

# ”Wicked problems” och betydelsen av ledarskap

Centrum för Ledarskap i Småland, i samarbete med Kalmar Science Park

Mikael Lundgren

[mikael.lundgren@lnu.se](mailto:mikael.lundgren@lnu.se)

Ekonomihögskolan



# Problem, problem, problem...

**Problem = skillnad  
mellan ett nuvarande  
tillstånd och ett önskat  
tillstånd**



# Alla problem är dock inte av samma slag!

- Tama (tame) problem
  - Kan någorlunda lätt definieras och beskrivas objektivt
  - Kan lösas, så att problemet ”försvinner”
  - Har en lösning som tydligt kan bedömas som ”rätt” eller ”fel”
  - Har sannolikt hänt tidigare, eller har likheter med tidigare problem – färdiga lösningar kan användas



# Alla problem är dock inte av samma slag!

- Elaka (wicked) problem
  - Är relativt unika och kontextberoende –finns inga färdiga lösningar
  - Är ofta symptom på, eller kopplade till andra elaka problem
  - Kan ofta inte lösas, utan bara hanteras –problemet försvinner inte
  - Kan inte beskrivas objektivt –beror på perspektiv
  - Hanteringen kan inte bedömas objektivt som rätt eller fel, bara bättre eller sämre



# Betydelsen av management och ledarskap

- Management handlar (främst) om att hantera tama problem – att identifiera, besluta om och implementera procedurer som löser problemen
- Ledarskap handlar (ofta) om att hantera elaka problem, att vägleda och uppmuntra medarbetare in på outforskade områden och att minska den oro som det medför



# Diskussionsfrågor:

1. Vilka ”elaka problem” brottas ni främst med i era respektive verksamheter? Varför kan de betraktas som ”elaka”?
2. Hur arbetar ni för att ”hantera” dessa problem (då de inte går att lösa i traditionell mening)? Vari ligger utmaningarna?



# Några lärdomar

- Erkänn att något är ett elakt problem –låtsas inte att det är tamt
- Involvera fler, både utom och inom organisationen, i dialog om problemet
- Kom ihåg att förståelsen av problemet avgör hur det hanteras –behov av multipla perspektiv och att inte bestämma ”lösning” för snabbt
- Ledarskap handlar om att uppmuntra olika perspektiv och kollektivt engagemang genom att ställa rätt frågor, snarare än ge svar



# Källor

- Grint, K. (2008). Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership. *Clinical Leader*, 1(2), x-xx.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.

