

Komplexa frågor

(”Wicked issues”/”ill-structured problems”)

- Komplexa orsakssammanhang och förutsättningar: sociala, psykologiska, medicinska, ekonomiska, kulturella, rättsliga, etc. Förutsättningar interagerar på komplexa sätt.
- Många aktörer/intressenter av olika karaktär, med olika uppdrag, kompetenser, synsätt och intressen.
- Djupa meningsskiljaktigheter såväl om (a) hur problemet ska beskrivas som (b) vad som bör göras åt det.
- Kan inte lösas en gång för alla; svårt att bli överens om vad som ska betraktas som ett lyckat resultat.
- Alltid skarpt läge: man kan inte experimentera hur som helst.
- Omöjliga att avgränsa och delegera till en aktör: hänger samman med andra komplexa frågor, kräver systemisk adaptation och samverkan.

Efter Chapman m.fl *Connecting the Dots*

Om problemen . . .	behövs. . .
är komplexa	god förmåga att överblicka, förstå och hantera komplexitet.
väcker djupa meningsskiljaktigheter	medvetenhet om perspektivskillnader, vilja att lära av meningsskiljaktigheter och goda kommunikationsfärdigheter.
är behandlingsresistenta	lärande förhållningssätt och uthållighet.
inte kan lösas en gång för alla	en väl förankrad syn på vad som är en rimlig ambitionsnivå.
alltid innebär skarpt läge	omsorg i utformningen av åtgärder.
inte kan delas upp i småbitar	väl fungerande former för samverkan mellan olikartade aktörer.

Komplexa frågor
("wicked issues")

>

Kapacitet nödvändig
för att hantera
komplexa frågor

Komplexa frågor
("wicked issues")

+

"Scaffolding"
Stödstrukturer

=




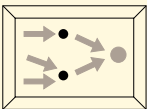
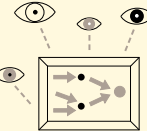
Kapacitet nödvändig
för att hantera
komplexa frågor

Komplexitetsmedvetenhet

Att *förvänta* sig att det kan finnas särskilda omständigheter, bakomliggande orsakssamband och systemegenskaper som kan vara relevanta att se och förstå för att kunna utföra en uppgift på ett framgångsrikt sätt.

Svag komplexitetsmedvetenhet innebär att man inte reflekterar över möjliga orsaker och konsekvenser, utan tar ställning och agerar på grundval av det konkret uppenbara.

Stark komplexitetsmedvetenhet leder till en undersökande grundhållning: man är väl medveten om att det förmodligen finns en mängd relevanta omständigheter, orsakssammanhang och möjliga konsekvenser som man ännu inte har kunskap om.

Bilder av orsakssammanhang	Typ av tänkande om orsakssammanhang	Typiska frågor	Exempel på strategier
	»Oj då...«	»Vad gör vi nu?«	Ingen strategi
	1. Kategorinivån Uppmärksammar problem, men inte bakomliggande orsakssammanhang.	»Hur förhindrar vi oönskade händelser?« »Vad kan hända och vilken beredskap behöver vi?«	Kontroll Hinder Beredskap
	2. Sambandnivån Uppmärksammar orsakssamband som förklarar hur problemen uppstår, men inte systemegenskaper.	»Hur kan vi förebygga att problem uppkommer, respektive lindra negativa effekter om de ändå förekommer?«	Förebyggande
	3. Systemnivån Uppmärksammar egenskaper i det system problemet uppstår i, men inte egenskaper i de perspektiv som används för att beskriva problem och orsakssammanhang.	»Hur kan vi förändra systemets egenskaper så att förutsättningarna för uppkomsten av problem förändras?«	Strategier för att utveckla normer, sociala band, väl fungerande institutioner, tidig upptäckt, kompetenser.
	4. Perspektivnivån Uppmärksammar egenskaper i de olika (egna och andras) perspektiv som används för att beskriva problem och orsakssammanhang.	»Hur kan vi utveckla våra sätt att tolka omvärlden och göra prioriteringar genom att dra nytta av olika perspektiv?«	Transformation

Ur: *Att hantera de svårösta samhällsfrågorna*, av Thomas Jordan & Pia Andersson, Tryggare och Mänskligare Göteborg, 2010.

Om uppmärksamheten bara riktas mot **själva problemet**, då kommer åtgärderna bara att riktas mot själva problemet.

Om uppmärksamheten riktas mot **de bakomliggande orsakerna till problemet**, då kommer också (en del) åtgärder att riktas mot problemets bakomliggande orsaker.

Om uppmärksamheten riktas mot **egenskaperna i det system där problemet förekommer**, då kommer också (en del) åtgärder att riktas mot att påverka egenskaperna i detta system.

Om uppmärksamheten riktas mot **olika sätt att tänka om problemets orsaker och om vad som är lämpliga åtgärder**, då kommer man att *använda* olika sätt att tänka om problemet för att utveckla mer genomtänkta strategier. Dessutom kan åtgärder riktas mot att påverka de inblandades sätt att tänka om problemen.

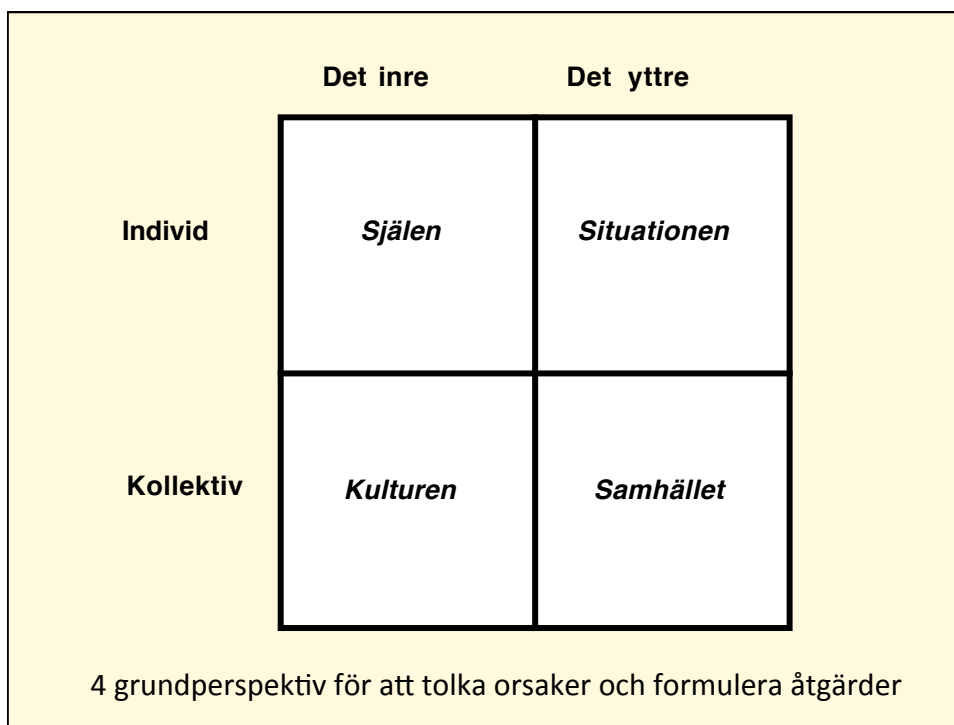
Har andra (på andra myndigheter/förvaltningar, din chef, dina medarbetare) svag komplexitetsmedvetenhet om ditt/ert uppdrag?

Har du/ni svag komplexitetsmedvetenhet om andras (på andra myndigheter/förvaltningar, din chef, dina medarbetare) uppdrag?

Perspektiv är olika bl.a. vad gäller:

- Vilka problem och frågor som framstår som viktiga
- Vilka intressen/värden man i första hand värnar om
- Föreställningar om orsakssamband och verksamma tillvägagångssätt
- Farhågor om oönskade konsekvenser
- Blinda fläckar (problem man inte uppmärksammar, möjliga oönskade konsekvenser man inte tänker på)

Dessa skillnader är en värdefull resurs – de kan användas för att utveckla mer genomtänkta strategier



Perspektivmedvetenhet

Att uppmärksamma egenskaper i eget och andras perspektiv och därmed nå insikt i hur egenskaper i perspektiv styr varseblivning, tolkningar, ställningstaganden och förhållningsätt.

Svag perspektivmedvetenhet innebär att man tar för givet att ens eget synsätt är riktigt ("Jag har ju sett hur det är.")

Stark perspektivmedvetenhet innebär ett flexibelt förhållande till egna och andras övertygelser och värdesystem och leder till en förmåga och vilja att använda kontrastverkan mellan olika perspektiv för att utveckla en rikare förståelse och mer välgrundande handlingsstrategier.

Om kontextmedvetenhet



Vad ser tjänstemannen/chefen som sitt ansvar?

Efter Bill Torbert

Konflikt: definition

En konflikt uppstår

när en eller flera parter har **önskemål** de inte är villiga att släppa och

upplever att någon annan **blockerar** dem från att tillgodose dessa önskemål.

När blockeringen av viktiga önskemål kvarstår väcks **frustration**,

som driver minst en av parterna att **agera** på ett eller annat sätt gentemot den andra parten.

ÖNSKEMÅL

BLOCKERING

FRUSTRATION

AGERANDE

5 vanliga typer av konflikter: Vilka är aktuella för er?

Fördelningskonflikter

- Arbetsbörda
- Tid
- Pengar

Positionskonflikter

- Vilken person ska väljas för en viss roll?
- Vems ord ska väga tyngst?

Ordningskonflikter – Struktur

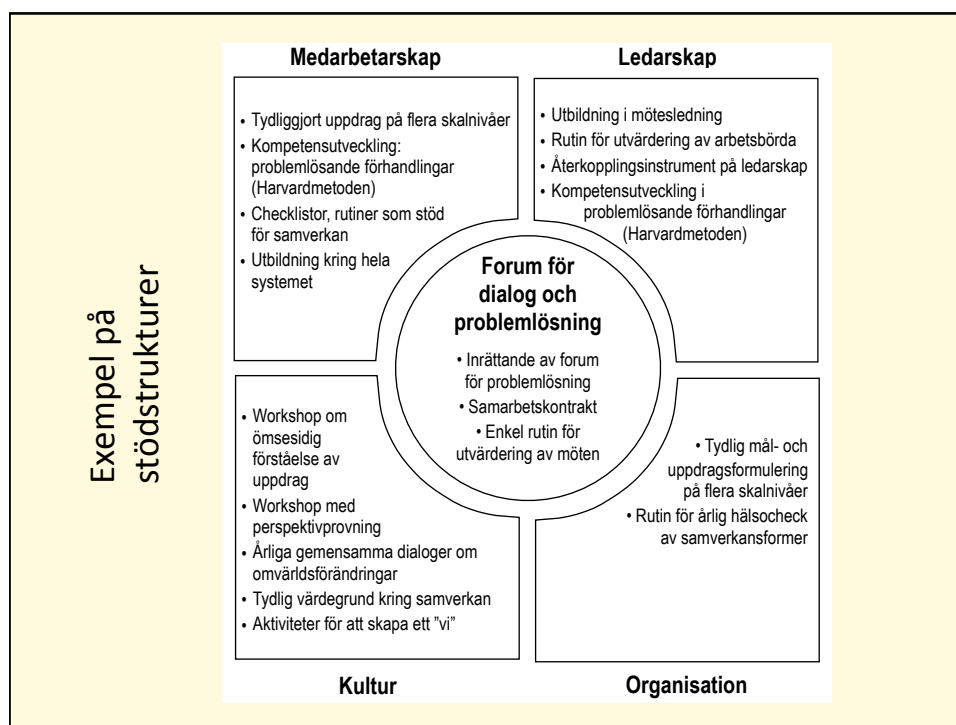
- Ansvar och befogenheter
- Rutiner, regelverk, prioriteringsordning

Ordningskonflikter – Beteendenormer

- Bemötande/kommunikationsstil, attityder, beteendemönster i övrigt

Övertygelsekonflikter

- Vilket/vilka perspektiv ska vara vägledande?



Adress till bilderna jag visat:

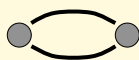
thomasjordan.se/finsam.pdf

Webbplats om konflikter:

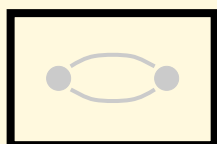
socav.gu.se/arbetsplatskonflikt



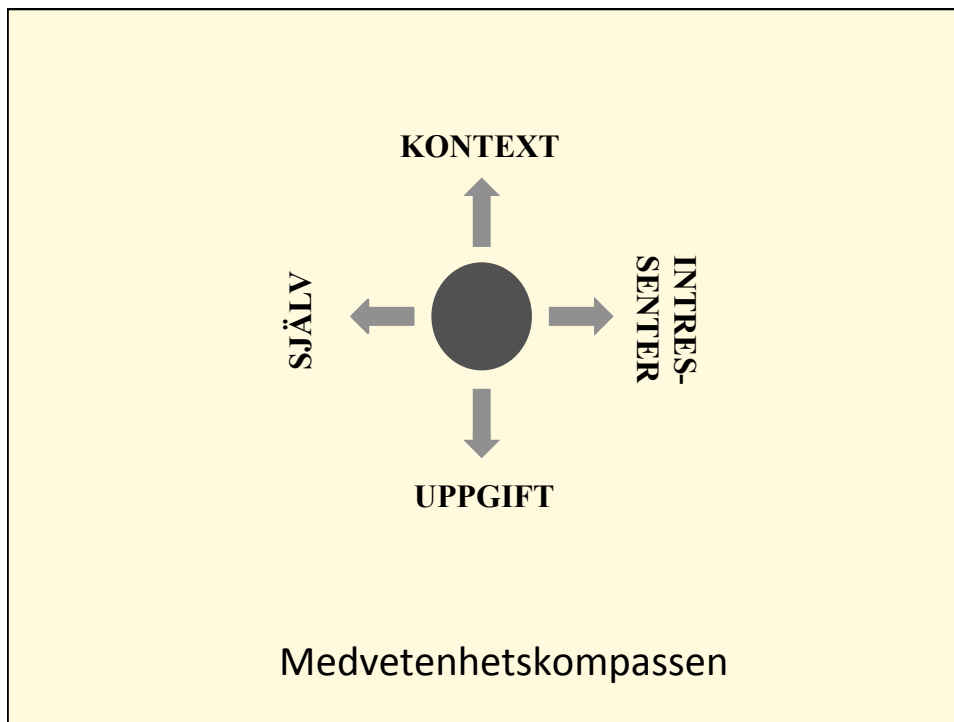
Individnivån



Relationsnivån



Systemnivån



Opportunist 4 %	Egna arbetsuppgifter Egna kortsiktiga intressen
Konformist 11 %	Arbetslagets uppgifter Gruppens sammanhållning, stil och konventioner
Hantverkare 36 %	Kvaliteten på det egna hantverket
Måldrivande 30 %	Verksamhetens resultat
Katalysator 11 %	Process för att integrera olika perspektiv på verksamheten Särskilda omständigheter kräver unika lösningar
Strateg 5 %	Verksamhetens behov att transformeras för att svara mot omvärldens föränderliga behov och förutsättningar