

Strategisk tvetydighet – når framtiden skal med i styringen

Thomas Hoholm, instituttleder og førsteamanuensis (thomas.Hoholm@bi.no)
Institutt for strategi og entreprenørskap
Senter for helseledelse (BI)
Center for Connected Care (C3, OUS)

Dilemma



“Forestill deg en kommune som eksperimenterer med radikale endringer i sitt syn på brukere i sosialtjenesten, ved å verdsette deres (potensielt) ubegrensede ressurser. Så velger det nasjonale kontrollorganet å undersøke deres praksis, og hva de ser er ikke potensialisering, men høyst problematiske prosedyrer som bryter personlige rettigheter og forvaltningsregler”

(oversatt fra engelsk)

Andersen & Pors (2017)

Forvaltning og framtid... Er velferdsstaten rigget

- ...til å møte kompleksitet og løse nye problemer?
- ...til å møte kravene til spisskompetanse og tverrfaglighet fra samfunnet?
- ...til å yte på toppnivå på begge deler – samtidig?

1 Styringslogikker i endring

- Forvaltningen tar beslutninger på nye måter
- Kompleksitet i omgivelsene – kompleksitet i forvaltningen

Hvordan tas beslutninger?

- *Usikkerhet og kompleksitet håndteres ved å generere kompleksitet i beslutninger*
- Første-ordens beslutninger (1880-)
 - Byråkrati – saksbehandling – orientering: beslutning om konkret case
- Andre-ordens beslutninger (1960-)
 - Administrasjon – planlegging – orientering: problemer og prioriteringer, med noe framtidfokus
- Tredje-ordens beslutninger (1980-)
 - Veiledende administrasjon – strategisk veiledning – orientering: felles framtidshorisont som styringspremiss
- Fjerde-ordens beslutninger (2000-)
 - Potensialisering

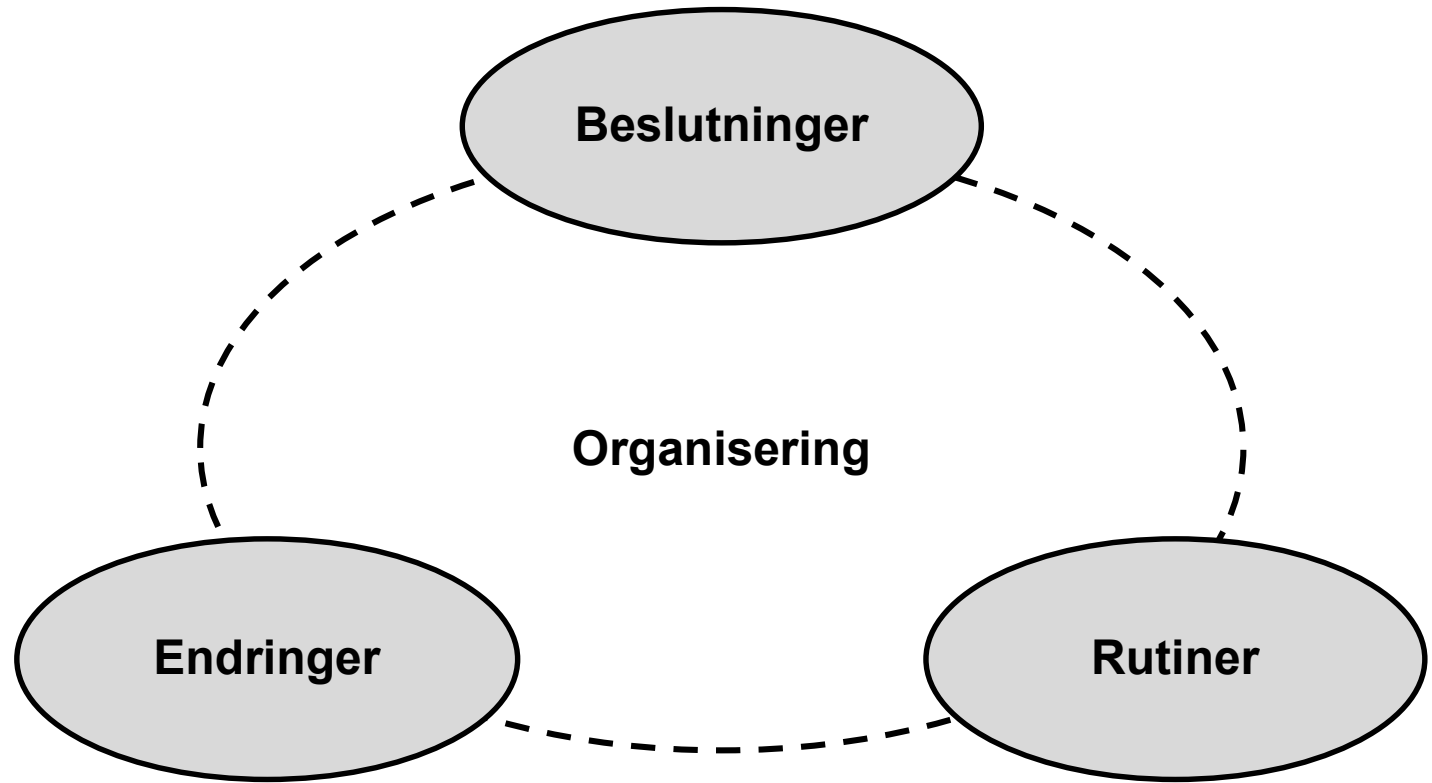
Andersen & Pors (2017)

Potensialisering – generere kompleksitet

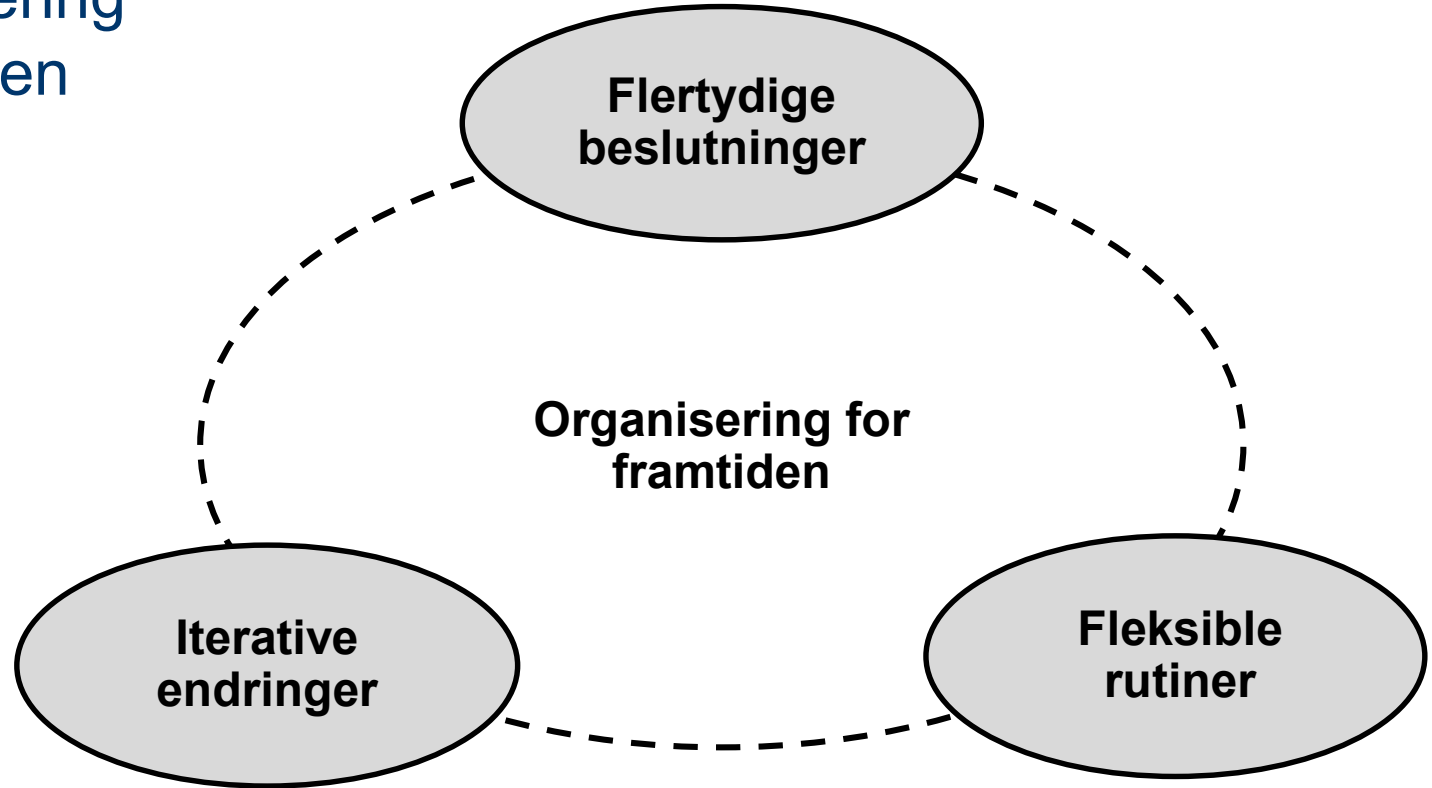
- Potensialisering er en beslutning om å generere åpenhet
- Framtiden åpnes opp – beslutninger blir anti-beslutninger
- I stedet for å absorbere usikkerhet feires usikkerheten som ressurs
 - «Å lystre ved å ikke lystre beslutninger og strukturer»
- Politikkutforming forutsetter delegert eksperimentering
 - God match med nordiske velferdsstater, arbeidsliv og samarbeid

2 Når fremtiden tar over styringen...

- Framtiden er kommet inn som aktivt styringselement
 - Men hvor usikker er fremtiden egentlig?
- Vi skaper framtidsscenarioer
- ...men også: scenariene skaper og konkurrerer
- Hva skjer når fremtiden kommer inn i beslutninger, rutiner og endringer?



Potensialisering inn i styringen



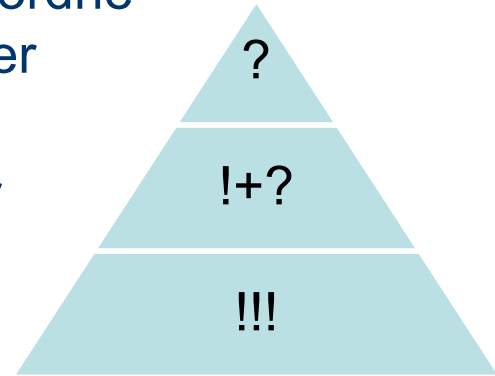
3 Strategisk tvetydighet



- Heterarkier er bedre for innovasjon (Stark 2011)
- Real-opsjoner – holde alternativer åpne (McGrath et al. 2004)
- Muliggjort gjennom nettverks- og plattform-samfunnet, men krever nye former for organisering!
- Når hemmer og fremmer strategisk tvetydighet nyskaping?
(Sandhu & Kulik 2018; Davenport & Leitch 2005)

Strategisk tvetydighet – framtiden kommer inn

- Lag på lag av styrings- og beslutningslogikker
 - Kompetansekravene til ledere og ansatte endres
- Digitalisering (automatisering og selvbetjening) vil ordne mange koordinerings- og saksbehandlingsoppgaver
- Digitalisering (plattformer) muliggjør nye former for samarbeid og samordning



Strategisk tvetydighet - styre for fremtiden

- Selvorganisering
- Forutsetter tillit, oversikt, retningslinjer (Fjeldstad et al.2012)
- Styring gjennom kultur- og kompetanse
 - Psykologisk trygghet (Edmondson, 2019)
 - Grensearbeid og erfaring fra «den andre siden» (Gulbrandsen & Thune, 2017; Langley et al 2019)
- Styring for samarbeid og felles resultater
 - Fjerne hindringer for samarbeid
 - Kriterier for verdi (for og med innbyggerne)
 - Prøving og feiling – gjør litt vondt? lære av andre?



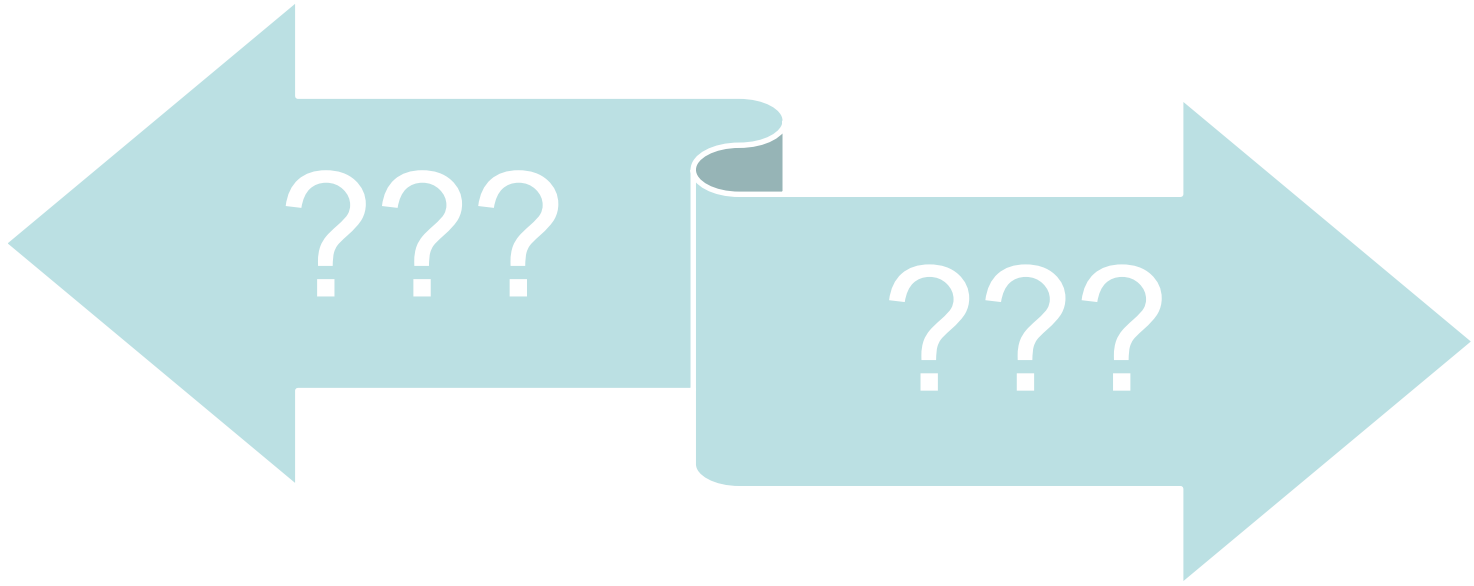
4 Likevel fortsatt viktig: Implementeringskraft!

- Hvordan (gjen-)skape god praksis i forvaltningen?
- Hvordan kan (gjen-)skape god praksis i tjenestene?
- Hvordan kan forvaltningen utfordre utdanning, næringsliv og frivillighet til å adressere framtidens utfordringer?



Oppsummert: Å styre med og for fremtiden

- Økt kompleksitet i samfunnet gir økt kompleksitet i forvaltningen
- Forvaltningen står et nytt styringspenn mellom kvalitet og potensial
- Teknologi og kompetanse gjør delegert eksperimentering mulig
- Strategisk tvetydighet: La framtidsscenariene brytes mot hverandre
- ...og mot ekspertise, innbyggere, politikk og etikk



Referanser

- Andersen, N. Å., & Pors, J. G. (2017). On the history of the form of administrative decisions: how decisions begin to desire uncertainty. *Management & Organizational History*, 12(2), 119–141.
- Davenport, S., & Leitch, S. (2005). Circuits of power in practice: Strategic ambiguity as delegation of authority. *Organization Studies*, 26(11), 1603–1623.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic management journal*, 33(6), 734-750.
- Gulbrandsen, M., & Thune, T. (2017). The effects of non-academic work experience on external interaction and research performance. *The Journal of Technology Transfer*, 42(4), 795-813.
- Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary Work among Groups, Occupations, and Organizations: From Cartography to Process. *Academy of Management Annals*, 13(2), 704-736.
- McGrath, R. G., Ferrier, W. J., & Mendelow, A. L. (2004). Real options as engines of choice and heterogeneity. *Academy of Management Review*, 29(1), 86-101.
- Sandhu, S., & Kulik, C. T. (2018). Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles. *Administrative Science Quarterly*, 0001839218778018.
- Stark, D. (2011). *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*. Princeton University Press.