

at  
lede  
efter  
kom  
pleks  
itet

- når ledere tager deres erfaringer alvorligt

**At lede efter kompleksitet**  
- Når ledere tager deres erfaringer alvorligt

*Af Jesper Gregersen*



# Agenda

---

at forstå kompleksiteten og hvorfor den ikke kan eller skal reduceres

---

hvordan du kan træne din evne til at være i komplekse forandringsprocesser

---

hvorfor du skal sætte mål i stedet for strategier

---

hvorfor mennesker er vigtigere end metoder og modeller

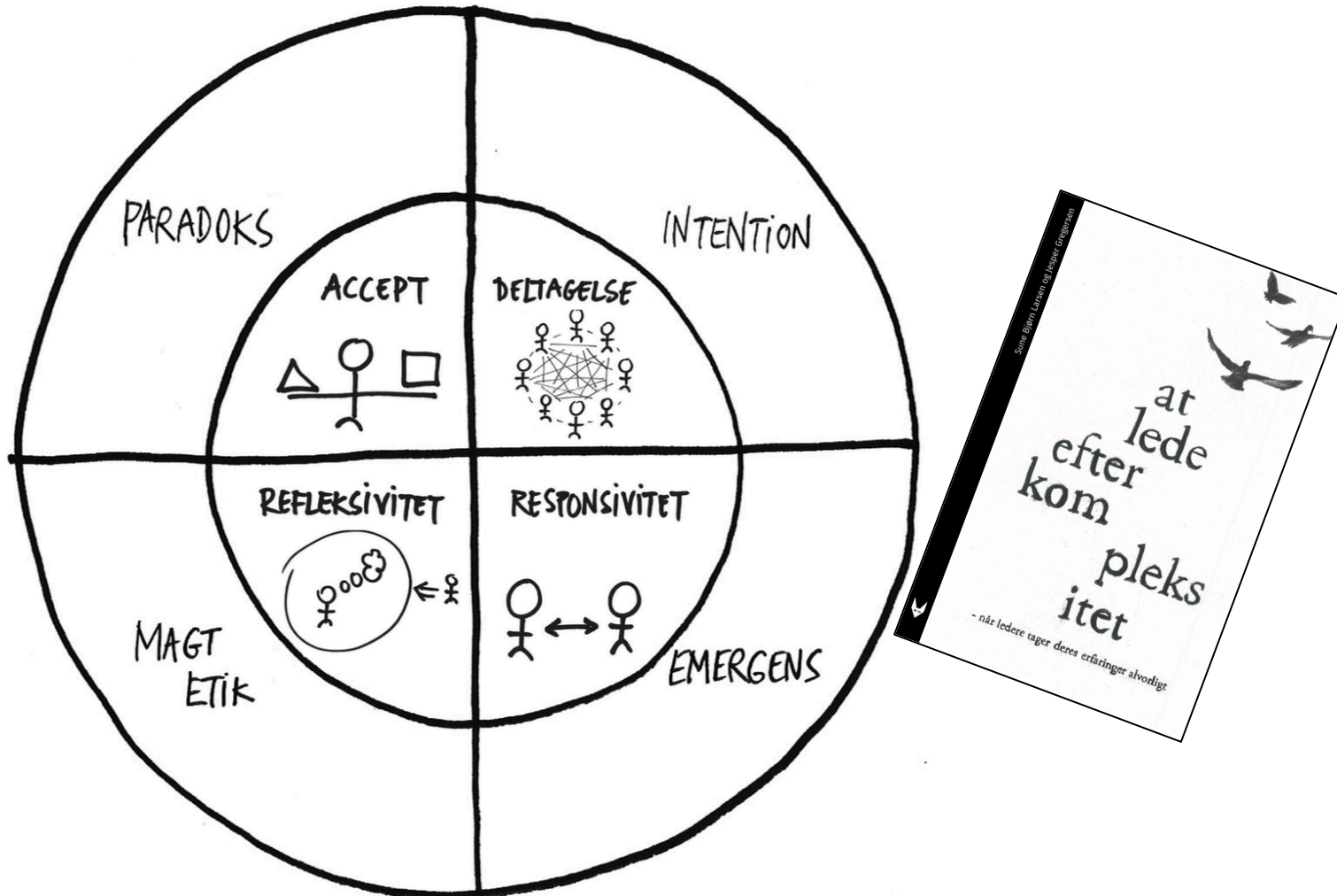
---

hvorfor kompleksiteten aldrig slutter

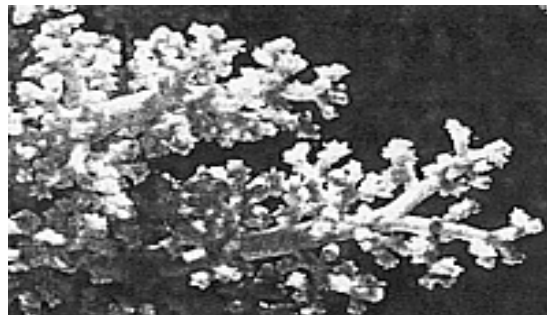
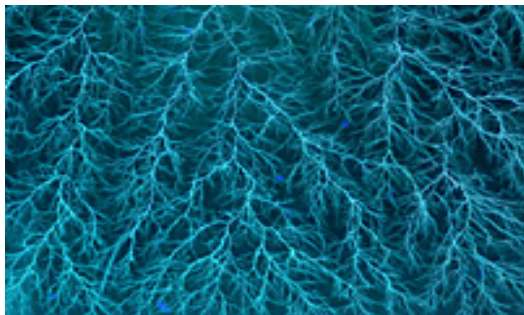
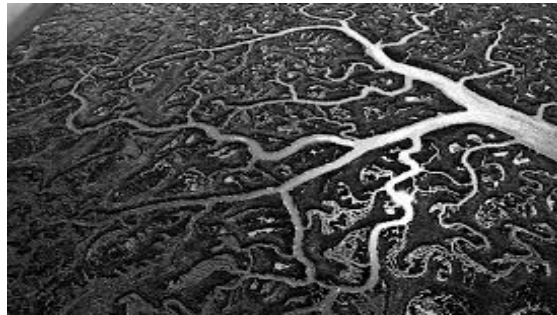
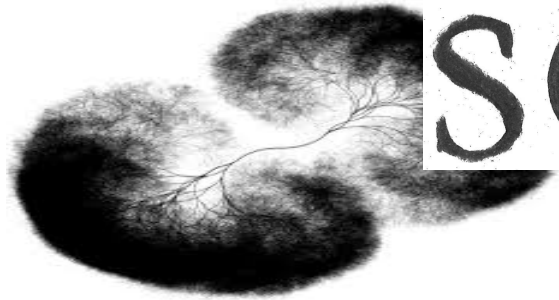
# Mødelokalet



# At lede efter kompleksitet



# COMPLEXITY SCIENCE

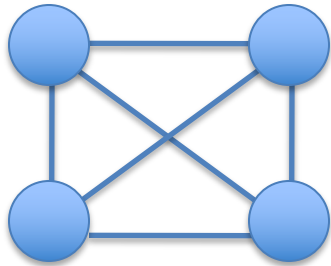


# Relationer og organisationer som forudsigelige og uforudsigelige mønstre

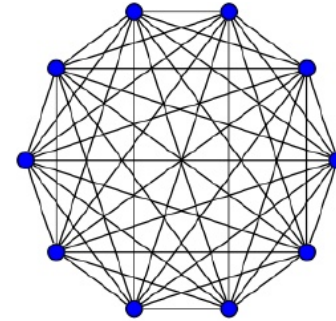


<http://www.youtube.com/watch?v=Vy7yuj-UrNI>

# Kompleksitet og relationel uforudsigelighed



6 forbindelser  
64 forskellige mønstre

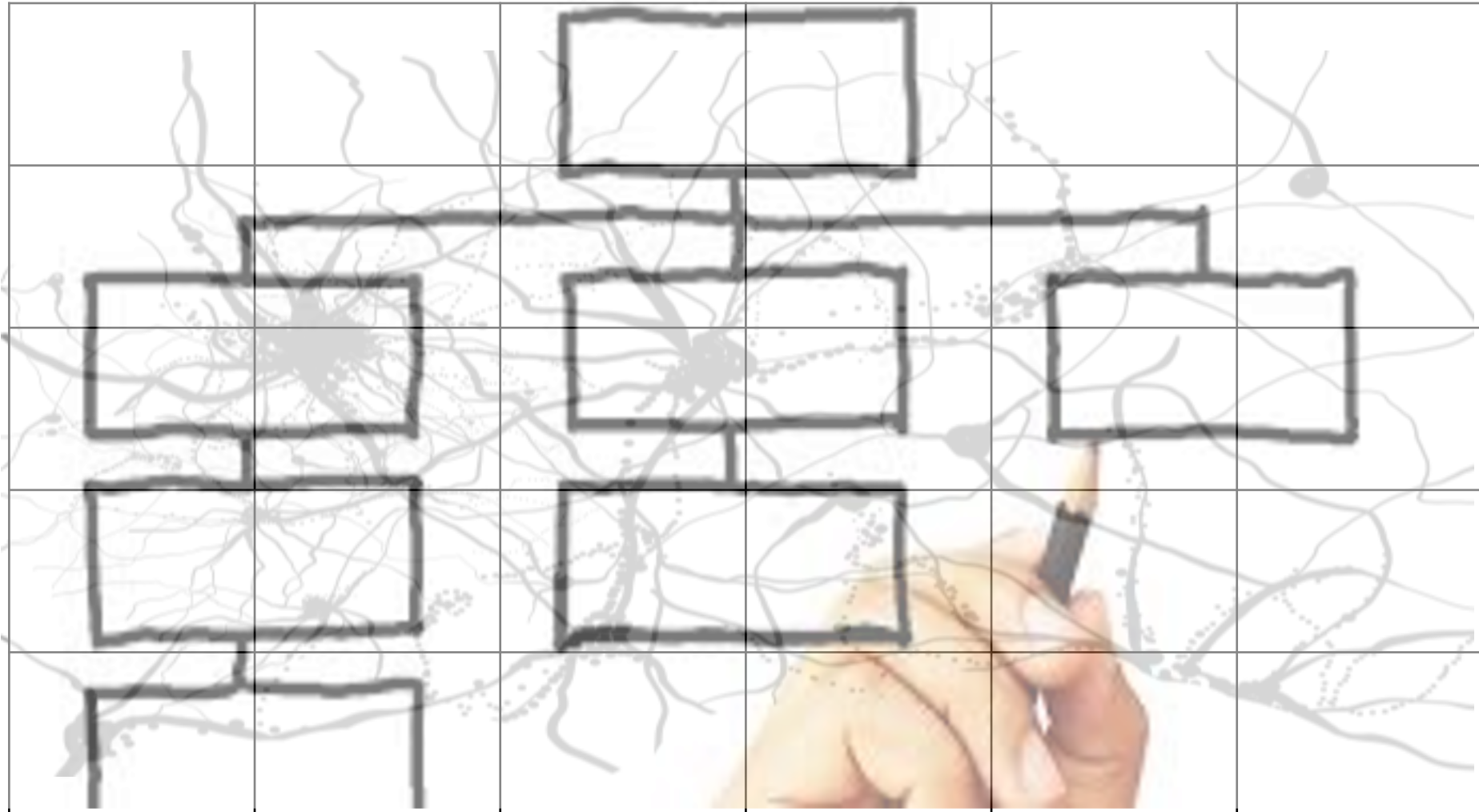


45 forbindelser  
4,7 milliarder mønstre

- Forestil dig nu, at prikkerne har følelser, intentioner, ønsker, mentale modeller, mere eller mindre skjulte dagsordner og forskellige perspektiver
- Vi antager ofte, at processer i organisationer er drevet af rationelle mennesker, men når der er mennesker involveret i udviklingen er spillet alt andet end kun rationelt

Interaktioner mellem mennesker er både rationel og irrationel, forudsigelig og uforudsigelig og den lader sig ikke styre – evnen til at improvisere er afgørende.

# Organisationers kompleksitet





# Kompleksitet og acceleration af arbejdet

## 1. Teknologisk acceleration

- Data mængde, tilgængelighed,

## 2. Forandrings acceleration

- Effektivitet og produktivitet, omstillinger

## 3. Hverdagslivets acceleration

- Præstationssamfundet, hurtigere, bedre, stærkere

**Everyone has a plan  
until they get hit**

*Mike Tyson*



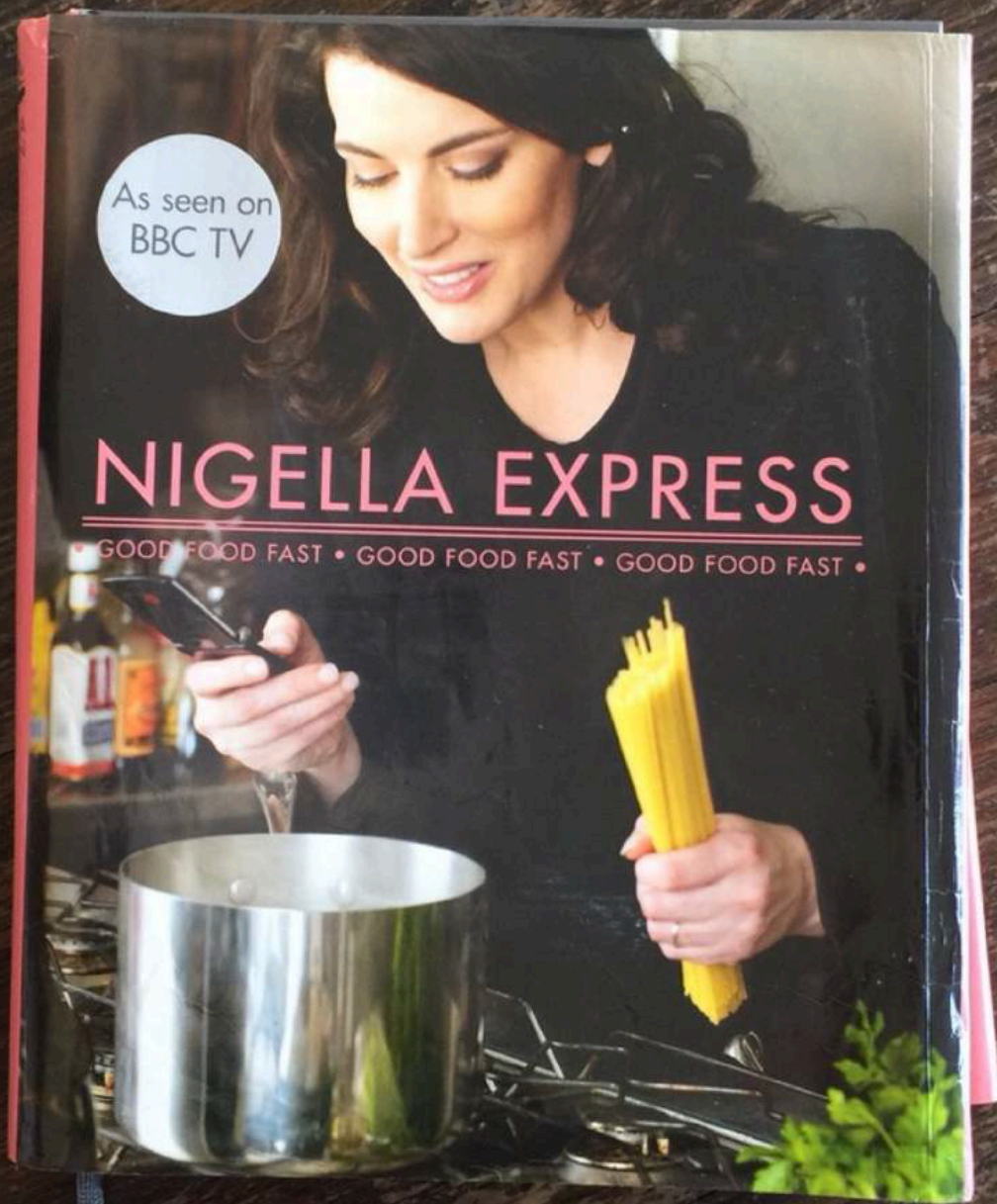
# Forandringsteorier?



As seen on  
BBC TV

# NIGELLA EXPRESS

• GOOD FOOD FAST • GOOD FOOD FAST • GOOD FOOD FAST •



Proces

## TOTALLY CHOCOLATE CHOCOLATE CHIP COOKIES

Along with chocolate, there is much comfort to be gleaned from reading cookbooks. This recipe combines two loves by being chocolatey to the point of madness and having revealed itself to me after a cosy, snuggled-down read of Elinor Klivans' glorious *Big Fat Cookies*. What I do is make up the full batch of these (hard to divide it really, since it contains only 1 egg) and form all 12 cookies, but bake only half and freeze the other half. I freeze them on a little tray and, once they're hard, I bung them in a freezer bag, seal it and stash it back in the freezer, to bake them unthawed at a later date. That way, I've got 6 chocolate cookies to keep me and my family happy without any time or effort.

This is what I call an investment. And it's worth it – these are the chocolasiest cookies you will ever come across.

125g dark chocolate, minimum 70% cocoa solids	75g light brown sugar
150g flour	50g white sugar
30g cocoa, sieved	1 teaspoon vanilla extract
1 teaspoon bicarbonate of soda	1 egg, cold from the fridge
1/2 teaspoon salt	350g (2 bags) semi-sweet chocolate morsels or dark chocolate chips
125g soft butter	

- 1 Preheat the oven to 170°C/gas mark 3. Melt the 125g dark chocolate either in the microwave or in a heatproof dish over a pan of simmering water.
- 2 Put the flour, cocoa, bicarbonate of soda and salt into a bowl.
- 3 Cream the butter and sugars in another bowl. (I use my freestanding mixer, itself an odd source of comfort to me.) Add the melted chocolate and mix together.
- 4 Beat in the vanilla extract and cold egg, and then mix in the dry ingredients. Finally stir in the chocolate morsels or chips.
- 5 Scoop out 12 equal-sized mounds – an ice cream scoop and a palette knife are the best tools for the job – and place on a lined baking sheet about 6cm apart. Do not flatten them.
- 6 Cook for 18 minutes, testing with a cake tester to make sure it comes out semi-clean and not wet with cake batter. If you pierce a chocolate chip, try again.
- 7 Leave to cool slightly on a wire rack to harden. Then transfer them to a cool-

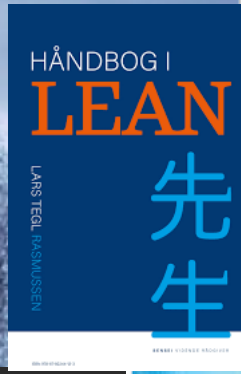
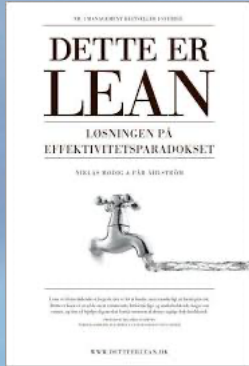
Årsag  
Hvis du gør  
sådan...

Outcome

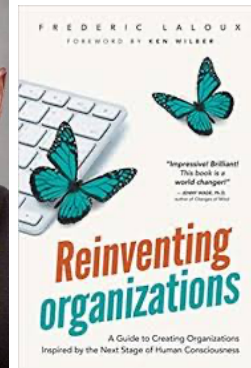
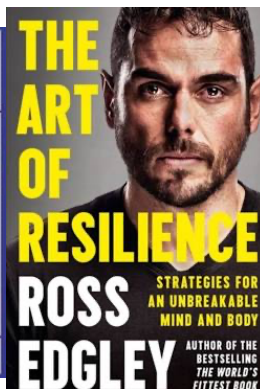
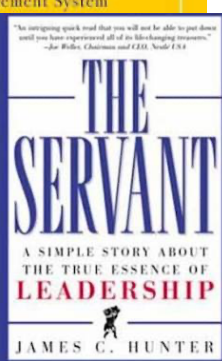
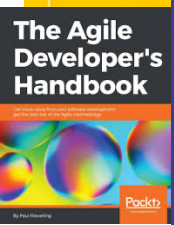
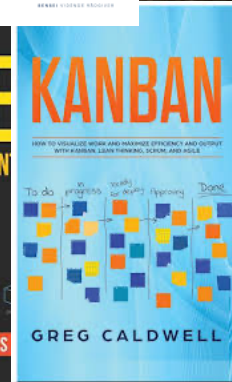
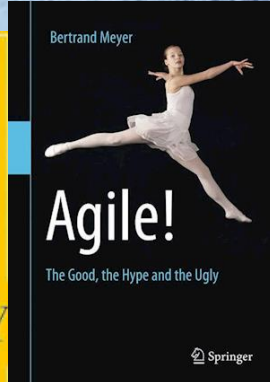
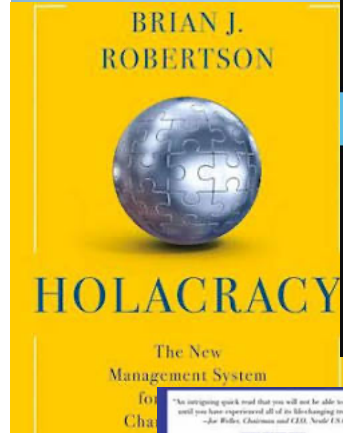
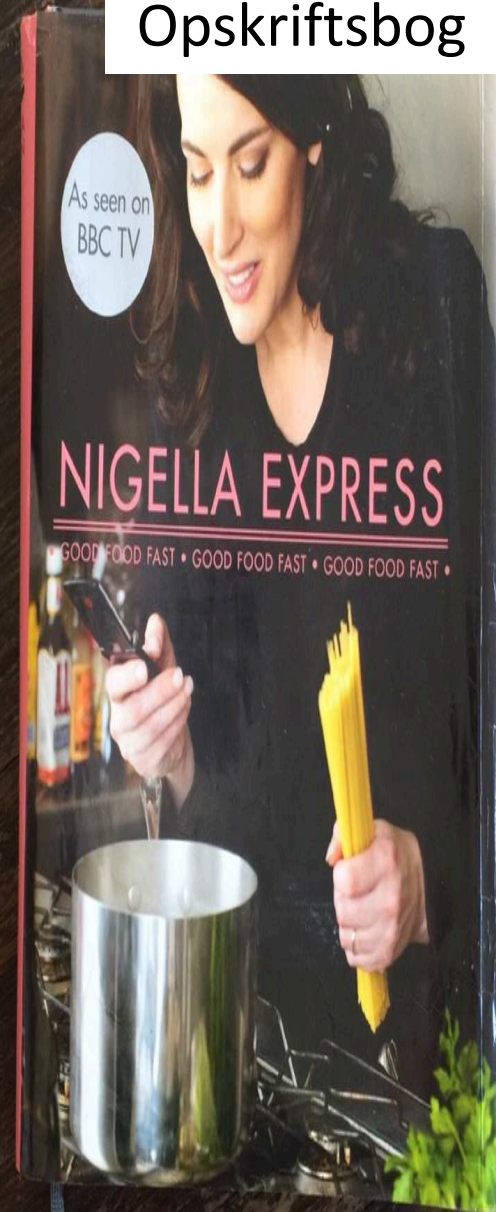


Effekt  
Får du  
dette...

# Opskriftsbøger



# Opskriftsbog



# Refleksionsspørgsmål

- Hvilken slags bøger styrer dit forandringsprojektet eller din forandringsoptik, lige nu?
- Hvilken slags lovninger er der i bøgerne?
- Hvilken form for kontrol eller styring lægger de op til?

# Perspektiver på Rationalitet vs kompleksitet

Traditionel ledelse	Kompleksitets perspektiv
Stabilitet – forandring – stabilitet Forandring i faser	Aldrig i ro – ”den ene ”forbandede ting efter den anden” Forandring har både forudsigelige og uforudsigelige konsekvenser – det er altid både tabere og vindere
Forandringer kan forudsiges, og særlige aktører kan forudsige	Forudsigelig uforudsigelighed
Ledelsen og forandringsaktørerne er i kontrol over forandringen	Ikke noget centrum for kontrol – hvad der sker, sker pga. hvad alle gør – alle bidrager
Fokus på ”the big picture” adskillelse af tanke og handling, mål og midler, opgave og proces	Fokus på lokal interaktion og de mønstre der skabes på samme tid. Forbinde mål og middel.
Teamet: alignment, neutralitet, dele værdier	Temaet: undersøgelsen af forskelle, produktive begrænsninger, politik og magt



# Irritation og magiske øjeblikke



Opsøg irritationen/ubehaget

Dyrk det magiske øjeblik



# Nogle nedslag i praksis

## At skabe viden *fra* praksis, fremfor *til* praksis

- Dansk Røde Kors – pit stop – lejerbålsmetaforen – at skabe mening i en kompleks hverdag
- Institution i krise – alle gør deres bedste, men det er ikke nok. Fortællingerne øges og mistroen fylder.
- Hillerød – fælles undersøgelse af den praksis der ligger ved siden af strategien – fortællinger om kompleksitetskompetencerne
- Novo Nordisk – kompleksiteten som et grundvilkår – reflektive narrativer
- Væksthuset – arbejde med borgere med komplekse diagnoser – videooptagelser af samtaler

# JG ERHVERVSPSYKOLOGI

TLF: 26353979

[www.jespergregersen.org](http://www.jespergregersen.org)

Mail: [jgerhpsyk@mail.dk](mailto:jgerhpsyk@mail.dk)