

Stræk jeres indre kompleksitet

– den afgørende muskel i den flade organisation

Flade organisationer kræver bestemte kompetencer hos de mennesker, der skal få denne flydende og lederløse – men ikke ledelsesløse – arbejdsform til at lykkes. Velkommen til en særlig kultur, hvor alle skal tage ledelse, men også skal give slip på noget – og hvor mentale og praktiske strækøvelser er en del af hverdagen.

Denne artikel er til jer, der vil styrke jeres flade organisation eller som vil udvikle en ny flad organisation til løsning af jeres komplekse opgaver. Der findes bøger om disse nye organisationsformer, og der er også danske eksempler at lære af, men jeres 'rejse' vil altid være unik, så her kommer nogle vigtige opmærksomhedspunkter.

Fra lederhierarki til ledelsesopgaver hos alle

Så længe vi kan huske, har det været ledernes opgave at have det overordnede overblik og ansvar, lægge strategien og udstikke retningslinjerne, fordele arbejdsopgaverne, starte nye projekter, tage beslutninger, orkestrere videndeling, og motivere og vejlede de ansatte.

Den flade organisation er dog væsensforskellig fra den hierarkiske organisation, så det nytter ikke at forlænge verden med brædder, som om intet var hændt. Vi kan ikke bare bruge redskaberne og tankemåderne fra de tidligere organisationer, for de virker ikke her.

Ledeshierarkiets strukturer er nemlig opløst og erstattet af selvorganisering og stor autonomi

i teams, hvor der foregår masser af ledelse men uden formelle ledere. Det kan lade sig gøre, fordi alle på skift efter situationen påtager sig opgaver, der før lå hos lederen: Koordinering, fordeling af opgaver, finde viden og hjælp hos andre og tage affære, når et problem viser sig. Man forbinder sig med hinanden, opgaverne og kunderne på nye måder.

En særlige kultur præget af virksomhedens indre kompleksitet

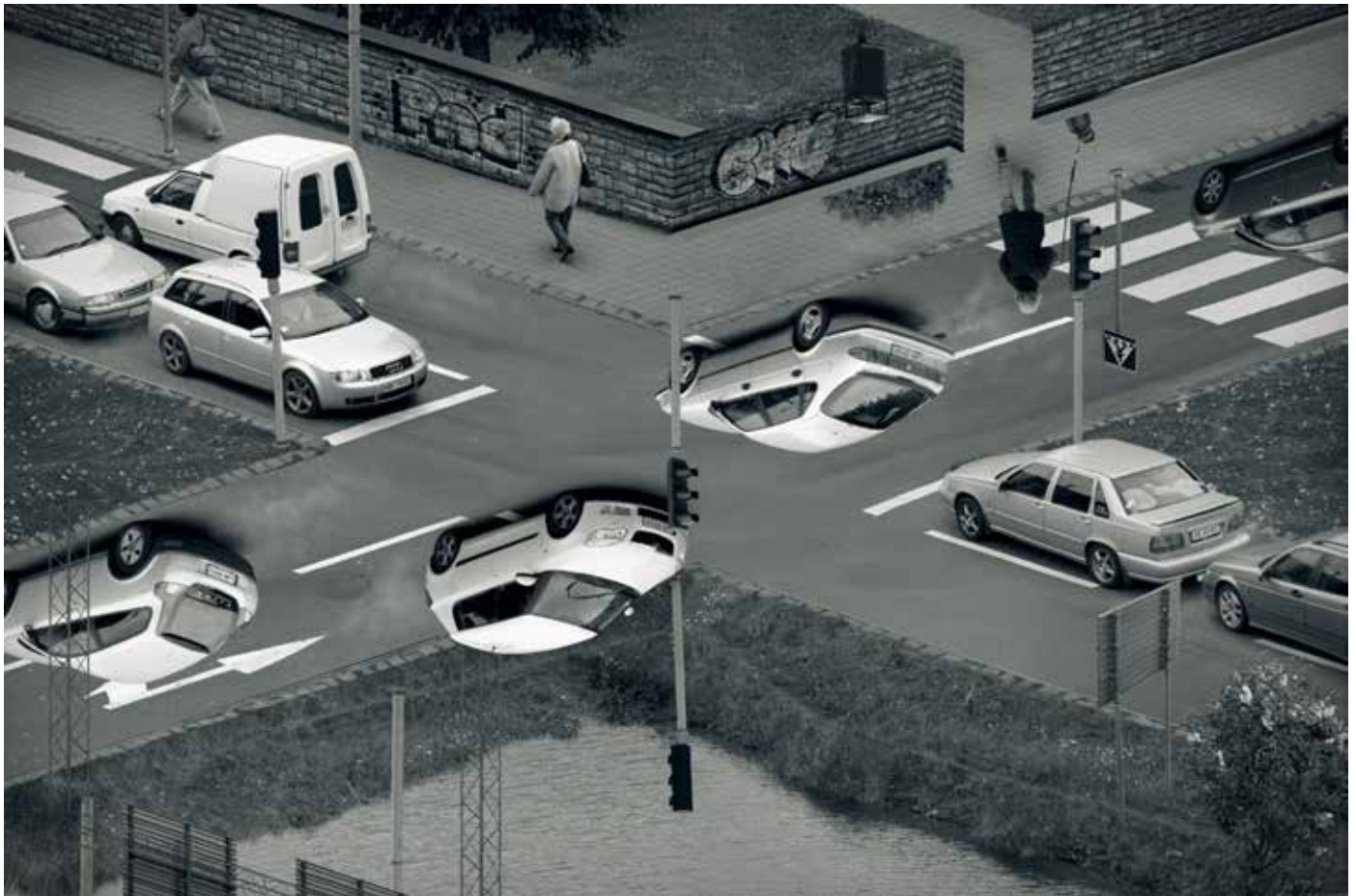
Den flade organisation er virksomhedens forsøg på at matche de komplekse vilkår med en indre organisatorisk kompleksitet. Den indretter sig fleksibelt, så den hurtigt kan omstille sig, sætte nye hold af relevante kompetencer og løbende gøre sig parat til udfordringer, der venter rundt om næste hjørne. Disse bevægelsesmønstre kræver en særlig kultur.

Organisationen er nemlig resultatet af en kulturforandring, hvor de ansatte har opbygget nye arbejdsformer og tilhørende normer for, hvad der er rigtigt at gøre i forskellige situationer. Hvordan koordinerer vi nye ideer? Hvordan træffer vi beslutninger? Hvordan håndterer vi uenigheder? Kulturen er både den daglige praksis og selvbilledet af 'os i den flade organisation'. Den er et filter til at fortolke situationer med og en ramme til at navigere i hverdagen.

Teamarbejdsformen opstår ikke ud af den blå luft

Der er forskellige typer af flade organisationer, men de har alle en organisk struktur, hvor teams er enheden. Disse antager flere former og størrelser og kan være mere eller mindre faste, dannet ad hoc for at løse en aktuel opgave eller udforske et spørgsmål der går på tværs.

Den flade organisation lykkes kun, hvis de forskellige teams fungerer godt, så alle kan udfolde deres ressourcer. Teamarbejdsformen er en



Tror du din version af virkeligheden er den rigtige? Illustration Erik Johansson//erikjohanssonphoto.com

særlig professionel praksis, der kan få $2+2=5$, og den opstår ikke af sig selv. Arbejdsformen tages dog ofte for givet også i disse nye organisationer, ligesom man går ud fra, at alle kan arbejde godt i et team. Men det passer ikke.

Den flade organisations teams er godt nok lederløse, men det gør dem ikke leddeløse i betydningen i fare for at falde fra hinanden. Det er de ansattes professionelle sociale kompetencer i at samarbejde og opbygge relationer, der får teamarbejdsformen til at blomstre og skabe gode resultater. For et team er ikke no-

get, der bare er, men noget man gør gennem aktive handlinger. Man skal kunne teame op med hinanden, idet jeg definerer teaming som en professionel kompetence, hvor man spiller hinanden gode på tværs af sine forskelle for at skabe resultater.

Alle ansatte har således en dobbeltrolle, for de skal ikke blot være fagligt dygtige, men også kunne bringe deres faglighed i spil og samarbejde med kolleger, der tænker og handler anderledes end dem selv.

Indre kompleksitet hos de ansatte er afgørende

Den flade organisations arbejdsformer virker dog kun, hvis de ansatte kan praktisere en indre kompleksitet svarende til den organisatoriske. Via deres daglige praksis skal de bryde med generationers hierarkiske tænkemåder for at udvikle deres levende organisation, så de kan skabe gode resultater.

Indre kompleksitet på menneskeniveau består af flere aspekter, og især er det vigtigt at man kan:

- Slippe forældede antagelser
- Se flere perspektiver på en situation og se sig selv udefra
- Tåle at være i tvivl, udholde dilemmaer og uvished
- Være åben overfor flere versioner af virkeligheden
- Bevæge sig fremad trods nedsat sigtbarhed
- Turde prøve noget nyt af for at se hvad der sker og lære af det.

Alt dette foregår med opgaven som kongen, for den er årsagen til, at vi er her og har dannet netop dette team lige nu.

Hvordan praktiserer vi så denne kultur, hvor vi styrker og strækker vores indre kompleksitet ligesom en muskel? Hvordan ser indre kompleksitet ud i det daglige arbejde? Hvad er redskaberne, der hjælper os? Nedenfor giver jeg seks bud med tilhørende refleksionsspørgsmål, der inviterer til strækøvelser i forskellige situationer.

1. Teamets forskelle kan afsløre forældede vaner

Det er svært at slippe sine forældede antagelser helt alene, så vi er dømt til at gentage os selv, hvis ikke vi tænker sammen. Det betyder at tale sammen om det, vi ser, ud fra vores forskellige ståsteder, og her bruger teamet sine forskelle i faglighed, erfaringer og personligheder.

Teams er enheden i de flade organisationer, fordi de bringer mennesker sammen, der tænker og handler forskelligt. Teamarbejdsformen giver dem mulighed for at bruge deres forskellige kompetencer og vinkler, så ingen kører fast i

forældede vaner, og det kan ende med et godt resultat.

Har vi flere synsvinkler end dem, vi har hørt?

Hvad plejer at være vores blinde vinkel og gamle vaner i sådan en situation?

2. Meta-niveauet er central del af kulturen

Arbejds måden i de enkelte teams kræver hyppige samtaler om arbejdsformen, opgavefordelingen og det næste skridt. Det handler om at kunne se flere perspektiver på en situation og at se sig selv udefra og byde ind. I den flade organisation kan det være svært at skabe overblik over, hvem der arbejder med hvad og hvilke nye initiativer, der er i gang rundt omkring.

Begge dele kræver samtaler på meta-niveau, hvor man løfter sig op fra den daglige driftssnak, for at skabe et fælles opdateret billede af situationen. Sådanne samtaler skal være en god vane i kulturen, så feedback er velkommen, og det opleves interessant, når man med jævne mellemrum drøfter, hvordan det egentligt går. (Alle denne artikels refleksionsspørgsmål inviterer til samtaler på meta-niveau.)

Hvilken samarbejds måde skal vi bruge til denne opgave? Hvad det vil sige at være en konstruktiv teamkollega?

Hvordan går det lige nu? Hvad fungerer godt – og hvad skal vi gøre os mere umage med?

3. Den vigtigste ressource er hinanden

Det kræver stort engagement, når man ikke bare skal være fagligt dygtig, men også selv skal sørge for at koordinere, opsøge viden og tage initiativer, når noget ikke virker. Hertil kommer, at man skal kunne strække sin indre kompleksitet ved at turde være i tvivl og kan udholde dilemmaer og uvished. Det kræver alt i alt noget af den enkelte, som kun lader sig gøre i fællesskab med de andre.

Teaming er som nævnt en professionel social kompetence, og når den udbredes, kan der opstå en kollegial 'evighedsmaskine', der gør det sjovt og tilfredsstillende at være del af den organisation, der skaber gode resultater. At blive spillet god af sine kolleger, skaber engagement,

**ELISABETH PLUM**

Rådgiver, forfatter og foredragsholder. Hun videreuddanner konsulenter og har udviklet flere redskaber til at styrke teamsamarbejdet.

www.teamingbogen.dk
ep@team-culture.dk

gensidig tillid og mental råstyrke til at klare det usikre.

Er der noget, det er vigtigt at være i tvivl om i den kommende tid?

Hvordan får vi det bedste frem i hinanden lige nu, hvor tingene er lidt uklare?

4. Vær parat til at ødelægge den gode stemning

Indre kompleksitet kræver mental spændstighed herunder at være åben overfor flere versioner af virkeligheden. Man skal kunne invitere 'afvigende' og ubekvemme synspunkter på banen og lytte til dem, fordi der her kan gemme sig ny vigtig indsigt.

Også i den flade organisation kan det være rart og bekræftende med stor enighed, men nogle gange er det bare nødvendigt at ødelægge den gode stemning, hvis man skal få øje på nye perspektiver, der kan åbne for flere handlemuligheder.

Hvis vi ikke skulle fortsætte med at være enige lige nu, hvad ville så være en interessant og lærerig uenighed?

Hvem kunne vi spørge, der vil have et helt anden syn på denne sag?

5. Fremad på trods af nedsat sigtbarhed

Teams i den flade organisation arbejder sig ofte frem til resultaterne ved at lægge stenene mens de går, for der er ingen faste manualer og metoder med garanti for succes. Tilmed løses opgaverne måske i tæt samarbejde med brugere, hvor det kun ligger fast, hvad løsningen skal bruges til, men ikke præcis hvordan den skal se ud, så det skal opfindes i fællesskab undervejs.

Teamet skal altså kunne bevæge sig fremad, selv om sigtbarheden er nedsat, og her nytter det ikke blot at sige og gøre som man plejer, uden at tænke meget over det. Dette hedder autopilot. Man skal kunne slå over på den ma-

nuelle styring, hvor man tænker, før man taler. Her er der brug for deltagernes håndlag og dømmekraft i den aktuelle kontekst, og for stor opmærksomhed på, hvordan man bevæger sig fremad, og hvad der sker imens.

Hvilke interessante spørgsmål har vi ikke fået stillet endnu?

Hvis vi skulle gøre noget andet end vi plejer, hvad skulle det så være? – og hvad kunne vi ønske der kom ud af det?

6. Føles det rigtigt eller er det faktisk rigtigt?

Når man bevæger sig fremad for at finde en god løsning, skal man turde prøve noget nyt af, og se hvad der sker. Man lærer gennem at praktisere noget nyt. "Lad os se hvad kunden siger til, at vi har taget udgangspunkt i noget, de havde overset." "Lad os prøve denne arbejdsdeling i teamet."

Når teamet så reflekterer over, hvor deres eksperiment bragte dem hen, kan det være resultatet føles vellykket. Men pas på. For føles det rigtigt eller er det faktisk rigtigt? Måske teamet kan lide udfaldet, fordi de er glade for at få ros eller det flugter med gamle vaner eller de kan komme hurtigt videre uden diskussioner. Men er det også et resultat, der faktisk giver høj kvalitet?

Vores komfortzone lokker med harmoni og lette løsninger, så hvad er vores fælde, når vi nu skal afprøve noget nyt?

Giver denne nye løsning bare en god fornemmelse – eller har vi faktisk fat i en god løsning?

Denne muskel skal også trænes

Indre kompleksitet skal styrkes og strækkes i det daglige samspil, for ligesom med andre muskler gælder 'use it or lose it'. Gevinsten er et godt arbejdsmiljø, hvor man har det sjovt, mens man knokler og forhåbentligt skaber uventede gode resultater.//