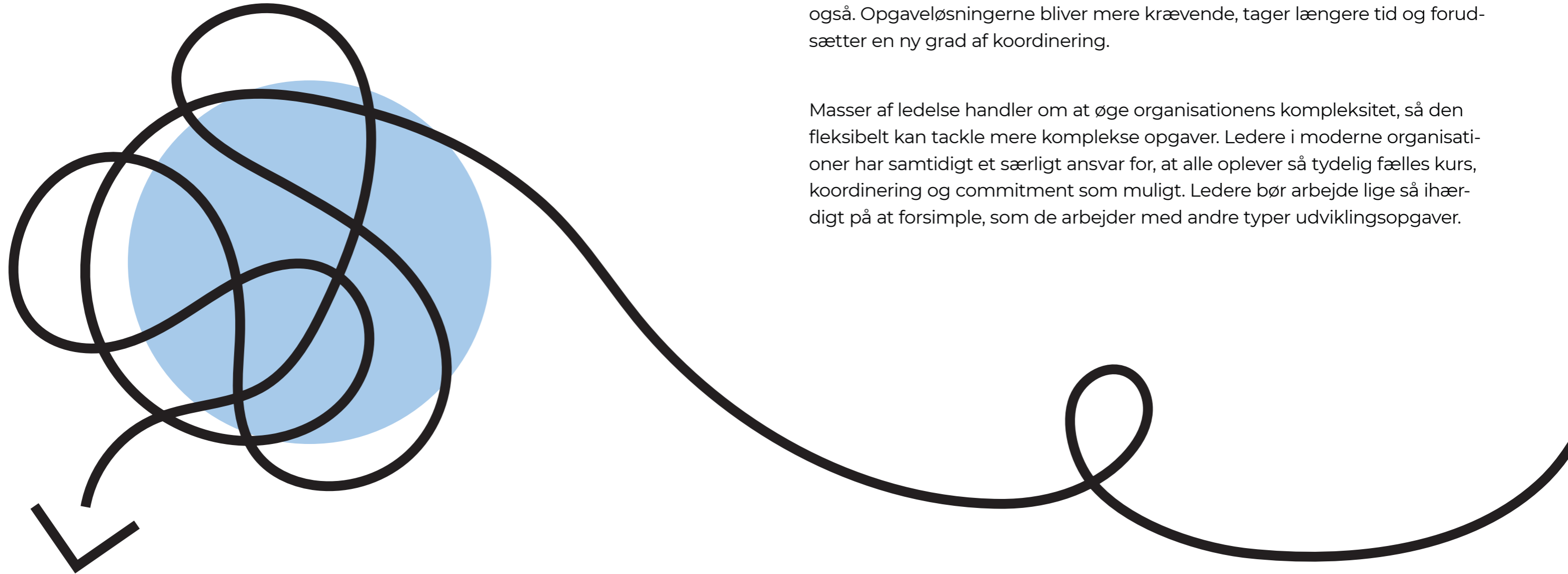


# Svar igen på Kompleksitet

Husk professionel forsimpning som ledelsesopgave

# Ledere forsimples for lidt



I moderne organisationer er utrætteligt forbedringsarbejde nødvendigt for at kunne svare igen på øgede og skiftende krav fra omverdenen.

MEN hver gang der forbedres, øges organisationens kompleksitet typisk også. Opgaveløsningerne bliver mere krævende, tager længere tid og forudsætter en ny grad af koordinering.

Masser af ledelse handler om at øge organisationens kompleksitet, så den fleksibelt kan tackle mere komplekse opgaver. Ledere i moderne organisationer har samtidigt et særligt ansvar for, at alle oplever så tydelig fælles kurs, koordinering og commitment som muligt. Ledere bør arbejde lige så ihærdigt på at forsimple, som de arbejder med andre typer udviklingsopgaver.

# Moderne organisationer er mere komplekse end nogensinde før



Organisationer har i løbet af 55 år 35-doblet deres kompleksitet målt på b.la. antallet af modsatrettede procedurer og organisatoriske lag.

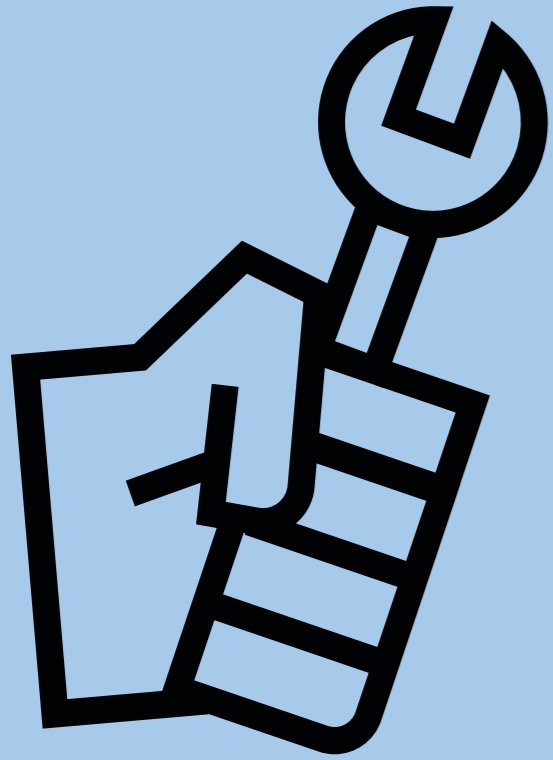
\*Morieux, Y., & Tollman, P. (2014). Six Simple Rules: How to Manage Complexity without Getting Complicated. Boston, USA: Harvard Business Review Press.

Mennesker opererer af natur i en verden, der er langt mere kompleks, end hjernen kan kapere. For ikke at skulle bearbejde alle indtryk og muligheder er menneskets hjerne mester i at udvælge få fokuspunkter, opstille tommefingerregler og lave mentale smutveje. På den måde håndterer mennesker stor kompleksitet uden at bearbejde ret meget af den bevidst.

Problemerne opstår, fordi disse forsimplinger foregår lynhurtigt, individuelt og uden at efterlade en bevidsthed om, hvor meget af virkeligheden der bliver ignoreret.

Skadevirkningerne af, at hver enkelt leder og medarbejder på denne måde lader sig styre af egne personlige forsimplinger af f.eks. strategien eller organisationen, er forvirring, forsinkelser, frustrationer, misforståelser og konflikter. Det der reducerer kompleksitet for den enkelte, øger kompleksiteten i organisationen, fordi medlemmerne arbejder ud fra forskellige forsimplinger.





## 4 Ledelsværktøjer til at håndtere kompleksitet

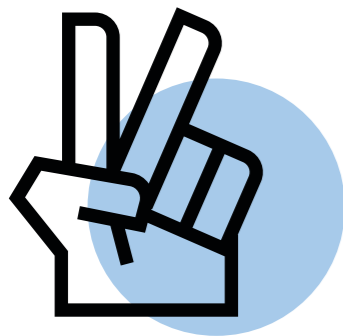


### At komplicere

Strategien består grundlæggende i at opsætte nye regler og procedurer for at få styr på kompleksiteten. Man forsøger at kontrollere kompleksiteten ved at skrue op for koordinering og organisering og ved at beskrive flere detaljer. Man gør det kompliceret i stedet for komplekst. Som når der f.eks. laves vejledninger til lovgivninger for bedre at forstå dem, eller når organisationsdiagrammet, rollebeskrivelserne og procesflows gøres mere detaljeret.

Brugt fornuftigt er strategien effektiv. Benyttes komplicering i for høj grad, mister det sin virkning. Mennesker vil ignorere komplicerede procedurer eller glemme afgørende dele, fordi de drukner i detaljer.

Bliver det nogle gange for kompliceret hos jer? Hvor mange ledelsesprincipper, politikker, målformuleringer mv. udstikker retningen hos jer? Kan de forsimples?



### **At rumme**

At tage imod og acceptere kompleksiteten som et grundvilkår kan også være en nødvendig strategi. Ved at byde kompleksiteten velkommen, kan man bruge kræfter på at navigere og prioritere frem for at planlægge og kontrollere. Man bliver friere til at fokusere på det vigtige netop nu, træffe hurtigere midlertidige beslutninger og opbygge alles kapacitet til at navigere i flere muligheder og krav, end man individuelt har kapacitet til at forfølge.

At rumme kompleksiteten er en afgørende strategi, dog bliver det let en legitimering af ikke at gøre noget. Kompleksiteten omfavnes uden, at der gøres noget ved den, eller uden at andre hjælpes med at håndtere den.

Hvor bliver I særligt udfordret af pres på kapacitet? Kan I ændre tilgangen, så I på udvalgte felter arbejder mere med overblik og prioritering, men mindre med klassisk systematik og standarder.



### **At uddelegere**

En bredere organisatorisk tilgang til kompleksiteten består i at besvare den øgede kompleksitet med et tilsvarende løft i kompetence forstået som både kvalifikationer og mandat. I stedet for at beskrive alt i detaljer uddelegeres opgaver og beføjelser til medarbejdere, med henblik på at medarbejdere fremover kan tackle dem selv.

Uddelegering kan være meget hjælpsomt, men det kan blive vanskeligt at forblive fornuftigt koordineret mellem uddelegerede opgaver. Organisationen kan fragmentere. Det bliver udfordrende at vide, hvad der foregår i andre afdelinger, og der kan komme til at mangle koordinering i systemet.

Er dit store ansvar lig med en alt for høj arbejdsbelastning? Hvilke af dine opgaver kunne andre bygge kapacitet til at håndtere i løbet af 6-12 måneder? Helt ærligt?



## Professionel forsimppling

I mødet med kompleksitet vil mennesker lave deres egne mentale smutveje. Grundtanken i den fjerde strategi er, at lederen har et særligt ansvar for at skabe tydelige processer, producere gode fælles forsimpplinger og skabe fælles tommelfingerregler. Dette gøres systematisk og sammen med vigtige samarbejdspartnere.

Moderne organisationer gør i bedste mening alting mere komplekst. Professionelle forsimpplinger er lige så nødvendige for at sikre, at alle forstår det samme, kan prioritere, samt koordinere effektivt.

Strategien her skal opfattes som et supplement til de tre øvrige.

## Men...

### Hvorfor forsimppling og ikke forenkling?

- 'Forenkling' antyder, at det er lykkedes at gøre noget komplekst mere enkelt. 'Forsimpling' understreger, at verden og organisationen forbliver kompleks, der er blot lavet en simplere forståelse af den for at kunne kommunikere klarere og koordinere bedre. At 50 mål reduceres til 3 betyder ikke, at de andre 47 mål kan ignoreres, eller at de hundredevis af andre balancer, der skal rammes, kan forsømmes.

### Hvorfor professionelt?

- Ofte forsimppler mennesker individuelt og nærmest ubevidst. Professionel forsimppling betyder, at der arbejdes systematisk med at forsimple det rigtige, og at dette gøres grundigt sammen med de vigtigste interessenter.

### Er det simpelt?

- Nej. Selvom det hedder forsimppling, er det krævende at forsimple professionelt. Til gengæld gør det andres arbejde lettere og mere fokuseret, det forbedrer kommunikationen massivt, og sparer meget tid i koordinering.

Mennesker forsimples.



Gør det professionelt!

Som ledergruppe kan I starte med at lave professionelle forsimplinger inden for kurs, koordinering og commitment:

## Kurs



- Kort beskrivelse af den situation virksomheden står i
- Strategi og mål gengivet på 5 minutter
- Prioriteringsprincipper som alle kan benytte

## Koordinering



- Enkelt billede af den aktuelle organisering og en fælles forståelse af hvorfor det ser ud, som det gør
- Tydeligt formål for hver enkel møderække og for hvert enkelt dagsordenspunkt
- Opgaver, ansvar og mandat kridtes op

## Commitment



- Den gode, korte fortælling om hvorfor
- Ledelsesmæssigt overblik over samspillet mellem de vigtigste formelle og uformelle incitamenter
- Visualisering af fremdrift på de afgørende opgaver



## Start arbejdet i ledelsesteamet

Ledelsesteamet er det afgørende tandhjul i professionel forsimpling. Her er et bud på, hvordan man f.eks. kan komme i gang med arbejdet.

- 1)** Identificer et område, der kunne have gavn af professionel forsimpling. Det kan f.eks. være en ny del af strategien eller organisationsdesignet. Det kan også være et initiativ, der bliver beskrevet som tungt eller svært at forstå.
- 2)** Prøv at formulere KURS (hvorhen), KOORDINERING (hvordan) og COMMITMENT (hvorfor) for det valgte område så simpelt som muligt. Når alle tre områder er forsimpler, så start forfra og gør det mere simpelt. Jo længere I kan komme, jo lettere vil det være for andre at gå kraftfuldt ind i arbejdet.
- 3)** Prøv forsimplingerne af på en vigtig interessant og efterspørg feedback.

## Lad os hjælpe jer videre

Dette er en stærkt forsimplet udgave af artiklen 'Chefens nye kerneopgave: professionel forsimpling.' Du er velkommen til at kontakte os for den fulde version, ligesom vi altid tilbyder at få de bedste ideer og metoder til at virke hos jer. På forskellig vis.

UKON er et aktivt forskende ledelses- og konsulenthus. Vi har mere end 25 års erfaring med organisations- og ledelsesudvikling i både offentlige og private virksomheder. Vi går i øjenhøjde med både topledelse, mellemledere og specialister, når ambitiøse mål skal realiseres eller når svære udfordringer begrænser organisationens fremdrift.

Vi rådgiver og samarbejder især inden for:

- Personlig ledelsesudvikling
- Succesfulde ledelsesteams
- Organisationsudvikling og forandringer
- Grænsekrydsende ledelse

# UKON

UKON A/S

Brendstrupgårdsvej 13, 2. (indgang øst)

8200 Aarhus N

Sankt Knuds Vej 25

1903 Frederiksberg C

Tlf: +45 86261366

Fax: + 45 86261388

E-mail: [info@ukon.dk](mailto:info@ukon.dk)

[ukon.dk](http://ukon.dk)

**Mød os på [www.ukon.dk](http://www.ukon.dk)** — Eller find os på LinkedIn