



# COVID-19 I PERSPEKTIV

*Hvorfor krisen ikke er et engangstilfælde, hvad samfund, institutioner og organisationer kan lære af den – og hvordan vi kan bruge det til at skabe en bedre fremtid*



## WHITEPAPER UDARBEJDET AF:

**Kristian Dahl:** Forretningsdirektør, LEAD

**Poul Duedahl:** Professor, Aalborg Universitet

**Sune Gudiksen:** Lektor, Designskolen Kolding

**Lene Tanggaard:** Rektor, Designskolen Kolding

**Jeanette Varberg:** Museumsinspektør, Nationalmuseet

**George Wright:** Professor, Management Science



## 1. Indledning

Covid-19 er en af de væsentligste udfordringer, vi står over for i vores tid globalt set. Udløbsdatoen for pandemien er ukendt. Det eneste sikre er, at kriser kommer og går. Det er derfor afgørende, at vi på alle niveauer af samfund, institutioner og organisationer opbygger og udvikler vores kapacitet til at kunne lære at agere i nye virkeligheder og at håndtere usikkerhed og forandring.

Det er svært i en travl hverdag, for det kræver af os, at vi prioriterer at forstå og lære af krisen. Når vi arbejder systematisk med at lære af krisen, opdager vi både vores styrker og svagheder. Det er i sig selv værdifuldt, men bliver for alvor interessant, når vi ser frem og sammen skaber billeder af, hvordan det vil gå os i forskellige fremtidsscenerier ud fra eksterne påvirkninger og med de muligheder og begrænsninger, vi har. Det inspirerer til nye handlinger i en særlig situation. Covid-19 krisen opleves som unik, men kriser er langt fra nye fænomener. Det forhold kalder på, at vi kigger tilbage. Det historiske blik er vigtigt, for det giver os adgang til nogle af de erfaringer, som generationer før os har gjort sig under pandemier – på godt og ondt. Hvis vi ikke kender fortiden, vil vi være dømt til at gentage den. Samtidig handler historien ikke bare om fortiden, men om at skabe mentale billeder, der kan inspirere os og hjælpe os til at perspektivere og se på vores egen håndtering af Covid-19 fra en ny vinkel.

Ultimativt handler det om, at vi sammen opbygger resiliens. Vi ved ikke, hvad der kommer i morgen, men vi har et ansvar for at sikre, at vi bæredygtigt som individer, organisationer og samfund er klar. Det handler ikke bare om at komme tilbage til *business as usual*, men om at komme bedre tilbage. På de følgende sider dykker vi ned i tre forskellige faglige vinkler, der handler om lige præcis disse temaer.

Vi lægger ud med en historisk vinkel på pandemier, og hvad vi kan lære af dem. Derpå skifter vi til psykologi og statskundskab og ser på, hvad der kendetegner individer, organisationer og samfund, der ikke slås ud af kriser. Slutteligt i ser vi på, hvorledes man



målrettet kan arbejde med scenarier for fremtiden med målet om at styrke den kollektive forestillingsevne.<sup>1</sup>

## 2. Hvad kan vi lære af historien?

Som den tyske historiker Reinhart Koselleck har mindet os om, er så godt som alle menneskelige handlinger i nutiden rettet mod fremtiden, mens det er i det enorme skattekammer af forgangne hændelser, at mennesker går på strandhugst efter den specialviden, som leverer det bedste bud på, hvad der venter. I det følgende har vi selekteret de – ifølge os – ti væsentligste og overordnede indsigter vundet ved studiet af epidemihistorien.

### 2.1. Også det naturskabte er kulturelt betinget

Sygdommenes hærgen og succes kan vi mennesker takke os selv for. De største og mest omfattende sygdomsudbrud gennem tiderne skyldes nemlig vores tætte forhold til de dyr, vi opdrætter, slagter og spiser.

Samlere og jægere, som sjældent var bofaste, nåede aldrig op på en befolkningstæthed, der gjorde det muligt at opretholde floksygdomme, men for mere end 10.000 år siden begyndte mennesker i Mellemøsten at dyrke jorden og holde husdyr. De bosatte sig i landsbyer og indrettede komplekse samfund, hvor affaldet hobede sig op, og hvor menneskene og dyrene boede op og ned ad hinanden. Deres kropsekreter blandede sig desuden let med fødevarerproduktionen, og det skabte ideelle betingelser for, at alverdens sygdomme kunne opstå. Den nye måde at leve på skabte samtidig mulighed for produktionsoverskud, som øgede befolkningens størrelse og befolkningstæthed, samtidig

---

<sup>1</sup> På foranledning af Region Midt har vi forud for denne publikation udarbejdet tre reviews, der retter sig mod at 1) Forstå, hvad vi kan lære af historiske erfaringer fra pandemier (Duedahl & Varberg, 2021, 2) Udforske, hvorledes individer, organisationer og samfund opbygger resiliens og lærer i kriser (Dahl & Tanggaard, 2021), 3) Belyse, hvorledes scenarier kan anvendes til at styrke organisationer og opbygge fremsynethed (Gudiksen & Wright, 2021). Denne publikation er en gengivelse og formidling til praktikere af de væsentligste budskaber og passager fra disse tre reviews.



med at landsbyerne blev forbundet gennem handel, som muliggjorde, at sygdommene bredte sig over store landområder – og med globaliseringen blev til deciderede pandemier.

I nutidens komplekse samfund er 60-75 procent af samtlige sygdomme ifølge WHO såkaldte zoonoser – altså sygdomme som er overført fra dyr til mennesker, og i en verden med forbindelser på kryds og tværs spreder de sig let fra det ene kontinent til det andet.<sup>2</sup>

## 2.2. Klimaforandringer og biodiversitet påvirker epidemierne

Vores påvirkning af Jorden siden stenalderen har groft sagt skubbet os i retning af det, man kalder den antropocæne epoke, hvor stort set intet i verden er uden påvirkning fra mennesket. Ud over menneskeskabte havstigninger og forurening af vores omverden står vi over for et andre store problemer med betydning for menneskets sundhedstilstand: Klimaændringer og ensretningen af dyrelivet på Jorden har gjort det langt lettere for virus at sprede sig. Gennem tiden er det tydeligt at se, at klimaændringer og store epidemier hænger tæt sammen, og det bør vi derfor også forberede os på fremover. F.eks. var malariaparasitter årsag til den mest udbredte lidelse i 1800-tallets Danmark, men forsvandt på grund af effektiv landbrugsdrift og udtørring af vådområder, mens klimaændringer og naturgenopretning i dag arbejder i den modsatte retning. Hvis vi også tilsætter store ensartede dyrebesætninger af kvæg, svin, høns og mink, hvor virus uden problemer spreder sig internt i arterne med mulighed for at hoppe videre til mennesker, har vi en potentielt meget farlig cocktail. For der bliver hver dag færre arter på Jorden, men det betyder ikke, at der bliver færre dyr, men bare flere af samme slags – og er de placeret tæt sammen og i nærheden af mennesker, fremmer det smittefaren.<sup>3</sup>

## 2.3. Epidemier er forventelige gentagelser

For langt de fleste af den moderne verdens indbyggere er Coronakrisen første gang, de ser effekten af en epidemi med al den angst og destruktion, som følger i slipstrømmen. I et historisk perspektiv er den til gengæld forventelig. Set med tidens alen er sygdomme af

---

<sup>2</sup> Diamond, 1997

<sup>3</sup> Diamond 1997, Fuchs et al, 2019, Jensen et al 2019



global skala nemlig et tilbagevendende fænomen, og det mærkværdige består egentlig i, at den denne gang lod vente så længe på sig.

Sidste gang en epidemi med enorme dødstal på meget kort tid bredte sig over flere kontinenter var for præcis hundrede år siden, hvor Den Spanske Syge – en influenzaepidemi – tog livet af 20-50 millioner mennesker. Men selv hvis altødelæggende epidemier kommer oftere, er menneskets evne til at glemme helt uforlignelig. Det skyldes ikke bare at glemslen styres af, hvad der synes irrelevant i fredstider, men også at der i glemslen eller fortrængningen er indbygget et håb, nemlig om at vende tilbage til normaltstanden, som vi i den moderne verden opfatter som fravær af sygdom. For i modsætning til i middelalderen, hvor epidemierne ramte flere gange på en generation og alle konstant blev mindet om lidelse som en del af livet, er nutidens samfund forvænt med et mere effektivt sundhedsvæsen og en bedre hygiejnestandard, som dæmmer op for det meste, og det giver let den tanke, at mennesket bestemmer verdens gang og er frit og herre i sit eget liv. Det er en farlig tanke, fordi vi uden kriseberedskab står uforberedt, når den rammer.

Historien viser nemlig, at en verden uden pandemier er en illusion, og at det er forventeligt, at det indimellem er mikroberne, der styrer og ændrer retningen for vores tilværelse. Der findes en lang række værker<sup>4</sup>, som viser det i deres gennemgang af de forskellige epidemiers historie. Og risikoen for hyppige pandemiske gentagelser bliver næppe mindre efterhånden som verdens befolkning vokser.<sup>5</sup>

#### 2.4. Mennesket husker trods alt ... en smule

Her kommer historiens måske mest opmuntrende melding: Nok har mennesket en fantastisk evne til at fortrænge og glemme, men lidt hænger der nu alligevel ved. Sundhedssektoren i Danmark er jo netop kun veludviklet, fordi enkelte mennesker rent faktisk noterede ned, hvad man bør huske næste gang. Pest gav os karantæne, isolation, lazaretter og epidemilovgivning. Syfilis gav os amtssygehuse, kopper gav os vacciner og

---

<sup>4</sup> Se fx den overskuelige litteraturliste bagest i Varberg og Duedahl, 2020

<sup>5</sup> Morens og Fauci, 2020



kolera gav os kloakering. Tuberkulose fik os til at holde op med at spytte overalt, AIDS lærte os at bruge kondom og Covid-19 at spritte hænder og bruge mundbind. Og netop den viden, som ændrer vores vaner og skaber deciderede kulturændringer, og som vi ikke tænker over men ureflekteret udlever, er som regel den, der hænger ved.<sup>6</sup>

## 2.5. Epidemier kan udløse oprør

Adskillige gange har epidemier ændret verdenshistoriens gang, og de har været afgørende for, om imperier bestod eller bukkede under, ligesom de har leveret nye muligheder for dem, der overlevede sygdommens tilfældige hærgen. Et helt nyt studie viser for eksempel, at der var 39 oprør forud og 71 i kølvandet på 1800-tallets koleraepidemier. Det viser også, at sociale spændinger ofte er den bagvedliggende faktor og epidemierne den udløsende. Konklusionen er, at dårlig økonomi og et ineffektivt sundhedsvæsen er krudttønder, mens forebyggende sundhedsforanstaltninger er den bedste vaccine mod ustabile samfund. Det, i forbindelse med coronavirussens begrænsede skadevirkninger i forhold til tidligere epidemier, er formentlig grunden til, at den samfundsmæssige utilfredshed denne gang har være kontrollerbar.<sup>7</sup> Epidemier kan være en fremkaldervæske for social ulighed og polarisering. Du er offentlig embedsmand i et departement med ejerlejlighed i København. Din lejligheds værdi er steget 10,9 % fra 2020 - 2021 og i samme periode er dit skønne sommerhus i Nordsjælland er steget med 25,2 %<sup>8</sup>. Gevinsten er skattefri. Du har heller ikke haft nogen form for lønnedgang, på trods af at du har været delvist hjemsendt. Hvis du derimod er frisør i Vestjylland har du kæmpet for at undgå at gå konkurs. Du har være meget bange for, om dit hus går på tvangsauktion. Der er ingen, der vil købe det, og realkreditlån kan man ikke få der, hvor du bor.

## 2.6. Sygdomme er forskellige, menneskers reaktionsmønstre de samme

Mikrober har haft millioner af år til at tilpasse sig og dukker hele tiden op i nye varianter. Det er deres overlevelsesstrategi. Mennesket klæder sig også hele tiden i nye gevandter, men deres reaktionsmønstre er forbavsende ensartede. Hamstring og frygt kan spores i

---

<sup>6</sup> Kragh et al, 2006

<sup>7</sup> Censolo, 2020

<sup>8</sup> Berlingske Tidende, 21/2 2021



stort set hver eneste epidemiudbrud, vi har kilder til. Flugt fra byerne til landet så man ikke bare i 1300-tallets Italien under pestens hærgen, men ved hvert eneste pestudbrud i København helt frem til det sidste udbrud i 1711, hvor bedsteborgere ofte sikrede sig med en lystgård på landet – på præcis samme måde som i dag, hvor Coronakrisen manifesterer sig i et markant forstørret salg af sommerhuse herhjemme og i andre lande. Bliver epidemien slem, så ved vi, at den slags bevæger mennesker til at forlade deres hjælpeløse familiemedlemmer for at redde sig selv, og synes alt håb ude, slipper befolkningerne ikke sjældent hævningerne, kaster sig ud i en afsindig fest og går ned med et brag.<sup>9</sup>

## 2.7. Epidemier rammer ofte de unge og sunde

Overskriften er en sandhed med modifikationer, for sygdomme er forskellige og rammer som udgangspunkt alle. Men i perioder, hvor de samme sygdomme – eksempelvis pesten – er vendt tilbage igen og igen, er de som regel gået ud over de generationer, som ikke oplevede den seneste omgang. Det var tilfældet fra middelalderen og helt frem til 1700-tallet for Danmarks vedkommende<sup>10</sup>

For omkring hundrede år siden, da verden var hærget af Den Spanske Syge, tog den på kort tid livet af hovedsageligt yngre mennesker. Først og fremmest dem mellem 20-40 år. Formentlig fordi børnenes stærke immunforsvar tog brodden af den, mens de ældre medborgere allerede havde gennemlevet influenzaepidemier, der mindede om den, og som havde gjort dem modstandsdygtige. Der er også forskere, der arbejder med den hypotese, at de yngre årgange som børn havde oplevet en influenzaepidemi, som under Den Spanske Syge fik deres immunforsvar til at overreagere.<sup>11</sup>

Fænomenet kan igen vise sig relevant, når Coronavirussen vender tilbage i muteret form.

## 2.8. Epidemier skaber syndebukke

Nogle skal altid have skylden. Syfilissen kom fra Sydamerika med spanierne og blev spredt via spanske lejesoldater til Italien. Her lykkedes det spanierne og italienerne at få

---

<sup>9</sup> Boccaccio, 2019 [opr. 1349-52]

<sup>10</sup> Frandsen, 2010

<sup>11</sup> Trier 2018 og Simonsen, 2018



sygdommen sendt videre til deres franske ærkefjender. Derfor fik den navnet Den Franske Syge. Efterhånden som hærstyrker stødte på den rundt om på de europæiske slagmarker, kom den efterhånden også til at hedde 'den tyske syge' og 'den polske syge', og sidenhen blandt muslimer 'den kristne syge' og blandt japanere 'den kinesiske syge'.

Det er nemlig ikke kun kære børn, der har mange navne, og epidemier kommer altid et sted fra og næsten altid fra andre end én en selv. Af samme grund er der amerikanere, heriblandt den forhenværende præsident Donald Trump, der kalder Coronavirussen for 'the Chinese virus', ligesom der er kinesere, der påstår, at den er kommet til Kina fra USA. Det gjorde forløberen 100 år tidligere faktisk – og alligevel fik den navnet Den Spanske Syge.

Den slags navnelege kan let udvikle sig til det, der er værre. I middelalderen blev jøder anklaget for at være pestspredere og brændt på bålet. Sidenhen blev irske immigranter i USA anklaget for at være koleraspredere, og selv i dagens Danmark kan vi heller ikke altid sige os fri for at udpege Covid-19-spredere i miljøer med en høj frekvens af etniske minoritetsgrupper.<sup>12</sup> Udfordringen består derfor i, hvordan man som samfund målretter sin indsats blandt forskellige grupper uden at stigmatisere.

## 2.9. Censur, misinformation og manglende viden er livsfarlig

Da Den Spanske Syge ramte i slutningen af Første Verdenskrig, ramte den lige ned i en tid præget af krigscensur, tætpakkede skyttegrave og dårlig ernæringstilstand. Derfor fik epidemien rig lejlighed for at hæрге i et omfang, som rystede en hel verden og som nævnt kostede i omegnen af 20-50 millioner mennesker livet – langt flere, end der døde på slagmarken. I dag er det stadig samfund præget af mørkelægning og misinformation, som bliver hårdest ramt. At det så samtidig er diktaturer, som undertiden rummer de bedste muligheder for at sætte hurtigt og effektivt ind med overvågning, smitteopsporing og sygdomsbekæmpelse, fordi statens interesser går forud for individets, er en anden sag.<sup>13</sup> I

---

<sup>12</sup> Harrison, 2004

<sup>13</sup> Phillips et al, 2003





en dansk kontekst udspiller disse dynamikker sig også under Covid19. De vigtigste temaer er her:

*Den enkelte borgers frihedsrettigheder vs. statslig indskrænkning og regulering.* Tænk blot på forsamlingsforbud, lukning af minkfarme, regulering af adfærd i det offentlige rum såvel som i den enkelte borgers eget hjem.

*Tillid vs. mistillid til information fra myndighederne.* Igennem hele forløbet har det været en væsentlig udfordring for myndighederne at kommunikere troværdigt fordi udgangspunktet for epidemier altid er følgende: 1) Epidemien udvikler sig undervejs, 2) Myndighederne har aldrig fuld og sikker viden. Det nye ved Covid19 er, at den enkelte borgers vindue til verden er et uendeligt virtuelt informationsunivers, der ikke er kurrateret af myndighederne, men af algoritmer.

## 2.10. Epidemierne spredes hurtigere og kræver hurtigere handling

Globalisering er et gammelt fænomen, men hastigheden har ændret sig. Den Sorte Død, som spredte sig i 1300-tallet, nåede fra Mongoliet til Danmark i løbet af omtrent to år, som var den tid, det tog at komme hertil per sejlskib og hesteryg. Koleraen i 1850'erne spredte sig derimod fra Indien til Europa på 70 dage i en tidsalder med jernbaner og damskibstrafik. Coronavirussen tog til gengæld kun i omegnen af 12-14 timer for at nå fra Kina til Italien per rutefly. Det stiller markante krav til vores evne til dels af respondere hurtigt, men endnu mere vigtigt at opbygge forståelse på tværs af samfundet for at denne "moderne præmis" udgør en konstant og uophørlig trussel. Det kalder på at vi opbygger kapacitet på alle niveauer til at håndtere, at uventede kriser, herunder epidemier, kan ramme os når som helst.

## 2.11. Opsummering i forhold til historiske erfaringer

Forstår man ovenstående ti punkter, forstår man helt grundlæggende også hvorfor kloden gentagne gange har været ramt af epidemier og fortsat vil blive det, og man har et godt udgangspunkt for at undersøge de specifikke sygdommes oprindelse, udvikling og forløb, og – ikke uvæsentligt – forstå befolkningernes og myndighedernes reaktion, og evaluere på, hvad der virker, og hvad der ikke gør. Det kan der være god grund til at gøre. De største og mest alvorlige epidemier ændrede trods alt menneskeheden tilværelse, og derfor er



der nyttige indsigter vundet ved at følge deres hærgende ridt gennem historien. I den proces, som Region Midtjyllands ledere står overfor nu og i den nære fremtid vil det altså være yderst relevant at have et historisk holdepunkt i form af andre kriser til andre tider i bestræbelserne på at navigere sikkert tilbage til en ny normaltilstand.

### 3. Resiliens og læring

I takt med at pandemiske, økonomiske og klimamæssige kriser i stigende grad bliver ”den nye normal”, er resiliensbegrebet vundet frem som et bud på, hvordan man opbygger kapacitet på individ-, organisations- og samfundsniveau. Det giver vi en introduktion til i det følgende.

#### 3.1. Hvad er resiliens?

Resiliens drejer sig om evnen til succesfuld tilpasning i en krise, samtidig med at kritiske funktioner bevares og beskyttes. Tilpasningen kan ske gennem re-design af organisationer, udvidelse af fællesskaber, opmuntring til innovation og kreativitet og støtte til mennesker, sådan at de er forberedt på og i stand til at håndtere overraskelser og forstyrrelser eller eventuelt fjerne dem, hvis det er muligt.<sup>14</sup>

En række forhold har betydning i den forbindelse. Selve ordet resiliens kommer fra det latinske verbum *resilire* (på engelsk: to rebound). Det handler altså i bund og grund om elasticitet og om ’at kunne springe tilbage’. I ingeniørvidenskaberne er noget resilient, når materialerne undgår at sprænges eller gå i stykker under stressende forhold eller returnere til den oprindelige tilstand.<sup>15</sup>

For samfund, organisationer og individer er resiliens det at kunne tilpasse sig eller komme sig under potentielt destabiliserende omstændigheder. En af de førende forskere på resiliensområdet, Ann S. Masten, definerer resiliens sådan: ”The capacity of a dynamic

---

<sup>14</sup> Zolli, 2012

<sup>15</sup> Masten, 2014: 9



system to adapt successfully to disturbances that threaten system function, viability, or development".<sup>16</sup>

### 3.2. Resiliens på individniveau

Vores kultur er fuld af historier, legender og virkelige fortællinger om unikke individer, der klarer de mest vanskelige situationer. Tænk blot på Klodshans, Lisbet Salander fra 'Pigen der legede med ilden', polarforskere, ukuelige vikinger og andre helte. Resultatet er, at vi ofte intuitivt tænker resiliens som et personlighedstræk, der er forbeholdt unikt stærke individer. Det vigtige budskab fra forskningen er, at der ikke er belæg for denne antagelse, og at den nærmere er en reproduktion af fiktion og vores kulturs helteskikkelser. Skyggesiden ved denne misforståede opfattelse af resiliens er en risiko for "victim-blaming": *Det er din egen skyld – du burde også bare blive lidt resilient.*

Det vigtigste budskab, man bør holde fast i, er, at resiliens hverken handler om personlighed eller om det unikke, men om samspillet mellem en lang række ordinære hverdagsfaktorer. Jo flere af disse hverdagsfaktorer, der kan aktiveres, desto bedre sandsynlighed er der for, at en person klarer sig godt på trods af modgang.

Resiliensforskningen blev grundlaget på asken fra Anden Verdenskrig som en bestræbelse på at finde veje til at hjælpe de mange millioner af børn, som havde oplevet krigshandlinger, set hjem brænde ned, været i koncentrationslejre eller på anden vis oplevet ting, som ingen børn bør opleve. En af de væsentlige erkendelser, feltets grundlæggere gjorde sig, var, at en overraskende stor andel af disse børn klarede sig godt efterfølgende. Talrige studier af børn, der er blevet eksponeret for krig, naturkatastrofer og en lang række andre skrækkelige forhold, har siden bekræftet dette fænomen. Ligeledes kommer masser af børn videre fra traumatiske begivenheder, bliver gode forældre på trods af en barndom med misbrug eller lykkes økonomisk på trods af en fattig barndom. Ann Masten betegner derfor meget rammende resiliens som *Ordinary Magic*.

---

<sup>16</sup> Masten, 2014: 10



Resiliens er normen, når barnet har eller får adgang til de typiske menneskelige adaptive systemer vi beskriver nedenfor, og når modgangen ikke er så voldsom, at barnets egne adaptive – altså tilpasningsdygtige – systemer kolliderer.<sup>17</sup>

Ultimativt handler resiliensforskningen om et meget praktisk og nobelt formål: At skubbe til os på en måde, så sandsynligheden for positiv adaptation eller udvikling bliver højere hos de personer, der har aller mest brug for det. Det kalder på, at vi forstår, hvilke faktorer der fremmer det, og hvilke adaptive systemer, der er forbundet med det. Inspireret af Masten (2014) vil vi derfor invitere dig, kære læser, til at være med i dette lille tankeeksperiment:

Prøv engang at tænke på en person, som du mener har udvist resiliens. Overvej, hvad du mener har gjort en positiv forskel i personens liv, og hvad der har gjort det muligt for personen at overkomme alvorlig modgang.

Vi gætter på, at du vil kunne sætte kryds ved en eller af flere tingene på nedenstående liste.<sup>18</sup> Listen er Mastens opsummering af resiliensforskningens vigtigste bud på beskyttende faktorer, der er forbundet med god eller særdeles god adaptation i situationer med høj risiko eller modgang. Det er værd at bemærke, at modgang skal forstås ud fra følgende definition: "Oplevelser, der truer funktion, udvikling eller overlevelse af et individ eller system".<sup>19</sup> Det er ikke modgang at skulle cykle til skole i regnvejrmorgen.

<i>Resiliens faktorer</i>	<i>Adaptive systemer</i>
Effektiv omsorg og kvalitet i forældreskab	Tilknytning; Familie
Tætte relationer med andre kapable voksne	Tilknytning; Sociale netværk
Tætte venner og kærester	Tilknytning; Jævnaldrende og familiesystemer

---

<sup>17</sup> Masten, 2014

<sup>18</sup> Masten, 2014: 148

<sup>19</sup> Masten, 2014: 307



Intelligens og problemløsningsfærdigheder	Læring, tankesystemer og centralnervesystemet
Selvkontrol; følelsesmæssig regulering, planlægningsevner	Centralnervesystemets selvreguleringsystemer
Motivation for at lykkes	Mestringsmotivation og relaterede belønningssystemer
Self-efficacy (dvs. tro på egen evne til at organisere og udføre de handlinger, som er nødvendige for at mestre fremtidige adfærdsændring)	Mestringsmotivation
Religion, håb og tro på, at livet har mening	Spirituelle og kulturelle trossystemer
Effektive skoler	Uddannelsessystemer
Gode nabolag; Kollektiv evne til at klare tingene	Lokalsamfund

### 3.3. Resiliens på samfundsniveau

Covid-19-pandemien har været en fremkaldervæske, der har tydeliggjort vores samfunds styrker og svagheder på nationalt, europæisk såvel som globalt plan. Den har skabt en interesse for resiliens, som nu opfattes som en nødvendig samfundsmæssig kvalitet. I det følgende udfolder vi, hvorfor resiliens er så vigtig, og hvordan nogen af verdens førende demokratiske institutioner forsøger at fremme den.

Det vigtigste budskab om resiliens fra fx OECD handler interessant nok ikke om resiliens i sig selv, men er derimod en opfordring til et paradigmeskifte i måden, hvorpå vi forstår



verden. Dette skift handler om en bevægelse fra et mekanistisk verdensbillede til et systemisk perspektiv.<sup>20</sup> I det følgende udfolder vi, hvad det betyder.

Grundidéen i det systemiske perspektiv er følgende: Verden består af en uendelig mængde systemer, der er gensidigt forbundet med hinanden og som gensidigt påvirker og former hinanden. En sådan sammenhængende forståelse af systemer er en bevægelse væk fra at skelne mellem fx digitale kredsløb, økosystemer og økonomiske kredsløb som separate sfærer. I stedet betragtes disse som gensidigt forbundet med hinanden. Det betyder, at bevægelser i en sfære påvirker og skaber effekter i de andre sfærer – ofte på uforudsigelig vis. I takt med denne kompleksitetsstigning forøges systemiske risici. Linkov<sup>21</sup> anvender en definition, som er meget rammende:

”Disse truslers natur er kendetegnet ved at involvere en smitteproces, der spreder individuelle fejl til systemet som en helhed, og hvor disruptioner i et område kan kaskadere gennem hele systemet”. Eller sagt med andre ord: En forstyrrelse i et økosystem i en fjern kinesisk provins forplanter sig til resten af verden og påvirker politik, økonomi, teknologi og hverdagen for milliarder af mennesker.

Konsekvenserne af disse erkendelser er vidtrækkende og kalder ifølge OECD<sup>22</sup> på følgende:

Vi er nødt til at forstå, at vores moderne samfund bygger på en sårbar forudsætning om, at en lang række komplekse, forbundne systemer fungerer pålideligt og forudsigeligt både individuelt og i interaktionerne mellem disse systemer.<sup>23</sup> Heri ligger vores samfunds væsentligste skrøbelighed.

Vi har ofte en reduktionistisk forståelse af systemer og fokuserer som konsekvens heraf kun på et udsnit af et system, fx en afdeling i en organisation, en teknologi eller en bundlinje. Inden for det udsnit arbejder vi ofte med lineær optimering og effektivisering ud

---

<sup>20</sup> Linkov et al, 2019

<sup>21</sup> Linkov et al, 2019: 2

<sup>22</sup> OECD, 2020, Manca et al, 2017; Linkov et al, 2019

<sup>23</sup> Linkov et al, 2019



fra en forudsætning om, at i morgen bliver en forlængelse af i går. Det har to hovedtyper af negative konsekvenser:

- a) Vi står svagt, når der opstår kriser eller fænomener, der ikke passer ind i den lineære fremskrivelse, vi har optimeret ud fra. Samtidig øger et snævert fokus sandsynligheden for, at vi bliver overrasket af kriser.
- b) Vi er blinde for, hvorledes vores handlinger påvirker andre systemer, der ligger uden for det udsnit, vi fokuserer på. Det øger sandsynligheden for, at vi bidrager til at skabe kriser eller andre uforudsete fænomener.

Det giver for eksempel god mening konstant at optimere driften, så vi ikke har overskudskapacitet af ledige hospitalssenge, fjerne lagre af værnemidler og at outsource mest mulig produktion til Kina, når vi ikke kan forestille os andet, end at i morgen bliver ligesom i går. Et tilsyneladende effektivt system kan dog vise sig at være det mest skrøbelige, vi har. Resiliensperspektivet kalder på, at samfundet gears til, at markante forstyrrelser og kriser uundgåeligt og kontinuerligt vil ramme os. Målet er at fremme opbygning af kapacitet, så vi kan håndtere det, tilpasse os og sikre, at vi genfinder eller genopfinder os selv samtidig med, at samfundets mest kritiske funktioner bevares.

### 3.4. Resiliens og læring i organisationer under krise

Coronakrisen har sat mange organisationer under et markant pres og samtidigt er det blevet tydeligt, hvilken essentiel rolle samfundsberende offentlige organisationer har i kriser. Det betyder, at vi fremover vil se et øget fokus på organisatorisk resiliens. Det kan forstås som "en organisations evne til at forudse potentielle trusler, effektivt håndtere ugunstige begivenheder og tilpasse sig til betingelser under forandring".<sup>24</sup>

Det, vi kan rent organisatorisk og i selve den måde, som vi arbejder på, har stor betydning for resiliens. Organisationer, der ikke har en lærende kultur eller har meget rigide systemer og processer, som ikke kan tilpasses til en ny situation, har et skrøbeligt udgangspunkt, når

---

<sup>24</sup> Ducheck, 2020: 220



krisen rammer. Eller sagt med andre ord: Læring er måske den nok væsentligste nøgle til at skabe resiliens i organisationer.

Det viser sig dog ofte vanskeligt for organisationer at lære under, med og af en krise og dette vil derfor også udfordre organisationers resiliens. Forskning i organisatorisk læring har i særlig grad interesseret sig for dette. Man tror, at læring automatisk følger af en krise, men det er ingenlunde tilfældet. Meget tyder på, at vi simpelthen forveksler erfaring og oplevelse med det at lære.<sup>25</sup> At drage en erfaring om, at verden er forandret, er ikke det samme som at have lært noget af det. Læring implicerer helt grundlæggende adfærdsforandringer på både individ samfunds- og organisationsniveau, ikke nødvendigvis simultant, men med fordel koordineret. Vi har lært, når vi kan, ved og forstår mere end før krisen.

### 3.5. Kriselæring – hvad ved vi?

Forskning i barrierer for at lære under en krise viser<sup>26</sup>, at den intense aktivitet og forvirring i kølvandet på en krise har afgørende betydning for, hvordan organisationen håndterer effektiv læring efter krisen. Elmholdt & Tanggaard (2020) har beskrevet, hvordan vi i den nuværende pandemiske krise med fordel kan se tilbage på krisehåndteringen i forbindelse med tidligere kriser, og påpeger, at de organisationer, der under finanskrisen i 2008 "primært brugte styringsorienterede ledelsesgreb – såsom at trimme organisationen, reducere omkostningerne og centrere kommunikationsveje og beslutningsprocesser – stod stærkt i de første faser af krisen". Det var dog ikke nødvendigvis disse organisationer, der kom stærkest ud af krisen.<sup>27</sup> Problemet er, at den store vægt på kontrol betyder, at organisationen bliver afhængig af lederen. Det mindsker risikovillighed, mod og kreativitet, som i sidste ende vil bringe organisationen styrket ud af krisen. Man risikerer, at medarbejdere holder igen med at dele viden og vigtige indsigter, fordi de bliver bange for de personlige konsekvenser. Ledelsen kan dermed miste den følelsesmæssige kontakt til

---

<sup>25</sup> Skovmand & Tanggaard, 2020

<sup>26</sup> Smith & Elliott, 2007

<sup>27</sup> Wooton & James, 2008





resten af organisationen. For at forstå denne dynamik og risiko, skal vi indkredse, hvad organisatorisk læring består af.

### 3.6. Kort om læring i organisationer – definition og centrale konklusioner

”Lærende organisationer er steder, hvor mennesker kontinuerligt udvikler deres kapacitet til at kunne løse de problemer, de ønsker at løse, hvor der drages omsorg for nye og udvidede former for tænkning, hvor kollektive håb og drømme sættes fri, og hvor de involverede hele tiden nysgerrigt forholder sig til, hvordan de lærer”.<sup>28</sup>

Peter Senge's bog *The Fifth Discipline* sætter for alvor forskningen i læreprocesser i organisationer og lærende organisationer i gang sammen med et specialnummer af *Organization Science* fra 1991. Der har inden da været sporadiske bestræbelser på at skrive om læring i organisationer, men det er i løbet af 1990'erne, i takt med teknologiske og globale forandringer, at det for alvor går op for ledere, organisationsfolk, politikere og forskere, at organisationers evne til at lære er fuldstændig afgørende for deres evne til at være resiliente – og i stand til at flytte sig i takt med de forandringer, organisationer er midt i.

Der skelnes ofte mellem normative og deskriptive tilgange til organisatorisk læring, hvor førstnævnte direkte beskriver, hvad der skal til for at en organisation lærer (fx at organisationen er dygtig til at dele viden, skabe viden, få teams til at lære, forstå at det at lære og at få andre til at lære er en leders vigtigste opgave etc.) og så forskningstilgange, hvor man konstaterer, at organisationer lærer, men at de også mislykkes med det – fx ved at få vaner, der forhindrer læring eller ved ikke at være i stand til at stimulere den adfærd, der er forbundet med at lære.<sup>29</sup>

Betegnelsen organisatorisk læring stammer direkte fra individuel læring, sådan som vi også så det med resiliensbegrebet ovenfor, der har flyttet sig fra et udviklingspsykologisk til et mere systemisk perspektiv, og det viser sig også i den måde, man bruger betegnelsen på. Der er derfor en stor diskussion i forskningslitteraturen om, hvem der egentlig lærer, altså

---

<sup>28</sup> Frit efter Senge, 1990:1

<sup>29</sup> Romme & Dillen, 1997



hvem er aktøren, når vi taler og skriver om organisatorisk læring? Det er selvkært ofte individer, der observeres (fx ledere og medarbejdere), men det er også klart, at organisationens læreprocesser involverer mere end individernes læring, fordi rutiner, vaner, ritualer, traditioner, it-systemer og anden infrastruktur kan bidrage til at kultivere og opbevare viden og eksempler på læring, som rækker ud over individniveau. Det at være del af et team kan løfte kapaciteten til at lære, mens det modsatte også finder sted. Altså står det klart, at en organisations evne til at lære ikke står og falder med den individuelle kapacitet til det, om end den er kraftigt påvirket af det.

Disse centrale forhold vil stadig være gældende under en krise. Men hvad er de vigtigste pointer fra forskningen, når vi sætter fokus på at lære under en krise?

### 3.7. Vigtigste pointer om at lære i, gennem og under en krise

Hvis man zoomer ind på det at lære i, gennem og med en krise, så er det meget relevant at tage fat på den klassiske og paradigmatisk skelnen mellem enkeltløkke- og dobbeltløkkelæring efter.<sup>30</sup>

Dobbeltløkkelæring (*double loop*-læring) er især nødvendigt under en krise, hvor normale praksisser bliver udfordret og opbrudt. Enkeltløkkelæring (*single loop*-læring) er det, vi engagerer os i, når vi vedligeholder og udvider de daglige rutiner. Det kan fx være, når vi lærer at holde møder på andre måder, sådan som vi har gjort det under den nuværende krise med onlinemøder. At holde møder på andre måder er dog ikke en ændring af praksisser, der for alvor har karakter af dobbeltløkkelæring, fordi denne involverer en mere radikal transformation af vores værdier og adfærdsmønstre.

Et eksempel på dobbeltløkkelæring er, når og hvis Region Midt bruger den nuværende pandemiske krise til helt grundlæggende at genoverveje sin position og rolle i sundhedsvæsenet eller hele sundhedsvæsenets rolle som sådan. Det er også dobbeltløkke læringen hvis man bruger Covid-19 krisen som en anledning til reflektere over grundantagelserne bag nuværende ledelses- og styringspraksis. Målet kunne være

---

<sup>30</sup> Argyris & Schön (1987)



at identificere de styrker der skal fastholdes og samtidig også sætte fingeren på svaghederne med målet om her at udvikle en ny forbedret praksis.

Forskellen på enkeltløkke- og dobbeltløkkelæring kan opsummeres som her<sup>31</sup>:

Enkeltløkkelæring	Dobbeltløkkelæring
Baseret på ændring af rutiner og vaner inden for den eksisterende struktur	Ikke-rutine. Ændrer strukturer og procedurer
Problemløsningskapacitetsændring	Kompleks kontekst og ændrer komplekse mentale mønstre
Adfærdsændringer	Udvikling af ny kultur, nye rytmer og nye fortællinger

### 3.8. Opsummering i forhold til resiliens og læring

At lære under kriser er afgørende for at styrke resiliens. Resiliens handler ikke om at være mere robust end andre, men om at styrke organisationers, individers og samfunds evne og kapacitet til at reagere elastisk, agilt og smart på markante forstyrrelser, kriser og forandringer samtidig med at kritiske funktioner beskyttes og bevares. Det handler om at forudse, at man ikke kan forudsige alt. Det handler om at opbygge kapacitet på en mangefacetteret måde, hvor organisationen bliver tilpasningsdygtig selv i situationer under stort pres. Det er dyrt, men det er dyrere at lade være. Grundlæggende set handler resiliens om at være lærende, men samtidig indse at det er muligt gennem forstyrrelse at vende styrket tilbage.

Lige nu læner en lang række af verdens største demokratiske organisationer – fx OECD og EU – sig ind i resiliensfeltet. De bruger indsigt herfra til at forsøge på at styrke samfund, organisationer og individers kapacitet til at trives i en verden, der ikke er helt så

---

<sup>31</sup>Frit efter Romme & Dillen, 1997: 70



forudsigelig, som vi troede den var. Den måske vigtigste indsigt herfra er, at den dominerende lineære, reduktionistiske forståelse af verden på den ene side har hjulpet os til at optimere og skabe velstand, men samtidig har denne produceret skrøbelighed og øget sandsynligheden for nye kriser. De mest udfordrende af disse, kaldet systemiske risici, opstår uforudset i interaktionen mellem systemer og spreder sig som en kaskadeeffekt til en lang række andre forbundne systemer. Eller sagt med andre ord: En forstyrrelse i et økosystem i en fjern kinesisk provins forplanter sig til resten af verden og påvirker politik, økonomi, teknologi og hverdagen for milliarder af mennesker. Det kalder på et nyt styringsparadigme, hvor resiliens er en væsentlig kvalitet der skal fremmes på alle niveauer.

## 4. Scenarietænkning

Ud over at se tilbage, lære og opbygge resiliens, er der også en anden helt afgørende komponent, der er væsentlig i forhold til tidlig forebyggelse: Scenarietænkning og -udvikling.

I dette afsnit dykker vi ned i scenarieforskningen og ser på, hvorledes man målrettet kan arbejde med scenarier for fremtiden med målet om at styrke den kollektive forestillingsevne. Først beskriver vi styrken og fordelene i at udvikle fremtidsscenarier og dernæst, hvordan scenarietænkning kan sætte skub i strategiske og organisatoriske overvejelser. I den strategiske ledelsesforskning og i design-innovationsforskningen har det nemlig over de seneste to årtier vist sig som et effektivt redskab. Inden der slutteligt kort opsummeres på scenarietænkning i relation til den historiske analyse og resiliens, præsenteres en case fra en scenarieudviklingsproces i det engelske sundhedsvæsen.

### 4.1. Styrken og fordele i at udvikle fremtidsscenarier

Scenarieudvikling indeholder kerneelementer, som sikrer effektiv deling af meninger og forestillinger i ledelsesteamet samt en bredere interessentinvolvering. I hjertet af scenarieudvikling ligger derfor konstruktionen af plausible forestillinger om fremtiden, hvilke sættes i spil mod beslutningstagere og interessenter i organisationer. Dette bidrager til, at organisationen står bedre rustet både strategisk og udviklingsmæssigt.



Forestillinger og hypotetiske spørgsmål gøres til systematisk opbyggede og underbyggede trin-for-trin processer med udgangspunkt i eksterne påvirkninger og faktorer fulgt op af overvejelser, der påvirker strategiske niveauer som vision, kultur, forretningsmodeller, services og produktudvikling. Scenarieudvikling bidrager som en måde at forestille sig mulige fremtider baseret på så meget forskelligartet viden og information som muligt. Derefter kan man bruge scenarierne til at forholde sig til både mulige strategiske og visionære veje for organisationen. Samtidig kan scenarierne også give indikationer på, hvad der vil skulle afvikles af eksisterende områder.

Scenarietænkningen iscenesættes som en udefra-ind-udviklingsproces. Derved forholder man sig først til eksterne faktorer og påvirkninger, hvilke bygges op i mulige fremtidsscenarier, der dernæst evalueres og slutteligt arbejdes ind i organisationens vision, struktur og kultur. Der udvikles en række af mulige scenarier for fremtiden. Med disse kan ledelsesteams eller interessenter i organisationen forholde sig til et spektrum af mulige fremtider og sætte strategiske overvejelser i spil op mod denne. Det sikrer et rum, hvor der er plads til forskellige synspunkter, hvilke bidrager til at undgå tunnelsyn og modvirker, at organisationen står helt uforberedt i en krise.

Grundformålet med scenarieudvikling er, at man kan holde udviklede scenarier, der baserer sig på eksterne faktorer og påvirkninger, op mod organisationens nuværende strategier. Det resulterer i systematisk årvågenhed i den strategiske tænkning, hvor beslutninger evalueres op mod fremtidsscenarierne.

Dermed hjælper scenarieudvikling ledelse og interessenter med at styre organisationen væk fra intern gruppekonsensus, hvor ønsket om harmoni og enighed resulterer i et irrationelt eller dysfunktionelt beslutningsresultat - kaldet "the groupthink bias". Scenarieudvikling er med til at reducere strategisk træghed, da det giver syn for, at selv umiddelbart passende strategiske valg og selv de bedste gæt fra ledelse og interessenter i forhold til fremtidige begivenheder, kan være en ringe vej at forfølge.

#### 4.2. Scenarietænkningen sætter skub i strategiske og organisatoriske overvejelser

Hvordan udvikles scenarier og hvorfor? Først skal man være opmærksom på, at udvikling af kun ét enkelt scenarie ikke kan anbefales. Typisk udarbejdes der en række plausible



scenarier, hvormed man bedre kan rammesætte en stærk strategisk samtale - igen med fokus på de kendte og ukendte faktorer, der er data og information til rådighed om.

Hvert scenarie er bygget op omkring en stærk kausal logik dvs. en opstilling af mulige årsagssammenhænge, der kan lede frem til det pågældende scenarie. På den måde er scenarieudviklingen en måde at assistere eksisterende strategiske overvejelser ved at bringe kritiske fremtidige usikkerheder i spil i forhold til den serie af plausible fremtider, der kan opstå. Med udvikling af scenarier forbereder man at skabe løbende overgange, at være i stand til at søge efter både, hvornår helt nyt skal udvikles, og hvornår eksisterende skal afvikles. Ofte kommer afviklingen for sent, mens udviklingen forbliver i mindre cirkler i organisationerne. Derfor er scenarieudvikling et væsentligt redskab for både private og offentlige organisationer, når de vil arbejde sig rundt om Kodak-moments, eller det som en førende amerikansk innovationsforsker, Rita McGrath, kalder: "Evnen til at se rundt om hjørner" (Eng. seeing around corners)

Et hovedfokus i udvikling af scenarier er, hvordan fremtiden udvikler sig fra nu mod den definerede tidshorisont. Der analyseres i scenarieudviklingen på (1) Kritiske usikkerheder, som kan lede til mange udfald, (2) Essentielle forudbestemte trends, som forventes at spille en rolle i scenarierne (f.eks. demografi) og (3) Den mulige adfærd blandt aktører, som har en aktie i fremtidsscenarierne. Scenarieudviklingen hjælper på den måde med at foregribe, hvordan fremtiden vil folde sig ud. Scenarierne gør det muligt at forholde sig til forskellige mulige verdensbilleder. Med andre ord øver man sig på fremtiden for at blive mere robust, fremfor at risikere at blive rusten i sin tænkning og fremgangsmåde.

Når tidligere begivenheder fra et scenario udfolder sig, er det muligt for beslutningstagere og interessenter at forebygge. Det bliver en "udløser-begivenheder", som tilbyder information og data, der sikrer, at der kan skrives hurtigere og stærkere til indledende handling. Ligeledes er det en måde at identificere muligheder og potentialer, som en organisation kan vælge at handle på, i det øjeblik et scenarie sætter ind. Denne identifikation af tidlige signaler bliver fra praktikere ofte set som en mere systematisk og effektiv måde at arbejde mod spirende fremtider, fremfor alene at polstre eksisterende



strategiske forretningsområder. De typiske resultater fra den indledende udefra-ind-scenarie-proces inkluderer:

1. Bekræftelse på at eksisterende strategier ser ud til at være succesfuld vej, eller at nye dele bør tilføjes for at gøre dem mere robust.
2. Bekræftelse på, at organisatoriske fremgangsmåder længere nede i organisationen er sunde, eller at nye, alternativer veje kan være mere robuste.
3. Anerkendelse af at ingen af de eksisterende veje er robuste - og derfor at beredskabsplanlægning er nødvendig for at dreje væk fra u hensigtsmæssige fremtider for organisationen.
4. En større grad af sensitivitet overfor tidligere signaler om at skulle bevæge sig mod andre veje eller alternativer, hvor scenarieudviklingen typisk er en forløber for at identificere ønskværdig og uønskelig fremtid - dette ofte på engelsk kaldet "horizon scanning".

Scenarieudviklingen indeholder komponenter, der undersøger og tydeliggør alternative vinkler på fremtiden. Dermed udfordrer scenarieudviklingen også u hensigtsmæssig tillid til eksisterende strategier, hvor man måske ikke har forholdt sig til eksterne faktorer og påvirkninger. Til tider udfordres scenarietænkningen derfor også af ledelser i organisationen, fordi der sættes bevidst spørgsmålstejn ved business-as-usual, og man aktivt forholder sig til mulige udfald og kriser. Covid-'19-krisen indikerer tydeligt, at en sådan praksis, hvor man forholder sig til og løbende udfordres i de strategiske samtaler, er afgørende for at forebygge.

Udefra-ind-tilgangen gør, at man først forholder sig til eksterne faktorer, før man kigger indad i organisationen. Dette er en afgørende procesfremgang for at undgå, at det bliver individuelle interesser og interne organisatoriske grupperinger, der påvirker slagets gang. I denne tilgang arbejdes der i spændingsfeltet mellem plausible scenarier (det, der identificeres ud fra eksterne faktorer) og såkaldte preferred scenarier (de veje, som organisationen ønsker). Scenarierne bruges fortsat som værktøj i anden del af processen, dvs. der, hvor blikket vendes indad og organisationen forholder sig til foretrukne veje. Det kan f.eks. være at gentænke eller genfortolke visioner, påvirke organisatoriske



kulturforhold og forståelser, undersøge og udvikle nye forretningsgange og forretningsmodeller med scenarierne in mente, overveje produkt- og serviceporteføljer og evt. iscenesætte nye samt generelt identificere og forholde sig til innovationsbarrierer på vejen mod det nye.

#### 4.3. Covid-19 udvikling af scenarier

Når organisationer står i en krise og ikke forud har formået at udvikle scenarier, så sker udviklingen af scenarier typisk så hurtigt, at det bliver forhastet med lav kvalitet og lav anvendelse til følge. Under Covid-19-krisen blev der udviklet flere hundrede scenarier i de første seks måneder af 2020. De havde som mål at generere fremadskuende samtaler, forstå Covid-19 smittehastigheder og kortlægge økonomiske konsekvenser foranlediget af pandemien. Scenarieforskerne Cairns og Wright opstillede tidligt som følge af de første måneder af Covid-19 tre antagelser:

Den første, at scenarierne i det store hele var artefakter, der reflekterede realiteten af her-og-nu. De var "frosne" billeder af aktørernes i øjeblikket kendte faktorer og fejlede dermed grundlæggende i at engagere ind i "løbende forfining og tilpasning af perspektiver på fremtiden".

Den anden, at de scenarier, der blev udviklet, var udtryk for en global, generaliseret vinkel på bekostning af en lokal. Ligeledes var scenarierne enten fuldstændig "gode", "dårlige" eller "neutrale" hele vejen igennem og dermed ude af stand til at indbygge information, der var værdifuld for regionale og lokale niveauer.

Den tredje, at scenarierne blev præsenteret til et generelt publikum, en massekommunikation, og mislykkedes i at engagere og adressere bestemte berørte lokalsamfund og aktører.

Et efterfølgende nyt studie fra Crawford og Wright har analyseret scenarierne i dybden ud fra følgende parametre: (1) Kvaliteten af processen, der blev brugt til at udvikle scenarier og (2) Kvaliteten af indholdet af de scenarier, som bliver udviklet. En empirisk analyse af 216 scenarier produceret i de seks måneder bekræfter umiddelbart de tre antagelser. På procesniveau en lav grad af interessent-involvering, få revisioner, lavt niveau på kvantitet og en lav grad af transparens i tilgange. På indholds niveau hovedsageligt





globale perspektiver med generaliserede principper i praksis, lav kompleksitet, tvivlsomme niveauer af interessent-overvejelser og frosne billeder i tiden.

Hovedkonklusionerne fra dette studie trækkes med ind i designet af best-practice-scenarieudvikling i Region Midt med en anbefaling om fokus på høj diversitet og tværfaglighed i teams, høj interessent-involvering og udvikling af en gennemsigtig og forsvarlig udviklingsmetode. Processerne bør fokusere på implikationerne for de berørte lokal samfund og aktører og dermed føre til handlinger frem mod foretrukne fremtider baseret på de udviklede historier i scenarierne.

#### 4.3. Case eksempel: Scenarieudvikling i English National Health Service

For at eksemplificere en scenarieudviklingsproces bringer vi her et eksempel fra et strategisk udviklingsprojekt i det engelske, nationale sundhedsvæsen. Det illustrerer nogle af de første skridt, der typisk anvendes i scenarieudviklingen dvs. udefra-perspektivet i udefra-ind tilgangen.

##### **English National Health Service**

Hovedemnet for scenarieworkshoppen og processen var sundhedsvæsenets arbejdsstyrke i forhold til, hvad der måtte kræves heraf i år 2040. 200 eksterne faktorer, der kunne påvirke dette, blev identificeret og delt op i henholdsvis forudbestemte trends og større usikkerheder, der kunne have indflydelse. Fem klynger blev konstrueret baseret på de eksterne faktorer. 3 af klyngerne inkluderede forudbestemte trends. Disse tre klynger blev af deltagerne - en blanding af repræsentanter fra regeringens afdeling for sundhedsvæsenet, engelske medicinuniversiteter, konsulenter, og seniorlæger - set som mulige/plausible fremtider. De to andre klynger blev i stedet anset for at være usikre af deltagerne. Gruppen begyndte derefter at udvikle fremtidshistorier. Klyngerne med de forudbestemte trends blev kaldt Klynge 1, 2 og 3. Mens de andre blev kaldt Klynge A og B.

##### **Klynge 1: Patient empowerment**



En forøgelse af ekspertviden omkring sundhed og lægevidenskab ses i den generelle befolkning over de næste 30 år. Internettet gør kommunikation og information om behandling i verden mere tilgængelig. Der er hurtig udvikling i informationsteknologier som fjerner geografiske barrierer for viden og det globale marked for nogle services/behandlinger/aktører. Et behov og en forventning om 'den bedste mulige' behandling vil stige. Borgere ønsker at blive henvist til specialister, de selv har været med til at identificere og de vil anskue praktiserende læger mere som 'gate-keepers' i forhold til de henvisninger. Sociale medier bliver en katalysator, der markerer uligheder i behandlingsforsyninger, og ligeledes er med til at identificere ringe oplevede NHS services og aktører.

De to klynger med de mere usikre faktorer blev anslået til at have stor indflydelse på emnet og lav forudsigelighed. De blev kaldet Klynge A og Klynge B.

#### **Klynge A: Demografi og behandlingsbehov**

To mulige udfald blev foreslået i Klynge A.

##### *(A1) Komprimering af sygelighed*

Levetid forøges og kroniske sygdomme i alderdommen forsinkes, typisk i den absolutte sidste del af livet. Resultatet er en ældre, mere sund og længere levende befolkning.

##### *(A2) Udvidelse af sygelighed*

Levetid forøges, men kroniske sygdomme eksisterer i længere perioder af tid i den ældre befolkning. Dette influerer på deres ønske og behov om at arbejde længere. Særligt fattigere grupper bliver påvirket.

Når A1 og A2 bliver koblet med Klynge 1, *Patient empowerment*, så stiger krav og ønske om førende sundhedsydelser, og de udvikler sig over aldrende befolknings levetid. Dette kommer med forventningen om, at flere vil arbejde længere.

#### **Klynge B: Innovation, sundhed og rigdom**

To mulige udfald blev foreslået i Klynge B:



### *(B1) Stabilitet/forøgelse i investeringer i life science forskning*

Statslig udvikling og vedligeholdelse af verdensklasse forskningscentre er målet med den fremtid. Konkurrence i og udenfor England, driver kvalitet frem. Dette skaber en positiv indvirkning på medicin og dets status i samfundet. Klinisk træning og resultater forbedres begge over tid. Sundhedsbehandlinger forøges og bliver også mere succesfulde på generelt befolkningsniveau. Sundhedsydelser ser ikke ud til at falde fra nuværende niveau.

### *(B2) Nedgang i investeringer i life science forskning*

Pres på forskningsbudgetter øges, som gør forskning i Storbritannien og lægevidenskabelig karriere mindre givende. Yderligere pres ses på infrastruktur og fald i dag-til-dag ressourcer får sundhedsydelser til at falde. Prioriteter skifter derfor til tilvejebringelse af basisydelser med de fleste læger, der leverer mere basis, mindre less-than-cutting-edge ydelser. Store farmaceutiske virksomheder finder mere stabile forskningsmiljøer uden for Storbritannien. Alt i alt mister landet gradvist innovationskapacitet og mister førerposition på specialområder.

Når B1 og B2 kobles med Klynge 1, *Patient empowerment*, vil den engelske befolkning have større opmærksomhed og forståelse af sundhedsvæsenet, viden og ydelser globalt. De vil forlange større adgang til disse services, uanset deres tilstedeværelse i Storbritannien.

### **Fire scenarier i kombinationen af mulige udfald fra forskellige klynger**

Gruppens næste step var at skabe fire scenarier ved at lave fire kombinationer af mulige fremtider og udfald i Klynge A og Klynge B. F.eks. A1/B1, A1/B2, A2/B1 og A2/B2.

Deltagerne udviklede de fire skeletter til fire fuldt udviklede scenarier, hvorefter de evaluerede en serie af nuværende og mulige andre politiske valg op mod de fire scenarier. Her bruges scenarie 4 (A2/B2) til at illustrere noget af den vigtige dialog i denne del af processen. Hvilke nye politikker kunne udvikles for at afhjælpe denne fremtid? Den time-bekymrende, internetstærke, ældre befolkning vil ønske den bedste behandling for deres voksende antal lidelser. Men med et fald i forskningsbudget og



behandlingsupport, vil borgerprotester måske eskalere i Storbritannien. Den ældre befolkning, en stadig større procentdel af Englands befolkning, vil stemme konsekvent på det politiske parti, der prioriterer sundhedsvæsen og sundhedsydelser. Dette vil måske konflikte med realiteterne i forhold til de begrænsede budgetter. Det stillede f.eks. spørgsmålene: Kan en regering pacificere dette valg og stadig forbedre landets globale økonomiske position? Ville et nyttigt forebyggende skridt være for Storbritannien at investere kraftigt i hjemmebaseret biovidenskab, således at Storbritannien kunne sikre knowhow og patenter på fremtidige medicinske fremskridt?

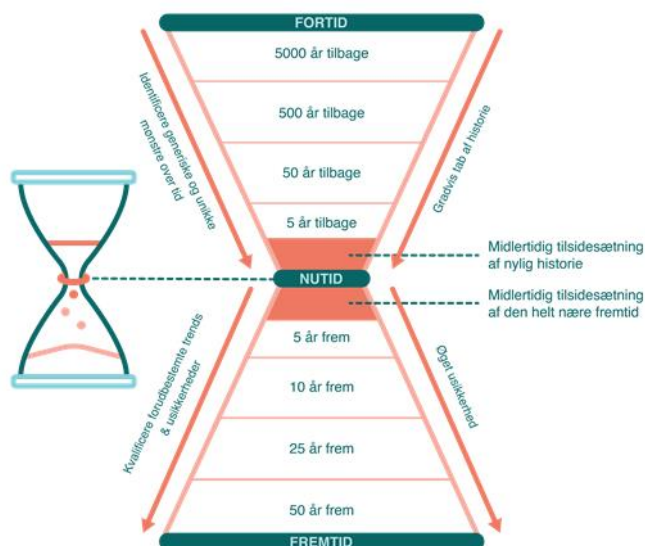
#### 4.4. Opsummering om scenarietænkning i relation til historiske analyser og resiliens

Scenarietænkningen er en processuel måde at fremme resiliens. Først gennem omhyggeligt valg af ledelsesrepræsentanter og interessenter, som udvikler scenarierne. Dernæst en udefra-ind-proces, hvor der først kigges ud og fokuseres på eksterne faktorer (plausible futures), og derefter indad mod visions-rettede aktiviteter (preferred futures). Det er denne dobbelthed i proces, der sikrer, at organisationen ser udover drift og business-as-usual og undgår intern interesse-konsensus. På baggrund af Covid-19 spørges der i mange organisationer: "Hvordan får vi samlet op på erfaringer, så vi får forholdt os til, hvad vi fortsat skal holde fast i fra før Covid-19, og samtidig hvad vi skal holde fast i af organisering, samarbejder og fremgangsmåder fra under Covid-19, så det hverken bliver en old-normal, en covid-normal, men derimod en 'new normal'"? Samtidig spørges der: "Hvordan kan vi forebygge yderligere frem mod de næste kriser. Således at vi kan glide rundt om dem eller gå styrket igennem dem?"

Scenarietænkning i kombination med historiske analyser og tydelige, systematiske dobbeltløkke-læringsprocesser kan skabe de indsigter og 360 graders perspektiver, der er nødvendige for at opbygge en mangefacetteret og adaptiv organisation. Det kan illustreres i en metaforisk timeglasmodel (figur 1), der viser, hvordan de historiske analyser hjælper os til at kigge tilbage for at kunne identificere generiske mønstre og det unikke i hver enkel begivenhed. Scenarietænkningen sikrer, at vi kigger fremad og forholder os systematisk til usikkerheder, så vi kan handle på dem, når timingen er rigtig. Begge dele sikrer, at den



nyeste historie (f.eks. de seneste 5 år) og nutiden (business-as-usual) ikke bliver barrierer for dobbeltløkke-læring, men i stedet igangsætter af netop denne.<sup>32</sup>



## 5. Konklusion

Covid19-udbruddet er det første tegn på, at vi nu er trådt ind i ”pandemiens tidsalder” med flere og mere regelmæssige epidemiske udbrud. Det forudså de to amerikanske epidemiologer Anthony S. Fauci og David Morens i september 2020 i et anerkendt lægevidenskabeligt tidsskrift.<sup>33</sup>

Udsagnet blev efterfølgende citeret flittigt i pressen og med god grund. Den ene af forfatterne er nemlig leder af de amerikanske sundhedsmyndigheder og en højt profileret rådgiver for den amerikanske præsident, mens den anden er en af landets førende epidemiologer og har specialiseret sig i at forudse tendenser gennem brug af historiske data om infektionssygdomme, befolkningstæthed, biodiversitet og globalisering.

<sup>32</sup> Figur 1: Gudiksen & Wright 2021

<sup>33</sup> Morens og Fauci, 2020: 1077



Selvom sådan et makkerskab på ingen måde er garant for, at historisk viden og samtidige observationer trænger videre opad i systemet som kapacitet til at lære af og opbygge resiliens med samt bedre at kunne skabe scenarier for fremtiden, så er det et skoleeksempel på, hvordan historiske, samtidige og fremtidsrettede erfaringer trods alt inddrages og overvejes af sundhedsmyndigheder og tilbydes politiske beslutningstagere.

Kriser og katastrofer aktiverer under alle omstændigheder et behov for respons – en række pludselige aktiviteter sat i værk i de ramte samfund – på alle niveauer i forsøget på at foregribe, begribe og i forsøget på at håndtere dem. Og i den proces indgår viden om, hvordan man plejer at gøre, hvad der sandsynligvis bliver brug for at vide, og hvordan man udnytter denne viden bedst mulig. Internationalt er der i løbet af de seneste års tid af samme grund udkommet en ren syndflod af temanumre om pandemier – og hvad forskere ved om dem i forvejen, hvad de kan forvente fremover, og hvordan de kan udnytte indsigterne – i tidsskrifter inden for så forskelligartede områder som samfundsøkonomi, miljøvidenskab og neuropsykologi. Og inden for lægevidenskaben selvfølgelig.<sup>34</sup>

Dette whitepaper opsummerer de væsentligste indsigter fra tre forskningsreviews om henholdsvis (1) læring og resiliens, (2) hvad vi kan lære af historiens pandemier og (3) hvad man kan bruge designscenarier til i forbindelse med krisehåndtering. Det er en form for kapacitetsopbygning som forebyggelse mod de næste kriser dvs., hvor der handles proaktivt og forebyggende forud for mulige kriser i stedet for alene reaktivt, når krisen eventuelt indtræffer.

I forhold til de historiske elementer, så viser det, at der er væsentlige indsigter vundet ved at studere såvel den dybe som den nære fortid. Den menneskelige erfaring kan selvfølgelig aldrig overføres helt uden forbehold, fordi de samfund, som pandemierne optræder i, løbende ændrer sig, men ser man helt overordnet på epidemihistorien, så er der dog nogle mønstre, der går igen. På tværs af årtusinder er mennesker ikke så forskellige, som man umiddelbart skulle tro. Gennemgangen viser først og fremmest, at pandemier i udpræget grad skyldes menneskets samfundsorganisering. De skyldes, at mennesker bosætter sig i

---

<sup>34</sup> Fx Baber, 2020, Halperin, 2020 og Willey, 2020



tætbefolkede områder og holder dyr i store ensartede besætninger, ligesom den viser, at verdensomspændende sygdomsspredning er tæt forbundet med global samhandel. Den viser også, at klimaforandringer fremmer særlige sygdomstyper og at manglen på biodiversitet – som med det konventionelles landbrugs ensartede besætninger – gør det lettere for sygdomme at sprede sig.

Historien viser også, at epidemier kommer og går, og at intet tyder på, at vi har oplevet den sidste – snarere tværtimod. Netop derfor handler det om at være klædt bedst muligt på. Den viser desværre også, at mennesket let glemmer det, og at deres aktive viden holder sig længst i form af adfærdssændringer og i den måde, hvorpå sundhedssektoren er indrettet, hvorfor der måske netop påhviler den en særlig opgave i forbindelse med vidensoverførsel. Den viser også, at alternativet i værste fald kan være samfundsomvæltninger, fordi menneskers reaktionsmønstre stort set altid er de samme og det derfor i nogen grad kan forudsiges. Den viser også, at epidemier ofte rammer de unge og sunde, fordi sygdomme har det med at vende tilbage og som regel går hårdest ud over dem, der ikke tidligere har været eksponeret. Den viser, at sygdomme hænger til sammen med syndebukstænkning, fordi nogen skal have skylden, og at censur, misinformation og manglende viden er blandt de allerstørste forhindringer, når det gælder epidemiers inddæmning. Og at det er et særlig stort problem nu om dage i ruteflyenes tidsalder, hvor smitsomme sygdomme spredes hurtigere og kræver hurtigere handling end nogen sinde før. Udfordringen er, at systematisere denne viden og gøre den tilgængelig og brugbar for de ledere, der skal navigere igennem epidemikriser. Desuden for ledere generelt at kunne tænke den historiske analyse med ind enten som forebyggende før andre typer af kriser dvs. udover pandemier.

I denne historiske erfaring ligger der nemlig en række temmelig væsentlige indsigter at høste, hvis man – også i Region Midt – vil være klædt bedst mulig på i form af et effektivt epidemiberedskab.

I scenarietænkning finder vi her en markant forebyggende faktor, en proces og fremgangsmåde, der gør vi ikke falder i søvn i forhold til eksterne påvirkninger og radikal udvikling. Organisationer, der forholder sig til de eksterne påvirkninger, får udviklet en



række alternative fremtidsscenarier løbende og husker teleskopet, det langtidssigtede. Det er de organisationer, hvor den strategiske ledelsesforskning viser, at der er en større overlevelsessevne og en kapacitet til fortsat at være en meningsfuld og betydende samfundskraft. Derimod går det ofte galt for de organisationer, der fortaber sig i drift og rutiner.

I forhold til resiliens og læring, kan vi overordnet uddrage den lære, at organisationer, erhvervsliv og væsentlige samfundsinstitutioner står bedst rustet til at kunne tackle kriser, hvis man på forhånd har opbygget kapacitet til at lære og derigennem resiliens, der kan forstås som evnen til at respondere elastisk og tilpasningsdygtigt på alvorlige forstyrrelser og kriser. Forskning i læring i organisationer viser, at det er svært for organisationer for alvor at drage lærdom fra kriser, og det er derfor afgørende, at man systematisk træner denne kapacitet i form af fx vidensdeling, peer-to-peer organisering, mesterlære samt ikke mindst modet til at revurdere grundantagelser i mødet med krisens udfordringer. Samtidig er det en pointe i litteraturen om resiliens, at denne kapacitet til at udvise elasticitet, fleksibilitet og evnen til at 'bounce back' kan oparbejdes, når man vedkender sig, at dette er et arbejde i dagligdagen: At den forebyggende indsats er afgørende, og at organisationer på den vis bør opbygge kapacitet til at håndtere kriser på forhånd og ikke alene på bagkant, da dette øger risikoen for panikløsninger og et overforbrug af ressourcer.





## 5. Litteraturliste

### Del 1: Hvad kan vi lære af historien?

- Boccaccio, G. (2019). *Dekameron*, Hoff & Poulsen. [opr. 1349-52]
- Censolo, R. (2020). *COVID-19 and the Potential Consequences for Social Stability*, Peace Economics, Peace Science and Public Policy.
- Diamond, J. (1997). *Guns, Germs and Steel. A short history of everybody for the last 13.000 years*, Vintage.
- Frandsen, K.E. (2010). *The Last Plague in the Baltic Region, 1709-1713*, Museum Tusulanum Press.
- Fuchs, K. m.fl. (2019). *Infectious diseases and Neolithic transformations: Evaluating biological and archaeological proxies in the German loess zone between 5500 and 2500 BCE*, The Holocene. Special Issue: Scales of Transformation – Human-Enviromental Interaction in Prehistoric and Archaic Societies, s. 1-13.
- Harrison, M. (2004). *Disease and the Modern World. 1500 to the Present Day*, Polity Press.
- Jensen, T. (2019). *A 5700 year-old human genome and oral microbiome from chewed birch pitch*, Nature Communications, no. 10, article no. 5520
- Kragh, H. m.fl. (2006). *Dansk Naturvidenskabs historie*, bd. 1-4, Aarhus Universitetsforlag.
- Morens, D. & Fauci, A. (2020). *Emerging Pandemic Diseases: How We Got to COVID-19*, Cell, vol. 182, issue 5, p.1077.
- Morens, D. & Fauci, A (2007). *The 1918 Influenza Pandemic: Insights for the 21st Century*, The Journal of Infectious Diseases, vol. 195, issue 7, side 1018-1028.
- Phillips, H. (2003). *The Spanish Influenza Pandemic of 1918-1919*, Routledge.
- Simonsen, L. (2018). *Den spanske syge var relativt mild i Danmark og ramte på mystisk vis de 20-40-årige*, Videnskab.dk, 16. november.
- Trier, H. (2018). *Angst og engle. Den spanske syge i Danmark*, Gads Forlag
- Varberg, J. & Duedahl, P. (2020). *Den fjerde rytter, 10.000 års epidemihistorie*, Gads Forlag



## Del 2: Resiliens og læring:

Duchek (2020), *Organizational resilience: a capacity-based conceptualization*

Linkov (2019), *Resilience strategies and approaches to contain systemic threats*

Manca et al (2017), *Building a scientific narrative towards a more resilient EU society, Part 1: a conceptual Framework*

Masten (2014), *Ordinary Magic, Resilience in Development*

OECD (2020) *Building Back Better: A Sustainable, Resilient Recovery after COVID-19*

OECD (2020) *OECD Regions and Cities at a Glance 2020*

OECD (2020) *A systemic resilience approach to dealing with Covid-19 and future shocks*

Romme, G. & Dillen, J. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15 (1), 68-78.

Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency, London.

Smith, D. & Elliott, D. (2007). *Exploring the barriers to learning from crisis – organizational learning and crisis*. *Management Learning*. (38 85), 519-538.

Tanggaard, L. & Juelsbo, T. (2015). *Lær! Effektiv talentudvikling og innovation*. København: Gyldendal.

Wooten, L.P. & E.H. James (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies:

The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 352-379.

Zolli, A., & Healy, A. M. (2012). *Resilience: Why things bounce back*. New York: Free Press.

## Del 3: Scenarietænkning

Argyris, C. and Schön D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.



Addison-Wesley, Reading.

Baber, R. (2020) *"Pandemics: learning from the past"*, Climacteric, vol. 23, no. 3, s. 211-212

Dahl, K & Tanggaard, L. (2021). Review af resiliens og læringsfeltet

Duedahl, P & Varberg, J (2021). Review om historiske cases

Gudiksen, s. & Wright, G (2021). Foresight Scenario Review

Hines, A., & Slaughter, R. A. (2006). *Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight*. P. J. Bishop (Ed.). Washington, DC: Social Technologies.

Halperin, D.T. (2020). *"Coping With COVID-19: Learning From Past Pandemics to Avoid Pitfalls and Panic"*, Global health, science and practice, vol. 8, issue 2, June 30, s. 155-165-

Morens, D. & Fauci, A.: *Emerging Pandemic Diseases: How We Got to COVID-19*, Cell, vol. 182, issue 5, September 2020, p.1077.

Romme, G. & Dillen, J. (1997). *Mapping the landscape of organizational learning*. European Management Journal, 15 (1), 68-78.

Willey, J.M. (2020). *"Pandemics Past and Present: A Guided Inquiry Approach"*, Journal of Medical Education and Curricular Development, vol. 7.