

Tanka Tankar

för tankande människor inom företag och organisationer



Att leta möjligheter är som att plocka svamp, man missar många om man bara närmar sig från ett håll

Tanka Tankar äger inga sanningar – syftet är att inspirera och skapa en tändande gnista som väcker nya tankar och leder till nya perspektiv.

Att leda kunskapsföretag i gränslandet mellan det styrbara och ostyrbara



Vi befinner oss just nu i en värld som blir mer och mer komplex och där allt fler jobb kräver hög förmåga att tänka i annorlunda banor, planera, koordinera, samverka och lösa problem vi aldrig har mött tidigare. Eller uttryckt som, ju mer komplext samhället blir, desto mer värdefulla blir människor som är bäst på att hantera komplexitet.



Vi upplever allt större osäkerhet om framtiden och kan inte längre förutse konsekvenserna av beslut. Avsaknaden av att kunna beskriva framtiden gör att det inte finns något att förhålla sig till. Allt blir här och nu.

För att klara av att hantera dagens snabba utvecklingstakt måste organisationer ha förmågan att skilja mellan det som är förutsägbart och styrbart och det som är oförutsägbart och därmed ostyrbart.

Oavsett hur bra en organisation klarar av att skapa strukturer i form av processer, system och planer för att styra verksamheten, kommer organisationen aldrig veta exakt vad som kommer att hända i en given situation.

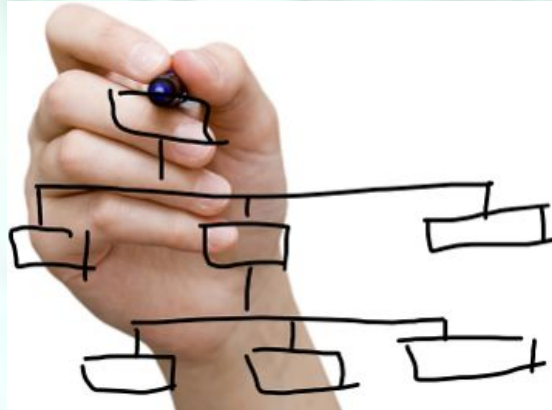
Varje problematisk situation är unik och måste hanteras utifrån sina förutsättningar. För att skapa en framåtriktad rörelse i en komplex organisation krävs förmåga att hantera verksamheter innehållande stora osäkerheter.

Den allt snabbare teknikutveckling med alla sina fördelar kommer aldrig att ersätta värdet av unika mänskliga kompetenser som empati, relationsbyggande, kommunikation, kreativitet och ledarskap. De företag som satsar på att bygga humankapital ovanpå teknik kommer att vara mest konkurrenskraftiga i en föränderlig värld.



Man kan göra en liknelse mellan ledarskap i en komplex organisation och föraren i ett Formel-1 lopp. I ett F1-lopp körs bilarna i ett mycket högt tempo. För att överleva och ha en chans att vinna måste föraren vara intuitiv i både sitt tänkande och handlande. Så när hastigheten är 300 kilometer i timmen måste föraren momentant kunna ta in, analysera och agera på olika oförutsedda situationer i loppet.

Flertalet av dagens företag är utformade utifrån ledorden struktur och rationellt tänkande. Vilket kan sammanfattas med "ordning och reda". Men strävan efter ordning och reda är också en strävan efter kontroll. När osäkerheten växer blir lösningen mer system, styrning och kontroll. Vi byråkratiserar i stället för att lära oss anpassning. Faran med att skapa alltför stark styrning utifrån förutbestämda strukturer, som bygger på gamla kunskaper och erfarenheter, är att blunda för vardagens komplexitet med mängder av oförutsedda händelser. Ledare med allt för stort kontrollbehov kommer att bromsa verksamhetens förmåga att snabbt anpassa sig för att möta oregelbundna händelser.



En av de stora utmaningar som många verksamheter har att hantera, är övergången från industriell verksamhetslogik som bygger på regelbundenhet och styrbarhet till nya logiker som bättre passar en komplex kunskapsbaserad verksamhet

I slutet på 1990-talet var det populärt att tala om det intellektuella kapitalet som delades upp i strukturkapital och humankapital. Kortfattat kan man säga att strukturkapitalet var allt som företaget ägde och som inte gick hem klockan fem, medan humankapitalet var all den kompetens som de anställda stod för och tog med sig när man gick hem på kvällen. Målet var att systematisera och föra över så mycket som möjligt av humankapitalet till ett strukturkapital i

form av bland annat tydliga normer, processer och arbetsrutiner. Syftet var att all kunskap och konkurrensfördelar skulle finnas lagrad i organisationen som i en hermetisk tillsluten behållare. I dagens kunskapsbaserade samhälle där kunskap är en strategisk råvara och ett medel för tillväxt kan organisationens strukturkapital snabbt bli ett "föråldrat kapital" som hindrar nytänkande och utvecklingsarbetet i företaget.

Desto större betydelse medarbetarnas individuella kompetens har för företagets värdeskapande processer desto sämre fungerar de industriella strukturerna som bygger på att dela upp ansvar, befogenheter, funktioner och arbetsuppgifter i tydliga organisatoriska avgränsningar. Det är hur människor gör sitt jobb som avgör framgång, inte organisationsrutor, planer, tabeller eller Powerpoint bilder.

Organisering handlar inte längre om att skilja människor och deras aktiviteter åt utan snarare det omvända – att föra dem samman genom att sätta kompetens och aktiviteter i förbindelse med varandra för att lösa olika unika situationer.

Vad är det då som gör att dagens organisationer har svårt att lämna industrisamhällets verksamhetslogik och ta sig vidare in i det komplexa kunskapssamhället?

Väldigt mycket av våra traditionella sätt att leda företag är utformade utifrån gamla synsätt och beteenden. Eller som någon uttryckt det; Vi lever mitt i 2000-talets affärsprocesser som bygger på ett kunskapssamhälle, men vi försöker fortfarande sköta det utifrån 1900-talets industriella ledningsteorier och människosyn.

Industrins dominerande metafor har länge varit "maskinen" för att skapa rörelse i verksamheten. Fortfarande är det vanligt i många företag att använda begrepp som gasa, bromsa och trimma. Detta tar sin utgång i att industrin länge använt sig av ett logiskt och strukturerat arbetsätt för att bygga upp och styra verksamheten. Dagens allt mer kunskapsbaserade verksamheter är mer präglade av metaforen "relationer" där många människor, med olika förutsättningar och kompetenser, interagerar med varandra i komplexa nätverk där det ständigt skapas nya kunskaper, lösningar och resultat.

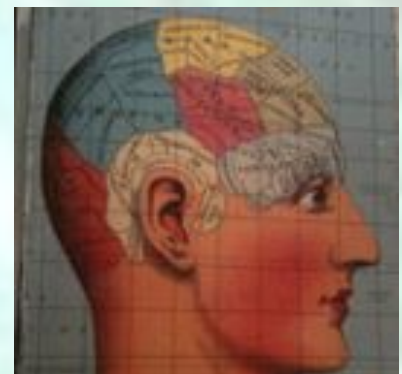


Många verksamheter kommer att behöva lämna invanda föreställningar om hur verksamheten ska styras. Företagens utmaningar kommer att vara allt mer kopplad mot organisatoriska förmågor som kunskap, nytänkande, anpassningsbarhet och förändringsbenägenhet. Ett för ensidigt fokus på systemtänkande för att skapa stabilitet genom styrning och kontroll kan hindra verksameters förmåga att snabbt anpassa sig för att möta oförutsägbara händelser.

Utmaningen för verksamheter som lever i gränslandet mellan det förutsebara styrbara och det oförutsebara ostyrbara är att dels acceptera att verkligheten är i en ständig

rörelse som är svårtolkad och mångsidig och dels ge upp jakten på att kunna beskriva den perfekta lösningen från första stund.

Det hjälper inte att företag ständigt ändrar sin organisationsstruktur om vi fortsätter resa på gamla beteendestigar. Att förändra en organisation handlar i första hand om att förändra människors beteenden, attityder och kompetens. Helt avgörande för att klara av att genomföra utveckling och förändringar i en verksamhet är att man har ledare som förstår hur människor fungerar i både tanke och handling.



Det råder inga tvivel om att alla organisationer behöver olika former av strukturer som styr och samordnar verksamheten mot uppsatta mål. Men strukturerna får inte vara så stela att de hindrar förändring och utveckling. Men å andra sidan får de inte vara så fria att verksamheten blir lealös och kaotisk. Vi får inte glömma att strukturer i form av processer, system, planer och rutiner är generaliseringar och abstraktioner av en tänkt framtida verklighet. En verklighet som aldrig exakt kommer att stämma överens med den verkligheten vi kommer att möta när vi väl är där.



Känslan över att ha kontroll skapar trygghet även om det ofta är en falsk trygghet. Vi fångas lätt i en villfarelse av att vi har kontroll över verkligheten. Detta kan bli till illusioner där kartan är mer verklig än verkligheten



I en verksamhets förändrings- och utvecklingsarbete kommer organisationen att stöta på en massa överraskningsmoment. Det man brukar kalla för okända känd heter (sådant organisationen saknar vetskap om) och okända okänd heter (händelser som ingen kunde ha vetskap om i förväg). Alla dessa okända händelser kommer mer eller mindre att ändra tidigare utarbetade system, metoder och planer. Här heter lösningen inte mer struktur utan ökad flexibilitet och självorganisering för att hantera och lösa oförutsedda händelser.

Organisationen måste klara av att både hantera strukturer, system och planer och att improvisera när kartan inte överensstämmer med verkligheten. Det är i den stund som vi agerar som informationsinnehållet är som störst. Då har vi tillgång till både kartan och verkligheten – samtidigt. Tyvärr uppstår det allt för ofta en diskussion i efterhand om fel eller rätt i förhållande till kartan. Men vi får inte glömma att kartan troligen var mer rätt än fel när den

ritades. Men i efterhand gav verkligheten en annan bild. Men fram till dess har kartan hjälpt organisationen att navigera fram till en viss punkt där organisationens skicklighet att lösa oförutsedda händelser tar över. Men det är också i den situationen som organisationen kan jämföra och utvärdera tidigare uppgjorda strukturer och planer och utveckla nya kunskaper som kan komma till nytta i kommande situationer.

Att kunna balansera på kanten mellan dels det förutsägbara och styrbara och dels det oförutsägbara och ostyrbara kan jämföra det med ett fotbollslag som går in i matchen med ett tydligt spelupplägg. Det tar inte lång tid, oftast till första målet, förrän spelet måste anpassas till omständigheterna på plan. Det vill säga det som händer "här och nu".

Organisationens strukturer och styrsystem ska sätta formen för dialog och samverkan. Men svaren finns inte i systemen de finns i relationen och dialogen mellan människor och deras förmåga att samverka och självorganisera sig.



I valet hur man skall styra en organisation är det viktigt att skilja mellan en komplicerad verksamhet respektive komplex verksamhet.

Komplicerat är något som i förväg kan beskrivas och analyseras, om bara tillräcklig kompetens finns tillgänglig. Då kan förändrings- och utvecklingsprojekt med fördel struktureras, samordnas och styrs genom ett logiskt förfarande med hjälp av strategier, system, processer och planer för att nå uppsatta mål. **Komplext** är något som påverkas av så många oregelbundna faktorer att det inte går att förutse vad som kommer att hända i ett kommande förlopp. Komplexitet i en verksamhet kännetecknas av ständigt nya problem och hinder som inte kan lösas med förutbestämda metoder.



En färdig produkt, t ex dator, bil eller en programvara, kan vara relativt komplicerad men i efterhand analyserbar ner till minsta detalj. Men själva utvecklingsprocessen av produkten har ofta en hög grad av komplexitet där verksamheten kontinuerligt lyckats hantera det oförutsedda ända fram till färdig produkt.

Speciellt svårt är det att hantera komplexa utvecklingsprojekt med högt marknadsvärde och samtidigt hög risk/osäkerhet för företaget. Marknadsvärdet är avgörande för verksamhetens ekonomiska utveckling och tillväxt. Men för att nå marknadsvärdet måste organisationen klara av att hantera ett antal oförutsedda risker och händelser.

Organisationens förmåga att hantera risker och osäkerhet måste vara så effektiv att det dels inte ökar totalkostnaden och dels inte minskar produktens värde i marknaden. I en komplex organisation måste det därför finnas ett ordentligt handlingsutrymme som möjliggör för individer och grupper att fatta egna beslut för att hantera oförutsedda händelser i vardagen.

I själva verket pendlar de flesta verksamheter mellan det komplicerade men styrbara och det komplexa ostyrbara. Det måste finnas en tydlig struktur för att undvika kaos men samtidigt tillräckligt med frihet och flexibilitet för individen att tänka själv och fatta avgörande beslut. I en alltför "regelstyrd" verksamhet uppstår lätt osäkerhet och förvirring när verkligheten inte överensstämmer med kartan.

Inga utvecklings- eller förändringsarbete i en komplex verksamhet kan beskrivas som en linjär process mellan två punkter. Om det hade varit så lätt att det bara är att följa en viss process, rutin eller en modell för att nå ett uppsatt mål hade det bara varit tiden som avgör när vi är framme. Men det skulle vara att ha en övertro på att alla händelser följer ett på förväg rationellt och linjärt mönster.



Ett utvecklings- eller förändringsarbete är till stora delar en cirkulär resa där man tillsammans testar, lär, korrigerar och testar igen. Resultatet är mer eller mindre oförutsägbart då det avgörande resultatet skapas i det unika mötet mellan individer med olika kompetenser.



Planering kommer även i fortsättningen att vara viktigt för en organisation men ännu viktigare kommer det att vara att organisationen är lyhörd och kan anpassa färdriktningen efter hand. Planeringsarbetet kan aldrig inkludera alla de okända möjligheter eller risker som kommer att dyka upp i framtiden. Vi kan inte förvänta oss framgång om vi hela tiden försöker applicera ett linjärt tänkande på icke linjära fenomen.

Problem uppstår om ett företag enbart ser sin organisation som komplicerad när den i själva verket också är komplex. Om en komplex organisation styrs utifrån ett synsätt att den är komplicerad kommer varje ny oförutsedd situation att leda till nya regler och rutiner. Samtidigt som antalet nya regler och rutiner ständigt växer kommer nya okända händelser att dyka upp. Om nya regler och rutiner ska täcka det okända kommer behovet av antalet regler och rutiner att bli oändliga, överskådliga och svårtolkade.



I

Det går att satsa många miljoner eller rent av miljarder på utvecklingsprojekt, maskiner och IT-stöd, men om samspelet mellan människorna inte fungerar i en kunskapsbaserad verksamhet så kommer organisationen ändå inte att prestera fullt ut.



De flesta har någon gång suttit tillsammans med kolleger och diskuterat ett problem men där ingen har lösningen. Så plötsligt föds ett förslag till en lösning. Den kanske inte är den bästa lösningen men stimulerar till ett annat förslag som i sin tur leder till ytterligare förslag. Till slut hittar man tillsammans en lösning där ingen kan förklara och särskilja varifrån det slutliga förslaget kom. Det blir som att försöka plocka ut äggen i en omelett i efterhand. I möten mellan människor uppstår komplexa kognitiva effekter som inte är logiska eller rationella. Ett samspel som inte går att förutsäga på förhand. Många människors individuella kompetens blir då till en kollektiv begåvning.

Lika lite som vi kan beskriva och styra en organisation i detalj, lika lite kan vi i detalj beskriva och styra vilken kompetens det behövs i en kunskapsbaserad organisation. För att lösa olika komplexa situationer måste medarbetarna vara både överinformerade och ha ett kunskapsöverskott. I kunskapsbaserade verksamheter kan vi aldrig säga "detta behöver individen veta eller inte veta för att klara av sitt jobb", för vi kan aldrig veta vilken information eller kunskap som behövs för att hantera en oförutsägbar situation. I en kritisk situation kan en oändligt liten kunskapsknuff vara avgörande.

Slumpen är ett annat fenomen som ofta spelar oss ett spratt. Slumpen är en uppsättning oförutsedda händelser som antingen är gynnsamma eller ogynnsamma. Effekten av slumpens inverkan på ett resultat är i efterhand omöjligt att avgöra. Men tyvärr har vi en tendens att korrigera uppgjorda system och planer utifrån slumpens utfall. Men sanningen är att slumpen är omöjlig att kopiera i framtiden, den är unik och bunden till organisationens adaptiva förmåga att hantera en oförutsedd händelse i tid och rum.



I en verksamhet är regelbundna styrbara processer och oregelbundna komplexa processer av helt olika karaktär och kräver olika ledarskapsförmågor. I praktiken behövs ledare som kan kombinera ett analytiskt och strukturellt tänkande med ett situationsanpassat kreativt förhållningssätt.

När antalet avvikelser från det planerade blir för många då gäller inte tidigare spelregler. Då krävs ledare som har förmåga att se samband, forma en helhet och göra nya vägval som blir avgörande för att lyckas. Vi får inte glömma att verkligheten är både föränderlig, rörig och mångtydig.



Det är summan av många oförutsedda händelser i ett visst tidsperspektiv som skapar komplexa situationer. Ett holistiskt ledarskap handlar om förmågan att läsa av situationen och därefter välja nya angreppssätt.

Föreställ dig att du stiger in i cockpiten på ett modernt flygplan och upptäcker att där sitter en pilot som enbart har ett enda instrument framför sig. Hur skulle du känna inför flygresan efter att ha haft följande dialog med piloten?

Du: Jag är förvånad att se att du flyger planet med bara ett instrument. Vad mäter det?

Piloten: Det mäter hastigheten. På denna flygning kommer jag att fokusera på flyghastigheten.

Du: Det är bra. Flyghastigheten är ju viktig. Men höjden då? Skulle en höjdmätare inte vara till hjälp?

Piloten: Jag fokuserade på höjden de senaste fem flygningarna och jag blev riktigt bra på det. Nu koncentrera jag mig på att få till en korrekt flyghastighet.

Du: Men jag kan också konstatera att du inte heller har någon bränslemätare. Skulle inte en sådan vara till stor användning?

Piloten: *Du har helt rätt; att ha koll på bränslet är viktigt, men jag kan inte koncentrera mig på för många saker på samma gång. Så på denna flygning kommer jag att fokusera på flyghastigheten. Men jag planerar att koncentrera mig på bränsleförbrukningen när jag fått ordning på flyghastigheten.*

Att vara ledare i en komplex organisation är lika komplicerat som att flyga. Ledaren måste ha förmågan att se en helhet och basera sina bedömningar på en mängd olika parametrar.

En av de stora utmaningar ledare har att hantera framöver är övergången från industriell verksamhetslogik till nya logiker som bygger på relationer i olika nätverk. När kartan ritats om och organisationsschemat ser ut som ett spindelnät av kontakter och relationer kommer ledare stå inför utmaningar som ligger långt bortom styrning och kontroll.



Kunskapsintensiva verksamheter bygger på frekventa och många kontakter utifrån ett gränsöverskridande synsätt. Principen bygger inte som den industriella logiken på att skilja människor och deras aktiviteter åt utan snarare det omvända att föra dem samman och sätta kompetens och aktiviteter i förbindelse med varandra. På samma sätt som individers dagliga kommunikation sker genom olika sociala nätverk kommer liknande kommunikationsnätverk alltmer att växa fram inom näringslivet. Man utbyter information, delar erfarenheter, löser arbetsuppgifter, ger input och tar initiativ till samarbeten.



Faran med att skapa alltför stark styrning utifrån rutiner som har sin grund i tidigare händelser är att blunda för vardagens komplexitet och framtida oförutsedda händelser. Eller uttryckt som - "system och rutiner kan förblinda oss att se det som vi borde ha sett".

Ledarskap är en kumulativ process som förändras i takt med att nya kunskaper uppdragas. På så sätt utvecklar en ledare sin adaptiva förmåga att möta och hantera oförutsedda händelser i en komplex verksamhet.



Att leda i komplex verksamhet kan jämföras med Rubriks kub. Du måste vrida rad för rad medveten om hur varje rörelse också påverkar alla de andra rutorna. Ledarskap handlar inte om att kunna allt om en ruta i en kub utan om att se helheten och göra medvetna val. Tyvärr har många ledare en övertro till att lösningar ligger i färdigtänkta modeller. En bristvara hos de flesta ledare är förmågan att stanna upp, ta in situationen, reflektera och forma en lösning som är anpassad för situationen.

Tanka Tankar stödjer företag och organisationer i deras förändrings- och utvecklingsarbete genom utbildning, föreläsning, workshops och rådgivning inom områdena förändringsledarskap, kommunikation och omvärldsspaning. Vår idé är att skapa en kreativ arena där du möter en miljö som inspirerar till nytänkande. För mer information om innehållet i detta inspirationsbrev eller bokning av föreläsning kontakta gärna PO Åhman po@tankatankar.se eller p-o@traininglab.org. På www.tankatankar.se finner du tidigare inspirationsbrev och annat intressant material.