

ifli.dk

Kompleksitet, forandring og forankring

Sammenfattet af Erik Staunstrup

Denne artikel er en opsummering af oplæg og debat på IFLI's Nytårskur 2015.

Til årets Nytårskur havde vi inviteret Jacob Storch, der er medstifter af Attractor A/S og som indtil fornylig har været i spidsen for virksomheden. Jacob beskæftiger sig med idéen om det uperfekte lederskab, og kompleksitetsteorien, der de seneste år er blevet et stadigt mere 'hot' tema i ledelses- og organisationslitteraturen. Det 20. århundredes ledelsesidealer om styring og kontrol har passeret sidste salgsdato, og vi står overfor en ny generation af tænkning, der vil reformere vores handlemåder fremadrettet.

Yderligere havde vi inviteret Sverri Hammer, der er partner i Hammer & Glahn ApS og lektor på DTU i Ledelse, strategi og organisation. Sverri er aktuell med en bog om Karl Weicks tænkning om organisationer og ledelse. Det store spørgsmål om forandring er, hvorvidt vi selv eller vores medarbejdere har svært ved at skabe mening i de forestående forandringer eller strategier? Og hvis vi har det, hvor står vi så? Her giver Weicks bud på meningsgørelse en særlig tilgang til ledelse, der på mange måder vender op og ned på vores gængse forestillinger om, hvad ledelse er, og hvordan ledelse bedrives.

Jacob Storchs indlæg beskæftigede sig med relationer – ikke blot relationer mellem mennesker, men relationer bredt set. "Alt er relationer" – var et af budskaberne fra Jacob, som blandt andet fremlagde nogle spændende eksempler på, hvorledes kompleksitet ofte presses nedad i organisationer i forbindelse med standardisering af de overordnede løsninger og historier, som ovenfra dyrkes og fremmes.

Et af de slående eksempler, som alle deltagerne kunne nikke genkendende til, er virksomheders og institutioners it-politik. Her har man ofte fastlagt ovenfra, at det kun er muligt at få stillet bestemte computere, software og andet udstyr til rådighed af organisationen. Det er KUN disse udvalgte løsninger, der kan tillades, og som supporteres af it-afdelingen eller af den it-support, der er tilknyttet.



Det medfører almindeligvis, at udfordringerne med at løse de faglige gøremål støder mod de begrænsninger, som udstyrets funktionalitet og it-systemernes logik umiddelbart kan klare. Brugernes efterlades til selv at finde deres egen udvej på særlige krav. Der ydes nemlig

ifli.dk

kun support til de fastlagte løsninger! De udfordringer og den kompleksitet, som brugerne mødes med i det daglige, passer sjældent ind i systemerne, og brugerne efterlades med opgaven selv at skulle foretage justeringer i de data, der indtastes, eller at skulle håndtere udfordringerne i hverdagen på anden vis. Ofte betyder det, at de informationer, som burde registreres i organisationen, ikke bliver registreret, eller at de løsninger, der fremkommer, slet ikke svarer til organisationens politik, men de er nødvendige for at få tingene til at glide videre i hverdagen.

Brugerne – frontlinjemedarbejderne efterlades med kompleksiteten og de frustrationer, der er med til at få de rigide systemer og den komplekse hverdag til at falde i hak. I det nævnte tilfælde holdes den it-ekspertise, som i virkeligheden har den fornødne indsigt til at kunne håndtere udfordringerne, set fra systemernes udgangspunkt, helt uden for kompleksiteten. For at kunne overkomme de fastlagte arbejdsopgaver har de nemlig standardiseret deres egen support, hvilket medfører, at deres ekspertise ikke stilles til rådighed for at løse den egentlige kompleksitet, der efterlades til frontlinjemedarbejderne og deres opfindsomhed eller deres eftergivenhed i situationen.

Intet under, at det daglige arbejde i fronten ofte er præget af mange frustrationer og stort arbejdspress for, dels at imødekomme systemernes krav, der ikke umiddelbart ser ud til at passe til situationerne, dels for at finde løsninger der virker rationelle og adækvate i situationen – uagtet at de ikke helt følger systemerne, der så ofte må bøjes eller negligeres.

Som et bud på en løsning fremhævede Jacob måden, hvorpå de trafikale udfordringer løses i meget befolkningsrige og trafiktætte storbyer i Asien. Her er hovedreglen i trafikken, at man blot skal bevæge sig hele tiden, så kommer alle (almindeligvis) sikkert frem. Det vil sige at reglerne opgives, eller måske er det mere korrekt at sige, at de modificeres og tolkes fleksibelt i situationen, så alle får plads og tingene glider gnidningsløst.

Et udråbstegn til, hvordan mere og mere topstyrede organisationer burde se nærmere på deres set-up, og overveje at overlade en større grad af kompleksitetshåndteringen til frontlinjemedarbejderne.

Sverri Hammer betonedede Weicks hovedbudskab – at vende det hele på hovedet. Fx er det meget almindeligt, at man tænker forandring af en organisation først, og når så forandringen er gennemført, så tænker man i at få det hele grundigt forankret. Her ville Weick sætte forankringen først. Hvis vi kender til vores udgangspunkt – ved hvor, vi står, og hvor vi har hinanden i situationerne, så giver det i sig selv frihed til at kunne handle.

ifli.dk



Vi er i vores tænkning i for høj grad fokuseret på organisation, på struktur, forretningsgange og jobbeskrivelser, frem for at fokusere på organisering, hvor det er processerne med at finde løsninger, der er i fokus, frem for overholdelse af systemernes krav.

Denne ændring i fokus fra organisation til organisering, synes ikke at være særlig stor. Det er jo blot et spørgsmål om at tænke i processer i stedet for at

tænke i strukturer. Men netop dét, er det springende punkt. Vi må opgive at holde os fast i de fremtidige strukturer og opsætninger, som ledelsen har udtænkt på forhånd, og i højere grad se på hvordan tingene kan organiseres i praksis, så kompleksiteten imødekommes. Her kommer budskabet om at fokusere på forankringen først og forandringen siden, ind i billedet.

Nytårskuren sluttede med en debat, der blev faciliteret af Henrik Sternberg fra Agil Procesforbedring. Deltagerne blev bedt om at dele sig i grupper og i hver gruppe vælge ét billede ud af en større samling, som kunne udtrykke det, de som gruppe mente at have fået ud af dagen.

En af grupperne havde valgt et billede af en sejlbåd, nærmere betegnet en katamaran der er speciel ved at have to ens parallelle skrog, der er forbundet over vandlinjen, som udtryk for, hvad dagen havde rummet for dem, nemlig behovet for at håndtere kompleksiteten, der opstår under sejlads med et så fleksibelt og manøvredygtigt skib. Det kan udtrykkes i behovet for kompetencer, erfaring og agilitet.

Det bragte en debat frem, hvor Jacob fremhævede, at man netop ikke kan planlægge et forløb, men må respondere løbende. Han rejste debatten om, at vi som ledere er på hele tiden, men at vi ikke giver os tid til at træne. Vi har ifølge Jacob brug for at træne den praktiske dømmekraft. Vi mangler en form for organisatorisk ydmyghed, der indebærer, at vi har føling med eller fornemmelse for, hvordan der handles rundt om i organisationen. Når vi er på som ledere, er vores tanke ofte, at VI selv bør handle eller sætte handlinger i gang, uden tanke for, at tingene meget vel kan blive reguleret af andre et sted i organisationen.

Det svarer til, at man kan have svært ved at lære at spille klaver, hvis man starter sent i livet. Hjernen kan godt regne ud hvor fingrene skal sættes, men fingrene vil ikke følge med i sammen tempo. Træningen og fornemmelsen af tangenterne og deres lydæssige udtryk er afgørende for, at kunne handle i situationen – her spille fra bladet. I overført betydning er det denne form for organisatorisk ydmyghed, som Jacob mener, man bør træne som leder.

En del af deltagerne lagde til gengæld vægt på, at det måske ikke er et spørgsmål om at træne selve praksis, men i højere grad et spørgsmål om at turde læne sig op ad det intuitive lederskab. Dermed flyttes fokus fra

ifli.dk

at træne praksis til at træne det, at kunne afdække det intuitive og træne netop den evne og at turde udnytte det.

En anden gruppe fremhævede et billede af to svaner, som dels kunne give udtryk for, at de to svaner formentlig havde hver deres tolkning af situationen, dels at vi som beskuere af billedet også kunne have hver vores tolkning af, hvad billedet kunne give udtryk for. Dermed bliver det et billede på forskellene i opfattelsen af kompleksitet set fra et leders synspunkt og fra et medarbejders synspunkt.

Kompleksiteten tages ifølge Jacob ofte som en anledning til, at ledelsen føler, at situationen er uoverskuelig, og derfor ønsker at skabe et samlet overblik, så man kan handle rationelt set i forhold til det samlede billede. Det man ofte overser i den øverste ledelse er, at et sådant overblik rent faktisk forefindes som en sammenstykning af mere lokale overblik i de netværk, der dannes af arbejdsmæssige relationer længere ude i fronten, hvor organisationen møder kunder, borgere og brugere.

Ofte spænder den øverste ledelses monopolisering af narrativer ben for at kunne håndtere kompleksiteten og kunne handle i situationen. Den bærende fortælling om organisationen og dens virke er god at have som ledetråd, men den kan risikere at blive så stærk, at den overskygger de lokale, nødvendige og praktiske fortolkninger, som sørger for, at organisationen til syvende og sidst kan opfylde sit virke.

Ofte ser man i organisationer, at der skabes karriereveje og strukturer ovenfra, hvor ledelse opdeles i lag efter hvilke beføjelser de gives. Dermed skabes der nye u hensigtsmæssige kompleksiteter i hverdagen i et forsøg på at strømline organisationen og gøre den gennemskuelig. Den lagmæssige opdeling hindrer ofte praktiske og nødvendige løsninger i konkrete situationer, fordi det ligger uden for en enkelte leders fastsatte områder. Dermed komplicerer bureaukratier ofte løsningen af dagligdagens udfordringer unødigt.

Spørgsmålet er, om det er nyttigt og hjælpsomt at have sådanne standardiserede strukturer, eller om det blot er blevet sådan, fordi det på et tidspunkt gav mening at gøre det.

Sverri fremhævede som en betragtning på hele billed-øvelsen, som de tre grupper havde været igennem, at man har tendens til at søge billeder, som man lige præcis leder efter, ud fra noget man genkender. Han foreslog at det i virkeligheden ville passe bedre til Weicks måde at tænke på, at vende situationen om. Det vil sige fx at vende billedkortene om og trække et kort tilfældigt – og så forsøge at skabe mening ud fra det.

Essensen er dermed, at man ikke bør starte med at træffe en beslutning, for derefter at skabe mening ud fra den, men snarere bør starte med at skabe mening ud fra situationen – altså at forankre først, for derefter at træffe beslutninger og dermed forandring.

Videre diskussion om kompleksitet, forandring og forankring

Det efterfølgende er udpluk af de noter og iagttagelser, som deltagerne gjorde sig under Nytårskuren. De udgør i sig selv en meget relevant undren, som kan danne udgangspunktet for videre drøftelser.

- Regler og processer kan ikke alene skabe hensigtsmæssig handling og resultat
- Der skal være plads til kreativitet, innovation og at bryde reglerne
- Vigtigheden i at skabe eller "plante" ledetråde og få opmærksomhed, så retning kommer til at give mening for de implicerede
- Udfordringen er, at kompleksiteten "skubbes nedad", fordi ingen kan være i tvivl om, at det komplekse skal håndteres af specialister / kompetente personer, hvilket ikke nødvendigvis sker, hvis det bliver tilfældigt.
- Mere proces, frem for rent produkt. Processen har egenverdi og er en del af succesfuld navigation
- Manglende tid til retrospektion i ledelsen. Oplever medarbejderne samme frustration?
- Sondringen mellem formel og uformel autoritet
- Man skal passe på, at der ikke sker for mange forandringer på for kort tid
- Vi bliver nødt til at gøre noget andet end hidtil. Vi kommer til kort med at styre og kontrollere det ustyrlige.
- Fx hvordan kan vi samskabe lederuddannelse i udvikling MED lederne med henblik på at ruste lederne til responsivitet og kompleksitetsduelighed?
- Det kan være svært at placere kompleksiteten dér, hvor det giver mest mening, da det er en langvarig proces at klæde medarbejderne på til at håndtere det
- Fx i hjemmeplejen giver det god mening at skubbe kompleksiteten ud til udøveren, men det kræver, at medier, ledelse mm. ikke bedømmer den individuelle præstation på traditionel vis.