



Simple tamme problemer

- ▶ Bureaukratiet blev skabt for at løse nogle **simple ‘tamme’ problemer**, hvor både problemet og løsningen var kendt:



- ▶ **Opskriften var:**
 - ▶ Stordrift, standardiserede tjenester, hierarkisk styring, horisontal arbejdsdeling, og regel-baseret administration

Komplekse vilde problemer

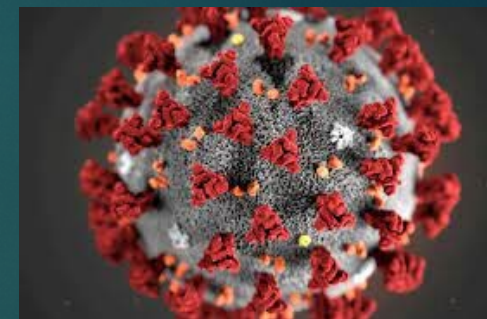
- ▶ I 1970'erne opdagede vi, at der også findes **komplekse 'vilde' problemer**, som er vanskelige at afgrænse og begribe og endnu sværere at løse



- ▶ Den nye opskrift var tværgående samarbejde, der skaber 'good enough solutions'

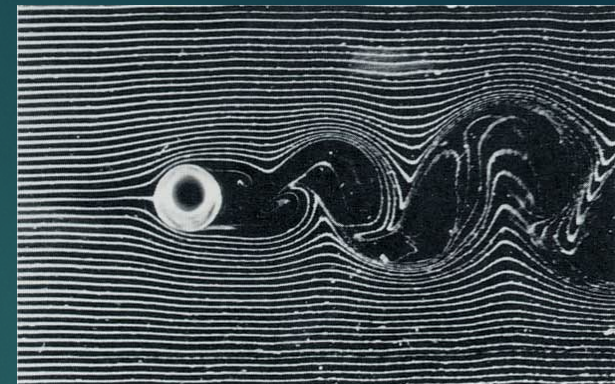
Turbulente problemer

- ▶ I dag er der enighed om at vi står overfor en række **turbulente problemer**
- ▶ Disse problemer er **ikke blot kognitivt og politisk komplekse**, men også **overraskende, uforudsigelige og foranderlige**
 - ▶ **Covid pandemien** er et godt men ekstremt eksempel
 - ▶ **Magnus Heunicke**: “Vi vidste ikke, hvad vi stod overfor, og det forandrede sig hele tiden. Der var mange ubekendte, og vi skulle træffe beslutninger under stigende pres”.
- ▶ **Diagnosen**: vi lever i en **turbulent tid**, hvor offentlige ledere bruger en stor del af deres tid til at slukke små og store ildebrande



Turbulens udfordrer offentlig styring

- ▶ Naturvidenskaben har længe fokuseret på turbulens i form af **uforudsigelige dynamikker** i luft, vand og ild
- ▶ Voksende interesse for **samfundsmæssig turbulens**, som gør det vanskeligt at opretholde grundlæggende offentlige funktioner, målsætninger og værdier
- ▶ **Pludseligt stigende turbulens i samfundet kan skyldes:**
 - ▶ At forskellige begivenheder, trends og krav forstærker hinanden og skaber 'the perfect storm'
 - ▶ At kriser ikke håndteres effektivt eller at krisestyringen skaber utilsigtede problemer, men husk at turbulens ofte varer ved selvom krisen er afværget



Turbulens kalder på robust styring

- ▶ **Robust styring** sikrer opretholdelsen af basale offentlige funktioner, værdier og mål i en situation præget af uforudsigelighed, usikkerhed, og stress
- ▶ **Robuste løsninger** skabes ved hjælp af:
 - 1) **Fleksibel tilpasning** af offentlige løsninger
 - 2) **Proaktiv innovation** der udnytter nye muligheder

”Vi måtte konstant tilpasse, improvisere og tænke udenfor boksen. Vi gjorde en masse vi aldrig havde prøvet før”.



Robust styring: mellem resiliens og agilitet

- ▶ **Resiliens:** genskabe den oprindelige ligevægt efter en forstyrrelse ('bounce back')
 - ▶ Men hvis målet er at bevare status quo, så afskærer man sig fra at komme til et nyt og bedre sted ('bounce forward')
- ▶ **Agilitet:** udnytte turbulensen til at skabe radikal innovation og vedvarende forandring
 - ▶ Går fint i private sektor, men i den offentlige sektor må vi ikke lukke barnet ud med badevandet
- ▶ **Robust styring** finder vejen mellem Scylla og Charybdis:
 - ▶ **Bevarer** grundlæggende offentlige funktioner ved at **forandre** den offentlige sektors modus operandi (= 'dynamisk konservatisme')

Strategier for robusthed

1. **Skalering** skruer op og ned for indsatsen ved at mobilisere og demobilisere ressourcer
2. **Eksperimenter** udvikler, tester og reviderer prototyper mhp. at skabe hurtig læring og tilpasning
3. **Modularisering** opdeler løsninger i små afgrænsede moduler, der kan kombineres fleksibelt
4. **Styret selv-styring** giver lokale niveauer mulighed for at tilpasse nationale anbefalinger til lokale forhold
5. **Bricolage** anvender forhåndenværende midler til at skabe fleksible løsninger
6. **Strategisk polyvalens** udvikler løsninger, som kan tjene flere skiftende formål

Er den blågrønne TEAL organisation nøglen til robust styring?

- ▶ Opgiver at forudsige udviklingen, men observerer og responderer
- ▶ Laver foreløbige løsninger, som testes og fører til læring og revision
- ▶ Styret af behov hos individer, grupper og samfund fremfor organisatoriske resultatmål
- ▶ Skaber organisatorisk gennemsigtighed så andre kan byde ind med løsninger
- ▶ Etablerer flade, modulariserede og teambaserede organisationer
- ▶ Rekruttering baseret på overlap mellem individuelle ønsker og organisatoriske formål



Vil du læse mere?

