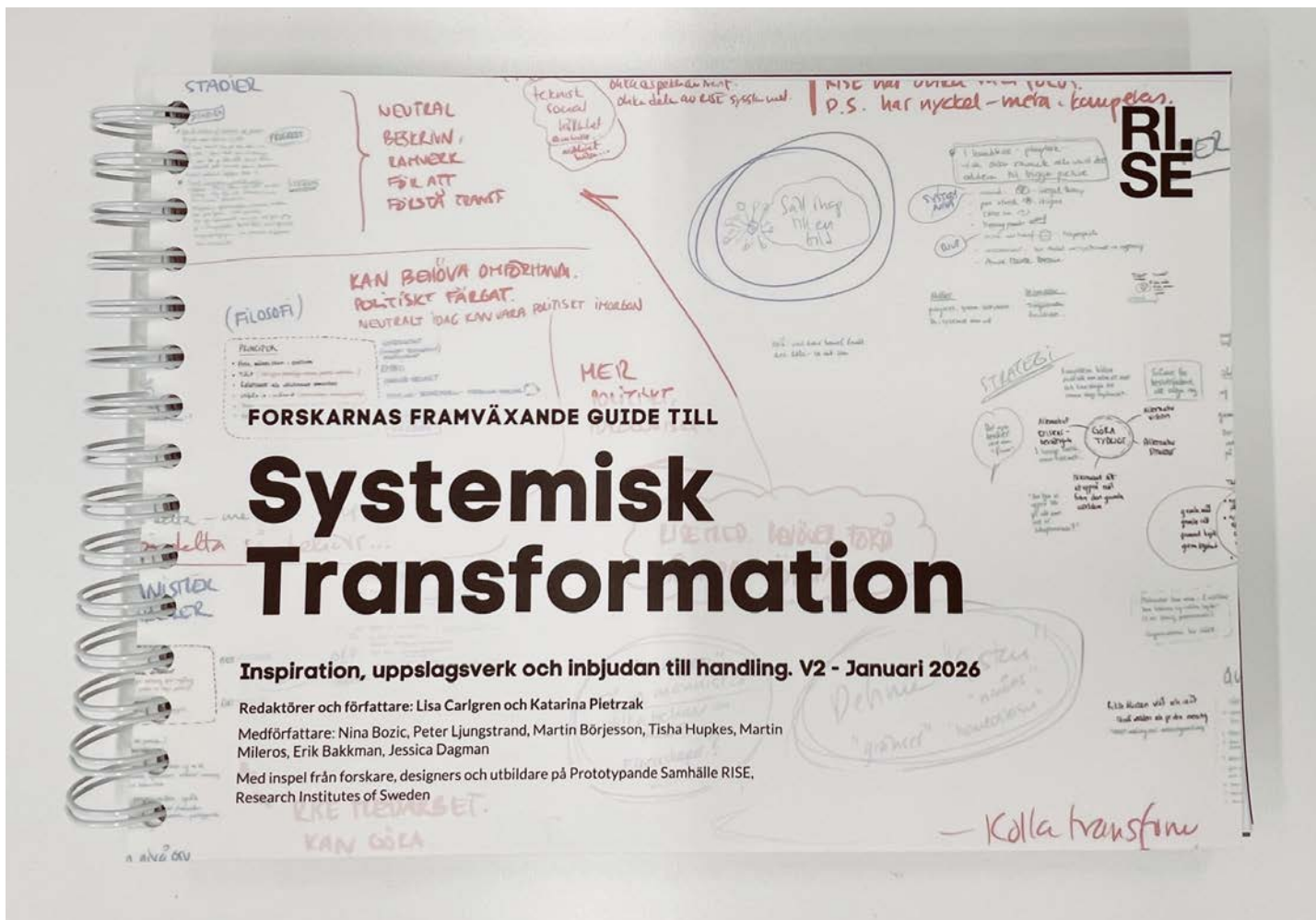
LOFT

Learning lunch

Systemisk transformation:
vad innebär det och hur kan
organisationer arbeta med
det i praktiken?

Lisa Carlgren, 2026-02-27





Länk till bok och poddar
(finns även på Spotify etc.)
<https://www.ri.se/sv/expertisomraden/expertiser/systemisk-transformation>

Innehållsförteckning

Bakgrund

0. Bakgrund och manual

- Introduktion till guiden och flikarna
- Handbok = hand +/& bok
- Om författarna och varför boken kom till

1. Introduktion & definitioner

- Känslor som signaler på förändring: Berättelser och reflektion
- En inbjudan till handling
- Nyckeldefinitioner och förklaringar
- En design-teaser

Läsguide: Kapitlen behöver inte läsas i ordning - välj en flik eller sida som intresserar dig. **Boken är färgkodad** för att underlätta bläddrande - varje kapitel har samma färg som rubrikerna här.

Streckade rutor med ljusgrön bakgrund = reflektionsfrågor och tips.

Sidor med ljusrosa bakgrund och wobbliga rutor = praktiska exempel.

Del 1: förstå

2. Vad är det som händer?

- Radikala skiften & utmaningar
- Ökande värderingsgap
- Teknik som möjliggörare & källa till dilemman

3. En ny logik för en värld i förändring

- Krock mellan det gamla & det nya
- Systemtänkande
- Komplexitet & komplexa system
- Systemisk transformation
- Trädgårdsmästarens perspektiv – att förstå övergången

4. Människan i transformation

- Fokus på människor och roller
- Motstånd & motstridiga agendor
- Meningsfulla sammanhang, relationer och tillit ger energi

Del 2: göra

5. Transformation som hantverk

- Humanistiska, holistiska principer
- Design & att jobba med framväxande processer
- Designmönster – hitta "vad som ofta funkar"
- Kraften i berättelser
- Språk och metaforer som möjliggörare

6. Driva transformationsprocesser i praktiken

- Sätta kompassen – meningsfulla mål & hävstänger
- Hitta, utnyttja & skapa möjlighetsfickor
- Växla mellan systemnivåer
- Parallella processer och organiska resor

7. Hantera övergången: organisation och ledarskap

- Institutioners & organisationers roll
- Tips till dig som navigerar det mellanmännsliga
- Tips till formella ledare för att möjliggöra

8. Facilitera systemisk transformation

- Övergripande principer & arbetssätt
- Kittla: medvetandegöra & kritiskt utmana
- Agera trädgårdsmästare: facilitera övergången
- Sammankoppla: platser, nätverk & partnerskap
- Skickliggöra: skapa möjligheter för lärande
- Skapa alternativa framtider: spekulativa prototyper
- Teknologitveckling med människor i fokus

Plocka körsbär:

I PDF-versionen är det lätt att klicka mellan kapitel och underrubriker om något område är extra intressant.

Sammanhållen

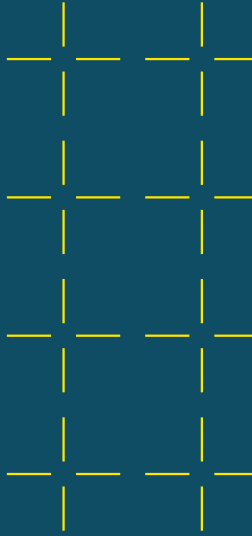
läsning: För den kan ta mer tid så finns en tydlig röd tråd och inledningen sätter stämningen för läsningen.

Omsätt i handling.

Nästan varje enskild sida kan ligga till grund för en workshop, dialog, analys av den egna organisationen.

Systemisk transformation – vad innebär det för kommuner?

Bakgrund, utmaningar och vad som behövs

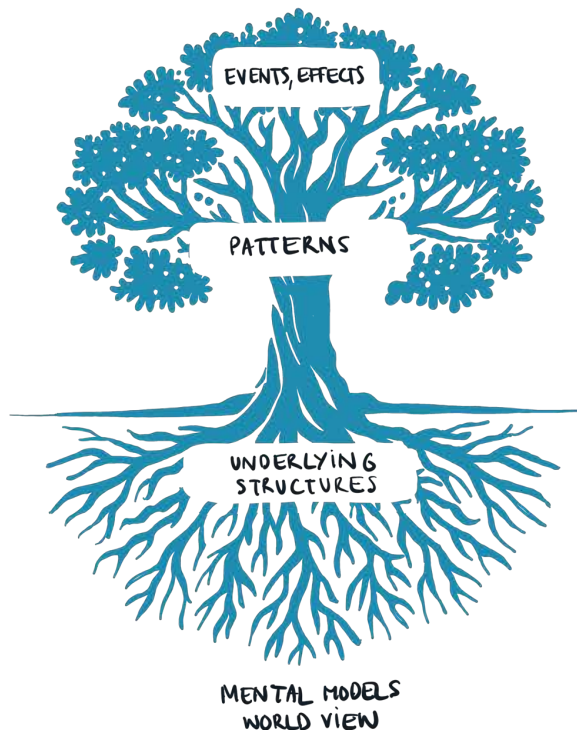


Vad innebär systemisk transformation?

Omvälvande och oundviklig: Radikala skiften som kastar omkull spelregler och skapar komplexitet och osäkerhet.

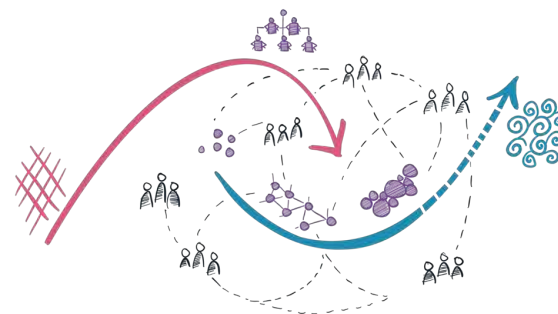


Kräver alternativ logik och processer: Vårt samhällssystem som fungerat hyfsat i ca 150 år krackelerar och vi kan inte längre använda samma metoder och förhållningssätt.



Systemisk: berör alla nivåer i system som interagerar. Tar hänsyn till hela systemens komplexitet och inbördes samband.

Transformation: En djupgående förändring till ett nytt tillstånd där både mål och vägen framåt är osäkra.



Parallella processer: Samtidigt som ett nytt paradigm (världsbild, samhällsstrukturer, sätt att göra), växer fram – så dör / komposteras / återföds delar av det gamla.

Skiftena medför komplexitet och krockar



Vi vet att vi behöver anpassa oss till:

- **Våra system är mer organiska och sammanväxta än vi tror.** Beslut på en nivå påverkar andra nivåer, kollegor och invånare, ofta osynligt
- **Orsak och effekt/verkan är ofta inte tydliga.** Samma åtgärd eller lösning kan ge olika resultat beroende på sammanhang.
- **Planer behöver tåla verkligheten – vägar framåt växer fram.** Vi behöver testa, lära och justera längs vägen.
- **Vi behöver öva upp kompetens att driva framväxande processer och skapa en organisation som kan anpassa sig och möjliggöra.**

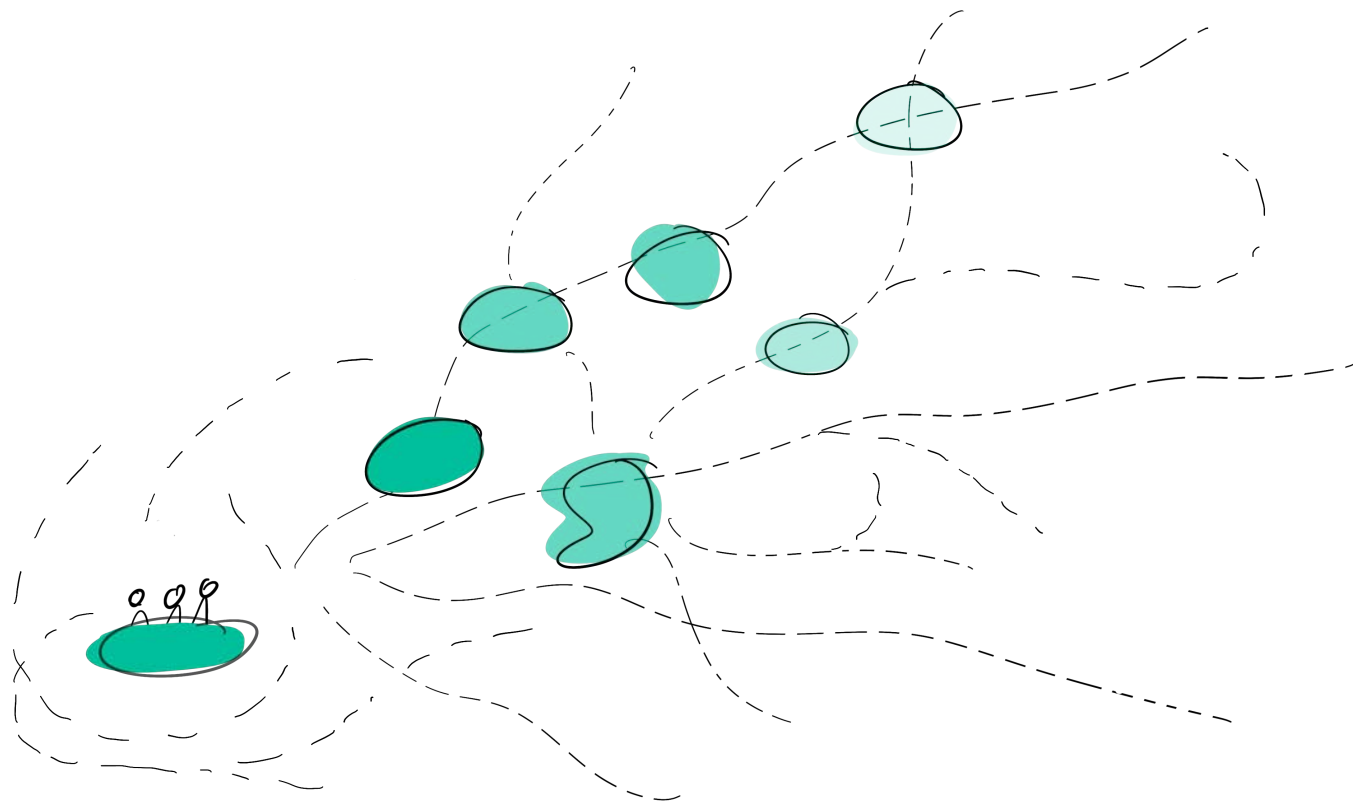


Kompromiss-kompasser:

Ett sätt att navigera tydligt i rörlighet och osäkerhet

Emergens och röran som uppstår

Transformation som framväxande process



Skapa temporär tydlighet genom mindre steg

- **Tillfälliga målbilder** som uppdateras och omvärderas allteftersom ny kunskap, resultat, insikter eller oväntade situationer uppstår .
- **Ett pragmatiskt förhållningssätt** som tar hänsyn till de förutsättningar som finns just nu.
- **Lagom konkreta och gemensamt formulerade mål** som går att ”uppnå”.

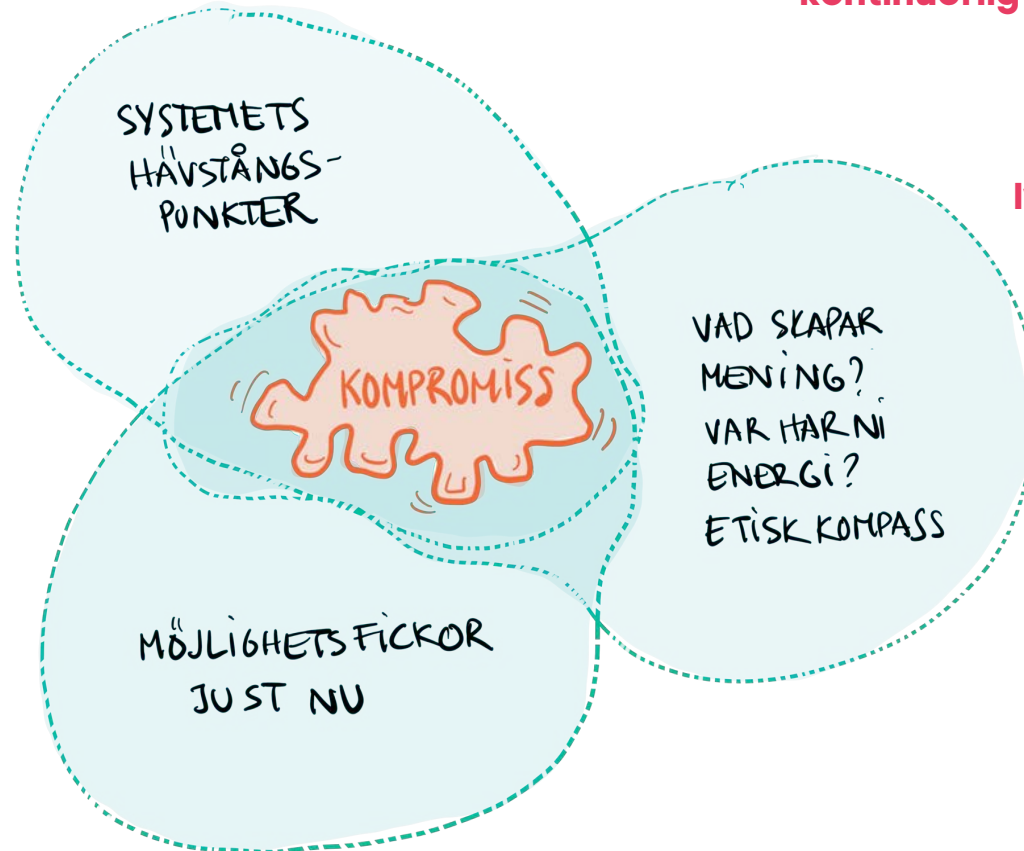


Kompromiss-kompasser

→ En framväxande process kräver
kontinuerlig dialog kring riktning
och tillfälliga mål.

Kompromisser
mellan:

- Det som skapar mening
- Det som är viktigt ur systemsynpunkt
- Det som är möjligt här och nu



→ Kräver tillit,
lyhördhet, högt i tak,
flera perspektiv

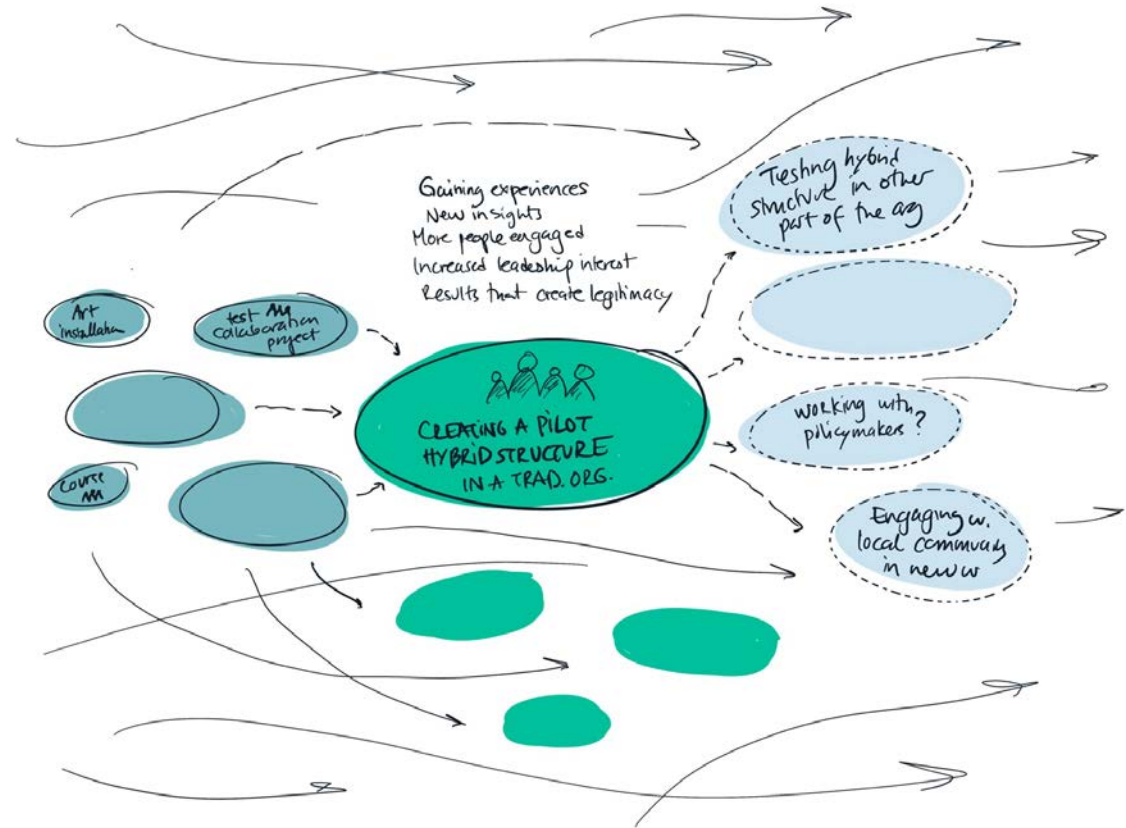
→ Rörligt
ledarskap

Möjlighetsfickor:

Att i fiffiga steg lägga rälsen medan vi rullar

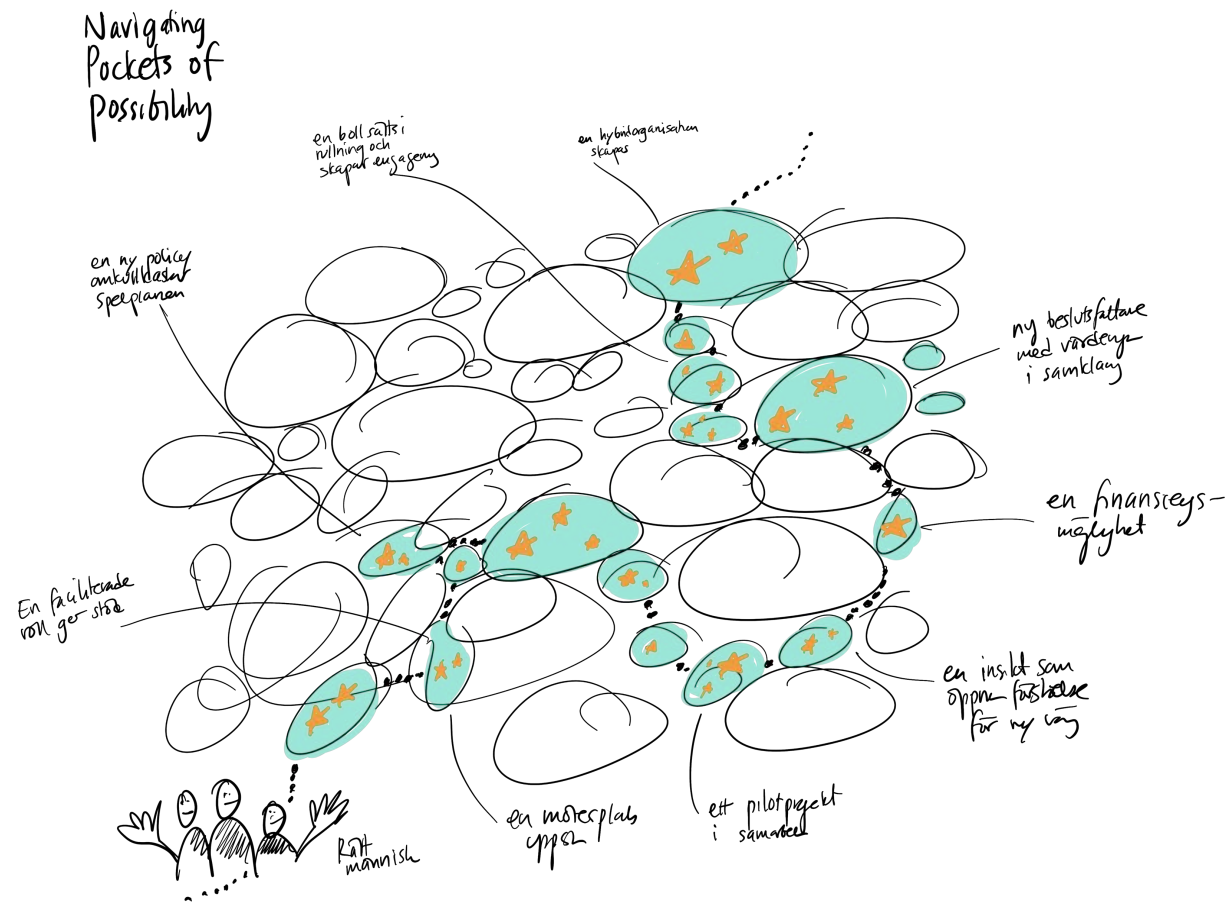
Vad är möjlighetsfickor?

- Små “öppningar” i systemet där nytt kan uppstå
- Uppstår när rätt personer, plats och timing möts
- Kan vara lokala eller systemiska
- Katalyserar förändring genom att göra det oväntade möjligt



Ett pärlband som växer fram

- En ficka öppnar nya genom att arbetet låser upp nya förutsättningar
- Det här blir som ett pärlband som tar rörelsen framåt på ett organiskt sätt.
- Växlar mellan nivåer, lokal vs system, snabbt, långsamt.
- Bygger på att man medvetet fokuserar på lärande.



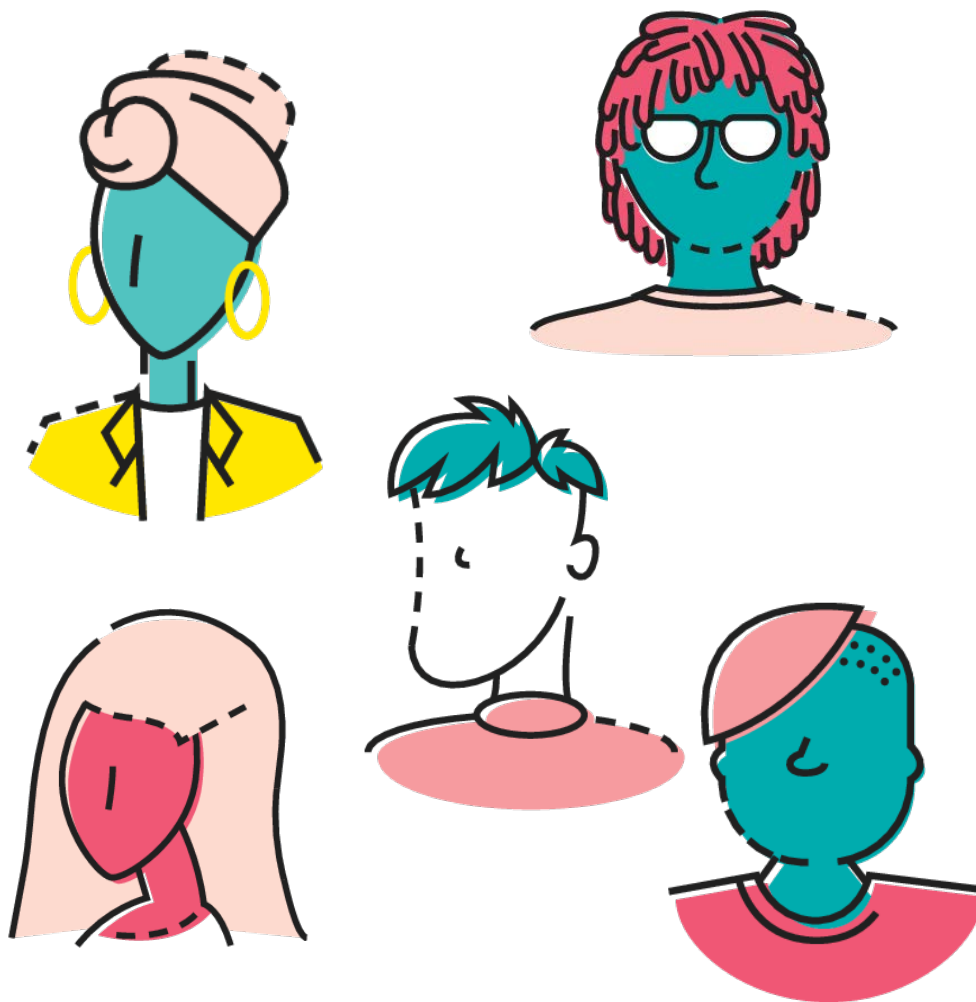
Utveckla förmågan att upptäcka och skapa möjlighetsfickor

- Reflektion för att förstå vägen i efterhand - viktigt för att se möjligheter och undandröja organisatoriska hinder
- Upptäcks genom skärpt observation och nya perspektiv
- Förstärker systemförståelse vilket kan katalysera förändring på fler nivåer i organisationen.
- Samlärande och multipla perspektiv



Fokus på människor

- Att bygga upp det nya görs av människor av kött och blod
- Värna om de modiga, kreativa, nätverkande superindivider om gör grovjobbet
- Handlar om en kompetens som kan odlas medvetet



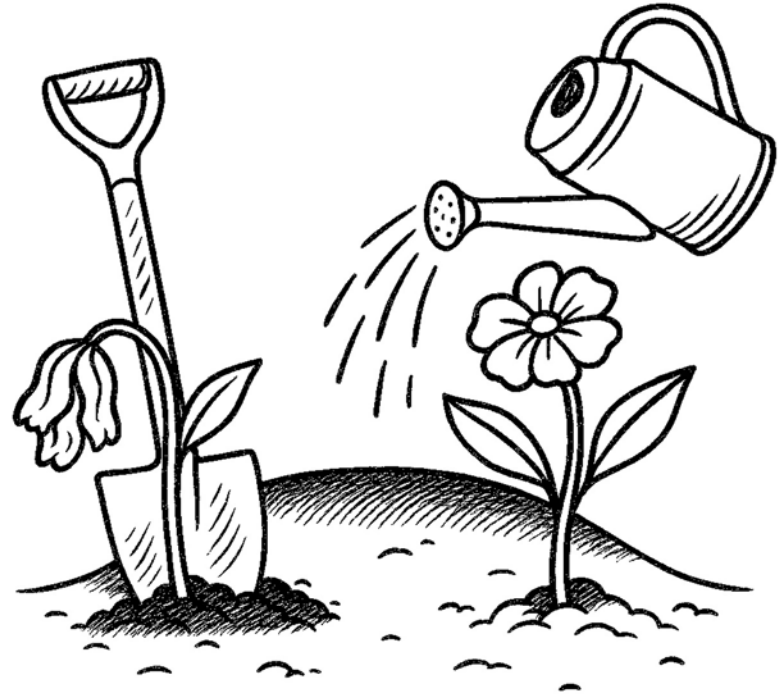
Tvåhänt ledarskap

För att möjliggöra transformation
i praktiken



Vad kan du göra i din roll som ledare?

Du som har en formell ledarroll eller befattning som ger dig möjlighet att påverka, kan gödsla jorden och skapa nya organisatoriska förutsättningar för de transformationspionjärer som jobbar aktivt med förändring, så att de vågar vara nyfikna, har utrymme för lärande och kan utforska områden på nya sätt.



Du kan sprida näring och bereda plats på olika sätt

- **Nedåt**, genom att agera möjliggörare: skapa ett klimat för utforskande, och identifiera och öppna möjlighetsfickor för andra att använda. Du kan stötta bredare kompetensutveckling; genom att övriga medarbetare får ökad kunskap om transformation, kan de bli delaktiga på nya sätt.
- **Sidledes**, som ambassadör och historieberättare i din ledningsgrupp, tvärs förvaltningar eller andra nätverk du ingår i. Hitta forum att diskutera framtidsbilder och möjliggörande i sig. Identifiera synergier och initiativ i organisationen.
- **Uppåt**, i förhållande till övre ledarskikt, styrelse och policymakers med inflytande: genom att skapa legitimitet för alternativa arbetssätt, sprida nyckel-berättelser, arbeta för att förändra systemstrukturer på högre nivå.
- **Konkreta exempel kan vara:**
 - Gå före med ödmjukhet, lekfullhet och sårbarhet – visa att det är ok att inte veta
 - Skapa skyddade zoner för utforskande och experiment
 - Testa nya typer av nyckeltal – t ex från utfall till lärandehastighet
 - Minimera administrativ friktion,
 - Se över till strukturer som skapar fastlåsningar
 - Aktivt jobba med värderingar och tankesätt

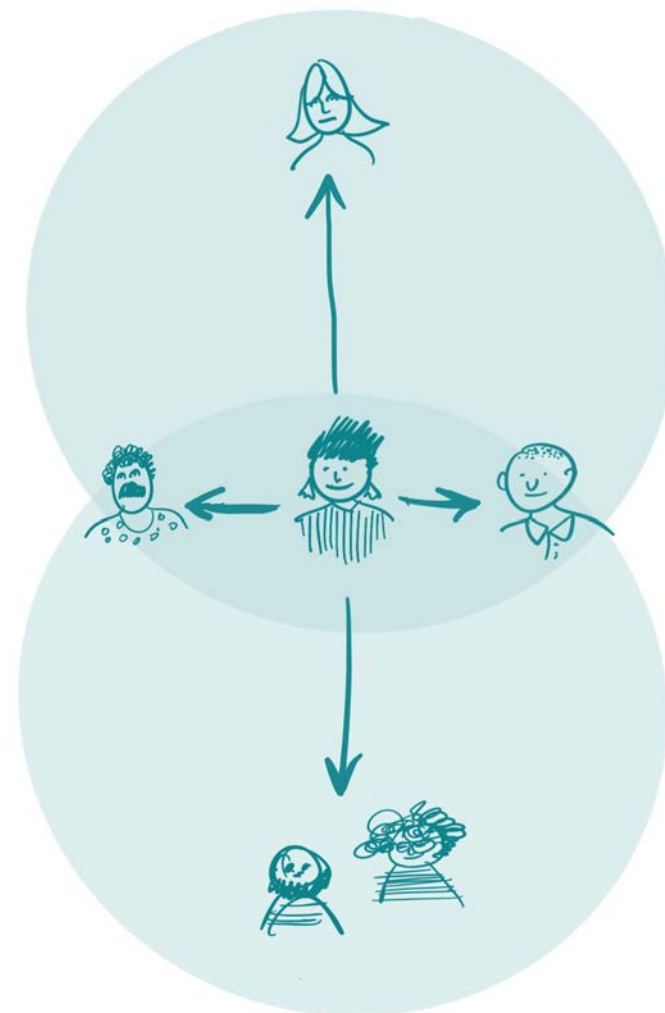


Illustration Lisa Carlgren

Reflektionsfrågor

- I ljuset av det ni just hört om kompromisskompasser, möjlighetsfickor och hur man kan agera möjliggörare på olika chefsnivåer – hur ser era förutsättningar ut att jobba med det i era organisationer?
- Vad skulle kunna vara nästa steg för dig eller din organisation för att möjliggöra transformationstänkande och transformationsarbete?