

ifli.dk

Ledelse, kompleksitet og selvorganisering

Sammenfattet af Henrik Sternberg og Erik Staunstrup¹

Artiklen er en videre bearbejdning af oplæg og debat om kompleksitet, forandring og forankring på Nytårskuren 2015. Artiklen er baseret på noter fra medlemsmødet 24. februar.

Umiddelbart er det ret komplekst at spille musik. Det bliver ikke mindre komplekst, hvis man spiller sammen med andre. Der er tale om at kunne håndtere takten, tonearten, samspillet, følge melodien og at kunne håndtere sit instrument. Håndtere – ja, der er et langt stykke ad vejen tale om håndværksmæssig kunnen. Når man først kan sit håndværk, kan man begynde at eksperimentere for alvor – at blive kunstner.

Eksempelvis var der i jazzens storhedstid en indbyrdes strid mellem de store, anerkendte bebop bands, som f.eks. Charlie Parker og Dexter Gordon, om at kunne spille hurtigst. Lige indtil Miles Davis brød med det vante og i stedet tog udgangspunkt i nye harmoniske systemer, lånt fra kirkemusikken – som endda blev spillet langsomt og i mange variationer. DET satte en ny trend, og variationerne åbnede for en ny mangfoldighed af kombinationer. Miles Davis lod sine musikere, som bl.a. bestod af Bill Evans, Cannonball Adderley og John Coletrane, improvisere over det nye ”modale” harmonisystem, uden forudgående aftaler og med båndet rullende fra første takt. Det blev til et af jazzens mest kendte numre, ”So What” på albummet ”Kind of Blue” fra 1959.

Kompleksiteten i musikken og ”ledelsen” af musikerne blev dermed mangedoblet. Og Miles Davis fik demonstreret at effektiv ledelse også kan handle om at sætte nye mål og rammer, at lade kompetente folk selv fylde dem ud, uden at kende resultatet på forhånd.

Sammenligningen mellem at spille et orkesterværk med en dirigent og ”join-in” i et band, der udvikler en melodi, mens den spilles, er som at sammenligne en bureaukratisk virksomhed med en netværksorienteret.

I bandet kræves en højere grad af gensidig opmærksomhed plus en overordnet opmærksomhed på den melodi, der gradvis udvikles i samspillet. Det er selvorganisering – både af sig selv og indbyrdes musikerne imellem.

Kompleksiteten i bandet er fokuseret på at få processen til at virke – så melodien kan udvikles gradvis af sig selv, mens kompleksiteten i orkesteret med 80 medlemmer og et nøje udskrevet partitur fokuseres på at overholde reglerne og spille de rette noder på de rette tidspunkter – her er fokus langt mere produktorienteret.

¹ Deltagere i debatten: Poul Fischer, Maibritt Pedersen, Mette Yde, André Agerholm, Henrik Sternberg og Erik Staunstrup

ifli.dk

Begge dele er overordentlig komplekst, og i hverdagen genfinder vi begge træk i en virksomhed. Her eksisterer der både orkestertilgang og bandtilgang samtidig i det daglige samspil. Ikke at man kan spille med i både et orkester og et band på samme tid, men at man som musiker (medarbejder) på nogle tidspunkter spiller som en del af orkesteret og på andre tidspunkter spiller som selvorganiserende i et band.

Sammenligningen kan også foretages på funktionerne i virksomheden. Hvor den daglige drift gerne skulle fungere efter planen, så tingene kan leveres i rette kvalitet og mængde til rette tid – svarende til orkesteret, så vil mere udviklingsprægede opgaver i højere grad svare til at spille i et band.

Fokuserer vi på et enkelt instrument, som fx violinen, så kan man spille førsteviolin i et orkester og følge de nøje fastsatte regler og ikke mindst noderne og takten. Man kan også vælge at spille folkemusik på sin violin. Det er der almindeligvis ikke skrevet nogen noder til. Her skal man gerne kunne følge en bestemt takt og nogle gennemgående akkorder, mens resten er op til den enkelte musiker.

Ofte bruger man talemåden, at "den, der betaler musikken, bestemmer, hvad der skal spilles." Overført til virksomheden kan man sige, at man nødvendigvis bør kende sine interessenter, for at kunne vælge hvad man skal producere og hvordan.

Interessenter kan være alt lige fra ejerne, medarbejderne, långiverne, leverandørerne, konkurrenterne, offentlige myndigheder til kunderne som aftagere af produkter eller services. En analyse vil kunne give et godt fingerpeg.

I alle tilfælde vil der her være tale om musik. Det er bare et spørgsmål om, hvilken og hvordan den skal spilles. Vi lever her i overført betydning stadig i industrisamfundet og dets tankebaner. Skal det brydes, så må vi forlade lyd-mediet og skabe andre attraktive frembringelser. I samfundsstrukturer taler vi ofte om, at vi er ved at skabe et informationsamfund eller et vidensamfund, hvor fokus ikke længere er på massefremstilling men mere på yderst unikke ydelser, der kan tilpasses den enkelte kunde – eller interessant.

Fra lyd-mediet flytter vi måske fokus over på teksten, eller på billeder. Måske finder vi en måde, der kan kombinere lyd, tekst og billeder? Forhåbentlig ses det af eksemplet at kompleksiteten er kraftigt stigende, når vi både kombinerer forskellige medier med forskellige former for selvorganisering, som hersker inden for hvert af disse medier.

Vi indser hurtigt, at vi må opgive at have kontrol med den mangfoldighed af kombinationer, der kan skabes, og finde andre måder, der gør det muligt for selvorganiseringerne at kunne kontrollere sig selv.

Alternativt kan man vælge at holde sig i industrisamfundet og producere, som om det er orkesterværker med dirigent. Så kan man naturligvis fortsat kontrollere musikken (til en vis grad) oppe fra podiet. Dog vil den enkelte musiker (medarbejder) gradvis kræve større frihedsgrader til at øve sig og dyrke sine egne specielle greb på instrumentet, og kræve at samspillet i højere grad bliver ud fra netop de præmisser.

ifli.dk

Fortsætter vi tankegangen om, at samfundsudviklingen formentlig går i retning af information og viden, så kan det være nærliggende at finde inspiration hos forskere, der har indsigt i menneskers færden i netop den type samfund.

Vi ved aldrig hvilken type samfund vi lever i netop nu. Det åbenbarer sig altid først i bagspejlet, når udviklingen kan identificeres ved de spor, den tilsyneladende har sat sig. Vi kan dog få en smagsprøve ved at se nærmere på erhvervsforskeren Søren Schultz Hansens resultater. Søren har fokuseret på såkaldt digitale indfødte, der er kommet til verden nogenlunde samtidig med WWW og som er vokset op med computere, mobiltelefoner og andet elektronisk isenkram, som i sig selv åbner for et informations- og videnssamfund – selvfølgelig afhængig af, hvordan man tilgår viden og information.

Søren Schultz Hansens resultater peger på, at disse digitale unge ser udvikling som et mål i sig selv – til gengæld er der IKKE et mål for udviklingen. "Digitale unge er ikke målstyrede. De er startstyrede."² Det betyder, at "mening skabes ved dens start via klare og præcise rammer for påbegyndelsen, ikke ved dens afslutning eller via klare og præcise rammer for mål og styring." Videre skriver Søren Schultz Hansen i artiklen, at det hænger fint sammen med den måde de digitale unge, har oplevet deres liv: "Når noget bliver ved med at ændre sig og derfor aldrig kan siges at være afsluttet, kan meningen logisk set heller ikke være afhængig af afslutningen."

Følger vi dette pust fra informations- og videnssamfundet, så kan det overført til virksomheder betyde, at vi ikke længere kan forvente at kunne styre via mål, men at vi må vænne os til at skulle styre ud fra at sætte rammer for påbegyndelse, for derefter at overlade udviklingen til selvorganiseringen.

I et samfund, der er så voldsomt præget af industrisamfundets mønstre, er udfordringen at det næppe vil få sin gang på jord i rendyrket form. Men vi kan begynde med at anvende denne tilgang med startstyring i udvalgte udviklingsprojekter og i virksomheder, der leverer en meget høj grad af kundetilpassede løsninger.

I forhold til medarbejderne er det tilmed også et spørgsmål om motivation og engagement. Som mennesker vil vi gerne selv kunne være med til at forme vores hverdag. Vi kan nemlig ikke lade være med at selvorganisere – det er noget mennesker naturligt gør. Vi drives af en trang til at udvikle os selv og vores omgivelser, at skabe mønstre og rammer. Dels for at skabe stabilitet omkring os, dels for at afprøve nye tiltag, som kan føre til nye erkendelser og dermed udvikling.

Som virksomhed kan man selvfølgelig blot åbne for, at de medarbejdere, der føler en stærk trang til at ville udvikle sig selv, kan få lejlighed til det. Man kan også vedtage, at det at udvikle sig selv, skal være gældende for alle, så alle skal kunne bedrive selvledelse og kunne organisere deres egen selvudvikling i virksomhedens regi.

Rigtig mange virksomheder ønsker sig medarbejdere, der i det daglige arbejde er i stand til at tage ansvaret for de handlinger de udøver i forhold til fx kunder / klienter / borgere eller brugere. Man skelner mellem at

² Søren Schultz Hansen: Målrettet uden mål, artikel i Weekendavisen, 1. april 2015. Artiklen er baseret på bogen "Digitale indfødte i job", som forfatteren har udgivet på Gyldendal Business, 2015

ifli.dk

være ansvarshavende og at være ansvarstagende. Når man bliver ansat i en virksomhed for at betjene en bestemt funktion, så får man tildelt et ansvar – man bliver ansvarshavende. DET som virksomhederne så brændende ønsker sig, er medarbejdere, der er ansvarstagende.

Det vil sige medarbejdere, der er i stand til at møde hverdagens kompleksitet og selv beslutte, hvordan den skal håndteres – selv tage ansvaret. Det er selvledelse og det svarer til at spille i et band, hvor man skal sørge for at referere til den overordnede melodi, men samtidig at kunne udfolde sine egne melodiske figurer, der passer ind, men også er afpasset efter situationen.

Det lyder som et glansbillede, at man som medarbejder får ”frie hænder” til at udforme sin hverdag, så de ydelser, man producerer, matcher de krav omgivelserne stiller. Det er, hvad Åkerstrøm Andersen kalder for det ”gnidningsløse glansbillede”³.

Gnidningsløst fordi medarbejderne selv tager ansvaret på sig for at styre sig selv, og tænker at det kan de frit gøre uden at møde hindringer. Yderligere bebyrdes virksomheden ikke med at skulle kontrollere arbejdets udførelse. Glansbillede fordi det reelt set ikke ER hvad vi kalder virkeligheden, det er blot ønsket om en tilstand, hvor vi selv ville kunne bestemme. Når det kommer til stykket er vi trods alt bundet af nogle rammer, der er lagt ned over os. Vi skal spille med på den samme melodi som resten af bandet, også selv om vi hver især selvorganiserer vores egne små stykker, der toner frem i det samlede billede.

Udfordringerne i dette kan sammenlignes med en strømhvirvel, som Jacob Storch gjorde det på Nytårskuren⁴. En strømhvirvel er tilsyneladende altid den samme når man betragter den i en flod eller blot en stille dansk å. Men det er også blot tilsyneladende – kommer man tættere på, så vil konturerne og mønstrene i strømhvirvlen vil til stadighed ændre sig – fra sekund til sekund. Alligevel taler vi om det som den samme strømhvirvel – den samme kompleksitet.

Apropos billedet med floder og strømhvirvler, så fremhæves den græske filosof Heraklit tit i denne sammenhæng, fordi han hævdede, at ”man kan ikke bade i den samme flod to gange.” Naturligvis har han ret. Vandet strømmer jo til stadighed forbi, og næste gang vi bader i floden, vil den bestå af nogle nye vandpartikler.

I det daglige må vi dog kunne tale om en bestemt flod, en bestemt strømhvirvel i floden eller med andre ord en bestemt form for kompleksitet i det daglige arbejde, så vi alle ved, hvad vi taler om i store træk. Velvidende at når det kommer til detaljerne, så vil selv den samme type kompleksitet altid udfolde sig forskelligt.

Justus Hartnack⁵ omtaler det som det makrosproglige felt. Vi må nødvendigvis kunne tale om at bade i den samme flod to gange – ellers giver sproget ikke mening. På mikrosprogligt niveau har Heraklit selvfølgelig

³ Niels Åkerstrøm Andersen: Kærlighed og omstilling, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2001

⁴ Se artiklen: Komplexitet, forandring og forankring, skrevet på baggrund af oplæg fra Jacob Storch og Sverri Hammer på IFLI's Nytårskur 2015. Artiklen findes på www.ifli.dk

⁵ Hartnack, Justus: Filosofiens filosofi, C.A. Reitzel, 1995

ifli.dk

ret, men vi kan ikke starte forfra hver dag. Vi må kunne starte fra nogle almengyldige vedtagelser. Det er det, vi har sproget til.

På samme vis må vi kunne tale om den samme strømhvirvel – den samme kompleksitet i hverdagen, for at skabe en overordnet forståelse for, hvad det er, vi taler om. Detaljerne vil ofte være meget specifikke og håndteringen af den specifikke situation må nødvendigvis overlades til de personer, der er ansvarstagede i situationen.

Mangfoldigheden i situationen kan også ses som et billede med et utal af lag, der byder sig til for fortolkning af beskueren. Hvilke lag eller elementer vi griber fat i og giver en fortolkning er op til os selv – og billedet står stadig tilbage i al sin kompleksitet. Når vi først har valgt lag eller elementer og derefter udtrykker vores fortolkning i ord, så stivner billedet i ordenes entydighed. Kompleksiteten fortøner sig og vores Tolkning (med stort T) står tilbage som en sandhed.

Set i et virksomhedsperspektiv er det netop ofte udfordringen, når man fra hverdagslivet i organisationen bringer udfordringerne opad i virksomheden, enten på et møde eller på skrift, så fastfryses fortolkningen og "sagen" behandles ud fra netop den tolkning.

Det gnidningsløse glansbillede møder dermed pludselig modstand. Andres tolkninger af "sagen" blander sig med vores egen forholdsvis klare og situationsnære. Glansbilledet bliver let til en samling af glansbilleder, som diskuteres ud fra hver deres forudsætninger. Pludselig kan det bliver yderst besværligt at være ansvarstagede og selvorganiserende.

Ofte ser virksomhedens ledere det som en udfordring, at de ikke kan sikre, at alle kunder / klienter / borgere eller brugere bliver behandlet ens. De mister kontrollen og ser sig ofte nødsaget til at indføre nye systemer for at kunne holde overblikket og sikre at DE i alle tilfælde har været ansvarstagede på deres niveau. Desværre efterlader sådan centrale systemer ikke meget rum for selvorganisering, og efterhånden som flere "sager" viser sig, bliver systemerne mere og mere rigide, for at opfange "uhensigtsmæssige uligheder."

Det er et forsøg på at styre eller kontrollere kompleksiteten, sådan som den ser ud fra ledernes skrivebord – på et makroniveau. På mikroniveauet er disse styringssystemer blot yderligere indskrænkninger af mulighederne for at tolke på mangfoldigheden. Det giver flere gnidninger og et endnu mere falmet glansbillede. Med andre ord bliver sådanne systemer en hindring for selvorganiseringen og dens muligheder for at møde omgivelsernes krav på en sådan måde, at både kunder/borgere og virksomhed bliver tilgodeset.

Her går skellet mellem at drive virksomheden ud fra en bureaukratisk styring eller ud fra en mere selvorganiserende netværksstyring.

Hvis man som leder ønsker, at virksomheden kan fungere så selvorganiserende som muligt, så kan det være et godt bud, at følge Søren Schultz Hansens råd om at være startstyrende i stedet for at være målstyrende.

ifli.dk

Det betyder, at lederne må opgive at være målstyrende og at systemerne indrettes på at kunne fastsætte startpunkterne for funktioner og handlinger. Herfra er det så et spørgsmål om, at stole på at medarbejderne er tilstrækkeligt gode musikere, der kan håndtere deres instrumenter og som er villige til at "join in" i bandet og følge den overordnede melodistruktur.

Sammenlignet med musikkens former, så er orkestermusikken kendetegnet ved at være nedskrevet med noder, hvorimod jazz-musikkens improvisationer absolut ikke er nodesat, men fremkommer som selvorganiseringer i nuet. Man kan tale om, at det er to forskellige "sprog" inden for musikken.

"Begge sprog eller synspunkter handler om den samme virkelighed; men de kan ikke reduceres til én eneste unik beskrivelse."⁶

Citatet her refererer til videnskaben, hvor vi finder den samme opdeling. Her i den traditionelle mekanik og kvantemekanikken, hvor Niels Bohr har været banebrydende.

"Begge sprog" henviser til opdelingen i et formelt videnskabeligt sprog (f.eks. matematiske formler) og et uformelt sprog, som Bohr kaldte for hverdags sproget, der på grund af sin upræcise udtryksmåde bliver den barriere, der hindrer en entydig udveksling af erfaringer om fænomenerne.

Helt på samme måde som folkemusik og jazz-improvisationer kan siges at være et uformelt sprog i musikken, mens den klassiske musik kan skrives på noder – det formelle (nærmest matematiske) sprog i musikken.

Summer vi disse ræsonnementer op til et virksomhedsniveau, så betyder det, at det formelle sprog er systemernes sprog, der hvor der er faste regler og en del af disse endda er programmeret i it-systemer. Her er hverdags sproget det uformelle og mere upræcise sprog, som ikke evner at give udtryk for mangfoldigheden på mikroniveauet, hvor hverdagens handlinger og beslutninger finder sted. Trænger vi længere ned under hverdags sproget finder vi de billeder, vi danner os af situationerne. De er mangetydige og tilbyder mange tolkninger – men i samme øjeblik vi vælger den tolkning, vi vil ægge vægt på, skal den udtrykkes i det upræcise hverdags sprog, hvor ordenes betydning er bestemt til at være entydige, uden at vi alle er enige om, hvad de præcist dækker.

Så selv om det kun bliver et ringe sprogligt mønster vi kan danne – så bliver det dog et mønster. Vi må som mennesker nødvendigvis skabe sådanne mønstre og basere vores handlen på dem for at kunne håndtere verden. Det kan dels skyldes, at vi er sociale og har brug for at danne fælles meninger gennem sproget, dels kan det skyldes, at vi har brug for at kunne sammenligne, om det er noget, vi har set før, så vi kan skabe en erkendelse.

Vi er dermed nået så vidt, at vi kan konstatere, at det kan være en hjælp til det selvorganiserende at være startstyrende, men at det også rummer udfordringer med at udtrykke startpunkterne præcist, idet vores hverdags sprog er upræcis og overlader for meget til tilfældighederne.

⁶ Prigogine og Stengers: Den nye pagt mellem mennesket og naturen, Forlaget Ask, 1985, s. 266

ifli.dk

På den anden side er det netop tilfældighederne, der er en af pointerne i kvantemekanikken. DET, at verden i mikroperspektivet ser ud til at være drevet af tilfældigheder, så det udelukkende kan lade sig gøre at beregne sandsynligheder for bestemte udfald – de kan nemlig ikke forudsiges.

Det er formentlig et perspektiv, vi må vænne os til, hvis vi vil gå ind for selvorganiserende netværk, som en gangbar vej til at håndtere kompleksiteter både internt i virksomheden og eksternt i omgivelserne.

Eksempelvis har både Nokia og Kodak stået i situationen, hvor de har skullet vælge, om de turde betrede nye stier, eller om de skulle fortsætte med at udnytte den driftsmæssige (og konkurrencemæssige) fordel, de havde opnået. Selvom drift og udvikling har hver sin udformning, så fungerer de fint side om side i det daglige.

Udfordringerne er, at den overordnede ledelse skal kunne se længere, og turde kannibalisere i egen virksomhed. Altså turde stoppe en produktion selv om den stadig er overskudsgivende, fordi den opsuger kapaciteterne i virksomheden, så der ikke kan satses helt og fuldt på udvikling af nye produkter og services. DET at turde satse på noget nyt – selvom det giver nedgang i overskud her og nu.

Oversat til omtalen af makro- og mikroniveau, formelle og uformelle sprog (hverdagssprog), betyder det, at driften kan ses som det umiddelbart synlige på makroniveau, som kan beskrives i formelle sprog, som fx matematiske formler, beregninger af markeder, budgetter osv. Denne drift er svær at opgive til fordel for det mere usikre mikroniveau, hvor kompleksiteten er endnu større, og vi er overladt til vores tolkninger af mulige scenarier i det upræcise hverdagssprog.

Uanset om vi vælger at fortsætte med den nuværende drift, eller at satse stort på ny udvikling, så er der tale om at forsøge at håndtere og reducere kompleksiteten. Vi træffer beslutninger, som stadfæster nogle og frasortere andre muligheder i et forsøg på at tackle os vej gennem kompleksiteterne. Vi forsøger at kombinere det at være målstyrende med det at være startstyrende – og opnår måske ikke nogen af delene.

Måske kan vi ikke nå længere end hvad Lindbloms beslutningsmodel: Muddling Through⁷ beskriver, nemlig at vi finder vej på en klodset og frustrerende vis, ved at træffe små usammenhængende beslutninger, fordi problemernes kompleksitet overstiger beslutningstagernes fatteevne.

⁷ Charles E. Lindblom: The Science of "Muddling Through", Public Administration Review, Vol. 19, No. 2 (Spring, 1959), pp. 79-88, Published by: Blackwell Publishing on behalf of the American Society for Public Administration