

Er kompleksitet blot et besværligt vilkår – eller gemmer det også på **en gave?**

Projektledelse i kompleksitet handler om at få fingre i en gave, der er gemt på et felt, der hidtil har været underbelyst i projektverdenen. Det kræver en projektkultur, hvor mellemrummene mellem aktørerne bliver særligt interessante og det professionelle samarbejde indtager en helt ny plads.



ELISABETH PLUM

Elisabeth Plum er mag.art. i kultursociologi, forfatter og udvikler af ledelsesredskaber. Indehaver af Plum & Co.

ep@team-culture.dk

Det er en udfordring at arbejde i komplekse organisationer og projekter, hvor man skal kunne skabe resultater under stadige forandringer, og situationen er flertydig. Mange elementer påvirker hinanden på uforudsigelige måder, så årsag og virkning fletter sig sammen, og her findes ikke en men mange mulige løsninger, der alle er fulde af dilemmaer, man må leve med.

Det kan også være besværligt, at samarbejde med kolleger fra andre faglige specialer, funktioner, lokaliteter og sektorer for at løse de grænsebrydende opgaver. Og det er frustrerende, når de klassiske metoder til analyse, beslutning, styring og problemløsning ikke virker, fordi målet flytter sig og sigtbarheder er nedsat. Alt i alt kan man nemt føle sig presset og også usikker på, hvordan man bedst leverer et professionelt bidrag i sit projekt ... eller 'leverancestrøm' eller 'proces' eller hvad virksomheden nu kalder dette udviklingsarbejde.

Kompleksitet indeholder dog samtidig en gave som består af muligheden for innovative løsninger og uventede gode resultater. Denne

gave får man dog ikke automatisk. Tværtimod kræver det, at man omfavner kompleksiteten og giver slip på arbejdsformer, der er stivnet i 'plejer'. I stedet skal man gøre sig umage med at arbejde på måder, der frigør nye ressourcer og skaber synergi, når båden gynger.

Lad os se hvordan mennesker i komplekse projekter kan få fat i kompleksitetens gave, og hvilke spørgsmål det rejser for dem.

Forskelle indeholder nøglen

For kompleksitetsteoriens grand old man, Ralph Stacey, er vores forskelle nøglen til at udløse kompleksitetens særlige muligheder, for ingen kompleks problemstilling kan overskues fra et enkelt punkt. Derfor er der brug for mange forskellige synsvinkler og ideer til, hvordan situationen skal forstås og håndteres, så mange perspektiver og stemmer skal inviteres til at bidrage i arbejdet.

Oftest bliver forskelle dog forbundet med noget negativt, for eksempel at forskellige persontyper eller fagligheder ikke forstår hinanden og derfor skaber gnidninger, der går ud over

SEMINAR 3.4
Paneldebat

Er kompleksitet blot
et besværligt vilkår

– eller gemmer det også
på en gave?

AT-VÆRE-I-KOMPLEKSITET
Torsdag 24. maj kl. 13.30-16.00





| Klassisk styringskultur | Kompleksitetskultur |
|--|--|
| Styre efter et mål | Konstruere mening |
| Opdele i enkeltdele og analysere disse | Se helheden af forbundne elementer |
| Årsagen | Mulige sammenhænge |
| Korrigerer afvigelser | Improvisere og afprøve |
| Skabe enighed | Bruge forskelligheder |
| Den enkeltes personlighed (via MBTI / JTI, DISC mv.) | Fokus på mellemrummene – at spille hinanden 'gode' |
| Den rigtige løsning | Flere mulige resultater |

Eksempler på forskelle mellem de to kulturer

resultaterne. Dette har medført, at feltet er domineret af ønsket om at bygge bro mellem forskellige synspunkter – enten ved at skabe enighed og kompromis eller ved at undgå, at forskellene bliver set og omtalt.

Den ydre kompleksitet skal modsvarer af en indre kompleksitet

Når man skal have fat i det positive potentiale, som forskelle i faglighed, funktion, erfaring og personlighed indeholder, er det nødvendigt at mennesker tænker højt sammen, for ellers er vi dømt til at gentage os selv. Vi skal udveksle vores komplekse viden, så vi kan få adgang til det, vi ikke ved, at vi ikke ved. Vi skal kunne udfordre egne og hinandens vaneforestillinger for at se nye vinkler på en problematik og opfinde nye slags løsninger.

Team bringer mennesker sammen og giver dem mulighed for at udforske deres forskelle på konstruktiv vis. Team dannes for at opnå bedre resultater end medlemmerne kan opnå hver for

sig, så teamarbejdsformen skal udløse en magisk teamfaktor, men hvordan?

Omgivelsernes kompleksitet må modsvarer af en indre kompleksitet, og i team betyder det, at deltagerne må udvikle kompetencer til at håndtere kompleks viden og ikke mindst til at omsætte og udvikle den i samspil med kollegerne.

Den magiske faktor findes i mellemrummene

Hermed har vi en vigtig pointe om det professionelle samarbejde i komplekse projekter: Det er ikke blot de enkelte personers kompetencer og psykologiske indre, der er vigtigt for resultaterne, men hvordan de kommunikerer og deler og udvikler ny kompleks viden. Enkeltvis kan de være nok så kompetente, men for at teamet kan modsvarer den ydre kompleksitet kræver det, at alle orienterer sig mod interaktionerne med de andre for at spille hinanden gode og dermed udvikle nyt.

Det er altså i mellemrummene mellem aktørerne, at den magiske teamfaktor findes, og dermed bevæger vi os fra en psykologisk til en sociologisk tilgang. Fra fokus på menneskets indre til fokus på samspil.

Teamarbejdsformen er bærende for det komplekse projektet, der kan ses som en lang samtale blandt en vifte af aktører med forskellige og skiftende funktioner undervejs i processen.

De skal 'teame op' med hinanden og lede deres indbyrdes forskelle ved at lytte til og bruge 'afvigende' synspunkter, invitere flere stemmer ind og være nysgerrige og hvad Peter Bastian kalder forundingsparate.

Kulturforandring i det komplekse projekt

Hvis projekter og projektledere vil have fat i kompleksitetens gave, kræver det en kulturændring væk fra det klassiske styringsparadigme, der hører en mere stabil og forudsigelig verden til. Dette er dog ikke en nem opgave, for kultur er et samspil mellem daglig praksis og måder at tænke på.

Problemet er, at hvis en kultur har præget et felt gennem mange år, er den blevet usynlig for deltagerne. Den opfattes ikke længere som en kultur, men tages for givet som den naturlige måde at gøre tingene på. Den kulturelle autopilot styrer arbejdsrutiner og samarbejde, og ubevidst bekræfter man hinanden i sit verdensbillede og selvbillede. Man er fælles om de blinde pletter og den selektive opmærksomhed.

Derfor skal den nødvendige kulturudvikling i det komplekse projekt tages alvorligt, som noget der kræver en særlig indsats, og ikke blot opfattes som et appendiks til den klassiske projektkultur.

En vigtig del af en kulturforandring sker i sproget, for selv om vores ordvalg kan være ubevidst

og virke uskyldigt, så er det i sig selv en intervention og en vigtig kulturel markør. Kulturudvikling kræver præcision i sprogbruget, så ordene passer til meningen og vi kan skelne mellem forskellige typer af projektkulturer. Se nogle typiske kulturforskelle i skemaet.

I komplekse projekter må vi derfor overveje spørgsmål som disse:

- Hvordan arbejde vi på måder, der frigør nye ressourcer og skaber synergi, når båden gynger?
- Vi er vant til at vurderer hinanden på vores faglige kunnen – men hvad skal der til, for at værdsætte evnen til at gøre sig forståelig overfor andre ekspertiser og skabe noget nyt sammen med dem?
- Hvordan skifter vi fokus fra det psykologiske og til det sociologiske – dvs. til mellemrummene og samarbejdskulturen?
- Hvordan lærer man at blive en relations- og kulturleder?
- Hvilke ord er det særligt vigtigt at bruge i det komplekse projekt for at hjælpe kulturforandringen på vej?

Kom til paneldebat på Symposiet og vær med til at drøfte disse spørgsmål – og andre der dukker op undervejs. //

Referencer

- Amtoft & Vestergaard:
Ledelse i kompleksitet –
perspektiver på globale
(projekt)lederkompeten-
cer, Erhvervspsykologi Vol.
1, nr. 3, 2003
- Stacey, Ralph: Complexity
and Creativity in Organizati-
ons, Berreth-Koehler, 1996