

Kapitel 1: Favn kompleksiteten

Introduktion til kapitlet

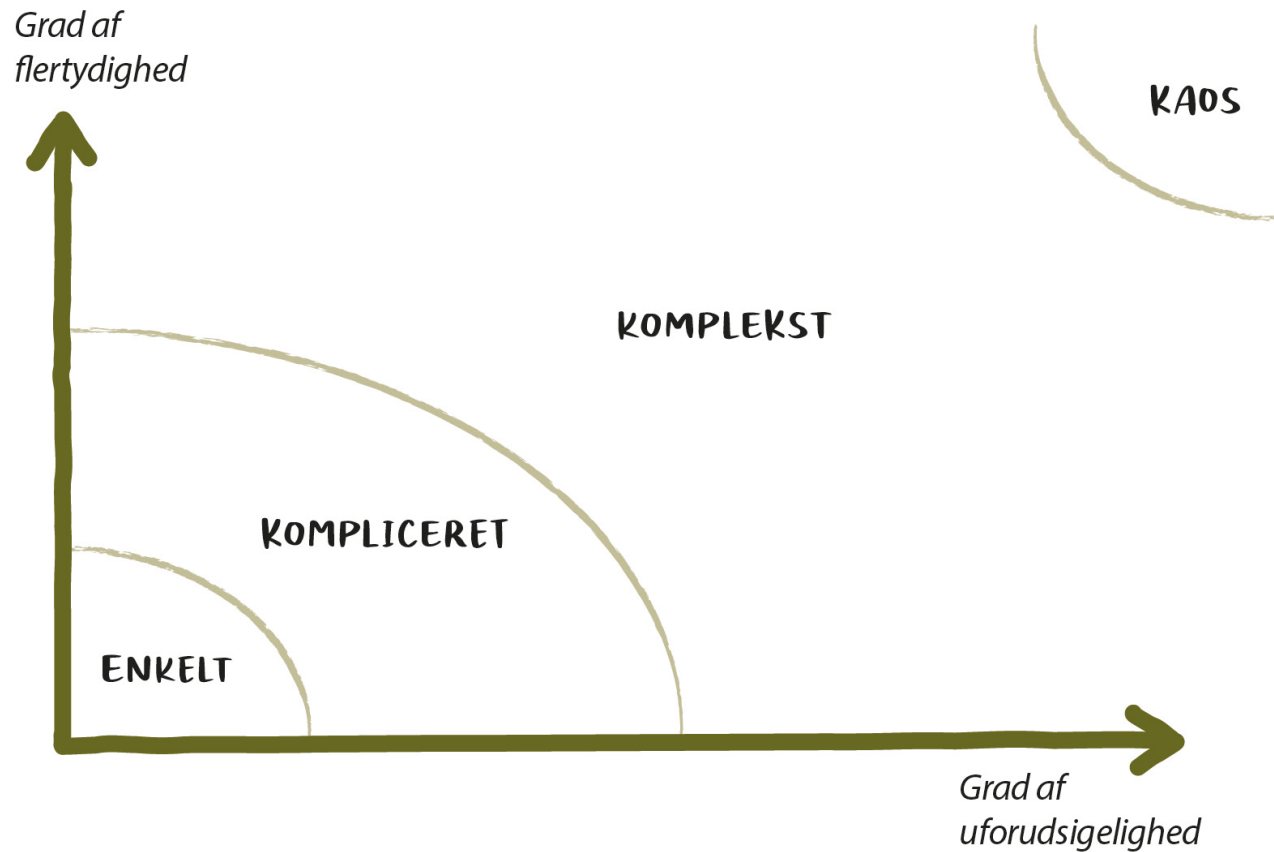
- Uformelle ledere står ofte **midt i dysten** mellem nye og gamle strukturer og arbejdsmåder. De har stort ansvar men ikke en formel lederposition, og skal ikke bare lede eget team, men også tage ledelse og arbejde **på tværs** af andres lederdomæner og specialer
- Mange har en kompleks opgave, der kræver nytænkning, **men** den bliver ofte vurderet og forsøgt løst med tankegange, der er beregnet på mere enkle opgaver
- Det skaber misvisende forventninger både i organisationen og i de uformelle lederes egne hoveder, og det gør opgaveløsningen **sværere end den er**. Så kapitlets opfordring er: Favntag kompleksiteten.

UFORMEL LEDELSE PÅ TVÆRS

Tre opgavetyper

De fleste organisationer rummer forskellige opgavetyper, der håndteres med forskellige hastigheder og grader af kompleksitet

Kaos er placeret udenfor modellen. For den ses som følelsen man kan få, når man ikke tør eller ved, hvordan man griber fat i en kompleks opgave



De tre opgavetyper

- Ved **enkle opgaver** er der stor forudsigelighed og entydighed. Her er én rigtig løsning, strukturerede arbejdsgange, entydige mål og klar arbejdsdeling. Nogle enkle opgaver er nemme, og andre kræver stor faglig indsigt og erfaringer
- I **komplicerede opgaver** er der mange faktorer at holde rede på, men de kan adskilles og undersøges hver for sig, og sammenhængene kan forstås med kendte tankegange fra løsning af de enkle opgavetyper
- **Komplekse opgaver** rummer mange forskellige faktorer, som påvirker hinanden på uforudsigelige og omskiftelige måder. Der er et overordnet formål men flere måder at forstå og håndtere opgaven på, og flere mulige løsninger, som først dukker op, efterhånden som man prøver sig frem.

Hvordan er fordelingen af dine opgaver?

(Redskab nr. 1)

- Hvilken type opgaver har du og dit team flest af – de enkle, de komplicerede eller de komplekse?
- Hvor store procentdele af din tid bruger du på de tre typer? Og er det samme fordeling hos dit team?
- Har fordelingen ændret sig det sidste år? Og hvordan forventer du den vil være om et år?
- Hvilken type opgaver er du bedst til at løse? Og hvilken type stimulerer dig mest?

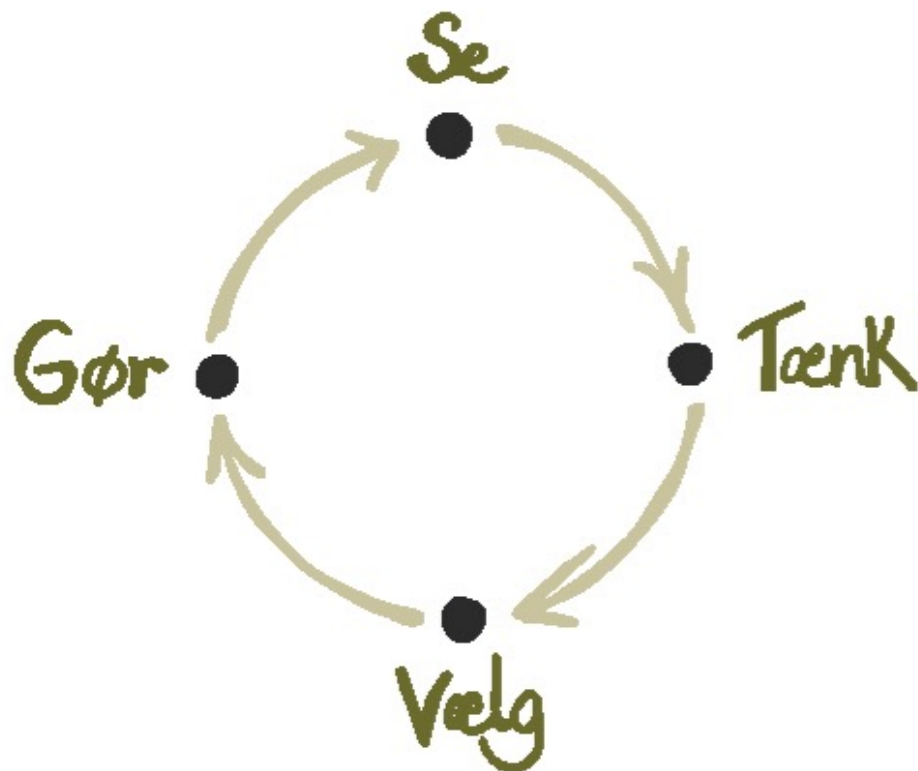
Vi har brug for to forskellige tankegange

Til enkle og komplicerede opgaver passer **styringstankegangen** og til de komplekse passer **kompleksitetstankegangen**. Det er to helt forskellige måder at tænke og arbejde på med hver deres normer for, hvad der er relevant og professionelt – og hvad der ikke er.

Vi starter med **styringstankegangen**

- Den bygger på industrisamfundets tankegang om arbejdsdeling, planlægning, struktur, delmål og kontrol
- Store opgaver opdeles i mindre dele, som løses hver for sig
- Tankegangens effektive problemløsning illustreres med en cirkel.

Problemløsning af enkle og komplicerede opgaver (Redskab nr. 2)

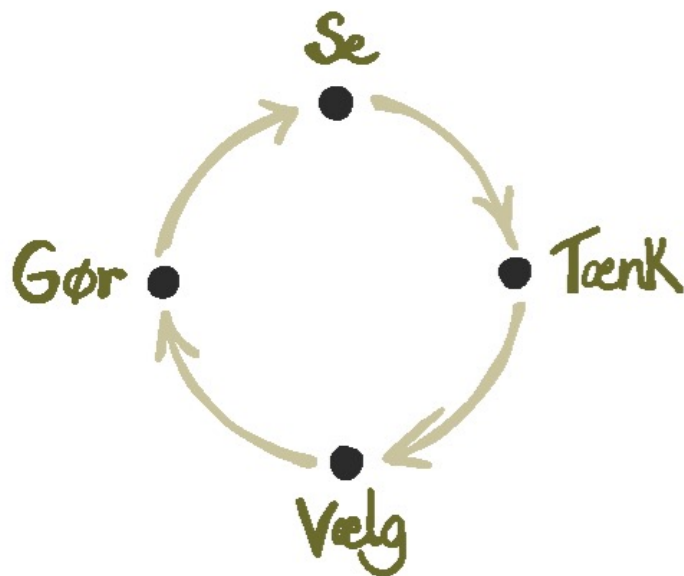


Indeholder en enkel læreproces, hvor man udvikler og raffinerer arbejdsmetoderne og tilføjer nye detaljer inden for den **nuværende forståelse** af opgaverne

Her er brug for to slags viden

1. **Enkel viden** er eksplicit, entydig og systematisk og handler typisk om faktuelle forhold. "Hvornår ..., hvor mange ..., hvordan måler vi ..., hvem ...". Den gælder uafhængigt af situationen, er rimeligt nem at udveksle og kan nedskrives og bruges fra systemer. Den kan stamme fra en fagekspertise eller være generel viden i virksomheden
2. **Dyb viden** er noget fagpersoner har på deres felt, og er tvetydig, uudtalt og situationsafhængig. Den er tit skjult for den, der har den, fordi den er del af et selvindlysende bagtæppe for den faggruppe. Ofte skal der et "dumt" spørgsmål fra en udenforstående til, før den viden kommer frem som et svar.

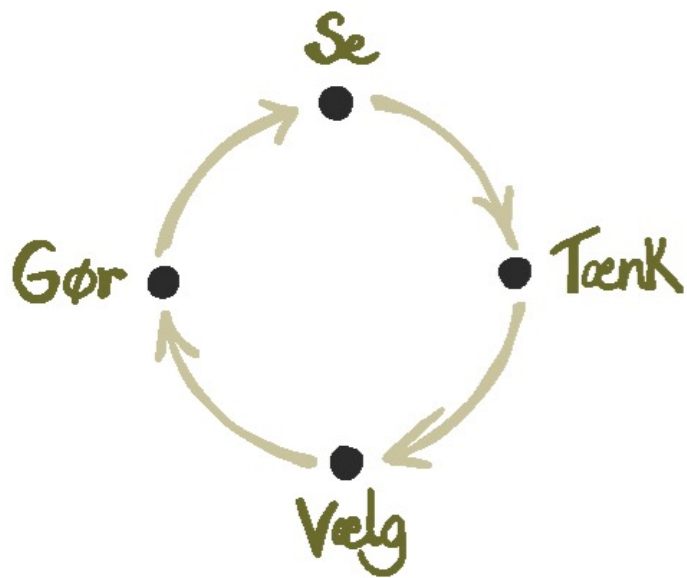
Problemløsning af enkle og komplicerede opgaver – fx sagsbehandling



SE	Hvilken slags sag har vi her?
TÆNKE	Hvem plejer at løse denne type sager? Er der grund til at vælge en anden denne gang?
VÆLGE	Hvordan plejer jeg/vi at løse den? Er der grund til at ændre det?
GØRE	Jeg/vi følger vores gennemprøvede procedure for denne slags sager – evt. med de valgte ændringer.
SE	Er sagen behandlet efter forskrifterne? Stødte vi på noget nyt, der giver anledning til at justere næste lignende sagsbehandling? ... Hvilken sag er den næste?

UFORMEL
LEDELSE
PÅ TVÆRS

Problemløsning af enkle og komplicerede opgaver – og hos jer?



SE	
TÆNKE	
VÆLGE	
GØRE	
SE	

Kompleksitetstankegangen

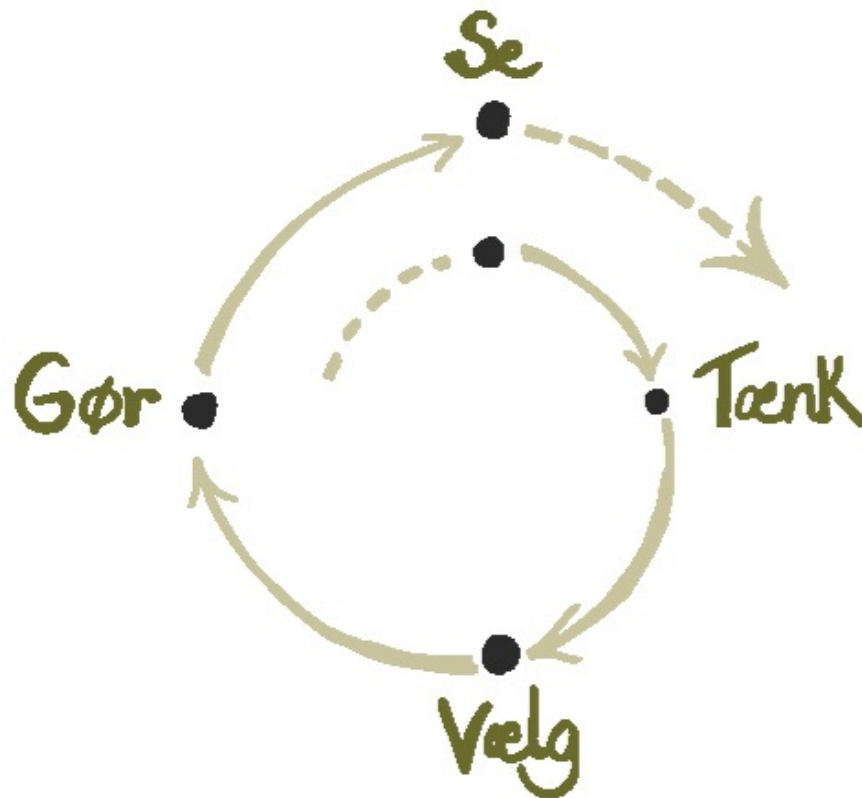
Til enkle og komplicerede opgaver passer styringstankegangen, men **komplekse opgaver** kræver en helt anden tankegang:

Kompleksitetstankegangen

- Forskellige synsvinkler og kompetencer må mødes og brydes for at forstå de sammenflettede opgavers uforudsigelige dynamik
- Eksperimenter og prøvehandlinger giver ny viden om og ideer til de mulige løsninger – for de kendes ikke på forhånd
- Nedsat sigtbarhed, tvivl og usikkerhed er vilkår man må leve med
- Tankegangens innovative problemløsning illustreres med en spiral.

Problemløsning af komplekse opgaver

(Redskab nr. 3)



Indeholder en læreproces udenfor det velkendte, hvor man i spiralform bevæger sig mod en stadig større forståelse og ny praksis. Mulighed for at lære noget fundamentalt nyt, hvor man må give slip på velkendte selvfølgeligheder og dermed kan foretage både et [tankspring](#) og et [praksisspring](#).

Undgå denne misforståelse

Nogle tror, at kompleksitetstilgangen er det samme som agil tilgang og agil ledelse, men de to tilgange er væsensforskellige:

- **Agile metoder** smidiggør styringstankegangen, med fx tidlig brugerinvolvering, kontinuerlig fejlfinding og tilpasning til ændrede krav. De er effektive til løsning af komplicerede opgaver som fx softwareudvikling. Men deres korte møder, faste teams og faste arbejdsprocedurer er utilstrækkelige til komplekse udviklingsopgaver
- **Kompleksitetstilgangen** udfordrer vanetænkningen på tværs af fagområder for at finde skjulte vinkler, ny viden og løsninger på "umulige" problemer, og det kræver helt andre slags arbejdsformer, der inviterer til produktionen af ny kollektiv kompleks viden.

Her er brug for **tre** slags viden

1. **Enkel viden** er eksplicit, entydig og systematisk, og ... (se tidligere)
2. **Dyb viden** er tvetydig, udtalt og situationsafhængig ... (se tidligere)
3. Den **kollektive komplekse viden** er ny viden, der overskrider de enkelte fagområders viden og skaber helt nye brikker til løsning af et komplekst problem. Den er et **fælles** produkt, der opstår, når fagfolk nysgerrigt fremkalder hinandens individuelle dybe viden. Gennem konstruktive konfrontationer **på tværs** udfordrer de hinandens vaneforestillinger, stiller "dumme" spørgsmål, lufter halvbagte idéer og drøfter deres uforudsigelige opgave med brug af deres forskellige professionelle håndelag og dømmekraft.

Kollektiv kompleks viden (Redskab nr. 4)

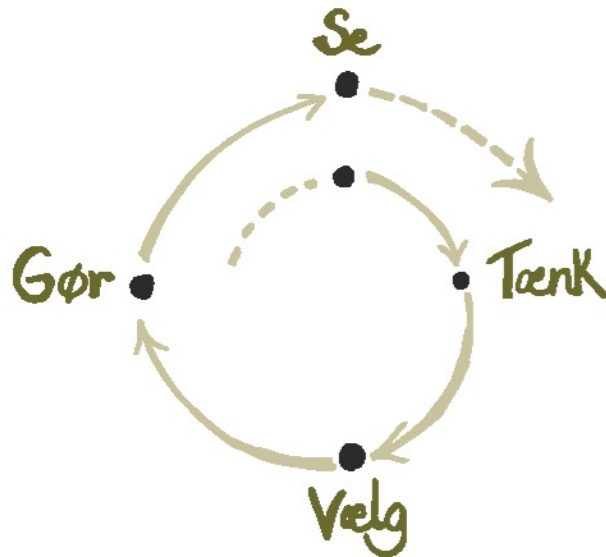


Denne viden er et fælles produkt af konstruktive konfrontationer på tværs. Måske du selv har oplevet det?

1. I hvilke situationer har du opdaget inspirerende nye synsvinkler på dit fagområde ved at lytte til andres anderledes vinkler og forslag?
2. I hvilke situationer har du oplevet irritation over, at du var nødt til at gentænke noget, som du mente allerede var gennemtænkt?
3. I hvilke situationer har du fået et dumt spørgsmål, der fik dig til at opdage, hvor vigtig en af dine selvfølgeligheder er?
4. Hvilken prøvehandling gav et uventet godt resultat, selv om du ikke troede meget på den i starten?

**UFORMEL
LEDELSE
PÅ TVÆRS**

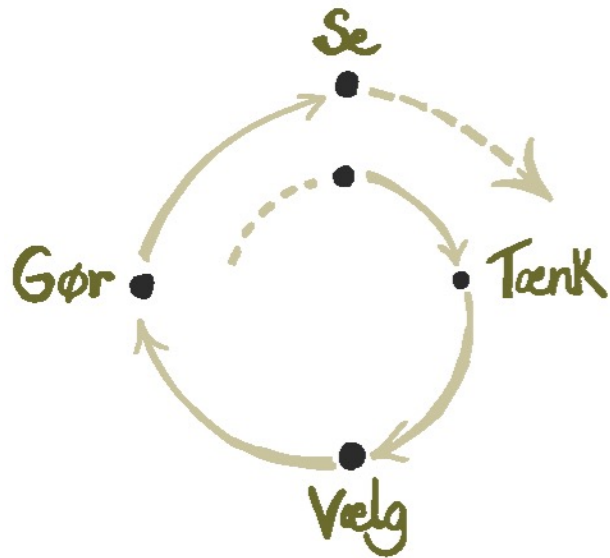
Problemløsning af komplekse opgaver - et eksempel



SE	Hvad er det særlige ved denne nye opgave? Hvordan adskiller den sig fra dem, vi plejer at løse? Hvad kan I andre se fra jeres forskellige synsvinkler?
TÆNKE	Hvem plejer at løse denne type sager? Hvordan plejer vi at tænke om sådan en problemstilling? Hvordan kan vi gentænke det? Hvordan ser vores ekspertise ud fra ledelsens synsvinkel, og hvordan mon de ønsker vi bruger den her? Hvad skal vi gøre mindre af hhv. mere af?
VÆLGE	Der findes ikke én rigtig måde at løse opgaven på, så hvad er vores forskellige handlemuligheder for at komme i gang? Hvad tror vi vil være de 1-2 mest lærerige prøvehandling?
GØRE	Udføre de valgte prøvehandling.
SE	Hvor bragte prøvehandling os hen? Hvad nyt kan vi nu se? Hvad kan I andre se fra jeres forskellige synsvinkler?
TÆNKE	Prøvede vi noget, der ikke virkede godt? Hvad lærte vi af det? Hvilke nye sammenhænge eller pointer i opgaven har vi opdaget? Hvad tror vi vil være de næste mest lærerige prøvehandling? ... osv. rundt i spiralen.

UFORMEL
LEDELSE
PÅ TVÆRS

Problemløsning af
komplekse opgaver
- og hos jer?



SE	
TÆNKE	
VÆLGE	
GØRE	
SE	
TÆNKE	

UFORMEL
LEDELSE
PÅ TVÆRS

De to tankegange

Der virker stærkt **motiverende** på dig og teamet, når arbejdsmetoderne passer til jeres opgaver, for så kan tingene lykkes og opgaven løses på bedste vis.

I skemaet vises forskellene på de to tilgange og arbejds måder i helt kort form.

STYRINGSTILGANGEN	KOMPLEKSITETSTILGANGEN
Passer til driftsopgaver, andre ret forudsigelige opgaver og udviklingsopgaver indenfor de eksisterende rammer.	Passer til komplekse opgaver, der går på tværs af vante opdelinger og skal skabe noget helt nyt.
Opdeler opgaven i delelementer, som fagpersoner kan løse hver for sig.	Søger efter relevante sammenhænge mellem mange aspekter.
Lineær årsags-virkning-kausaltet.	Aspekter er indbyrdes afhængige og både forudsigelige og uforudsigelige.
Håndterer og skal producere enkel viden og individuel dyb viden.	Skal skabe kollektiv kompleks viden, men håndterer og producerer også enkel viden og individuel dyb viden.
Arbejder sig frem mod et fastlagt mål efter en plan.	Afprøver handlinger der løbende kan give ny viden til at indfri formålet.
At finde den rigtige løsning.	At søge efter flere mulige løsninger.
Læringen er en løbende udvikling og raffinering af arbejdsmetoderne indenfor den samme forståelse af opgaverne.	Læringen bryder det kendte og kræver, at man gør op med hidtidige forståelser og ”kort over verden”.

UFORMEL LEDELSE PÅ TVÆRS

Vilkårsparathed

En særlig måde at se sine vilkår på, som øger ens **indre kompleksitet** og styrker evnen til at bidrage til produktion af ny viden og nye løsninger på tværs. Er en kombination af tre aspekter:

UDFORSKENDE UDSYN



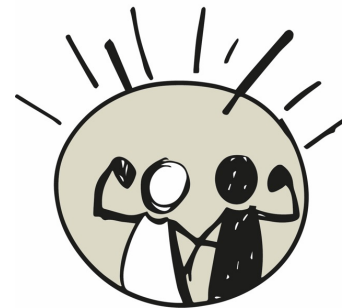
Nysgerrig indstilling til de foranderlige vilkår
Har sluttet fred med uforudsigeligheden
Forstår at man bliver klogere og opgaveløsningen bedre, når flere tænker, taler og arbejder sammen

FØLELSMÆSSIGT OVERSKUD



Åben overfor andres synsvinkler og interesser
Udholder sin egen uvished og forvirring, og kan bede om hjælp uden at føle sig udygtig
Anerkender egne og andres følelsesmæssige reaktioner som legitime uden at lade sig slå ud

TILLIDSFULD HANDLEKRAFT



Tør prøve sig frem og lære af det
Spørger og opsøger mere viden, i stedet for at formode og gætte sig frem
Kan tage midlertidige beslutninger i den nedsatte sigtbarhed
Viser tillid til andre og får den til at vokse

Din vilkårsparathed (Redskab nr. 6)

- Hvilken af de tre dimensioner falder nemmest for dig?
- Hvilken af de tre dimensioner skal du gøre dig mest umage for at efterleve?
- Og hvorfra ved du, at netop den dimension er din udfordring?
- Hvem kan du spørge om feedback?
- Hvordan kan du træne de dimensioner, du ikke er stærk i?

Ideer til at bruge udvalgte redskaber

- Undgå analyseparalyse og ureflekteret opgaveløsning ved at effektivisere løsningen af enkle og komplicerede opgaver: Nr. 2
- Kombiner systematik med innovative tanke spring ved at bruge den komplekse problemløsnings spiral: Nr. 3
- Håndter tværgående og komplekse opgaver ved at udforske de to centrale pejlemærker: Nr. 5
- Stræk din indre kompleksitet ved at vurdere og udvikle de tre dimensioner af vilkårsparathed: Nr. 6.

Fik du fat i kapitlets pointer?

- De tre forskellige opgavetyper: enkle, komplicerede og komplekse
- De særlige træk ved de tre slags viden og hvilke der er brug for hvor
- Forskellen på styringstankegangen og kompleksitetstankegangen
- Styrken ved den enkle problemløsningscirkel
- Hvordan ”på tværs” er nødvendig ved komplekse opgaver
- Hvorfor den komplekse problemløsningsspirale kan føre til både tanke- og praksispring
- Hvordan vilkårsparathed styrker din ledelse af komplekse opgaver.

Vil du videre med kapitlets emner?

Få uddybet emnerne og se flere redskaber her:

- Kapitel 1 i "Teaming – håndbog i teamledelse" (Plum, 2019)
- Kapitel 1 og 5 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab" (Plum & Zobbe, 2021)