

LEAD Insights

TEMA

Vilde problemer

✦ Hvordan sikrer vi fremtidens velfærd?



THOR MOLLY-SØHOLM
ADM. DIREKTØR | LEAD

Vilde problemer

Kære læser

Jeg læste for nyligt en artikel, der sammenlignede vilde problemer med at bakke med en trailer. Det kan være svært nok at bakke med traileren, når man kører forbi genbrugspladsen med sit haveaffald. Men hvad nu, hvis man bag på sin trailer har 50 andre anhängere koblet på, og nogle af dem endda har egen motor og selvstændige idéer om, hvilken retning de vil køre i? Ja, så er et stort kørekort næppe nok til at bakke bilen på plads.

Sammenligningen illustrerer, hvor komplekse de vilde problemer kan være at arbejde med i praksis, og netop de vilde problemer har vi nok alle sammen hørt omtalt utallige gange, siden Sigge Winther Nielsen udgav *"Entreprenørstaten"* i 2021. Men vilde problemer går faktisk flere årtier tilbage i forskningslitteraturen under betegnelsen *wicked problems*.

Hvordan kan det så være, at de fylder så meget i den offentlige bevidsthed lige netop nu? Det skyldes nok, at den offentlige sektor oplever en ophobning af vilde problemer i disse år. Problemer, der bliver ved med at forstyrre og genere, og som trods politikernes forsøg på at dæmme op for dem igen og igen træder frem.

Når vi hører om vilde problemer – og særligt om de komplekse, systemiske og vedvarende forsøg på at håndtere dem – kan de godt forekomme abstrakte og fremmede. Som om de ikke for alvor berører eller påvirker os. Men vi har sandsynligvis alle sammen oplevet de helt nære og håndgribelige konsekvenser af vilde problemer. Enten selv eller hos vores

nærmeste: Et stresset sundhedsvæsen, pressede pædagoger, børn og unge, som mistrives, bedsteforældre eller venner, som er ensomme, og et klima, der går grassat, og hvor hundredårshændelser bliver hyppige bekendtskaber. For nu bare at nævne nogle få eksempler.

Det sker samtidig med, at den offentlige sektor opererer under en kombination af stigende kompleksitet, mangel på arbejdskraft, stigende forventninger fra borgerne, færre ressourcer og massive udgifter til forsvar og klima. Som økonomiprofessor Nina Smith fortalte i et interview, så bliver den offentlige danske økonomi i fremtiden presset af et akut behov for at bruge penge på krudt, kugler og klima.

I denne udgave af LEAD Insights undersøger vi, hvorfor den offentlige sektor står med de mange vilde problemer. Vi præsenterer de fem kendetegn, som vilde problemer har – og et konkret dansk eksempel for hvert. Vi gennemgår også fem tankesæt, du kan bruge til at forstå og håndtere vilde problemer. Og så beskriver vi de typiske faldgruber, som offentlige ledere oplever, når de forsøger at håndtere vilde problemer, ligesom vi forklarer, hvordan du kan undgå faldgruberne.

Er du interesseret i at læse mere om vilde problemer, kan jeg anbefale den fremragende bog *"Vild velfærd – håndter komplekse samfundsproblemer i praksis"*, som tre af mine dygtige kollegaer udgav i slutningen af sidste år.

Rigtig god læselyst og god fornøjelse.

Hvad er et **vildt** problem?

Vilde problemer har fem særlige kendetegn, som adskiller dem fra andre typer af problemer. Med de fem kendetegn på plads bliver det nemmere som offentlige ledere og organisationer at tale om, forstå og håndtere de vilde problemer. Her præsenterer vi de fem kendetegn og fem konkrete eksempler.

AF
KIRSTINE FØGE JENSEN
CHEFKONSULENT I LEAD

ANDREAS FRICKE MØLLER
PARTNER I LEAD

CLAUS ELMHOLDT
FAGLIG DIREKTØR I LEAD



Vilde problemer står i modsætning til tamme problemer. De tamme er relativt simple og derfor nemmere at løse. De vilde problemer, derimod, er drilske, komplekse og vanskelige. På grund af deres kompleksitet er de nærmest umulige at løse én gang for alle, og netop som man har fugtet fyldepennen og er klar til at sætte et flueben ud for dem, smutter de fra en. I stedet er der behov for at håndtere dem igen og igen. Man taler ofte om at holde presset fra vilde problemer nede, frem for at få dem til at forsvinde.

Vilde problemer er for omfattende og komplekse til, at én faggruppe, én afdeling eller én offentlig organisation kan håndtere dem. De kræver

i stedet nye tilgange og måder at samarbejde på, der går på tværs af den offentlige sektor og ud i partnerskaber med private virksomheder, organisationer og fonde.

Men hvordan går man til et vildt problem, så det bliver muligt at bearbejde? Det gør man ved at kigge på fem kendetegn, der gælder for alle vilde problemer. Vores ønske med at gennemgå de fem kendetegn og et eksempel for hvert af dem er at give offentlige ledere og organisationer et fælles sprog og en fælles ramme at tale og forstå problemerne ud fra.

1

Vilde problemer undviger en klar forståelse – og har ikke én rigtig løsning

Det er svært at forstå omfanget af et vildt problem og de løsninger, der skal til for at håndtere det. Samtidig afhænger de mulige løsninger af, hvordan de, der samarbejder om problemet, forstår det. Derfor ender vilde problemer ofte som politiske og ledelsesmæssige kampladser, hvor ideologi, økonomi, faglighed og interesser kommer i konflikt med hinanden. Holdninger og meninger om problemerne må brydes og forhandles, og mulige løsninger bliver nødt til at være eksperimenter snarere end facit.

Eksempel: Mediedækningen af de lange ventelister og presset på det danske sundhedsvæsen har været intens de seneste år. Vinklen er typisk kritisk og undersøger, hvorfor sundhedssystemet har svært ved at følge med – og ikke mindst, hvad løsningen skal være. Og hvordan lyder løsningen så?

Som tidligere uddannelsesminister pegede Mattias Tesfaye på sundhedsuddannelserne som det sted, der skulle sættes ind. Sophie Løhde arbejdede – som sundhedsminister og Venstre-kvinde – for at flytte flere operationer og behandlinger til privathospitaler. Mette Frederiksen foreslog højere lønninger i sundhedssektoren. Og Lars Løkke Rasmussen mente, at problemet lå hos regionerne, som burde nedlægges for at skabe mindre bureaukrati.

Dette var vel at mærke kun forslagene fra SVM-regeringen. Partierne udenfor regeringen var uenige i det meste, og erhvervslivet samt fagforeningerne harcelerede mod Frederiksens forsøg på at ”blande sig i den danske model”. Og hvad med regionerne, borgerne, sygeplejerskerne og lægerne? Eksemplet viser, hvordan afgrænsning og håndtering af vilde problemer afhænger af ideologi, interesse, faglighed, økonomi og flere andre faktorer, som kan gøre det særdeles vanskeligt at arbejde med dem.

2

Vi kan sjældent løse vilde problemer helt, men kun håndtere dem bedst muligt

Når man beskæftiger sig med vilde problemer i praksis, viser det sig over tid, at man kan holde presset fra et problem nede, men sjældent finde løsninger, der får det til at gå helt væk. Derfor er det kun muligt at håndtere vilde problemer i større eller mindre grad, og der er hverken rigtige eller forkerte tilgange til problemerne. Snarere kan løsningerne være gode eller dårlige.

Eksempel: 46.500. Så mange unge på mellem 15 og 24 år står i gennemsnit uden for job og uddannelse. Tallet har ligget stabilt i årevis. I et forsøg på at få antallet ned satte den daværende regering i 2009 en række initiativer i gang. Der blev bl.a. sat 100 millioner kroner af til at kontakte alle ledige på under 30 år, der hang fast i ledighed, og 1 milliard kroner skulle

gå til at oprette 5.000 praktikpladser. Og så var der ellers blæst til kamp mod unges ledighed.

Sammen med en højkonjunktur i 2010'erne var tiltagene med til at sænke antallet af 18-24-årige uden for job og uddannelse fra 53.000 til 42.000. Et imponerende fald på ca. 20 %. I de følgende år steg tallet dog igen, og i 2020 ramte det gennemsnittet på 46.500. Herefter nedsatte regeringen Reformkommissionen, der skulle analysere og give anbefalinger til, hvordan man tackler ledigheden. Tilbage står spørgsmålet: Hvorfor formåede 2009-regeringens initiativer ikke at få en vedvarende effekt, og hvorfor er det så svært at komme problemet til livs?

3

Vilde problemer er systemiske og involverer mange aktører

Vilde problemer er systemisk indlejrede. Det betyder, at **a)** der er mange aktører og faktorer, som mere eller mindre bevidst bidrager til at opretholde problemet, og **b)** aktørerne har ofte værdier, holdninger og interesser, der strider mod hinanden, og som derfor påvirker håndteringen af problemet. At arbejde systemisk lyder langhåret, men handler i praksis om at arbejde med et problem i sin helhed og se på sammenhænge snarere end at forsøge på at bryde det ned i mindre dele for at reducere kompleksiteten.

Eksempel: Manglen på arbejdskraft fylder på mange arbejdspladser i den offentlige sektor. Og problemet ser kun ud til at vokse, fordi fremskrivninger viser, at det offentlige står til at mangle 45.000 medarbejdere i 2030. På dagtilbudsområdet prøver flere kommuner i og nær København at undgå problemet

ved at hæve lønningerne til pædagoger. Højere lønninger kan bestemt hjælpe med at tiltrække og tilknytte pædagoger, men risikerer også at føre til bekymringer for en lønspiral i hovedstadsområdet. I mødet med arbejdskraftudfordringen kan en anbefaling til kommunerne i stedet lyde at tænke systemisk for at håndtere problemet på et mere regionalt eller nationalt plan, hvilket der allerede nu ses mange gode eksempler på.

4

Forsøg på at håndtere vilde problemer har reelle konsekvenser for dem, de påvirker

Vilde problemer er som nævnt komplekse, og indsatser for at håndtere dem får positive eller negative følger. Som konsekvens heraf må man acceptere, at arbejdet med vilde problemer foregår i et spændingsfelt, hvor: **a)** man arbejder med en høj grad af usikkerhed om, hvilken effekt initiativer faktisk kan få, **b)** en løsning ofte har en vedvarende effekt på de borgere, virksomheder og organisationer, de påvirker – også hvis man trækker en løsning tilbage, **c)** man bliver som politiker eller offentlig leder holdt til ansvar for effekten. Håndteringen af vilde problemer skal derfor foregå på en eksperimenterende måde, der prøver tiltag af i form af eksperimenter. Hvis det går godt, kan løsningen skaleres.

Eksempel: Folkeskolereformen i 2013 var et modsvar til PISA-rapporten, der konstaterede, at Danmark lå bag andre OECD-lande i flere fag. Den politiske målsætning var at hæve niveauet i folkeskolen. Inspirationen blev hentet i Canada, der med lovende resultater havde indført heldagsskole. Ser vi nærmere på de efterfølgende effekter af folkeskolereformen, er det relevant at kigge på **a)** regeringens lockout af lærerne i 2013, **b)** at heldagsskolen i 2019 blev droppet, da det særligt for de yngste årgange var for hårdt at være i skole hele dagen, og **c)** at PISA-statistikkerne ikke har flyttet sig nævneværdigt i reformens levetid.

Reformen påvirkede skoleskemaer, uddannelser og arbejdsformer hos alle skolebørn og alle lærere på tværs af samtlige folkeskoler i Danmark på samme tid. Logikken var, at de gode erfaringer fra Canada kunne overføres til Danmark, men sådan en overførsel og skalering er slet ikke så ligetil.

5

Det kræver tilpasning at skalere løsninger på vilde problemer

Vilde problemer er så komplekse, at man sjældent kan forvente lignende resultater, hvis man tager en løsning, der fungerer i én sammenhæng, og indfører den i en anden. Derfor er skaleringen af de tiltag, der skal håndtere vilde problemer, svær og krævende. Vi kalder det princip for "bare fordi det virker her, virker det ikke nødvendigvis også der"-effekten.

Eksempel: Historien om folkeskolereformen fra 2013 er ét eksempel på denne effekt. Et andet glimrende eksempel på, at skalering er drilsk, finder vi i staten New York. Her havde de i løbet af 00'erne forsøgt at nedbringe antallet af hjemløse – særligt dem, der havde været længst på gaden. I 2006 satte de et projekt i gang sammen med forskellige

frivillige organisationer. De introducerede bl.a. det simple greb, at man skulle kende navnene på alle de hjemløse for at sikre, at de blev behandlet som individer og mennesker med styrker, svagheder og behov i stedet for at blive set som et problem i bybilledet. På fire år faldt hjemløsheden med intet mindre end 87 %. Den store succes førte til, at løsningen blev skaleret til større områder. Resultatet? Succesraten faldt ganske markant. Årsagen? De hjemløses udfordringer og kontekst var helt forskellige.

Hvorfor fylder vilde problemer så meget i den offentlige debat?

Den offentlige sektor står med massevis af komplekse problemer: Klimakrise, arbejdskraft, mistrivsel blandt unge, ufrivillig ensomhed og unge uden job eller uddannelse. Eksempler er der nok af – håndteringen af dem kræver et flyttet fokus fra *den offentlige sektors problemer* til *offentlighedens problemer*.

AF
KIRSTINE FØGE JENSEN
CHEFKONSULENT I LEAD

ANDREAS FRICKE MØLLER
PARTNER I LEAD



” *For every complex problem, there is an answer that is simple, clear, and wrong.* “

Sådan skrev den amerikanske journalist og satiriker Henry Louis Mencken allerede i 1917. Selvom Mencken formulerede sin humoristiske sætning for mere end 100 år siden, har den ikke mistet noget af sin aktualitet.

Både i Danmark og rundt om i resten af verden stiller de komplekse problemer sig i kø og venter på, at det er deres

tur til at blive håndteret: Klima, integration, diskrimination, mistrivsel blandt unge, mangel på arbejdskraft, stigende ensomhed og dalende tillid til offentlige institutioner. For bare at nævne nogle få.

I mødet med problemerne er den naturlige reaktion at forsøge at vise handlekraft ved at mindske kompleksiteten og lede efter løsninger, som –

med Menckens ord – er simple og klare, men som også viser sig at være utilstrækkelige. Også selvom løsningerne er velmente og gennemtænkte.

Det, der kendetegner de komplekse problemer, er nemlig, at de er vilde. Det vil sige, at de i modsætning til tamme problemer er urealistiske at løse i den forstand, at problemet forsvinder. De skal i stedet håndteres bedst muligt – igen og igen.

Det bøvlende er tilbage

I kraft af, at de problemer, den offentlige sektor skal løse, ændrer sig, forandrer selve den offentlige sektors rolle sig også. De to forskere Horst Rittel og Melvin Webber skrev engang, at den offentlige sektors ansvar tidligere var at tage sig af problemer, som var definerbare og forståelige. Og resultaterne af det arbejde har været spektakulære. Som forskerne fremhævede, er vores gader asfalterede, veje forbinder alle steder, alle har tag over hovedet, langt de fleste alvorlige sygdomme er væk, rent vand flyder ind i alle bygninger, kloaker dirigerer spildevand væk, og skoler og hospitaler kan håndtere de fleste typer af elever og patienter.

Vi kan tilføje, at resultaterne stadig er spektakulære i dag. Den offentlige sektors evne til at standardisere, specialisere, optimere og ikke mindst bureaukratisere er reelt, hvad der gør det danske samfund velfungerende. Og det bureaukrati, som ellers ofte agerer prygelknabe, er med til

at sikre driften af det danske samfund.

Men når den offentlige sektor er fremragende til at løse forståelige og afgrænsede problemer, hvor efterlader det så de genstridige, bøvlende, flydende og vanskelige problemer? De vilde af slagsen?

Offentlighedens problemer

Den helt store udfordring i dag er netop, at flere og flere af de problemer, den offentlige sektor skal håndtere, er genstridige og udviser en decideret modvilje mod ethvert forsøg på standardisering. Der er fx tale om, at:

- Hver 8. dansker over 16 år viser tegn på svær ensomhed
- Ca. 45.000 unge står udenfor job og uddannelse
- En stigende procentdel af ungdommen mistrives, særligt blandt piger
- Mange borgere har problemer, der vokser sig ind i hinanden, og som de forventer det offentliges hjælp til at håndtere
- Klimaudfordringerne kun vokser sig større.
- Og man kunne nævne mange flere

Opfordringen fra mange teoretikere, praktikere og politikere lyder derfor, at den offentlige sektor bør gentænke sin måde at håndtere kompleksitet på. Der er tale om en gentænkning af det traditionelle transaktionsforhold med den

offentlige sektor som giver og så borgere, virksomheder og civilsamfundet som modtagere. Forholdet er nemlig uholdbart, når det gælder vilde problemer.

Fyndigt formuleret bør vi flytte vores opfattelse af samfundets problemer fra at være *den offentlige sektors problemer* til at blive *offentlighedens problemer*. Dette skifte bunder bestemt ikke i en kritik af den offentlige sektors arbejde, men er udelukkende en erkendelse af de vilde problemers vanskelige natur.

For den offentlige sektor betyder det, at den fremover bør få ansvaret for at deltage i og orkestrere samarbejde med borgere, virksomheder, civilorganisationer, fonde og andre samfundsaktører. Målet er, at alle disse aktører i fællesskab og med fælles retning skaber gode løsninger på samfundets komplekse problemer. Tilgangen står i modsætning til troen på, at velfærdsstatens komplekse problemer alene kan håndteres af den offentlige sektor gennem love og reformer.

Selvom omfanget af de vilde problemer er nyt, er anbefalingen til, hvordan offentlig værdiskabelse skal se ud, det bestemt ikke. Allerede i det antikke Grækenland brugte man ordet 'idiotes' – i dag naturligvis 'idiot' – til at beskrive et privat menneske, der ikke engagerede sig i offentlighedens problemer og anliggender.

Dødens gab

Nødvendigheden af at bevæge sig fra *den offentlige sektors problemer* til *offentlighedens problemer* bunder i tre årsager.

For det første lever komplekse problemer under komplekse forudsætninger. Det betyder, at de bevæger sig ud over relationen mellem borger og offentlig forvaltning. Når det handler om at få børn i institution og skole, kurere de fleste sygdomme, hjælpe borgere i job og sikre pleje til ældre, går det typisk godt. Værre bliver det, når det drejer sig om vilde problemer, der vokser sig ind i hinanden, som tilfældet bl.a. er for mistrivsel blandt unge, ufrivillig ensomhed og klimakrise. Derfor kan man sige, at jo mere komplekse problemerne er, jo større krav stiller det til tværfagligt og bredt samarbejde mellem flere aktører end blot den offentlige sektor.

For det andet bevæger den offentlige sektor sig mod en fremtid, hvor den skal håndtere samfundets mest vilde og komplekse problemer, samtidig med at den kan forvente at mangle 45.000 medarbejdere om bare fem år. Et kraftigt stigende antal ældre kombineret med færre fødsler og faldende optag på de store velfærdsuddannelser kommer i de næste mange år til at hænge som et drivanker, der tynger den offentlige sektor. I helt nøgterne tal var der i år 2000 4,3 borgere i den arbejdsdygtige alder (16-64 år) per borger over 65 år. I 2036 forventes det tal at være faldet til 2,3. Og når man kigger

endnu længere frem, forventes en lignende udvikling helt frem til 2055.

For det tredje står den offentlige sektor midt i "dødens gab". Udtrykket, der henviser til Steven Spielbergs blockbuster fra 1975, udtrykker den uoverensstemmelse, der opstår mellem borgernes stigende forventninger på den ene side og den offentlige sektors manglende ressourcer til at indfri dem på den anden side. I den akademiske verden, der nogle gange har et ry for at være støvet, kaldes "dødens gab" mere ædrueligt for "Baumol-effekten". Baumol-effekten viser, at afstanden mellem velfærden, som det offentlige kan levere, og den velfærd, som borgerne forventer, vokser i takt med at borgernes private velstand stiger. Eller sagt helt kort: Når borgerne bliver rigere, forventer de mere. Og når det offentlige ikke kan levere dette mere, åbner Spielbergs haj sit gab.

Den offentlige sektor står altså med tre særlige udfordringer, der skal løses på samme tid: **1)** kompleksiteten i opgaverne stiger, **2)** den offentlige sektors handlekraft både nu og i mange år frem tynges ned af en massiv mangel på arbejdskraft, særligt på de store velfærdsområder, og **3)** forventningerne til, hvad det offentlige leverer, fortsætter med at stige, samtidig med at ressourcerne i sektoren falder.

Vilde problemer fylder derfor så meget i den offentlige debat, fordi de udfordrer en velfærdsmodel bygget til veldefinerede løsninger. Men når problemerne bliver mere komplekse, gør løsningerne det samme, og det fører til et behov for en ændret offentlig samtale om, hvordan vi træder nye veje mod velfærden.



”Vild velfærd. Håndtér komplekse samfundsproblemer i praksis”

Den offentlige sektor står i dag over for en række komplekse og genstridige problemer. Mangel på arbejdskraft, klimakrise, mistro blandt unge, ufrivillig ensomhed, borgere med komplekse og sammensatte vanskeligheder, unge uden for job og uddannelser. Eksempler er der nok af.

Men hvordan kan man systematisk gå til de vilde problemer? Hvordan kan vi begynde at tænke nyt og anderledes om vilde problemer? Hvad kan vi helt konkret gøre – og sammen med hvem? Og hvad kræver det af lederne?

Det får du svaret på i bogen **”Vild velfærd”**, der er skrevet af Andreas Fricke Møller, Kirstine Føge Jensen og Claus Elmholdt fra LEAD.

Deres tilgang er, at simple løsninger, lineær tænkning og skarp adskillelse mellem fagfelter og sektorer ikke fungerer i mødet med komplekse problemer. Som samfund afhænger vores fremtidige velfærd i stedet af, at vi erkender, at nogle problemer har en helt anden karakter end andre – og at vi er tilstrækkeligt modige og nysgerrige til at vælge nye løsninger.

I bogen præsenterer forfatterne derfor et forskningsbaseret rammeværk, der kan hjælpe med at håndtere vilde problemer i praksis. Du får desuden både sprog, tankesæt, konkrete redskaber og tilgange til at lede, organisere og arbejde systematisk med problemerne.

Fundamentet for rammeværket er fem

fagfelter, som er afgørende for at kunne nytænke udviklingen af velfærd, når problemerne bliver vilde og komplekse.

Fagfelterne er at arbejde:

1. Systemisk
2. Missionsorienteret
3. Designorienteret
4. Antropologisk
5. Evidensbaseret.

Bogen behandler blandt andet:

- Vilde problemernes kendetegn og særlige natur
- Årsagerne til, at de vilde problemer fylder så meget i den offentlige opmærksomhed
- De fem tankesæt, og hvorfor netop de er velegnede til at håndtere vilde problemer
- De krav, som det stiller til ledere og politikere at tænke og handle anderledes for at håndtere problemerne
- Det forskningsbaserede rammeværk, der er helt centralt i håndteringen af vilde problemer i praksis.

Om forfatterne



Andreas Fricke Møller

Cand.merc., partner i LEAD og ekstern lektor på Aalborg Universitet. Andreas interesserer sig særligt for, hvordan ledelse og organisering kan være med til at håndtere samfundets mest komplekse problemer i dag.

[Læs mere om Andreas her.](#)



Kirstine Føge Jensen

Antropolog og chefkonsulent i LEAD. Kirstine har omfattende international erfaring og arbejder med at udvikle ledelse og organisationer ud fra det særlige mellem menneskelige blik, der kendetegner antropologien. Hendes store faglige interesser ligger i håndteringen af samfundets komplekse velfærdsproblemer.

[Læs mere om Kirstine her.](#)



Claus Elmholdt

Psykolog, ph.d. og faglig direktør i LEAD. Claus har i mere end 20 år arbejdet med forskning og udvikling inden for ledelses- og organisationspsykologi. Han er medforfatter til en række populære bøger som "Ledelsespsykologi", "Magt i organisationer", "Effektive ledergrupper" og "Hjælp, vi mangler kolleger!".

[Læs mere om Claus her.](#)



LÆS MERE OM
BOGEN LIGE HER



Tankesæt til at håndtere vilde problemer

...de rigtige værktøjer”.

...spørger konsulenter som os om, selvom svaret er noget klichéfylt, det er bare utilstrækkeligt, når det vi værktøjerne ud, men bliver ved med at håndtere vilde problemer og ændre sin måde at tænke på.

...med fem tankesæt.

...etningerne for at håndtere vilde problemer og forstå både problemerne og på en anden måde.

4. Tænk antropologisk

Hvem kender ikke karikaturen af antropologen, der studerer eksotiske kulturer på fjerne stillehavsøer iført tropehat og kikkert omkring halsen – lidt professor Tournesol-agtigt? Virkeligheden for nutidens antropologer er dog en helt anden, hvor bestræbelsen på at forstå og beskrive mennesker og vores ageren gælder enhver form for levet virkelighed. At tænke antropologisk kan bidrage til at håndtere vilde problemer, fordi de opstår gennem menneskers handlinger og interaktioner med hinanden. Det kan være, når vi producerer, forvalter, overholder eller bryder love og regler. Eller når vi konstant træffer tilvalg og fravalg i hverdagen. Med den antropologiske tænkning bliver det muligt at undersøge komplekse problemer, der strækker sig over sektorer og fagområder, og som derfor kræver dybdegående viden om de menneskelige relationer, kulturelle dynamikker og sociale strukturer, som former verden – og de vilde problemer, der findes i den.

5. Tænk evidensbaseret

Evidens er fakta, tegn og objekter, der får os til at tro, at noget er sandt. Så når vi tænker evidensbaseret, handler det om at gå systematisk til værks for at finde frem til de løsninger, der kan skabe en reel effekt på de vilde problemer. Den evidensbaserede tænkning fokuserer på at udlede konklusioner om, hvilken virkning de tiltag, vi sætter i gang, får. Kort sagt: Skaber tiltagene den effekt, vi håber på? Og er forandringen faktisk en forbedring? For at kunne besvare de to spørgsmål er det nødvendigt, at man ikke blot handlekraftigt ”sætter noget i gang”, men at man strukturerer løsninger, så det a) bliver muligt at udlede, om de har en effekt, b) hvad effekten er, og c) hvad evidensen om løsningens effekt fortæller om muligheden for at påvirke det samlede vilde problem.

Tre faldgruber og tre ledelseskompetencer når vilde problemer skal håndteres

AF
KIRSTINE FØGE JENSEN
CHEFKONSULENT I LEAD

ANDREAS FRICKE MØLLER
PARTNER I LEAD



1 Vi reducerer ofte kompleksiteten – men bør lede med et systemisk blik.

Den første faldgrube i arbejdet med vilde problemer handler om vores præference for at reducere kompleksiteten af de problemer, vi har ansvaret for at håndtere. Problemer pilles fra hinanden, så de passer til de fagforvaltninger, regioner eller ministerier, der skal håndtere dem. Hvis problemet er at skrue en brækket albue rigtigt sammen eller udskifte en hjerteklap, er det kun fornuftigt at placere problemet i et af sundhedsvæsenets afgrænsede og dybt specialiserede ortopædkirurgiske og hjertekirurgiske fagområder.

Er opgaven i stedet at håndtere fx unges mistrivsel, nytter det omvendt ikke noget at forsøge at få problemet til at passe i vores organisatoriske kasser, da problemet helt grundlæggende overskrider kasserne og i stedet kræver en evne til at arbejde sammen på tværs af mange aktører. At forenkle problemet fører uundgåeligt til suboptimering og symptombehandling. Systemforskeren Brian Head skrev i 2022:

”At reducere kompleksiteten af socialt komplekse problemer føles rart, men er sandsynligvis forkert.”

Ledere og organisationer kæmper med at fastholde fokus på kompleksitet, men dem, der lykkes med det, har et systemisk blik.

At tænke, se og handle med et systemisk blik betyder, at man formår at stå i den konkrete håndtering af et vildt problem med et konstant blik for helheden. Det handler bl.a. om at se, at arbejdet med at få skærme ud af klasselokalerne kan have en positiv effekt på unges trivsel, men at det kun kan være ét af flere tiltag, der med samme mål forsøger at komme problemet til livs. Det handler også om at støtte et barn med særlige behov i skolen, men altid med øje for menneskene omkring barnet – familien, bekendte og netværket, der spiller en afgørende rolle i barnets hverdag og udvikling.

Det kræver ledere, der tør stille spørgsmål som:

”Hvem og hvad påvirker og bliver påvirket af problemet, og har vi den rette forståelse, inden vi sætter tiltag i gang?”

og

”hvem har en aktiv rolle i at opretholde og modarbejde problemet både i vores egen organisation og udenfor?”

At lede med et systemisk blik kræver ledere, der samarbejder og koordinerer på tværs af mange aktører imod et fælles mål – med bevidstheden om, at det på kort sigt kan tage tid fra drift og kerneopgaven, men på langt sigt kan skabe bæredygtige løsninger og reel forandring.

Et eksempel på at lede med systemisk blik er **sundheds- og omsorgspersonalet i Aarhus Kommune**. De er presset af, at borgere i Aarhus og i Danmark generelt lever længere end før, men med dårligere livskvalitet. Sundhedsfagligt har man traditionelt fokuseret på KRAMS-faktorerne (kost, rygning, alkohol, motion og stress). Erkendelsen er dog, at det ikke er tilstrækkeligt, da sundhed også handler om arv, gener, livsstil i et bredt perspektiv, miljø, sociale relationer og fællesskaber. Det kræver et langt bredere fagligt perspektiv, og ’sundhed’ inkluderer derfor nu også felter som byudvikling, familiepolitik, beskæftigelsesindsats, socialpolitik, sport og fritid.

2 Vi spørger for at bekræfte – men bør inddrage for at udforske og udvikle fællesskab

Den anden faldgrube i arbejdet med vilde problemer består i, at inddragelse ofte ender som en symbolsk handling.

Det sker, når borgere, medarbejdere eller andre centrale aktører først bringes ind i processen, efter de væsentligste beslutninger allerede er truffet. Ledelsen har i forvejen defineret problemet og de mulige løsninger, og inddragelsen bruges mest til at bekræfte eksisterende antagelser.

Faldgruben udspringer af vores faglige selvtilid – og af et ledelsessystem, der historisk har været præget af beslutningskraft fra toppen og ned. Når ledere i velfærdssystemet står over for komplekse udfordringer, er det fristende at skære igennem og træffe beslutninger hurtigt. Men vilde problemer kan ikke løses i lukkede beslutningsrum og med snævre perspektiver. Hvis vi først inddrager, når retningen er lagt, overser vi den viden, som findes hos dem, der lever med problemet hver dag.

Det kalder på ledere, der evner at inddrage tidligt og bredt – ikke blot for at lytte, men for at lade forskellige perspektiver forme problemforståelse og løsninger. Når vi inviterer borgere, eksperter, medarbejdere og tværgående aktører ind fra start, skaber

vi samarbejde frem for blot at validere det eksisterende, men det kræver, at lederen tør afgive kontrol.

Inddragelse i mødet med vilde problemer handler om at skabe reelle samarbejdsprocesser, hvor beslutninger udvikles i fællesskab, og hvor ledere tør lade sig udfordre af nye indsigter. Ved at supplere egen faglighed med andre fagligheder og praksisviden fra dem, der oplever problemerne i hverdagen, styrker vi både løsninger og ejerskab. Vi flytter os fra at bekræfte det, vi allerede ved, til at opdage det, vi ikke vidste, vi ikke vidste.

Et eksempel på at inddrage og samarbejde kan ses hos **Bornholms Regionskommune, SUS og Egmont Fonden**. De har med programmet 'De Små Børns Bornholm' skabt en tværgående indsats for at reducere chanceulighed blandt børn. Gennem løbende prøvehandling, borgerlabs, workshops og interviews på tværs af dagtilbud, sundhedsplejen, myndigheder og civilsamfund udvikles og justeres løsninger i tæt samarbejde med dem, det handler om. Programmet viser, hvordan man ved hjælp af en række forskellige samarbejds- og inddragelsesformer kan skabe engagement og

finde fælles veje på tværs af kommune og lokalsamfund.

3

Vi vil gerne have svar parat fra start

– men bør arbejde langt mere udforskende og eksperimenterende.

Den tredje faldgrube i arbejdet med vilde problemer handler om vores præference for at have svar parat, når vi ser et problem, der skal håndteres. Den handlekraftige leder er hende, der i mødet med det uoverskuelige står frem og tilbyder den rigtige løsning. Men som vi allerede har citeret Mencken for i en anden artikel, bør man huske, at der for ethvert komplekst problem findes et svar, som er klart, simpelt – og forkert.

Det findes der mange eksempler på:

Minimumsnormeringer ser på papiret ud til at være en åbenlys løsning for at sikre nok personale i vores daginstitutioner, men falder til jorden, når der ikke er flere pædagoger at ansætte, og når antallet af nye studerende på pædagoguddannelserne er stærkt dalende. Eller den 4. bandepakke, som lover endnu strengere straffe til Danmarks bander og rockere end pakke nr. 1, 2 og 3. Det virker åbenlyst rigtigt at love strengere straffe, når banditter laver mere ballade. Justitsministeriet kan dog ikke pege på, at bandepakken har haft en reel effekt. Til gengæld konstaterer forskningsinstituttet VIVE, at strengere straffe sjældent har en afholdende effekt for hårde kriminelle, men at forebyggende og rehabiliterende indsatser

potentielt kan gøre en forskel. Eksemplerne peger præcist på problemet: Det er svært at forudsige resultatet af en løsning, når problemet er komplekst. At turde eksperimentere med alt fra policyudvikling til lokale løsninger vinder derfor mange steder indpas som modsvar på den handlekraftige leder med de hurtige løsninger – og dermed også som en vej igennem kompleksitet og usikkerhed.

Et eksempel på at undgå tredje faldgrube kommer fra **Viborg Kommune**, der i flere år har haft en ambition om at få flere unge i job og uddannelse. Tidligere ville Viborg have placeret ansvaret for at løse problemet hos Jobcenteret eller hos Børn & Unge, men i erkendelsen af problemets kompleksitet nedsatte de i stedet et tværfagligt team bestående af medarbejdere, ledere og eksterne aktører, der havde mandatet til at afprøve nye idéer. Det blev hurtigt tydeligt, at problemet ikke lå hos de unge, men i det komplekse virvar af et kommunalt system, som både rummede ukoordinerede indsatser og modsatrettede mål. Det var systemet, der var komplekst, ikke de unge. Den erkendelse affødte et eksperiment, der afprøvede en ny og mere koordineret samarbejdsform for en

afgrænset række unge. De unge oplevede markant forbedret hjælp, og indsatsen blev skaleret og er nu fast praksis i Viborg Kommune.

Fra indsigt til handling – vilde problemer kræver modige ledere

Konklusionen på de tre typiske faldgruber er, at vilde problemer kræver ledere, der tør se kompleksiteten i øjnene, samarbejde på tværs og eksperimentere med løsninger, som rækker ud over det velkendte. Den gode nyhed er, at mange organisationer allerede har taget de første skridt. De arbejder systemisk, inddrager bredt og tør teste nye veje. Spørgsmålet er ikke længere, om vi skal håndtere vilde problemer på en ny måde, men hvordan ledere kan blive bedre til det.

Redaktionen



Redaktør

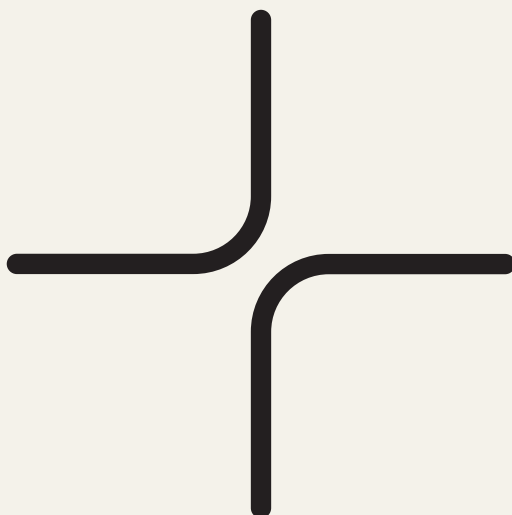
Mikkel Toxvig / mt@lead.eu



Grafisk designer

Aia Sabine Jensen / asj@lead.eu

LEAD+



Kontakt os

MAIL

Kontakt@lead.eu

TELEFON

+45 53 37 60 00

WWW

lead.eu

KØBENHAVN

Overgaden Oven Vandet 10, 2.
og 3. sal, 1415 København K

AARHUS

Vestergade 43, 8000 Aarhus C