



UPTION

Paradokser og kompleksitet

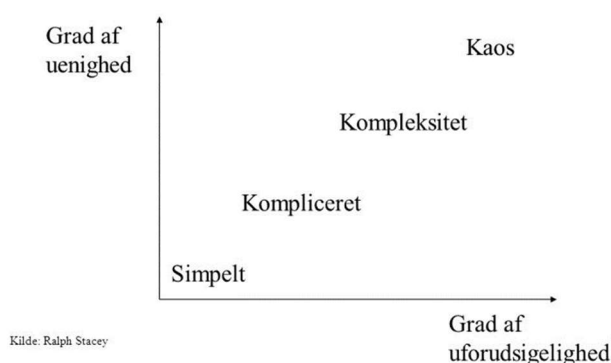
At håndtere kompleksitet

- Hvordan mestrer den gode leder den stigende grad af kompleksitet?
- Hvorfor ikke bare forsimple og forenkle?
- Skal det absolut gøres så svært?
- Hvorfor er hykleri et MUST?

Er vi på randen af kaos?

Hvis vi ser på grafen nedenfor, kunne det tyde på, at vi i nogen situationer er på randen af kaos. Nogle opgaver, projekter eller organisationer kan befinde sig i noget, der i det mindste kan kaldes kompleksitet, hvor der hersker stor grad af uenighed og stor grad af uforudsigelighed.

Når direktionen skal drøfte disruption af egen forretning, digitalisering af deres forretningsmodeller eller den offentlige organisation både skal gennemføre kæmpe besparelser og samtidig udvikle både kerneopgave og nøgleprocesser – kan situationen beskrives som kompleks.



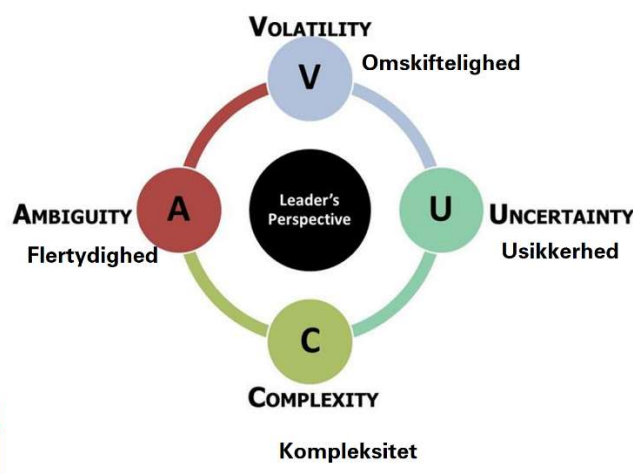
We live in a VUCA world!

Udtrykket VUCA kommer fra The US Army. I filmen Black Hawk Down beskrives det angreb i 1993 i Mogadishu, Somalia, hvor den amerikanske hærs selvforståelse endnu engang blev voldsomt udfordret.

Verdensherredømmet blev udfordret af en lilleput enhed. Angrebsstyrken bestod af nitten helikoptere, tolv køretøjer og 160 mand. Under operationen blev to af amerikanernes Black Hawk helikoptere skudt ned af raketter, og tre andre blev beskadiget. Nogle af de sårede fra helikoptererne blev evakueret tilbage til amerikanernes base i Mogadishus lufthavn. Andre blev afskåret ved de ødelagte helikoptere og kunne ikke komme tilbage.



VUCA betyder **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity og **A**mbiguity. En verden med omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet, flertydighed. En temmelig præcis beskrivelse af den verdensorden, der pt hersker.



The US Army taler direkte om VUCA ledelse. De pointerer, at det ikke er nok at træne ledere i kernekompetencer. Ledere er også nødsaget til at være i stand til at identificere de vigtigste faktorer, der hæmmer deres evne til at skabe resultater i deres omgivelser. Ledere der kan foregribe forandringer og

usikkerhed, håndtere kompleksitet og navigere i tvetydighed, bliver en nødvendighed.

So what's new?

Ledere har vel alle dage været udfordret af VUCA elementerne. Ledelse har alle dage været fyldt med paradokser og dilemmaer:

- At være forberedt – men også være åben overfor ændringer.
- At være lydhør – men også være bestemt
- At være innovativ – men også sikre drift
- At forstå helheden – men også enkeltdelene

I Lego beskrev daværende personaledirektør Per Sørensen allerede i 1986 netop lederens adfærd som fyldt med paradokser.

11 Ledelses-paradokser (LEGO)



1. Etablere et nært forhold til sine medarbejdere - **og** holde en passende afstand
2. Kunne gå foran - **og** holde sig i baggrunden, så man kan se medarbejdernes bidrag til resultaterne
3. Vise medarbejderne tillid - **og** følge med i, hvad de foretager sig
4. Være tolerant, erkende at der er flere veje til målet
- **og** vide hvordan man vil have tingene til at fungere
5. Tænke på sin egen afdelings mål
- **og** samtidig være loyal over for helheden
6. Kunne planlægge sin tid ordentligt
- **og** være fleksibel over for sin planlægning
7. Give udtryk for hvad man mener
- **og** være diplomatisk
8. Være visionær - **og** holde benene på jorden
9. Tilstræbe konsensus - **og** være i stand til at skære igennem
10. Være dynamisk - **og** eftertænksom
11. Være selvsikker - **og** alligevel ydmyg



Per Sørensen, tidl. Personaledirektør i LEGO

Paradokser er netop betegnet som modpoler, der ikke kan fjerne ved et valg. Det ER et både og. Kan man som leder stå med et ben i begge poler?

Dilemmaer kan derimod fjernes ved at træffe en beslutning. Skal vi vælge A eller B?

Vi er enten nødsaget at reducere kompleksitet eller vi må acceptere kaos og kompleksitet. Verden er kompleks og hele tiden i bevægelse.

Du forventes både at håndtere management og leadership på samme tid.

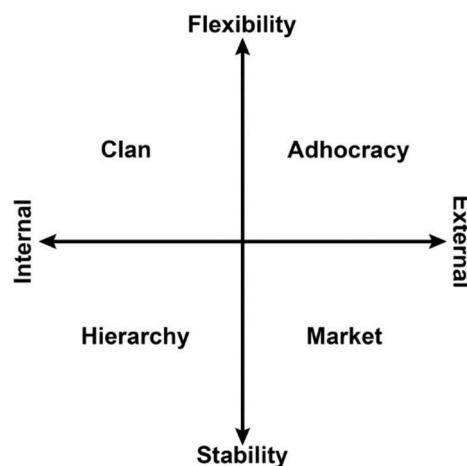
Competing Values Framework (CVF)

Ledere skal sikre skabelse af værdi på trods af mange modsat rettede krav:

- Tværfaglighed og høj specialisering
- Kortsigtede præstationskrav og langsigtede udviklingsmål
- Medarbejderne som virksomhedens væsentligste ressource og skarpt fokus på hurtige resultater og høje krav
- 0-fejls kultur og eksperimenterende nytænkning
- Tillid og kontrol/styring

I 1981 og 1983 udgav Robert Quinn og John Rohrbaugh to artikler om deres model, *Competing Values*. Artiklerne, beskrev et forsøg på at samle trådene i den diffuse forskning i organisatorisk effektivitet. I undersøgelsen bad man 52 organisationsforskere tage stilling til 30 kriterier for effektivitet.

Deres model beskrev paradokserne i at skabe organisatorisk effektivitet:



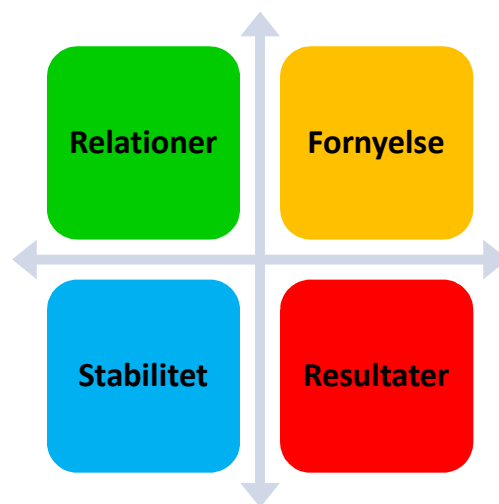
En leder skal både have fokus på fleksibilitet, men samtidig have fokus på stabilitet. En leder skal både have fokus eksternt, men samtidig have fokus internt.

In fact, the framework has been identified as one of the 40 most important frameworks in the history of business. Citat: Kim Cameron

Værdi skabes ifølge Cameron og Quinn, når en organisation udvikler kompetencer inden for de 4 modsatrettede kvadranter. Ledere bør overveje alle fire kvadranter, når de lægger planer eller strategier med henblik på værdiskabelse for at opnå en både/og tænkning frem for enten/eller.

Modstridende og modsatrettede prioriteringer kombineres på måder, så de skaber værdi. Værdi bliver skabt, når en organisation udvikler kompetencer inden for alle fire kvadranter, f.eks.

Innovation (Adhocracy)	Udvikling skaber stærkere produkter og sikrer fremdrift
Samarbejde (Clan)	Der skabes resultater sammen, som overgår det, som man kunne skabe på egen hånd
Struktur (Hierarchy)	Interne processer medvirker til at koordinere aktiviteterne bedre
Fremdrift (Market)	Positioneringen på markedet er stærk og tiltrækker og fastholder kunder, aktionærer, medarbejdere og samarbejdspartnere



“The ability to face constructively the tension of opposing ideas and, instead of choosing one at the expense of the other, generate a creative resolution of the tension in the form of a new idea that contains elements of the opposing ideas but is superior to each”.

Roger Martin, The Opposable Mind

Hykleri kan være nyttigt – nytænk din ledelseskommunikation

VUCA får også betydning for din ledelseskommunikation!

Lederen skal overbevise os - hvor vi skal hen og at vi nok skal klare det. Det forventer vi af dem. De skal stå frem med en stærk vision, som de selv tror på, også selvom de inders inde er usikre på om det er den rette vej.

Ledelseskommunikation skal både sikre retning og håb, men også opleves som ægte og indsigtfuld. Din autencitet bliver tjekket dagligt af dine medarbejdere!

Når politikere og erhvervsledere klemmes mellem modsatrettede krav, er de nødt til at snakke udenom, mener svensk professor.

Man kan ikke både blæse og have mel i munden. Eller kan man? Den svenske forsker Nils Brunsson bringer hykleriet på banen som en løsning på modsatrettede interesser.

Nils Brunsson er professor og leder af Center for Public Management ved Stockholm School of Economics. Hans forskning i hykleri i organisationer baserer sig på undersøgelser i svenske kommuner.

I kommunerne varetages ofte flere og modsatrettede interesser. På den ene side lover kommunalpolitikere, at de vil forbedre service og infrastruktur. På den anden side kan de ikke øge de offentlige udgifter, hvis de vil genvælges.

Når de modsatrettede interesser skal varetages, er både politikere, embedsmænd og kommunalteknikere nødt til at hykle. Det vil ifølge Nils Brunssons definition sige, at de er nødt til at sige et, beslutte noget andet og gøre noget helt tredje.

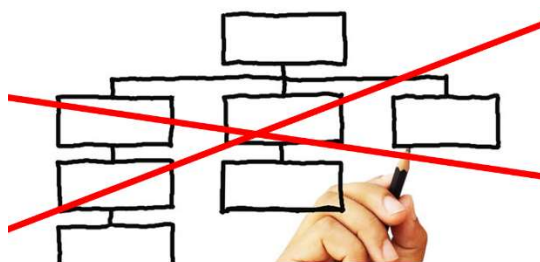
Det må kræve både mod, integritet og troværdighed, samt et ønske om at tjene et større hele – samtidig med, at man husker på at medarbejdere også kan tænke langsigtet:

Authentic Leadership

Courage + Integrity + Trustworthiness

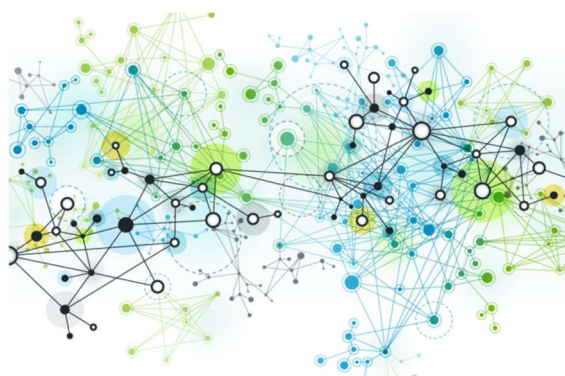
Self-Interest

Nytænkning af vores organisationsform?



Allerede med Oticon og "spaghetti organisering" blev det traditionelle organisationsdiagram udfordret. Spørgsmålet er, hvad vil den stigende kompleksitet føre med sig?

Kommer vi til at se langt mere netværksorganisering? Kommer vi til at skulle håndtere langt mere co-creation og samskabelse? Vil vores medarbejdere være freelancere? Vil distanceledelse bliver endnu mere udbredt? Vil vi opleve krav om langt mere selvbestemmelse med små agile enheder?

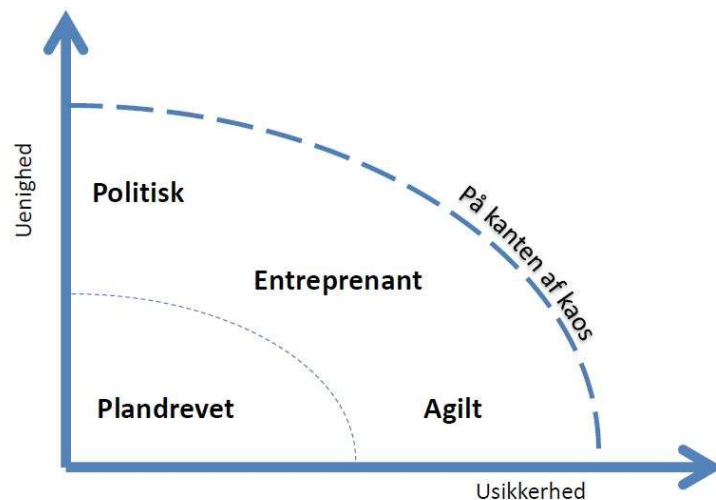


Scrum, Agilitet, Små skridt, Kaizen og Kata

Vi har heldigvis mange metoder, der matcher en kompleks verden.

Når vi tager store skridt i en verden, der er usikker og uforudsigelig – risikerer vi at ofre ressourcer på forkerte valg.

En af måderne at håndtere paradokser og kompleksitet samt en eksponentiel forandringshastighed er, at tage små skridt. Mange små skridt.



Se i denne video, hvordan Robert Maurer beskriver Amygdala, målformulering og frygt:

<https://www.youtube.com/watch?v=VHkOFs67d9A&t=313s>

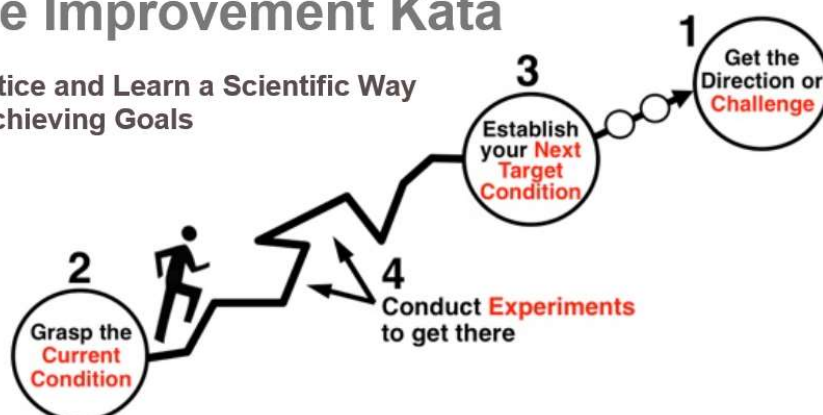
(The Kaizen Way: ONE SMALL STEP CAN CHANGE YOUR LIFE by Robert Maurer)

Ifølge Maurer kan vi skabe forandring på en langt mere sikker og effektiv måde, ved at tage små skridt. Maurer læner sig op ad det japanske begreb Kaizen, der netop handler om stadige små forbedringer.

Man kan endda gå endnu et skridt videre – og arbejde med det japanske princip KATA, hvor de små skridt bliver til små eksperimenter – og ikke store projekter.

The Improvement Kata

Practice and Learn a Scientific Way of Achieving Goals

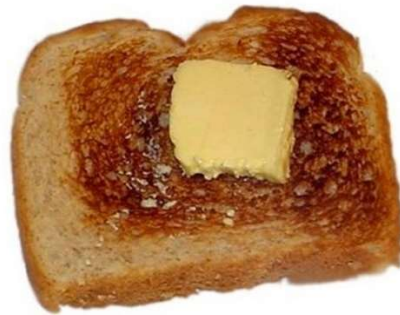


The four steps of the Improvement Kata are a **model of scientific thinking and acting** that's similar to other models of the human creative process. What's different is that each step of the Improvement Kata pattern includes **structured practice routines**, or Starter Kata, that make the pattern actionable and teachable.

Scrum, der anvendes i forbindelse med agil udvikling af software, tager man også de små skridt i anvendelse. Udvikling af software kan være en meget kompliceret og uforudsigelig proces. I Scrum er udviklingsprocessen ikke lineær. Scrum sætter ikke retningslinjer for rækkefølgen af - analyse, design, implementering og test – men kan skifte på et hvilket som helst tidspunkt. I Scrum er fleksibilitet og produktivitet i højsæde. Scrum har fokus på fleksible tidsplaner og deadline, små udviklingshold, hyppig værdiskabelse, hyppig gennemgang og videndeling med udviklingshold.

Beskriv kompleksiteten sammen!

En anden måde at håndtere kompleksitet på – er at tegne sammen! Se Tom Wujec, på www.ted.com – eller på <http://www.drawtoast.com/> - og se hvordan Wujec giver eksempler på, hvor kompleksitet kan beskrives, reduceres, tegnes – og dermed skabe langt bedre beslutninger og fælles mentale modeller.



I en kompleks verden bliver systemisk helheder, cirkulær forståelse og tegninger af helt ny betydning.

.....”**organisationer** består først og sidst af **mennesker**. Mennesker, som alle hver især har deres **egne agendaer** og **intentioner**, der møder hinanden på kryds og tværs. Det skaber selvsagt en voldsom og **uforudsigelig kompleksitet** - som samtidig driver organisationen frem.....”



Ralph D. Stacey –
Professor i Ledelse på
Hertfordshire Business School