



# Ledelse i kompleksitet

Årskonference ALIV

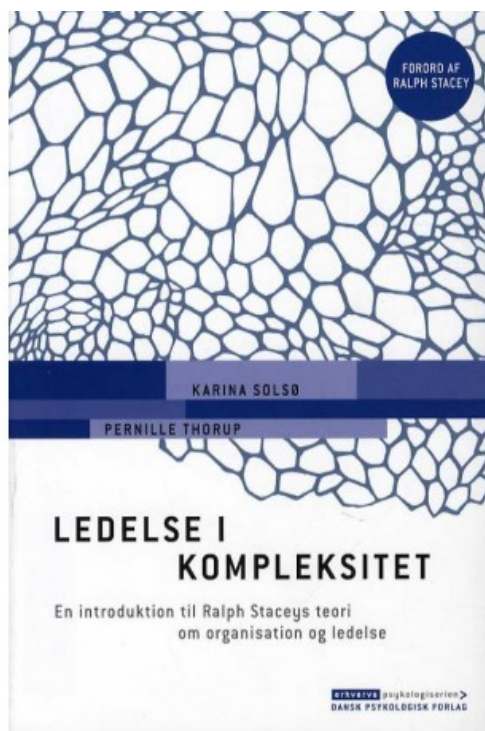
D. 29. september 2016

Karina Solsø – [ksi@cok.dk](mailto:ksi@cok.dk) - 61610136

VI SKABER BEVÆGELSE



# Teorien om komplekse interaktioner





# Program

- Refleksion over kompleksitet i jeres organisationer og praksis
- Introducere til- og undersøgelse af grundidéer i teorien om komplekse interaktioner
- Praksis-fokus: hvordan kan man udvikle evnen til at handle klogt i kompleksitet? – i teori og praksis

# Refleksion over kompleksitet i praksis

## 2&2 – (10 minutter)

- Hvordan "ser kompleksitet ud" i din organisation?
- Hvad oplever du som komplekst - giv et eller flere konkrete eksempler
- Hvornår er det komplekse spændende – og hvornår går det hen og bliver besværligt?
- Hvad er dit "take" på kompleksitet – hvordan agerer du ind i det komplekse og uforudsigelige?



# Teoriens ærinde

Teorien om komplekse interaktioners ambition er at udvikle en beskrivelse af, hvad vi allerede gør, snarere end hvad vi tænker, at vi burde gøre. Jeg vil pointere, at teorien ikke handler om et nyt sæt anbefalinger. Den handler om at fokusere opmærksomheden på det ordinære hverdagsliv i organisationer, i hvilket vi udøver erfaringsbaseret praktiske dømmekraft. Hvis der er nogen anbefaling, så er det et kald på mere refleksion over, hvad vi allerede går og gør. Måske kan denne refleksion lede os til at gøre noget anderledes

*(Ralph Stacey – egen oversættelse)*

# Refleksion

Hvordan kan I genkende de dynamikker, der opstår omkring metaforen om organisationen som et system, hvor lederne tænkes at stå uden for "systemet" og påvirke det udefra?



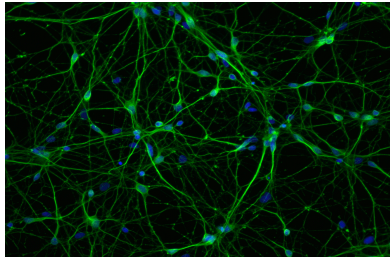
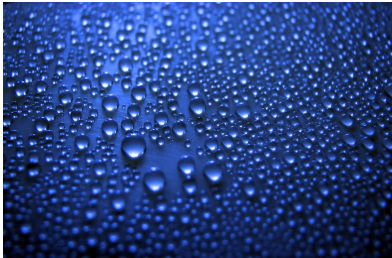
# Mekanisk > < dynamisk

Det er grundlæggende set et demokratisk problem, at diskursen om ledelse forpligter os alle på en virkelighedsopfattelse og samfundsforståelse, som er simpel og mekanistisk, selvom enhver sund fornuft ville tilsige os, at tage bestik af en langt mere kompleks og dynamisk verden

*Kristian Kreiner*



# Kompleksitetsvidenskaberne



# Forudsigelighed og uforudsigelighed



**Globale mønstre**  
(makro-niveauet)

**Lokal interaktion**  
(mikro-niveauet)



**Emergens**  
(tendensen til  
mønsterdannelse)

Diversitet som forudsætning for nyskabelse

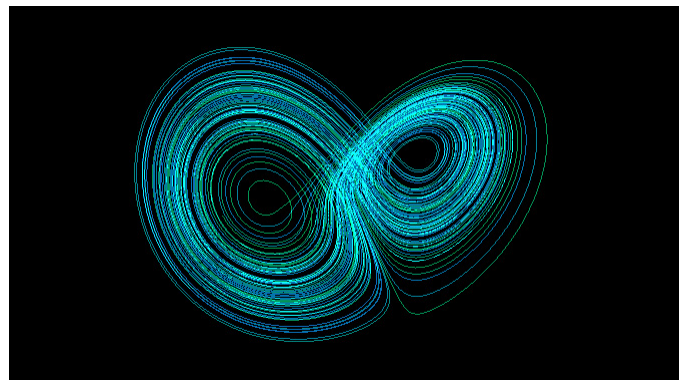
# Flocking

<https://www.youtube.com/watch?v=g5evD6AQeCQ>



# Ingen kan kontrollere emergensen af nye mønstre

No individual person or grouping of persons, no matter how powerful, can choose the population-wide patterns of activity that will continually materialize. Instead the actual realized, ongoing, population-wide pattern of activity will continually emerge, where this means that the ongoing realized pattern of activity is not caused by any plan or blueprint for it – the pattern that emerges is not the pattern that anyone planned, although what they were all planning is clearly crucial to what actually emerges. (Stacey, 2011, s. 351)



# Eksempler på globale mønstre

- Facebook
- Samskabelse
- Demokrati
- Kontorindretning
- Urbanisering
- Terror
- Økologi
- Brexit
- Strategiseminar

- Hvilke globale mønstre kan du komme i tanke om i relation til dit arbejde?
- Hvordan kan mønstrets udvikling ses som et resultat af myriader af lokale interaktioner (små bevægelser), som ingen kan kontrollere?

## Organisationer er...

- Lokale interaktioner, der har kapaciteten til, over tid at producere globale mønstre (Stacey)
- Strømme af samtaler, der væver sig ind i hinanden over tid (Shaw)

**Både stabilitet og bevægelse sker som resultat af, at mange mennesker interagerer med hinanden i lokal tid og rum, herudaf emergerer mønstre, som ingen har kontrol over.**

# **”Mennesket” er fraværende og ”menneskelig interaktion” forsimples**



- Mennesket reduceres til at en dimension, ressource, tal
- Processer i organisationer antages at være rationelle, men når der er mennesker med i spillet er det meget mere end rationelt
- Menneskelige interaktioner er irrationel og rationel, forudsigelige og uforudsigelig

# Det radikalt sociale selv

- Gensidig afhængighed -> Magt forhandlinger
- Magt er ikke positivt eller negativt. Magt er produktiv
- Magt dynamikker er forbundet til identitet



# Refleksion over magt

- Hvad får du øje på, hvis du tænker om din arbejdsplads som et spil præget af magtforhandlinger?  
(Ikke som udgangspunkt positivt eller negativt – men produktivt)
- Hvordan er du selv fedtet ind i spillet?



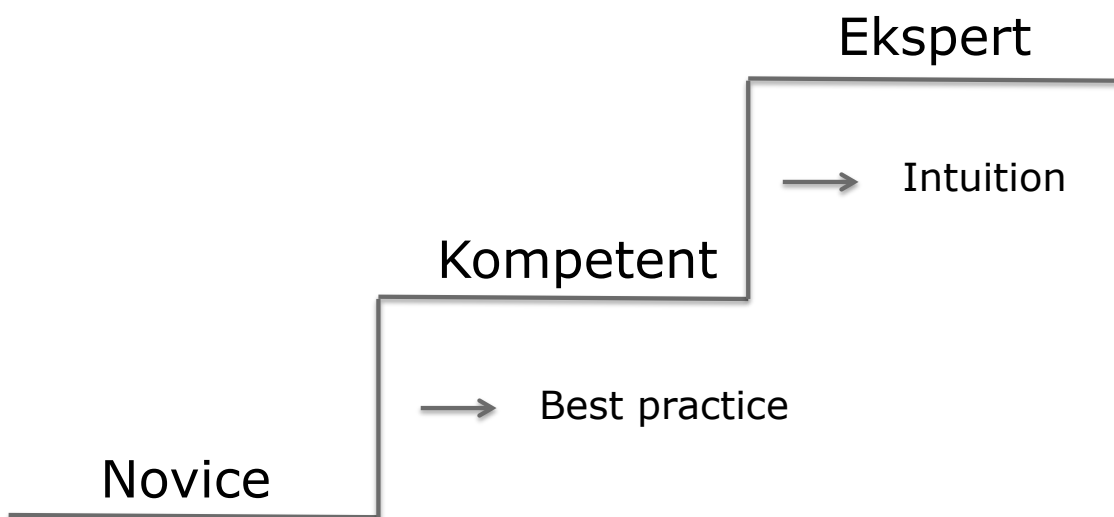
# Et nyt ledelsesideal



Leadership is changing. The traditional image of the leader as hero, saviour, or white knight is slowly being replaced with a new image; that of a collective group of people exerting influence and taking action

*(Yukl, 1999)*

# At udvikle sig som leder

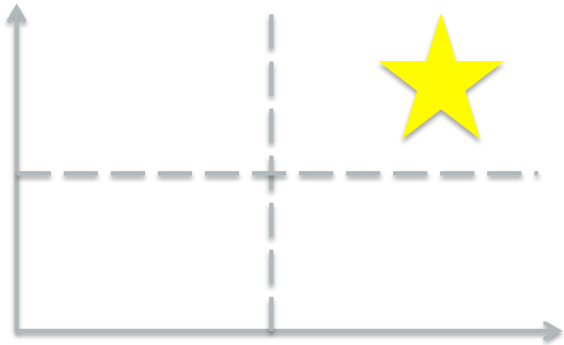


Dreyfus brødrene

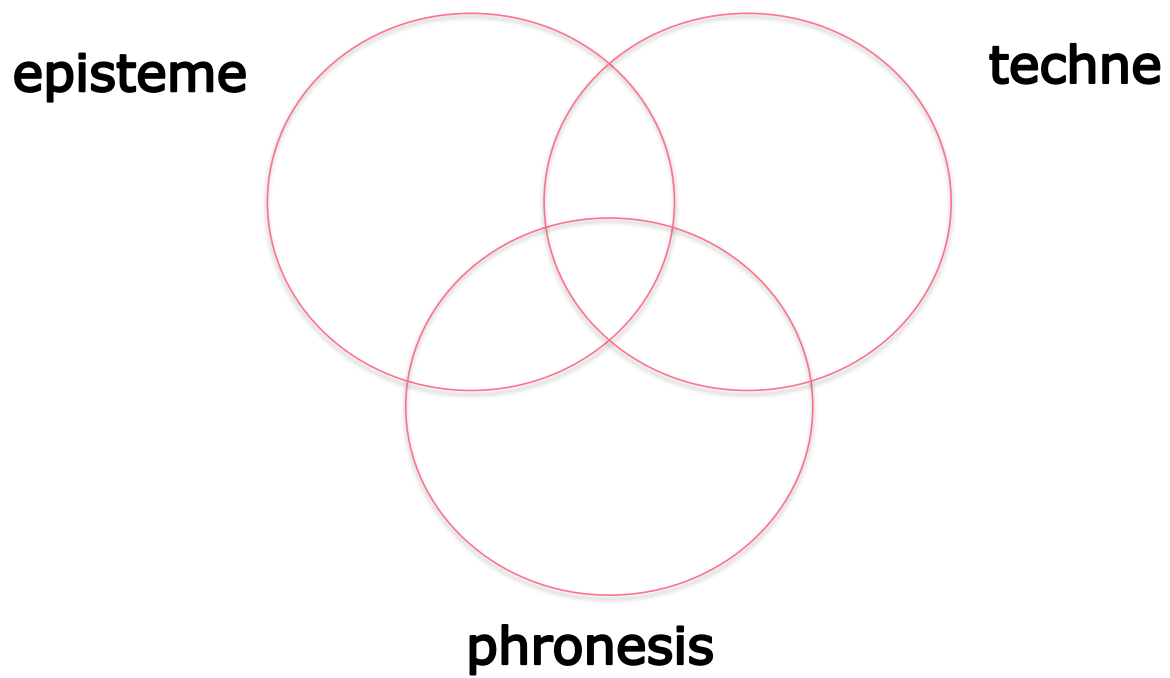
# Ledelsesværktøjer

En ting er søkort at forstå,  
en anden et skib at føre

*Ludvig Holberg*



# **Aristoteles' intellektuelle dyder**



## **Praktisk dømmekraft ...**

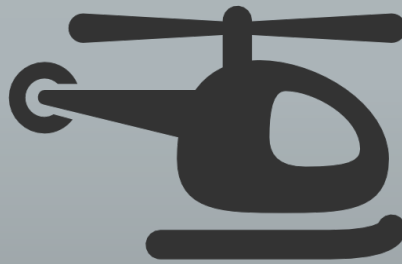
Dem erfaringsbaserede evne til at fornemme mere af, hvad der sker, og intuitivt "vide", hvad der er vigtigst ved en situation. Det er evnen til at håndtere og respondere i den kompleksitet, flertydighed og usikkerhed, som opstår i udfordrende situationer. Lederes praktiske dømmekraft udvikles, når de undersøger og reflekterer over deres erfaringer.

# Lederen som svømmer og pilot

- Ledelse er deltagelse i lokale interaktioner
- Deltagelse som svømmer og deltagelse som pilot



- Involvering
- Kropslig og emotionel involvering i konkrete situationer



- Distancering
- Kapaciteten til at reflektere, analysere, planlægge

# Refleksion og refleksivitet

## Refleksion:

- Hvad tænker du umiddelbart om din erfaring?

## Refleksivitet:

- Hvad tænker du umiddelbart om din måde at tænke på?
- Hvilke antagelser, værdier, teorier, fordomme osv. Ligger til grund for din tænkning?
- Hvad er din egen rolle i det, der sker og din fortolkning heraf?



# At tage erfaringer alvorligt

- At reflektere over praksiserfaringer
- At undersøge, hvad det er for "globale mønstre", I befinder jer i, og som gør det udfordrende (og spændende) at være leder, og at undersøge, hvordan I er fedtet ind i de globale mønstre i lokal interaktion
- Gennem undersøgelse at udvikle forståelsen for dynamikker i organisationer og at blive mere afklaret i forhold til responsmuligheder.

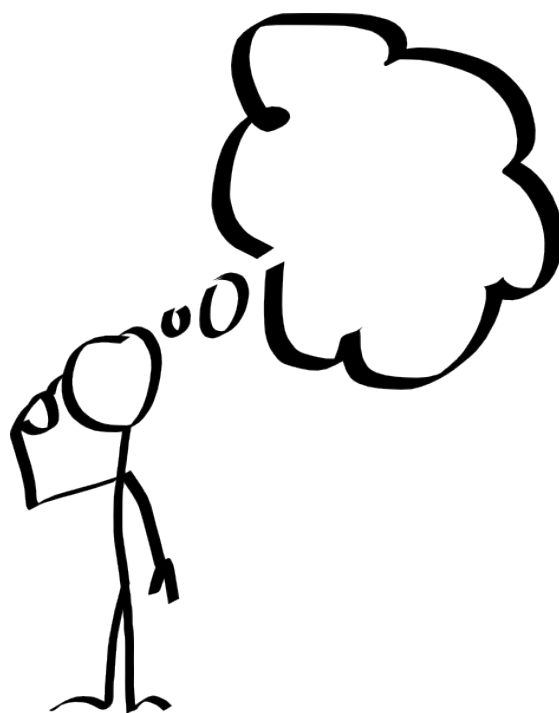




Fra udvikling af handleplaner til  
skabelse af den nødvendige energi til  
spontant at handle som en  
presserende nødvendighed  
(*Shaw*)

# Refleksion

- Hvilke tanker eller spørgsmål sidder du med?



## Skriv et narrativ (20 min)

- Udvalg en situation fra dit arbejde inden for den seneste måneds tid, hvor der sker noget, som udfordrer dig, noget du finder komplekst, eller noget du bare gerne vil have sparring på.
- Start med at skitsere konteksten (kun det mest nødvendige), så andre vil kunne forstå hvad der foregår, og skriv så narrativet som en fortælling, som har et plot, hvor du er jeg-personen.
- Starten kunne lyde noget a'la det her: *Det er mandag morgen. Jeg møder ind på kontoret og har allerede mine tanker rettet på to bestemte projekter, som jeg ved kommer til at kræve meget opmærksomhed fra min side. Ikke mere end er jeg lige kommet ind, førend ...* (beskriv hvad der sker)
- Stop gerne op undervejs i forløbet og reflekter over, hvad det du oplever, får dig til at tænke og føle. Hvis muligt, må du gerne beskrive noget af den "indre dialog", du har med dig selv undervejs. Nogle af de overvejelser, som du ikke siger højt.
- Rund narrativet af med at formulere, hvad det centrale i narrativet er for dig. Hvis du kan – så formulér det som et spørgsmål

# Refleksion over narrativet

## I grupper af 3-4 personer

- En af deltagerne læser sit narrativ højt, mens de andre lytter og noterer nøgleord og nøglesætninger.
- Når narrativet er læst op, formulerer narrativ-ejeren det tema eller spørgsmål, som vedkommende er særligt optaget af i forhold til narrativet.
- Derefter: 15 minutters refleksion, hvor lytterne reflekterer over, hvad de har hørt – gerne ud fra nøgleord. I refleksionen er det lytternes opgave at hjælpe narrativejeren med at forstå mere af kompleksiteten i den beskrevne situation. Dette kan ske på to måder:
  - Gennem formulering af spørgsmål (ex. i forlængelsen af nøgleord)
  - Gennem at tilbyde egne forståelser og fortolkninger af den type problemstilling, som er i spil
- **CENTRALT BENSPEJDELSE: Jeres opgave er IKKE at løse et problem, men at udvide forståelsen af kompleksiteten! Bliv i undersøgelsen – forsøg at få øje på flere aspekter af situationen. Åbn op, frem for at lukke ned.**



**Tak for i dag!**

# Patricia Shaw: Managing live

Jubilæumskonference, 2011  
Master og Management  
Development, Copenhagen  
Business School  
Kristian Kreiner interviewer  
Patricia Shaw om "managing  
live"



<http://www.cbs.dk/efteruddannelse/mastermba-uddannelser/master-of-management-development/nyheder-events/jubilaeumskonference-2011>