



Kompleksitetskompetence

I udviklingen af individ, organisation og samfund

Sune Bjørn Larsen - Jesper Gregersen - Katrine Bastian Meiner



November 2015



Kompleksitetskompetence

Indholdsfortegnelse

<i>Indledning</i>	3
<i>Kapitlets komplekse tilblivelse</i>	5
At åbne skriveprocessen	6
<i>Kompleksitet – i teori og praksis</i>	8
Komplekse responsive processer	10
Paradokser i organisationsudvikling	12
Det komplekses betydning for styring og kontrol	13
<i>Kompleksitetskompetence</i>	15
<i>Elementer i kompleksitetskompetence</i>	16
Deltagelse	16
Refleksivitet	17
Accept	17
<i>Er dette kapitel et sommerfuglebask med vingerne?</i>	18
<i>Øvelser til kompleksitetskompetence</i>	20
<i>Litteraturliste</i>	21

Det er sandsynligt, at noget usandsynligt indtræffer (Aristoteles i Vestergaard og Amtoft, 2003).





Indledning

Dette var en af de virkelige slemme konsulentoplevelser. Sådan tænkte jeg, da jeg sad i min bil og pustede ud efter dagens seminar. Dagen var slet ikke forløbet som hverken kunden eller jeg havde forventet, og alle var gået fra seminaret med følelsen af noget var uforløst.

Episoden indfanger vores formål med at undersøge de modstridende oplevelser og følelser, der opstår, når vi forsøger at sikre styring og kontrol i organisationsudvikling.

Kompleksitet bruges ofte som beskrivelse af vores arbejdsliv, og er efterhånden blevet en del af vores hverdagsprog. Kompleksitet bruges til at beskrive oplevelsen af mængden og intensiteten af forandringer, som ruller ud over vores samfund og vores arbejdspladser. At vi er afhængige af at inddrage borgere, brugere og kunder på nye måder. Kompleksitet er også blevet rammesættende for en række forhold i en moderne verden. At vi er vidne til en teknologisk udvikling, der skaber hurtigere og flere informationer end tidligere, og at vi er blevet mere afhængige af hinanden på tværs af landegrænser og kontinenter. Hvem havde f.eks. forestillet sig at det arabiske forår, som startede med en ung frugtsælgers tragiske død, kunne sætte gang i de store bevægelser, der var i Mellemøsten på den tid, og som senere også har betydet en massiv flygtningestrøm mod Europa der yderligere sætter sprækker i EUs sammenhold om kontrollen med EUs grænser. Og hvem kan forudsige, hvad der videre sker herfra? Eller hvem havde forestillet sig den massive globale finanskrise, der opstod i kølvandet på konkursen hos Lehman Brothers i USA. Eksemplerne viser os, at verden grundlæggende er kompleks og uforudsigelig.

Kompleksitet er således blevet et begreb, der er "oppe i tiden", ikke bare fra vores perspektiv, men netop også som en trend eller et mønster, der slår igennem på både et individuelt, organisatorisk og samfundsmæssigt niveau.

På et samfundsmæssigt niveau kan kompleksitet beskrives ved de traditionelle systemers (f.eks. staten, markedet og civilsamfundet) manglende evne til at løse deres opgaver uafhængigt af hinanden og ved at denne udfordring skaber et behov at finde nye samarbejdsformer, der på nye måder svare på de problemstillinger verden står overfor. På et organisatorisk niveau ses kompleksitet, som en grundlæggende præmis, der kan handle om hastigheden og måden forandringer påvirker både offentlige og private organisationer. På et individuelt niveau tales der om, at den enkelte skal håndtere kompleksitet og om nødvendigheden af robusthed, samtidig med at antallet af stressramte stiger.

Der er skrevet en hel del om kompleksitet, håndtering af kompleksitet og kompleksitetsreduktion. Men ofte er det med en underliggende forståelse om, at kompleksitet er et monster, der skal indfanges og tøjles. At kompleksitet er besværligt og omkostningsfuldt. På alle niveauer beskrives kompleksitet, som en udfordring, der skaber en belastning for både





samfund, organisationer og enkelte individer. Og at løsningen er, at der udvikles nye løsninger og nyt mindset, der kan medvirke til at reducere kompleksiteten.

Men når problemer er komplekse, er det også i kompleksitet, at løsningerne skal findes. Kompleksitet er det, der gør verden underfundig. Vi sover måske bedre om natten, når vi har puttet alt i kasser og begreber. Og vi kan da heller ikke leve uden kategoriseringer, der forenkler og reducerer verdens kompleksitet – det er fundamentet for, at vi kan tale sammen. Men vi skal finde mangfoldighed, innovation, løsninger og forståelse i det komplekse, og vi skal altid være opmærksomme på hvad vi mister, når vi forsøger at reducere kompleksitet. Når vi reducerer kompleksitet kan det selvfølgelig være et strategisk valg, men ofte er det et valg, der udspringer af ureflekterede vaner, utryghed eller travlhed.

Vi ønsker i stedet at hylde og omfavne kompleksitet i organisationsudvikling og arbejdsliv. Vi mener, at arbejdslivet - og livet i almindelighed - netop er kendetegnet ved en mangfoldighed af begivenheder og relationer, der skaber uforudsigelighed. Vi kan nok opleve, at vi midlertidigt kan hæve os op over hverdagens strøm, og fornemme en form for klarhed og overblik, men straks derefter bliver vi igen draget ind i hverdagens kompleksitet og uforudsigelighed.

Vores daglige praksis er sociale processer, der bygger på genkendelige strukturer, vaner, fortolknings- og beslutningsprocesser. Det er sådan de bliver genkendelige, vi ved hvornår møderne på arbejdet finder sted, hvem vi mødes med ved kaffemaskinen og nogle gange hvad vores leder eller kollega, vil sige, før de nærmest har åbnet munden. Men samtidig er de sociale processer præget af underlige krumspring, uforudsigelighed og fyldt med paradokser og dilemmaer. De er - med ét ord - komplekse.

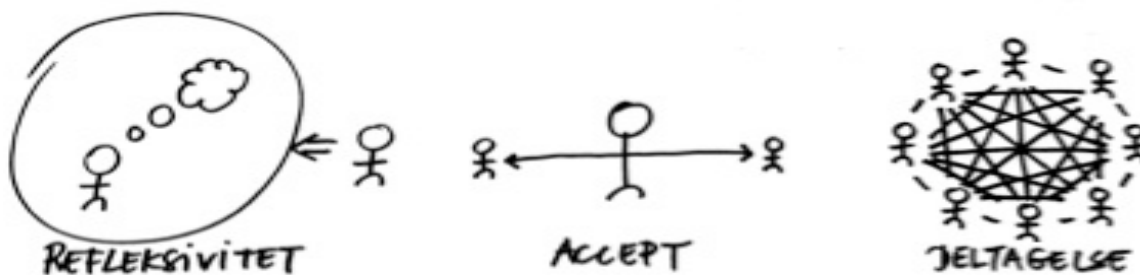
Vores tilgang til kompleksitet kan illustreres gennem sommerfugleeffekten. Sommerfugleeffekten beskriver hvordan en sommerfugls vingeslag i Brasilien, kan skabe en tornado i Miami. En lille og – tilsyneladende - ubetydelig bevægelse fra sommerfuglens vingeslag, skaber en trykændring i luften, der kan medføre uforudsigelige og omfattende ændringer på langt sigt.

Kompleksitetsforståelsen, som vi beskriver i dette kapitel, er for os blevet den tilgang, der bedst indfanger vores oplevelser i arbejdet som konsulenter og ledere. Det betyder ikke, at vi har glemt eller forkastet de tilgange og metoder, vi tidligere har haft glæde af. Men det har hjulpet os til at kaste et andet lys på disse tilgange og metoder. Vi ser det som mulige veje at gå - som gode venner, der kan guide os. Vi bruger dem i dag – synes vi selv - mere reflekteret og bedre tilpasset til de situationer, vi står overfor. Teorierne og metoderne er noget vi har kunnet læne os op af, når vi har været i tvivl eller usikre på retningen. I dag er vi mere tilbøjelige til at lade tvivlen og usikkerheden være en del af det, vi aktivt arbejder med og inddrager i vores arbejde.





Vi vil, gennem denne tekst, introducere til teori og begreber om kompleksitet og i særlig grad til begrebet *kompleksitetskompetence*. Vi ønsker at udfolde de særlige kompetenceelementer, som kræves for at begå sig i en kompleks verden. Vi peger på, at *refleksivitet*, *accept* og *deltagelse* er vigtige forudsætninger i udviklingen af kompleksitetskompetence. Vi er bevidste om, at det er vanskeligt at lave en enkel og entydig fortælling om kompleksitet i hverdagens arbejdsliv og organisationsudvikling, uden samtidig at komme til at reducere kompleksiteten for meget. Gennem beskrivelser af praksis kan vi inspirere hinanden og selv blive inspirerede til at udvikle metoder og tilgange, der kan rumme kompleksiteten og skabe et arbejdsliv, der er kendetegnet ved både tilfredshed og effektivitet.



Formålet med kapitlet er ikke at give en bestemt opskrift. Det skal snarere ses som et udtryk for vores ønske om at dele vores livtag og erfaringer med det kompleksitetsteoretiske perspektiv. Vi har samlet vores erfaringer og metoder i arbejdet med kompleksitet, og vi præsenterer en række cases med praktikere, der er optaget af - og hylder - arbejdet med kompleksitet i deres arbejdsliv.

Kapitlet er skabt med udgangspunkt i vores fælles interesse for, hvordan Ralph Staceys teori om komplekse responsive processer kan berige vores praksis både som konsulenter og ledere. Det er et perspektiv, som både har forstyrret og beriget den måde, vi tænker om os selv og dermed den måde vi "går til" vores opgaver og medmennesker på. Teorien giver os en mulighed for at vende blikket væk fra en ensidig og dogmatisk brug af bestemte modeller og hen mod et øget fokus på menneskers konkrete deltagelse i interaktioner med andre mennesker. Hvis du ikke allerede elsker uorden, kaos, mangfoldighed og kompleksitet, så håber vi, at kapitlet kan være hjælpe dig med at sætte pris på det.

Kapitlets komplekse tilblivelse

Arbejdet med kapitlet afspejler vores bestræbelse på at blive klogere. Vi bruger samtidig kapitlet til at undersøge, om der mon er andre derude, som også ønsker at blive klogere på, hvordan det kompleksitetsteoretiske perspektiv kan inspirere og udfordre vores måder at arbejde med udvikling på. Det er en invitation til at tænke videre sammen.





Kapitlet tager derfor udgangspunkt i vores samtaler og fælles refleksioner over oplevelser som konsulenter, medarbejdere og ledere. Men teksten trækker også på de mange samtaler og refleksioner, som vi har med kunder, klienter, sparringspartnere, supervisorer, konkurrenter og kollegaer omkring deres erfaringer i arbejdslivet og med organisationsudvikling.

Teksten her er således vores første bud på en beskrivelse af, hvad vi er optaget af i mødet med kompleksitetsteorien. Vi har kaldt kapitlet for vores *kernekapitel*, hvor det vi skriver netop ikke skal ses som en endelig udlægning af det kompleksitetsteoretiske perspektiv, men derimod fungere som et første bud på en beskrivelse af kompleksitet og nogle af de kompetencer, der kræves for at komme overens med kompleksitet. Dermed håber vi, at teksten kan fungere som inspiration for ledere, og konsulenter, der lige som os ønsker at kaste sig ind i kompleksitetsperspektivet.

At åbne skriveprocessen

I vores arbejde har vi gjort os umage med at åbne så meget som muligt for kompleksitet. Vi har inviteret alle, der har været indenfor vores rækkevidde, og som har haft lyst til at bidrage, til at følge, bidrage eller deltage i udviklingen. På den måde har vi forsøgt at indtage en position, som en form for styregruppe med en – i princippet – uendeligt stor følgegruppe. Det hele startede med ideen om, at vi ville tage vores egen medicin. Vi ville åbne for kompleksitet, når det nu er det, vi skriver om. Så vi ville forsøge at inddrage alle, der ved noget om dette i projektet. Vi startede med at oprette en side på facebook og skrev ganske kort, at nu går vi i gang med at beskrive kompleksitet i praksis. Vi inviterede vores netværk på facebook og LinkedIn til at deltage. Forpligtelsen ved at offentliggøre et ambitiøst bogprojekt gav et lille sus i maven. Nu ville det være svært at stoppe projektet.

Vores digitale netværks respons var overvældende for os - og vi fik et decideret like-fix. Der var mange, der viste interesse, og der var flere, der kontaktede os med ønske om at deltage og bidrage. Vi besluttede et dogme i vores metodiske tilgang. Vi ville undersøge alle henvendelser og vende tilbage til alle, der havde henvendt sig. I flere tilfælde har den umiddelbare kontakt været både forstyrrende og besværlig – dette har også været gældende for vores informanternes budskaber. De har forstyrret vores planer for skriveprocessen. Men vi besluttede tidligt at tage alle henvendelser alvorligt for at omfavne den kompleksitet, der måtte åbne sig i mødet med de mennesker, der havde ulejlighet sig til at kontakte os om kompleksitet i praksis.

Henvendelserne har ledt os vidt omkring, og den umiddelbare relevans af alternative kunstmesser og andre henvendelser kan være svær at se. Men ved at gøre os modtagelige for alle input, har vi fundet flere og bedre pointer, end vi havde fundet, hvis vi havde lukket os inde med bøger og computere og var kommet ud med et færdigt manuskript. Vi drister os ikke til at kalde den metodiske tilgang for forskning. Udvælgelsen af informanter har ikke været





randomiseret, men er sket gennem netværk og interesse. Det understreger vores pointe om, at viden opstår og skabes i mødet mellem mennesker. Vi har forsøgt at arbejde ud fra følgende nøglebegreber i vores måde at gå til skriveprocessen.

Build-measure-learn

Vi har ladet os inspirere af Eric Ries bog *The Lean Startup*, som vender forretningsudvikling på hovedet og fokusere på så tidligt som overhovedet muligt, at skabe Build-measure-learn feedback-loops omkring udviklingen af et produkt. Det betyder, at ideer og produkter skal udleveres, afprøves og bringes i kontakt med omverdenen, så hurtigt som muligt. Også selvom ideen/produktet ikke er endeligt færdigt eller udviklet. Build-measure-learn feedbackloops, har til formål at kortlægge om ideen overhovedet får opbakning samt sikre en respons fra dem, der skal have glæde af dem. I innovationslitteraturen bruges begrebet prototyping om en lignende tilgang.

Accept

Det kræver accept at rumme, at al deltagelse består af forskellige menneskers perspektiver, som vi skal lade os styre og berige af. Det kræver accept at lade planer – og dermed vores bog – blive ændret i forhold til den feedback, der skabes i mødet med andre mennesker.

Slip det løs

Med denne tilgang ønsker vi at tage spørgsmålet om muligheden for styring og kontrol alvorligt. Det betyder, at vi vil sende så meget som muligt af vores materiale ud til kommentering og dialog, for netop at skabe muligheden for feedback og deltagelse.

Open-ended

Flere af de informanter, vi har interviewet til projektet, har brugt frasen "open-ended". De har beskrevet, at et givent resultat ikke var vigtigt for dem. De havde alle intentioner med deres praksis, men havde ikke resultatorienterede mål. Vi har anlagt samme perspektiv på denne skriveproces, og accepterer, at projektet aldrig bliver færdigt.

...we accept that things evolve. Our ideas will continue and we often reactivate our own things (interview med kunstnergruppen After Howl).

Skab platforme for deltagelse

Vi håber, vores åbne skriveproces skaber platforme for deltagelse ved at invitere til deltagelse i udformningen af temaer. Vores platforme for deltagelse er både digitale platforme, interviews, møder og de kompleksitetslaboratorier vi arrangerer.

Egen deltagelse

Deltagelse er ikke noget man inviterer andre til at være med til. Deltagelse forudsætter reel ligeværdighed. Vi ønsker deltagelse i denne bogs udvikling, og bruger skriveprocessen som et eksempel, på hvordan man kan arbejde med kompleksitet.





Kompleksitet – i teori og praksis

I det følgende vil vi give nogle bud på, hvordan kompleksitet, uforudsigelighed og forudsigelighed viser sig i vores arbejdsliv. Vi vil se på, hvad vi kan stille op med det, og undersøge hvordan ledere og konsulenter kan bruge tankerne om komplekse responsive processer i en organisatorisk virkelighed. Vi vil belyse det kompleksitetsteoretiske perspektiv, og anvende det teoretiske fundament til yderligere at udvikle vores forståelse af begrebet om kompleksitetskompetence.

Men lad os starte med at vende blikket mod den dårlige konsulentoplevelse, vi indledte kapitlet med. Oplevelsen kan måske hjælpe til at illustrere hvad kompleksitetstænkning kan betyde for vores måde at møde uforudsigeligheden i arbejdslivet. Casen tager udgangspunkt i et seminar med en supportafdelingen i en stor dansk virksomhed. Her følger lidt nærmere beskrivelse af situationen

Jeg havde ellers på forhånd tænkt, at vi havde fået afstemt forventninger helt fint. Og jeg er faktisk stadig ikke helt klar over, hvor kæden egentlig hoppede af. Måske skete det et eller andet sted mellem min ide om at kunne styre processen og afdelingens intention om at fremstå som en afdeling, der havde helt styr på deres planlægning og organisering. Vi havde brugt flere møder med både ledere og medarbejdere for at snakke om formålet med dagen, og hvad den nye organisationsændring skulle medføre. På møderne fik jeg fornemmelsen af, at der var medarbejdere, der oplevede, at de mistede noget ved organisationsændringen, og havde brug for at luften dette på seminaret. Men i udgangspunktet var afdelingen, og de teams, der var blevet etableret, klar til at undersøge og arbejde med, hvordan det fremtidige samarbejde i teamet og afdelingen skulle se ud. Det var i hvert fald dette, jeg havde planlagt programmet ud fra.

Jeg havde planlagt, at de både skulle arbejde i de enkelte teams og på tværs i afdelingen. Det skulle hjælpe dem til at arbejde med deres interne samarbejde i teamet og sikre, at de også fik arbejdet med afdelingens fælles kurs og sammenhængskraft. Samtidig var der også meldt en helt ny strategi ud for hele virksomheden. Den strategi skulle de naturligvis forholde sig til, og bruge som ramme for deres arbejde det følgende år. Det blev ledelsens opgave at formidle denne nye strategi til medarbejderne både før og på selve dagen. Det skulle give medarbejderne mulighed for at tænke den med ind i deres arbejde med den fælles kurs for det enkelte teams. Så alt i alt følte jeg mig godt tilpas med opgaven, med programmet og den forberedelse, vi sammen havde lavet.

Men min følelse af, at noget ikke gik som det skulle opstod allerede, kort efter jeg ankom til mødelokalet. Jeg var ankommet i god tid, så jeg havde ordentlig tid til at gøre mig klar. Mens jeg stod og pakkede mine ting ud, kom afdelingens souschef





Allan hen til mig og fortalte, at der var opstået lidt usikkerhed om en af funktionerne i afdelingen. Der var tvivl om både funktionen og personen, som havde et meget specialiseret område, og som ikke havde en naturlig placering i nogle af teamene. Samtidig opdagede jeg til min skræk, at jeg havde glemt ledningen til min computer, som lige var løbet tør for strøm. Jeg mente ellers, at jeg havde pakket den i tasken. Jeg kunne mærke varmen stige op i kroppen. "Shit shit shit" – tænkte jeg, "det sker bare ikke, det her". Alle opgaver til dagen var heldigvis printet ud på forhånd, så jeg valgte at bruge en flipover til at skrive på i stedet.

Med denne oplevelse siddende i kroppen startede vi dagen op. Programmet startede med en præsentation af deltagerne og en proces omkring formålet for dagen. Herefter redegjorde ledelsen for virksomhedens nye strategi. Her rejste de første kritiske røster sig omkring strategiens sammenhæng med arbejdet i de enkelte teams. Det var min fornemmelse, at ledelsen blev lidt trængte og skulle forsvare både beslutningen omkring organisationsændringen og den nye strategi.

Efter de indledende præsentationer og arbejdet med strategien, var det meningen, at de enkelte teams skulle mødes og arbejde med deres samarbejde internt i teamet. Jeg bad derfor de enkelte teams om at beskrive deres opgaver i teamet samt at tegne en graffiti, der kunne illustrere teamets interne sammenhængskraft og dets rolle/placering i afdelingen. Her opstod de første større usikkerheder, da det viste sig, at flere endnu ikke havde mødtes som teams. De havde blot fortsat med deres vanlige arbejdsgange omkring de projekter og brugere, som de allerede var involveret i. Der var dog andre teams, der allerede var godt etablerede og allerede havde arbejdet med roller, opgaver og trivsel i deres teams.

Usikkerheden bredte sig efterhånden i lokalet, og jeg besluttede, at holde et kort afstemningsmøde med ledelsen. Vi vendte de næste opgaver på dagen og drøftede hvad det ville være meningsfuldt at arbejde videre med. Vi justerede planen og aftalte, at de enkelte teams skulle fremlægge en status på hvor de var som team, og beskrive hvad de kunne være optaget af at arbejde med i den nærmeste fremtid.

Under præsentationen af dette arbejde formulerede en af medarbejderne et ønske om at arbejde med kompetencer på tværs af de enkelte teams. Dette fik en anden medarbejder til at reagere negativt. De to udvekslede kort deres synspunkter på kompetenceudviklingen i afdelingen. Og inden andre i rummet nåede at reagere, havde den ene part forladt rummet i vrede.

Jeg sørgede for at nogle fulgte op på personen og fortsatte programmet, mens jeg tænkte, om jeg helt var ved at miste styringen på dagen. Stemningen i rummet var helt tydelig trykket. Da jeg senere i en pause, spurgte ind til episoden hos ledelsen,





fortalte de, at de to medarbejdere begge var højt værdsatte og meget dygtige medarbejdere. De havde dog tidligere haft flere sammenstød af denne slags. Ledelsen havde tidligere haft flere samtaler med dem omkring deres sammenstød, og vurderede, at det skulle de nok til at have igen.

Jeg fornemmede, at der fortsat var noget, der skurrede. Det var som om, at deltagerne kun engagerede sig halvhjertet i opgaverne resten af dagen, og at de – ligesom jeg selv – stadig forsøgte at begribe, hvad der var sket i løbet af formiddagen.

Som afslutning på dagen, bad jeg dem – to og to – at snakke sammen om hvad de ville tage med fra dagen, og hvordan de kunne forstå den kompleksitet og de paradokser, som de var stødt på under seminaret. De meldte blandt andet følgende tilbage: "Dagen var ikke helt gået, som vi havde regnet med", "vi kan godt se, at der er et stort stykke arbejde endnu", "måske kunne det ikke være anderledes, med den proces vi er i lige nu" og "det har været svært, men alligevel godt at se hvor forskellige vi er."

Jeg pakkede sammen, satte mig ud i bilen, tog nogle få noter til den planlagte opsamling med ledelsen og trak nogle meget dybe vejrtrækninger.

Mødet med kompleksitetsteorien har fået os til at tænke yderligere over sådanne oplevelser. Den taler direkte ind i behovet for at kunne styre og forudsige samtidig med, at uforudsigeligheden altid er tilstede. Med kompleksitetsteorien i ryggen ville vi nok have tænkt: Ja, livet er komplekst og man skal gøre sit bedste for at afstemme kontekst og forventninger, men at elementet af uforudsigelighed er et grundvilkår. Hvis vi havde haft kompleksitetsteorien med i situationen, ville vi nok også have stoppet op tidligere i processen og måske formuleret noget i retning af "Vi har tydeligvis ikke afstemt vores forventninger sammen godt nok. I er ikke dér, hvor jeg troede I var. I stedet foreslår jeg, at vi ser dette, som en proces, hvor vi må udforske det sammen". Det ville muligvis ikke have lettet på stemningen i rummet, men vi ville have forsøgt at give plads til, at vi kunne have accepteret og delt usikkerheden i rummet. Og det kunne måske have givet os et andet afsæt for at afsøge de næste skridt sammen.

Komplekse responsive processer

Many small people, who in many small places do many small things, can alter the face of the world (Graffiti på Berlin muren)

Kompleksitetsteori indenfor organisationsudvikling beskriver, hvordan udvikling foregår gennem komplekse responsive processer snarere end gennem lineære planlagte processer.





De teoretiske og praktiske konsekvenser af denne tilgang er omfattende. Hvis der kun findes responsive processer, så giver det ikke mening at beskrive en organisation, som én entitet. Her er en organisation, resultatet af summen af mennesker, der interagerer. I lineære modeller er der én årsag og én virkning. I kompleksitetsteori er der mange effekter af én årsag og mange virkninger af hver årsag.

Når vi vender os mod kompleksitetsforskningen, får vi i første omgang en række forskellige svar og perspektiver, som spænder fra naturvidenskabelige forklaringer om fysiske love i universet over fraktaler til mikro-processer i menneskelige interaktioner. Fra makro- til mikroperspektiver.

Den udlægning af kompleksitetsteori, som vi er mest optaget af, repræsenteres af Ralph Stacey, professor i ledelse ved Hertfordshire university, og blandt andre hans kolleger Chris Mowles og Patricia Shaw. Deres forskningsområde er kompleksitet og paradokser i organisationsudvikling, ledelse og menneskelige interaktioner. Staceys tilgang har efterhånden fået en væsentlig gennemslagskraft i en dansk kontekst og er senest introduceret gennem den glimrende bog *Ledelse i kompleksitet* af Karina Solsø og Pernille Thorup, mens Erhvervspsykologerne Arne Vestergaard og Mette Amtoft tidligere har formidlet et kompleksitetsteoretisk blik på konsulentrollen via en række forskellige artikler.

Hos Stacey introduceres et tankesæt omkring menneskelige interaktioner og organisationsudvikling, der er inspireret af den naturvidenskabelige retning, der kaldes for kompleksitetsvidenskaben. Kompleksitetsvidenskab dækker over en bred vifte af forskellige retninger, som overvejende er optaget af at undersøge og afdække matematiske og fysiske fænomener, der bygger på nonlinear og paradoksale forklaringsmodeller.

Forskningen her har fokus på fænomener, hvor processer og udfald ikke på forhånd lader sig forudsige eller kontrollere. Det kan f.eks. være fænomener som "sort sol", hvor fugles flokken skaber spektakulære former og mønstre på himlen over vadehavet. Mønstrene opstår ved at flokken af fugle søger at undvige udefra kommende trusler og herved skabes, der bevægelser i hele flokken. I flokken er der ingen, der bestemmer eller fører flokken an. Der er ingen lederfugl og alle fugle navigerer og korrigerer deres flyvning i relation til de nærmeste andre fugle i flokken. Gennem disse bevægelser opstår der komplekse og foranderlige mønstre, der på en og samme tid er forudsigelige og uforudsigelige. Det er forudsigeligt, at der vil opstå mønstre i fuglenes bevægelser, men det er uforudsigeligt hvordan disse mønstre kommer til at se ud.

Et andet kendt eksempel, der har inspireret Staceys kompleksitetsteoretiske tilgang, er den tidligere omtalte sommerfugleeffekt. Stacey bruger eksemplet med sommerfuglens vingeslag til at vise det umulige i at lave langtidsforudsigelser. Pointen er, at hvis vi skal være i stand til at foretage forudsigelser om fremtiden, baseret på modeller og beregninger, så må vi også





inddrage alle de små indvirkninger, der påvirker udfaldet. Dette kan ikke lade sig gøre i praksis, og derfor bruger metrologer også betegnelsen *prognoser* om deres forudsigelser i forhold til vejrets udvikling. Forudsigelsen peger altså i en retning, men er langt fra sikker viden. For Stacey leder dette frem til pointen om, at langsigtet udvikling er lige så styret af alle disse små umærkelige forandringer og interaktioner, som de overordnede strategier og strukturer, der sætter rammen for udviklingen. Udsving og bevægelse der på kort sigt kan virke forudsigelige, vil over tid kunne skabe ændringer i stor skala, men fordi det tager tid for små ændringer at blive til store ændringer, så vil udviklingen grundlæggende være uforudsigelig (Stacey 2012).

Paradokser i organisationsudvikling

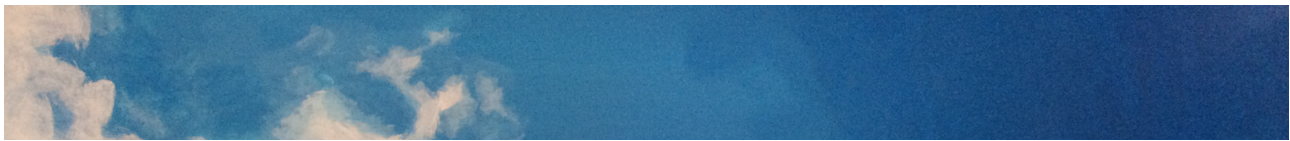
Med afsæt i kompleksitetsvidenskaben ses organisationers udvikling som både forudsigelige og uforudsigelige, eller som Stacey skriver det forudsigeligt uforudsigelige. Det betyder, at der i organisatoriske udviklingsprocesser altid vil være noget, der er det samme og samtidigt noget, der er nyt og anderledes. Og måske endnu vigtigere, at vi ikke på forhånd kan bestemme eller forudsige, hvad udfaldet bliver. En anden væsentlig pointe omkring forudsigelige uforudsigelighed er, at dette altid opleves samtidigt og derved udgør et paradoks. Det er altså ikke sådan, at vi opdager, at noget er nyt og så derefter opdager, at noget andet stadig er det samme. Oplevelserne af det forudsigelige uforudsigelige optræder samtidigt og samtidigheden skaber et grundlæggende paradoks i al organisatorisk udvikling. Vi er kontinuerligt indlejret i paradokser, som fastlåses og opløses, ikke på baggrund af vores egen vilje til at overkomme dem, men via vores engagement og deltagelse i de daglige interaktioner med andre. Vi må således acceptere de paradokser, som den forudsigelige uforudsigelighed skaber. Det er, fra Staceys perspektiv, ikke muligt at træde ud af paradokset og indtage en "meta-position", hvorfra vi kan afgøre, hvilke af paradoksets ender, vi skal arbejde med først.

Det er hverken nyt eller banebrydende, at organisationsudvikling er forbundet med paradokser. Men tilgangen har alligevel stor betydning for vores mulighed for at planlægge og sikre styring og fremskridt. Stacey peger på, at styring og fremskridt ikke opstår gennem formuleringen og implementeringen af forkromede strategier eller gennem nøje detaljerede og velbeskrevne planer og ej heller gennem den enkelte leders heroiske indsats og vedholdenhed i forhold til gennemførelsen af strategien. Udvikling, styring og fremskridt opstår gennem det utal af forskellige samspil og samtaler, der dagligt foregår, når mennesker i organisationer skaber mening, koordinerer, lægger planer og strategier og forfølger bestemte mål og intentioner. Stacey formulerer det således

... der er intet over eller under selve interaktionen (Stacey 2003).

Hvor efterlader det os så? Vi mener, at teorien tilbyder en anden forståelse for de paradokser, der naturligt opstår i både ledelse, konsulentarbejde og organisationsudvikling. Det er ikke en





løsning blot at implementere de rigtige modeller i organisationen, eller at sikre, at ledelsen gennem kurser erhverver sig de rigtige færdigheder. I stedet får vi øje på ledelse, konsulentarbejde og organisationsudvikling som noget, der opstår ud af en social praksis, hvor grupper af medarbejdere, ledere og konsulenter kontinuerligt former og bliver formet af deres indbyrdes interaktioner og deres bestræbelser på at finde en vej sammen.

Det komplekses betydning for styring og kontrol

Staceys ideer om kompleksitet tilbyder os et kritisk blik på den måde, vi i dag forstår og arbejder med planlægning, kontrol og styring i udviklingen af organisationer. Kompleksitetsteori skriver sig op i mod en række nutidige ledelsesteorier og tilgange, hvor lederen eller konsulenten sættes i en særlig og privilegeret position, hvorfra han gennem sin tilegnelse og anvendelse af særlige modeller, værktøjer og strategier, kan styre og kontrollere udviklingen i en organisation, eller bestemme retningen for én kulturel udviklingsproces.

Herved stiller Stacey sig også skeptisk i forhold til de ellers så velkendte og anvendte systemiske principper omkring neutralitet, cirkularitet og uærbødighed, og foreslår alternative forståelser af ledelsens og konsulents forandringsstrategier i organisationsudvikling.

For ledere, medarbejdere og konsulenter betyder det kompleksitetsteoretiske perspektiv, at vi ikke længere blot kan styre efter de strategier og den grundige planlægning, der er udarbejdet fra start. Vi skal i stedet kunne arbejde på forskellige planer og acceptere, at verden ikke indeholder de kausale forhold, vi normalt holder os til. Ofte søger vi simple forklaringer selvom vi godt ved, at billedet er mere mudret.

Kompleksitetsperspektivet bidrager med en forståelse af, at en given forklaringsmodel blot er én blandt mange, og at der ikke findes en beskrivelse eller version, der er helt dækkende for en begivenhed. Det er ikke blot fordi begivenheden er uforståelig, eller at der ikke er adgang til alle informationer. Ifølge kompleksitetsteorien findes årsagssammenhængen ganske simpelt ikke! Og dette er gældende både på et mikro- og makroperspektiv. De lokale interaktioner skaber globale mønstre, som på samme tid sætter rammen for, hvorledes de lokale interaktioner kan finde sted.

Når vi godtager disse tanker betyder det også, at de rent mellem menneskelige interaktionsprocesser er uforudsigelige. Vi kan nok have intentioner og melde egne intentioner og planer ud, men de giver først mening og får betydning, når andre reagerer på dem. Vi kan ikke bestemme eller kontrollere hvordan andre reagerer. Vi kan godt forsøge, at påvirke og overtale, men kan aldrig vide, hvad der faktisk sker. Vores handlinger får først sin form, når andre mennesker svarer igen med deres forståelse af mine handlinger og med deres intentioner. Det mellem menneskelige kan sjældent forklares ud fra simple og gennemskuelige





slutninger, og ofte vil det være sådan, at vores egne beslutningsprocesser eller intentioner kun er delvist tilgængelige for os selv. Dette beskrives tydeligt af John F. Kennedy i citatet om hans beslutninger under Cuba-krisen

Kernen i en ultimativ beslutning forbliver uforståelig for den, der betragter det – ofte, endda for beslutningstageren selv... Der vil altid være mørke og komplicerede dele i beslutningsprocessen, som vil være mystiske, selv for dem, der er dybest involveret (John F. Kennedy, i Allison 1971) (egen oversættelse).

Han beskriver, at beslutninger ikke kan forstås fyldestgørende gennem rationelle analyser, da de ignorerer alt for mange facetter af virkeligheden. Komplexitet i de sociale interaktioner opstår ved, at antallet af mulige interaktioner mellem mennesker er så uendeligt højt, at det er umuligt at forudsige, hvad der rent faktisk vil ske.

Som et illustrativt eksempel kan du forsøge dig med at tegne lige streger mellem 4 prikker. Ved at sætte lige streger, kan du danne 64 forskellige mønstre. Har du derimod 12 prikker at tegne streger mellem, giver det mulighed for at danne 4.700 billarder mønstre! At tegne streger mellem faste prikker kan nok lade sig gøre, men forsøg så at forestille dig, at disse havde menneskelige egenskaber såsom intentioner, motiver, lyster og dagsordner, og at de samtidig reagerede på de indtryk, de fik fra andre i mønsteret. Derved opstår det, som Stacey kalder for *komplekse responsive processer*. Det responsive henviser til, at vi som mennesker er meningssskabende væsner og derfor altid søger at fortolke enhver situation på baggrund af de erfaringer og intentioner, vi selv bringer med os ind i samspillet med andre mennesker. Vi er responsive, fordi vi interagerer og i denne interaktion samtidigt former og bliver formet af den interaktion, vi indgår i.

Samspillet mellem mennesker er således kendetegnet ved denne forudsigelige uforudsigelighed, som skabes i komplekse responsive processer. Vi kan have en nogenlunde formodning om, hvad der sker i samspillet med andre, men grundlæggende kan vi ikke være sikre på, hvilken respons vi modtager i samspillet. Komplexitetsteorien tilbyder således en praksisorienteret tilgang, hvor fokus bliver på relationerne mellem mennesker og på de paradokser, som opstår i disse relationer.

Forandring og udvikling sker ved, at deltagere responderer på det sagte, og det ses som et naturligt socialt element, der skal dyrkes. Det der opstår ud af de komplekse responsive processer er uforudsigeligt og kaldes for emergerende processer.

Organisationer opstår og udvikles på baggrund af komplekse responsive processer, hvor det ikke på forhånd er muligt at forudsige og kontrollere udfaldet af processerne. Det betyder ikke, at man ikke skal arbejde med strategier og planer, men blot, at man skal have fokus på,





at det ikke er planerne eller strategierne i sig selv, der skaber udviklingen, men derimod engagementet og deltagelsen i organisationens daglige mangfoldighed af interaktioner.

Teorien om komplekse responsive processer, medfører ikke, at vi skal stoppe med at have intentioner og dagordner og planlægge ud fra disse. Vores intentioner og det, der emergerer på baggrund af vores interaktioner, er ikke modsætninger. For Stacey er emergens og intention tæt koblede begreber og skabes i vores kontinuerlige deltagelse med hinanden.

...all that everyone can do, no matter how powerful, is to continue participating with intention and continually negotiate and respond to others who are also intentionally doing the same (Stacey 2011 s. 309)

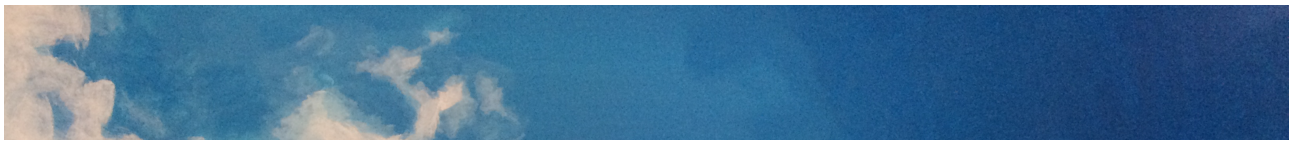
Det afgørende omkring paradokset om forudsigelighed og uforudsigelighed er, at ledere og konsulenter forstår, at det ikke er planerne, der skaber forandring. Planlægningsaktiviteterne tjener først og fremmest det formål at skabe en følelse af sikkerhed og orientering i arbejdet, fordi den uforudsigelige kompleksitet kan være vanskelig at udholde. Men de egentlige forandringer sker mens og når ledere kontinuerligt forhandler og responderer på andre menneskers konkrete initiativer.

Vi mener altså, at verden er uendeligt kompleks, og vi mener også, at arbejdslivet er uendeligt kompleks. Der er uendelig mange måder, man kan være medarbejder på, for der er uendelig mange måder at opfatte verden på. Vi mener, det er afgørende, at kompleksitet rummes. Det er ellers ofte nemmere at benægte "virkeligheden", når den bliver for dilemmafyldt og kompleks. Det får vi lyst til, når verden ikke gør, som vi ønsker, at den skal gøre. Det sker ofte i organisationer, når medarbejdere, samarbejdspartnere, ledere eller markedet ikke gør, som vi havde forventet. På den måde, kan vi blive overrumplet både positivt og negativt. Det kan f.eks. være, når de "sjuskede" medarbejdere alligevel er foran tidsplanen ift. en deadline. Men det kan også være, når en leder taler nedladende til en medarbejder foran hele teamet. Så kan det være nemmest at lade som om, at verden stadig er den samme, og at den opfattelse, vi har af den, er uændret. Men udvikling sker, når vi bliver overraskede, og når vi lytter til det, vi oplever, så vi ser nye perspektiver, og oplever, at der er nye og andre muligheder. Vi skal ikke styre blindt efter planer og planlægning, for planer er lavet med udgangspunkt i det, vi ved i forvejen. Planer tager udgangspunkt i, at verden er forudsigelig med en tro på, at det, der virkede sidste gang også virker næste gang. Vi mener ikke, at planer og planlægning skal eller kan opgives. Vi mener dog, at vi i langt højere grad skal styre efter den feedback, der opstår i relationen.

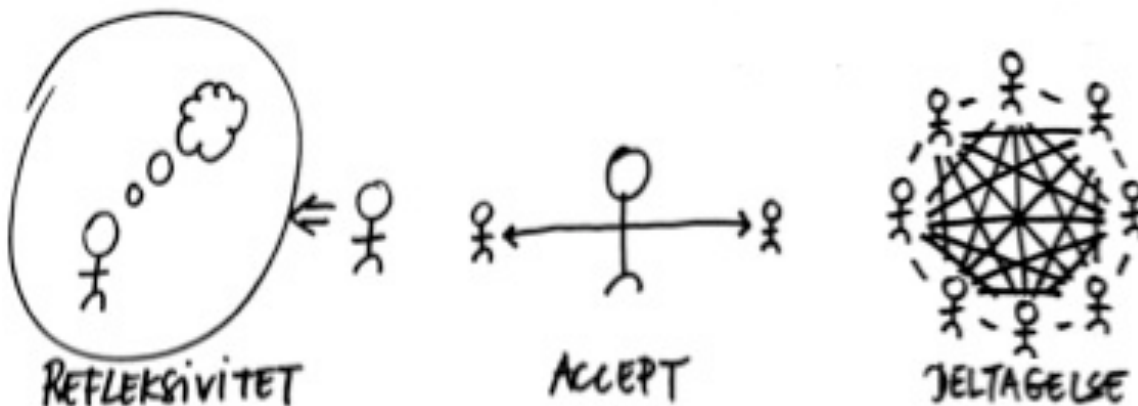
Kompleksitetskompetence

Vores erfaringer, kompleksitetslitteraturen og vores møder med praktikere har inspireret os til at formulere begrebet *kompleksitetskompetence*. Kompleksitetskompetence peger på at vi må forholde os *refleksivt* til de interaktioner vi indgår i, at vi må *acceptere* de paradokser, der





uundgåeligt vil opstå i disse interaktioner og at alt vi kan gøre er at *deltage* i de fortløbende sociale og lokale interaktioner med de mennesker vi omgiver os med.



Når vi har valgt at kalde det for kompleksitetskompetence, er det netop for at pege på, at det at komme overens med kompleksiteten ikke opnås ved at tilegne sig nogle specifikke færdigheder eller bestemte modeller. Kompleksitetskompetence skærpes gennem deltagelse i lokale interaktioner, hvor vi sammen skaber en accept og åbenhed overfor de paradokser, magtspil og dilemmaer, vi møder, og hvor vi i fællesskab reflekterer over, hvorledes vi tænker om os selv og vores reaktioner på de paradokser, vi møder.

Elementer i kompleksitetskompetence

Deltagelse

Som den første del af kompleksitetskompetence har vi valgt at bruge begrebet om deltagelse. Det er et udtryk for, at den kompleksitet vi møder udelukker os fra at lave fuldstændige analyser, men at vi fortsat er nødt til at handle i verden. Vi er grundlæggende nødt til at engagere os.

Vi kan ganske vist stille os reflekterende over for de forskellige rationaler og deres kontekster... Men det ændrer ikke ved, at vi til syvende og sidst må tage et spring og træffe en beslutning, som afvejer de ellers ikke afvejelige størrelser... vi iagttager den ikke kun som et emne for refleksion, men udlever den som noget, der gør os til dem, vi er (Majgaard 2013 s.187)

Deltagelse er væsentlig både ud fra et styringsperspektiv og et læringsperspektiv. Styringsperspektivet drejer sig bl.a. om det, Klaus Majgaard kalder for dilemmaspelet, hvor





dilemmaer og kompleksitet forskydes ned og ud igennem organisationens forskellige niveauer eller ledelseslag (Majgaard 2013). Det opstår, når der ikke er befordrende kontekster for, at kompleksitet kan deles, og når ledere og medarbejdere overser deres indbyrdes afhængighed. Når dilemmaer sendes nedad i organisationer er det et udtryk for manglende deltagelse i hinandens virkeligheder. Vi er nødt til at være fælles om dilemmaer og engagere os i hinandens hverdag, og herigennem forholde os åbent og reflektivt til den kompleksitet og de paradokser vi møder, når vi vil skabe udvikling i organisationer.

There is a powerful belief that "we" must be able to improve whole organizations intentionally. For some, these beliefs are impervious to reason, perhaps because it is too disappointing to accept the humbler realization that success and failure, sustainability and destruction, all emerge across populations through myriads of local interactions and all anyone can do is participate as meaningfully and as influentially as possible, acting on practical judgment in these local interactions (Stacey 2012 s. 61)

Deltagelsen handler om at uanset, hvad vi gør eller ikke gør, så har det en betydning og en effekt i de lokale interaktioner, vi deltager i. Vi kan ikke undgå at deltage, men vi kan deltage på vidt forskellige måder og det er dette vi kan blive klogere på, når vi udvikler vores kompleksitetskompetence.

Refleksivitet

For at blive klogere på vores deltagelse kan vi ifølge Stacey arbejde med at styrke vores evner til *refleksivitet*. Det betyder at skabe en øget bevidsthed om hvad det er vi gør og hvordan vi gør. Refleksivitet er evnen til at deltage i praksis og samtidig vurdere og undersøge vores egen deltagelse. Refleksivitet skal gøre os bevidste om de responsive komplekse processer og om vores indlejrede rutiner og magtforhold. Refleksiviteten er ikke blot at tænke over hvad vi gør, men betyder endvidere, at vi tænker over, hvorfor vi tænker, som vi gør.

Refleksivitet skal gøre os i stand til at styre efter feedback, da det er feedbacken omkring effekten af det vi gør, der bedst muligt kan guide vores handlinger. Med refleksiviteten søger, vi at sætte den konkrete praksis i forgrunden, frem for hvorledes en bestemt model eller metode foreskriver, vi skal arbejde.

Accept

Refleksivitet kan dog ikke løse komplekse problemstillinger. Tværtimod! Når vi formår at være reflektive omkring vores praksis vil vi typisk opdage, at verden består af dilemmaer og paradokser, og ofte vil de blive mere komplicerede jo mere vi fordyber os i dem. Vi mener, at accept af dette vilkår er en grundlæggende kompetence, der er knyttet til at komme overens med kompleksiteten.





Som en del af dette projekt har vi interviewet en lang række praktikere, der har beskrevet deres tanker og erfaringer med kompleksitet. Citatet herunder er fra en skoleleder, der sætter ord på accept af paradokser og dilemmaer i hverdagen.

Jeg kan godt lide en metafor, som Sverre Raffensøe viste mig engang. Det er en model om en ustabil balance. Den består af en halvbue, hvor buen vender opad, og hvor der ligger en kugle på toppen. For at sikre, at kuglen ikke triller ned, må der være konstant opmærksomhed på at holde balancen (Interview med Martin Gredal, skoleleder. Læs yderligere på www.kompleksitet-i-praksis.dk)

Disse balancer udspiller sig hver dag i organisatorisk udvikling. De fleste kender de klassiske problemstillinger i organisationer med balancen mellem tillid og kontrol, balance mellem kvalitet og ressourcer, balance mellem innovation og sikker drift, balance mellem imødekommenhed overfor krævende brugere/kunder og organisatorisk integritet osv.

Lotte Lüscher skriver, at paradokser ikke kan løses, men kun kan leves (Lüscher s.222). Vi mener, at paradokser skal accepteres som en uundgåelig del af arbejdslivet og organisationsudvikling og kun kan leves gennem vores fortsatte deltagelse i de lokale interaktioner, vi deltager i.

Det betyder, at accepten giver os mulighed for at opgive ”destruktive kampe” om hvem der har ret eller uret, at vi overgiver os til kompleksiteten og i stedet søger at have fokus på vores deltagelse i nuet og herved skærper opmærksomheden på hvad vi er i gang med, og hvorfor vi er i gang med det.

Er dette kapitel et sommerfuglebask med vingerne?

Thinking together about what we are doing and why we are doing it seems to me to be the only way to produce reasonable and lasting changes in what we do (Stacey, 2012 s.89)

Formålet med vores projekt er at udvikle kompleksitetskompetence sammen. Bogens kommende kapitler vil udvikle begreberne yderligere, og give eksempler på hvordan vi kan arbejde med dem i praksis. Vi deler vores projekt, og håber, at det ses som en invitation til at blive klogere på kompleksitet. Det er vanskeligt at sige hvilken betydning vores lille bask med vingerne kan få.

Leonard Cohen formulerer det på følgende måde

... this world is full of conflicts and full of things that cannot be reconciled, but there are moments when we can transcend the dualistic system and reconcile and

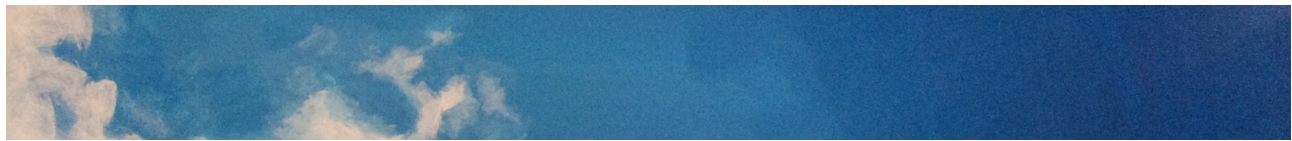




*embrace the whole mess, and that's what I mean by 'Hallelujah.' That regardless of what the impossibility of the situation is, there is a moment when you open your mouth and you throw open your arms and you embrace the thing and you just say, 'Hallelujah! ... The only moment that you can live here comfortably in these absolutely irreconcilable conflicts is in this moment when you embrace it all and you say, 'Look, I don't understand a f**king thing at all – Hallelujah!' That's the only moment that we live here fully as human beings (Interview af Leonard Cohen fra 1988 i Alan Light).*

Som et ekstra lille slag med vingen, vil vi opfordre dig til at dykke ned i de følgende spørgsmål, der kan bidrage til at sætte særligt fokus på kompleksitetskompetence hos dig og i din praksis. God fornøjelse

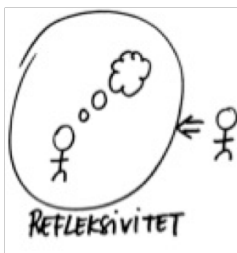




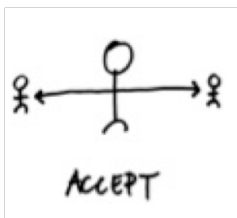
Øvelser til kompleksitetskompetence



- Hvordan kan du engagere dig mere i sager, relationer og forhold, der har betydning for dig?
- I hvilke sammenhænge er du afhængig af andres deltagelse for at lykkes med dit arbejde?
- Hvad har betydning for din deltagelse i disse sammenhænge?



- Tænk på en situation i din daglige praksis, som ikke faldt ud som du havde forstillet dig.
- Hvad gør du eller tænker du typisk i den situation?
- Hvilken effekt har det, at du typisk tænker eller handler på denne måde?
- Hvad gør det dig i stand til? Og hvad udelukker du ved at tænke eller handle sådan?



- Overvej i hvilke situationer, du har mest lyst til at tage styringen over en situation?
- Overvej i hvilke situationer du lader tingene ske og undersøgende følger det, der sker i situationen?
- Hvad kræver det af dig at tage styring?
- Hvad kræver det af dig at lade tingene ske, og følge det der sker?





Litteraturliste

- Allison, Graham *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Publishers, New York, 1971.
- Illeris, Knud *Kompetence* Samfundslitteratur 2011.
- Light, Alan *The holy or the broken*, Simon and Schuster Trade, 2013.
- Lüscher, Lotte S. *Ledelse gennem paradokset - om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet* Dansk Psykologisk Forlag, 2012.
- Majgaard, Klaus *Offentlig styring* Hans Reitzel, 2013.
- Majgaard, Klaus *Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 1: Dilemmaspletet*, Økonomistyring og informatik – 26. årgang nr. 6. 2010.
- Ries, Eric *The Lean Startup* Crown Business, 2011.
- Shaw, Patricia & Stacey, Ralph D. *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change: Working live*. Routledge, New York, 2006.
- Shaw, Patricia *Changing Conversations in organizations: A complexity approach to change*. Taylor & Francis Books Ltd, London, 2002.
- Stacey, Ralph D. *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity*. Pearson Higher Education, London, 2003.
- Stacey, Ralph *Tools and Techniques of leadership and management*. Routledge, 2012.
- Vestergaard, Arne og Amtoft, Mette *Ledelse i kompleksitet* Erhvervspsykologi, vol.1, nr.3, 2003.

Interviews og yderligere materiale kan læses på www.kompleksitet-i-praksis.dk.

