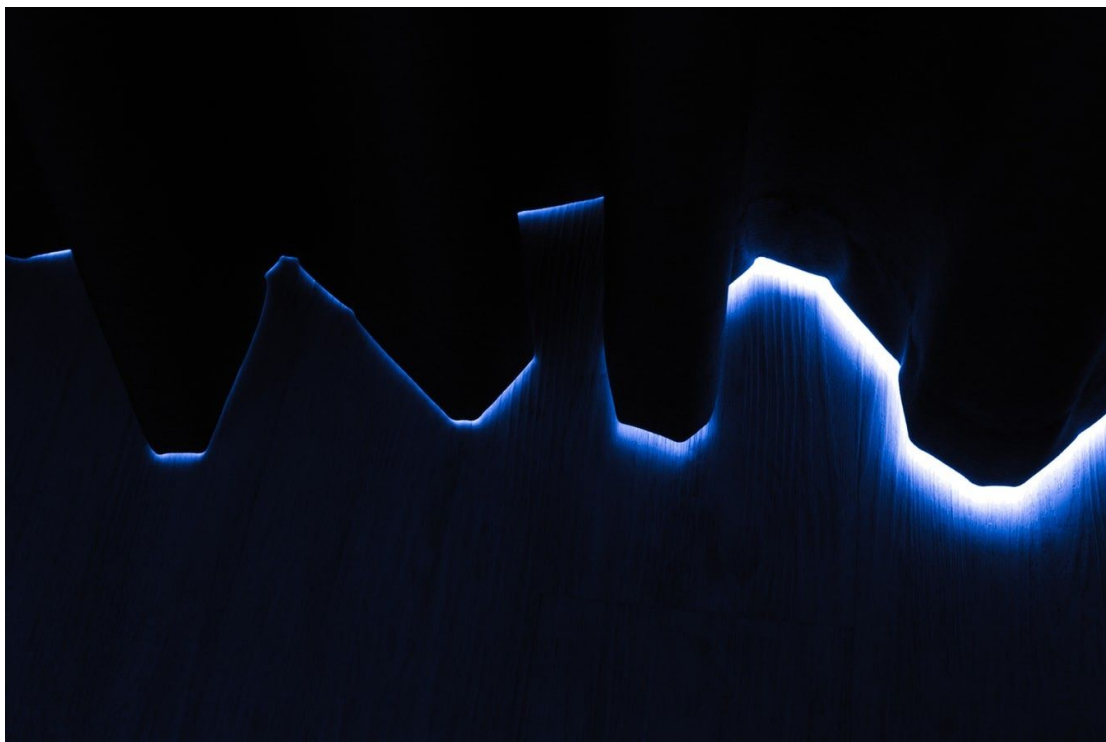


# Ledelsesadfærd og organisatoriske principper i en eksponentiel verden

Artikel i *Børsen ledelse*, Oktober 2017

**Af Pernille Hippe Brun,  
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse**



I bogen eksponentielle organisationer (3) beskrives det, hvordan vi som mennesker - homo sapiens – biologisk set er designet til at opleve verden lineært. A fører til B som fører til C i et adstadigt tempo, som vi kan følge med i. Det er forudsigeligt og let at forstå. Der kan være bump på vejen, men med vores intellekt kan vi regne ud, hvad vi skal gøre. En lineær verden er enten simpel eller kompliceret, og i sådan en verden fungerer et ledelsesparadigme med ordrer, hierarkier og top-down management ganske glimrende.

De problemer og muligheder, organisationer af i dag står overfor, præsenterer imidlertid ikke sig selv på en simpel eller lineær måde, men snarere en kompleks eller ligefrem kaotisk måde, hvilket kalder på et helt andet ledelsesparadigme end et, hvor man med lidt eftertænksomhed kan regne ud, hvad der bør gøres (4).

Når teknologisk udvikling sker eksponentielt - dvs. i en hastighed og i et omfang, der hurtigt overstiger vores forestillingsevne, bliver vi nødt til at bruge andre værktøjer end dem, vi anvendte, da vi havde tid og tingene udfoldede sig på en forudsigelig måde. Vi bliver nødt til at løse problemer, på nye måder, og lede vores organisationer på nye måder.

I en simpel verden, hvor et problem præsenterer sig for os, kan vi observere, **kategorisere** og handle. Det er ligefremt og uproblematisk – med mindre problemet i virkeligheden ikke er simpelt, og vi bare ikke har opdaget det. Så vi skal holde øjne og ører åbne, men er problemet virkeligt et, vi har set før, og som vi ved hvordan man løser og hvis konteksten omkring problemet heller ikke har ændret sig, så er det bare om at komme i gang. Her kan vi bruge 'best practice' løsninger og lære af fortiden.

I komplicerede situationer er der brug for eksperthjælp til at løse problemet, da et problem kan løses på flere forskellige måder. At vælge mellem den ene eller den anden måde afhænger af den **analyse**, eksperterne er i stand til at lave. De får de forhåndenværende fakta stillet til rådighed (eller finder dem selv), opstiller forskellige scenarier for, hvordan man kan løse situationen, og derefter kan man som leder vælge, hvilken løsning man vil gå med.

I komplekse og kaotiske situationer kan vi ikke på forhånd regne ud, hvordan et problem skal løses. Her har vi at gøre med så mange uforudsigelige faktorer, at den traditionelle problemløsningsstrategi kommer til kort. Vi kan ikke længere observere, kategorisere og analysere os frem til den gode løsning. Vi bliver nødt til kvalificeret at **handle og fejle**, for at få information, der kan guide os i forhold til de næste skridt, vi kan tage. I komplekse situationer kan vi godt opstille forskellige scenarier, ligesom man ville gøre i en kompliceret situation, men det er først, når vi tager det første skridt, at vi kan regne det næste ud. Omfattende analyse i sig selv, vil ikke hjælpe, da situationens udfald afhænger af reaktioner på den handling, man foretager sig. I kaotiske situationer er der ikke engang tid til at opstille og vælge mellem forskellige scenarier til det første skridt – der handler man med det samme.

I både komplekse og kaotiske situationer, er det derfor altafgørende, at man i sit organisatoriske system har indbygget rum for at kunne fejle. Det er fejlene, der giver information, og jo hurtigere man fejler, jo hurtigere kan man 'rette ind'.

Mange nye virksomheder har taget konsekvensen og tilskynder medarbejderne til at arbejde med en metode hvor der iterativt eksperimenteres, måles og læres – som oftest gennem fejl. Målet er hurtigt at kunne indhente information, få feedback – og "pivotere"/ændre kurs, om nødvendigt (2). Det er disse nye virksomheder, der 'disrupter' de virksomheder, der har en ledelsesstil og en produkt- og serviceudviklings tilgang, der passer bedre til en simpel eller en kompliceret verden. Der er mange, der ikke har set skriften på væggen. De traditionelle organisationer har travlt med at analysere og tænke, mens de nye, på meget kort tid, får et produkt på markedet, som de for kun 30 dage tidligere fik ideen til. Noget, der tidligere tog år at udvikle, kan nu med 3D printere og internet realiseres på få dage.

Hvis man som "traditionel" organisation (eller leder) vil lære af de nye virksomheder, kan man med fordel skele til nogle af de organisatoriske principper, Salim Ismael refererer til i bogen Eksponentielle organisationer (3) under akronymet SCALE IDEAS. Det går – kort fortalt – ud på følgende:

**Staff on demand** – kort sagt – du skal kunne skalere din arbejdsstyrke op og ned mere fleksibelt, end du kan ved fastansættelser.

**Community and Crowd** – sørg for at involvere en langt bredere arbejdsstyrke, end den du har ansat i virksomheden, ved at du skaber en bevægelse, hvor mennesker frivilligt har lyst til at være med og byde ind.

**Algoritmer** – sørg for at være datadrevne i alt, hvad I gør

**Lej i stedet for ej** – f.eks. kontor, kontorinventar, maskiner

**Engager** – på nye måder – f.eks. gennem konkurrencer og spil

**Interfaces** – hav al information tilgængelig for alle i virksomheden via lettilgængelige systemer

**Dashboards** – synlige for alle

**Eksperimenter (!)**

**Autonomi** – vis målet – men lad folk selv finde vejen

**Sociale teknologier** – real-time aktiviteter

Ismael's bog er en god indføring i den 'eksponentielle' værktøjskasse.

At traditionelle ledelses og organiserings principper kan komme til kort i en kompleks verden, lærte Amerikanerne på den hårde måde i Irak.

Efter Saddam Hussein's konventionelle styrker hurtigt tabte slaget om krigen, så gik der ikke lang tid før en ny og mere agil fjende, Al-Quida, så dagens lys. USA og den vestlige koalition fik læsterlige klø og var tæt på at miste kontrollen til sekterisk vold til en tilsyneladende uorganiseret fjende.

Forh. General McCrystal har skrevet en fremragende bog "Team of teams" (1), hvor han beretter om hvordan man lærte af Al-Quida's måde at organisere sig på og efterfølgende radikalt omkalfatrede organiserings- og samarbejds mønstre i egen organisation – helt fra bunden.

I bogen beskrives det, hvordan organisationer med et klart formål og beslutningskraften lagt ud i forreste linje, klarer sig bedre end virksomheder, der er top-styrede og hierarkiske. Det er netop fordi man under stærkt pres – tidsmæssigt og informationsmæssigt – ikke har tid til at vente på, at en beslutning skal gå igennem et hierarkisk system, før den kan føres ud i livet. Derfor er det nødvendigt at træne sine teams til at fungere selvstændigt og kunne agere "on-the-spot", når et problem eller en udfordring viser sig. Samtidigt er det også vigtigt, at teams kommunikerer hyppigt og er transparente om hvad der sker i deres del af organisationen, så viden dissemineres – men altså ikke oppefra – men på tværs. Det er ikke lederens opgave at være 'informations pumpe' mellem teams og ledelseshierarkier.

Så – verden udvikler sig – vi følger med – nye ledelsesparadigmer og organisatoriske styringsmekanismer afprøves, og måske har vi endnu ikke fundet de vise(ste) sten – men vi er på vej. Undervejs må vi forsøge at handle, opfatte og reagere adækvat – og forhåbentligt har denne artikel givet dig lidt ideer at komme i gang på.

**Referencer:**

1. McChrystal, S.: Team of teams. *New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio / Penguin, 2015.
2. Ries, E.: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing, 2011.
3. Salim, N: *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books, 2011.
4. Snowden, D.J. & Boone, M.E.: *A leaders framework for decision making*. Harvard Business Review, nov. 2007.

**hippebrun'co**