

Ett ledningsarbete som hanterar komplexitet framgångsrikt tänker tillsammans med andra

För en ledning är det viktigt att skapa sig en gemensam bild av frågans art, hur vi som ledare uppfattar frågan, och att göra det tillsammans är nödvändigt. För det krävs språk och begrepp som gör att vi genom vår egen dialog kan skapa tydlighet och gemensam handlingsförmåga.

Sällan är konturerna runt frågan så tydliga att det går att objektivt definiera exakt frågans art, det finns sällan någon exakthet. Utan det blir nödvändigt med både förenklingar och bedömningar. Vi vill redan nu uppmärksamma risken med tolkningsföreträdet som ledningsarbetet har. Håll utkik efter egna förgivet taganden, era antaganden, ibland blir vi blinda för våra egna övertygelsers logik och handlingsmönster. Vi vill uppmuntra till ett "reflekterande tvivel" i ledningsarbete. Hur konstigt det än kan låta uppmuntra frågor som - Har vi verkligen hela bilden? Har vi verkligen koll och kontroll över frågan vi arbetar med? Inte i syfte skapa skuld och klander, utan lärande och gemensam handlingsförmåga.

Matchar frågans art och dess hantering?

Att matcha frågans art och dess praktiska hantering torde vara avgörande för att kunna bygga ett hållbart samhälle. Makten och ansvaret en kommun/regionsledning har i den matchningen kan inte nog betonas. Det finns tyvärr otaliga exempel på enkla lösningar applicerade på komplexa frågor, som inledningsvis skördar "de lågt hängande frukterna" men som kort därefter bara gör frågan värre, skapar en eskalerande konflikt, låsta positioner, med hån, hat och hot mot förtroendevalda som en av flera negativa bieffekter.

Komplexa frågor där man ensidigt använder expertkunskap och underskattar bristen på legitimitet för nämnda expertis eller styrkan i andra perspektiv som blir alltmer högljudda på sociala medier. Framtvingad medborgardialog oftast i konsultationsforum är både smärtsam och ensidig. Konflikten eskalerar, spänningen ökar mellan aktörer, nödvändiga beslut fattas med överkörning. Kan fungera kortsiktigt, men i kommande val visas missnöjet tydlig och klart. Demokratins legitimitet kan urholkas, den gemensamma problemhanteringsförmågan inom demokratin minskar. Vi har mött detta mönster på alltför många ställen i vårt avlånga land.

Vi menar att som ledning aktivt resonera och reflektera över vår bild av frågans art och vår kommun/regions hantering är viktiga pusselbitar i att bygga ett hållbart samhälle där vi kan leva tillsammans i en föränderlig tid.

Ett ramverk för dialogen i ledningsarbetet

Einstein lär ha sagt "*Det gäller att förenkla så mycket som möjligt, men absolut inte mer*" - detta är ett försök till att berika vår förmåga att hantera komplexa samhällsfrågor med ett språk som kan göra vår dialog mer reflekterande och handling mer ändamålsenlig. Nedan

följer ett antal frågor söker hjälpa till i ledningsarbetet för att resonera och reflektera över frågans art och möjliga vägar framåt.

Men vi börjar med en summering - ett ramverk som ett stöd i ledningsarbetet. Givetvis är ramverket en mycket grov förenkling och inte på något sätt exakt och aldrig realistiskt i sin "kliniska" form, verkligheten är mer grumlig än så här. Se det mer som ett stöd för resonerande och dialog snarare än exakta gränsdragningar i ledningsarbetet.

FRÅGANS ART	KOMPLEX	KOMPLICERAD	ENKEL
ENKEL	<p>Dialog och delaktighetsprocesser överanvänds och blir resurskrävande, "processtyrning" och uteblivna resultat.</p> <p>Synpunktsinhämtande events – att få känna sig delaktig är viktigast, inte innehållet i synpunkterna och/eller att det omhändertas.</p>	<p>Frågans hantering blir onödigt omständlig och överarbetas av experter för att stärka professionell identitet och behålla sin maktposition i den egna organisationen.</p> <p>Brist på tillit i organisationen driver hierarkisk kontroll</p>	<p>Kunskap, rutiner, manualer och checklistor för problemlösning löser problemet.</p> <p>Korta feedbackloopar synliggör mätbara resultat.</p>
KOMPLICERAD	<p>Den befintliga expertkunskapen i frågan kommer inte till användning och processen späds ut med tyckanden och gissningar från olika håll.</p>	<p>Expertis och beprövad kunskap som är legitim finns och används i frågans hantering.</p> <p>Lösningar är legitima och accepterade av olika aktörer.</p>	<p>Frågans djup underskattas och etablerad kunskap/expertis används inte.</p> <p>Enkla lösningar kan fungera inledningsvis, men är inte kompletta och hållbara.</p>
KOMPLEX	<p>Man samlas gemensamt kring en utmaning. Makt delas i dialogprocess där man tillsammans formulerar 1. problemställningar och 2. åtgärder.</p> <p>Möjliga åtgärder växer och fler aktörer tar ansvar individuellt och tillsammans för resultat.</p>	<p>Ensamma experter utreder och rapporterar. Ramar in problem och lösningar tidigt i processen – hindrar alternativa vägar i att finna lösningar.</p> <p>Experter och samverkande aktörer har ofta ett ensidigt kunskapsperspektiv på frågan och kommer med lösningar "för andra", inte sig själva.</p>	<p>Dynamiken i frågan underskattas – att sopa under mattan och plocka lågt hängande frukter kan fungera inledningsvis</p>
	MATCHNING	RISK FÖR SPÄNNING, MOTSTÅND & KONFLIKT	

Frågor som kan hjälpa oss i våra dialoger i ledningsarbete:

När frågan är ENKEL ...

1. Det går att avgränsa frågan tydligt
2. Det finns upparbetad kunskap runt frågan
3. Det finns rutiner och arbetssätt som löser problemet
4. Det finns mätbara indikatorer på frågans status

.... och hanteras som ENKEL av er som ledning

1. Fatta de beslut som behövs för att resurssätta, utse ansvariga och tilldela mandat
2. Inrikta arbetet med de åtgärder finns i styrdokument, riktlinjer och arbetssätt
3. Målsätt och följ upp resultaten av åtgärderna
4. Förändra och förbättra rutiner, arbetssätt utifrån resultat.

När frågan är KOMPLICERAD ...

1. Frågan kan betraktas som mycket svår och krävande men det finns lösningar
2. Det finns en serie av svåra men relativt förutsägbara faktorer runt frågan
3. Det är möjligt att framgångsrikt dela upp i frågan i mindre delar för att bättre förstå helheten
4. Det finns en eller flera experter runt frågan som är etablerade, accepterade och legitima i frågans kontext
5. Kunskap runt frågan är evidensbaserad och har sin grund från vetenskapliga studier
6. Det finns en legitimitet hos expertisen hos aktörer berörda av frågan
7. Det är möjligt att förutse konkreta och mätbara resultat av lösningen/ar av frågan
8. Det är möjligt att steg-för-steg planera åtgärder (ofta i projektform) för resurseffektiv hantering/lösning av frågan

... och hanteras som KOMPLICERAD av er som ledning

1. Tillsätt utredningar eller andra expertgrupperingar för att belysa forskning och beprövad erfarenhet runt aktuell fråga
2. Låt expertisen definiera frågan, dess djup och omfattning utifrån er angivna målbild
3. Vägleds av expertisen i ert beslutsfattande och dess steg-för-stegvisa genomförande av problemhantering, oftast i projektform
4. Understöd processen med ert beslutsfattande avseende av er formulerade målbilder, tillsätta resurser, beslutade mandat, kommunikation, konkret projektledning och löpande uppföljning
5. Följ processen löpande och utvärdera steg för steg

... men det finns risker med att se frågan som enbart komplicerad när den är också komplex?

1. Har vi "hela bilden" - är vårt tolkningsföreträde (medvetet eller omedvetet) tillräckligt?
2. Har vi den kontroll över frågan som vi tror?
3. Finns det risk att vi "anses gömma oss bakom experter" - finns den legitimitet som behövs?
4. Har vi underskattat frågans spänning? Kan vårt handlande bidra till att öka spänningen och låsa fast positioner?

När frågan är KOMPLEX ...

1. Frågan har "lösts" tidigare men envisas med att återuppstå, om än i lite olika skepnader
2. Frågan har en historia i kommunen/regionen - ibland flera decennier
3. Det är svårt att avgränsa frågan i mindre delar, allt tycks hänga ihop
4. Det är svårt att förutse frågans nästa steg - både rörligt och rörligt
5. Det finns inga givna och exakta svar på lösningar som kan användas

6. Det finns en gemensam insikt i kommun/regionsledning att kontroll över frågan saknas, men frågan är linje kommun/regionens uppdrag
7. Det finns flera olika aktörer inblandade, ofta i låsta positioner men ömsesidigt beroende av varandra för frågans hantering
8. Olika aktörer ifrågasätter varandras motiv, legitimitet och perspektiv öppet, ofta på sociala medier och insändare
9. Det finns röster som är besvärliga/besvärande och skulle gärna ignoreras/avfärdas av kommun/region eller andra inblandade aktörer
10. Det finns ett alltmer högt tonläge mellan olika aktörer, ofta riktat mot kommun/regionsledning
11. Det finns koordinerad organisering av motstånd till beslut/åtgärder kring frågan, kan ha utvecklats till proteströrelse, ockupation, manifestationer och krav på lokal folkomröstning
12. Det finns fullt utvecklad och närvarande hat/hot mot förtroendevalda

.... och hanteras som KOMPLEX av er som ledning

1. Genom medveten och reflekterande dialog som arbetssätt etableras gemensam insikt om frågans komplexitet och eventuella spänning
2. Efterfråga och skapa villkor för en process som inkluderar de perspektiv som finns runt frågan
3. Beslut om att öppna för att aktivera den komplexa frågan och sätt den i mitten även om det finns spänning/konflikt runt frågan
4. Som kommun/region tydligt bära sina perspektiv, både ideologiska och/eller professionella runt frågan i dialogen - inte bara lyssna
5. Aktivt dela makt att tillsammans (360 grader) formulera problem och åtgärder tillsammans med de som är berörda av frågan. Expandera för att flera aktörer både kan och behöver ta ansvar för att skapa resultat utifrån gemensamma och enskilda