

Att resonera och reflektera om att skilja på olika typer av frågor - enkla, komplicerade och komplexa

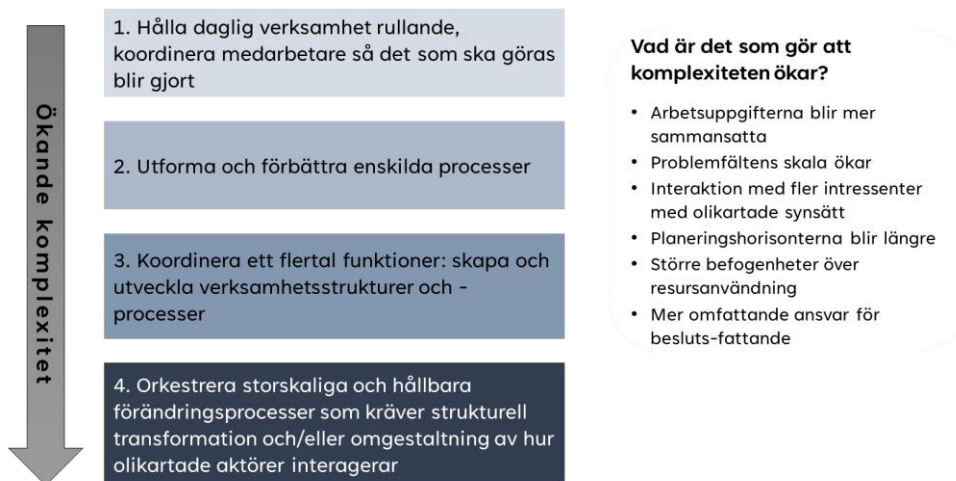
Vissa problem har vi svar på och vet vad vi skall göra. Det finns rutiner och utarbetade arbetssätt som löser ut frågor och ger konkreta svar om resultat. För **ENKLA FRÅGOR** har många etablerad kunskap och/eller kan agera på instruktion för att hantera/lösa problemet.

Vissa problem eller frågor kräver vetenskaplig forskning och att beslutsfattare kan vägledas av experter och forskare i strategier för problemhantering och rena rekommendationer för att avgöra bästa vägen i ett osäkert läge. Vissa frågor har tjänstepersoner både erfarenhet och en professionell kompetens att avgöra bästa sättet att hantera och agera. Det finns en ordning och den ordningen är möjligt att följa. För **KOMPLICERADE FRÅGOR** har ett fåtal personer kunskap och färdighet att lösa/hantera frågan. De som saknar kunskap och färdighet behöver acceptera och se legitimiteten i både lösningar och expertis för framgångsrik problemhantering.

Men så finns det frågor som är av en annan natur. De är röriga, rörliga, svåra att se och förstå vad som är vad, lite som en labyrint. Frågan har en slags dynamik som gör att de är svåra att koll och kontroll över, kanske korta stunder av ordning som snabbt byts mot oordning. Vissa frågor har en historia som kan vara rätt lång, men som dyker upp då och då. Ibland finns väldigt tydliga och ofta låsta åsikter runt vad som är själva problemet och vad lösningen är, inte sällan är det "de andra" som är just problemet

Kanske är den tydligaste indikatorn: har vi kontroll över frågan? Har vi legitimitet att fatta och genomföra de beslut vi anser nödvändiga för att hantera frågan? Är svaret nej, eller vi är tveksamma, då är det värdefullt att betrakta frågan som **KOMPLEX**. Betraktar vi frågan som komplex blir det också viktigt att se till dem som jobbar med frågan och fundera över hur de kan hantera den.

Komplexitetskapacitet



KOMPLEXA FRÅGOR I SAMHÄLLET

AKTÖRER

- Många aktörer
- Olika typer av aktörer
- Olika maktresurser
- Starka värderingar om vad som är rätt och fel

KONTEXT

- Svårt att överblicka helheten
- Ärendet kopplar direkt och indirekt till andra "stora" frågeställningar
- Många vill vara med och tycka/påverka
- Media ligger på och bevakar varje steg i utvecklingen

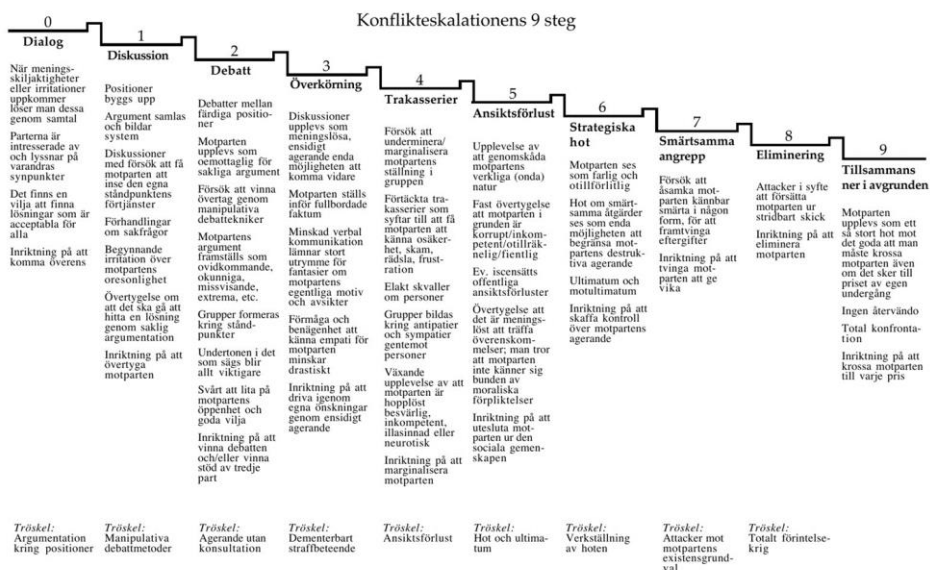
HANTERING

- Saken/frågan verkar aldrig ta slut/bli löst
- Det är svårt att hitta organisatoriska och/eller förvaltningsmässiga avgränsningar som passar
- Hög grad av samverksbehov hela tiden – kunskap behöver skapas tillsammans

(Rittle & Weber 1973, T Jordan)

Det är inte ovanligt att de olika aktörerna runt komplexa frågor har olika förutsättningar för att kunna göra sin röst hörd och bli lyssnade på. Vissa lyssnas på, andra inte. De som är obekväma är lättare att ignorera, oftast av dem som har möjligheten att vända frågan ryggen.

Det är väldigt vanligt att komplexa frågor bygger upp **spänning över tid** vilket inte i sig behöver vara ett problem. I kölvattnet av komplexa frågor finns spänning och konflikt, utifrån vår horisont som ledning är det inte klokt att vända dessa aspekter ryggen, sopa under mattan eller hoppas att det går över. Det gör det sällan, det blir ofta värre. Spänning kan eskalera till allt mer **destruktiva konflikter** som i en tid av sociala medier, alternativa sanningar och digital huliganism är hån, hat och våld mot tjänstepersoner vara inledande uttryck för en eskalerande spänning som kan bli destruktiv. Att kunna utveckla ett hållbart samhälle, bygga tillit och förtroende mellan människor och institutioner är uppsättning av komplexa frågor, där finns det inbakat mål-, intresse- och värdekonflikter som både är komplexa och spänningsfyllda.



Det är i sig inte komplexiteten i frågorna som behöver förenkling och enkla svar, utan ledningens uppmärksamhet på de frågor där spänning ökar. Sådana frågor är ofta frågor där man saknar fullständig kontroll och är beroende av andra aktörer för framgångsrik hantering.

Komplexa frågor saknar en färdig kunskap och exakta svar om vad som är den bästa lösningen. Utan denna kunskap behövs en annan mer "trevande och inkluderande" form av ansats för att hanteras. Att generera ny kunskap tillsammans med olika aktörer är nödvändigt.

SKICKLIG HANTERING AV SAMHÄLLSUTMANINGAR

SAKFRÅGOR

- Lösningar som är anpassade efter särskilda omständigheter och intressen
- Processen genererar kreativa idéer som kan byggas in i lösningar
- Berörda parter får bättre kunskap och insikt i komplexa förutsättningar; det sker ett lärande hos politiker, tjänstepersoner och engagerade medborgare som är en resurs i nya sakfrågor

RELATIONER

(SOCIALT KAPITAL)

- Förtroendet för politiker, förvaltande myndigheter och det demokratiska samhällssystemet i allmänhet stärks
- Det skapas relationer som gör framtida samverkan lättare
- Minskning av känslor av maktlöshet och utanförskap, samt ökad trygghetskänsla till följd av starkare relationer
- Ökad öppenhet för lärande genom kontakt med andra synsätt och grupper som är annorlunda än en själv

OSKICKLIG HANTERING AV SAMHÄLLSUTMANINGAR

SAKFRÅGOR

- Sämre lösningar på grund av ofullständig information/kunskap
- Missade möjligheter att utveckla kreativa lösningar
- Missa möjligheter att utveckla integrativa lösningar som tillgodoser olika parter intressen
- Utdragna, kostsamma besluts- och implementeringsprocesser
- Utebliven kunskapsupbyggnad och -spridning

RELATIONER

(SOCIALT KAPITAL)

- Ökad misstro hos allmänheten gentemot politiker/förvaltning, politikerförakt
- Polarisering, antagonistiska inställningar
- Minskad motivation att engagera sig i samhällsfrågor i olika former
- Risk att drabbade blir rättshaverister som tar mycket tid och kraft