

# Selvledelse og selvorganisering

av John-Erik Stenberg, Considium Consulting Group AS

*Både i offentlig og privat virksomhet legger ledere opp til omfattende omstillingstiltak. Dessverre blir ofte virkningen av tiltakene ikke som ønsket. En rekke uforutsette konsekvenser dukker opp: Omstillingskostnader øker dramatisk i forhold til det som er forutsatt, interne og eksterne motkrefter aktiviseres og arbeidsforholdene oppleves som vanskeligere og mer problemfylte enn før. Å drive ledelse med slike konsekvenser blir altfor kostbart både økonomisk og i form av tap av tillit når ledere ikke leverer som forventet.*

Det er mye å vinne på å sette selvledelse og selvorganisering på agendaen! I mange virksomheter er det i dag alt for mange kompetente og ressurssterke mennesker som ikke involveres i arbeidet med å gjennomføre omstillingstiltak. Bedre ledelse av vår tids kunnskapsrike medarbeidere er å gi dem et større ansvar for å lede seg selv og engasjere dem kraftigere i organiseringen av eget arbeid. Bedre ledelse innebærer å invitere alle interne nøkkelpersoner til å delta aktivt i selve omstillings- og utviklingsarbeidet.

## Komplekse sosiale systemer

Det er noen helt spesielle forhold som gjør selvledelse og selvorganisering til relevante virkemidler for en moderne leder. Forklaringen finner vi i forskningen som er gjort de senere årene, om hvordan komplekse sosiale systemer utvikler seg. Alle levende, menneskelige systemer, som f. eks. private og offentlige virksomheter, er komplekse sosiale systemer, sier forskerne, og dette har dramatiske konsekvenser<sup>1</sup> for ledere og deres ledelsesarbeid:

I komplekse sosiale systemer utøver ledere sitt arbeid i et spenningsfelt mellom orden og kaos. Det er her - på "grensen til kaos" - også kalt i kaossonen, at utvikling, vekst, læring og endring skjer! Fordi kaossonen også preges av konflikt og forvirring, er lederne her naturlig nok redde for å miste styringen.

I forsøk på å skape orden prøver de intuitivt å gjøre tiltak basert på det de har lært om enkle lineære systemer og en nær sammenheng mellom årsak og virkning. Men komplekse sosiale systemer er ikke lineære, og det er ikke proporsjonal sammenheng mellom årsak og virkning verken i tid eller rom.

Og det er her ledernes problemer starter: Alle offentlige og private virksomheter er per definisjon komplekse sosiale systemer. Når ledere likevel forsøker å påvirke dem som enkle linjære systemer, er de dessverre på vei mot katastrofe. Komplekse sosiale systemer må påvirkes annerledes. Ledere har vanskeligheter med å forstå dette. All deres erfaring med enkle linjære systemer har lært dem å se etter en direkte sammenheng mellom årsak og virkning, og intuitivt leter de etter en nær, sannsynlig og rasjonell årsak for å påvirke systemet. Hvis de så treffer praktiske tiltak i forhold til en "antatt, men ikke eksisterende" årsak, er de virkelig på feil vei. De ønsker å introdusere forbedringer i systemet, men opplever i stedet at det komplekse systemet forverres - fordi de angriper det feil!

### Endringstiltak må starte innenfra

For ledere vil det være en utfordring å skape klarhet i hvilke virkemidler de kan bruke for å overleve i kaossonen. Det er der de, bevisst eller ubevisst, skal drive ledelse!

Det enkleste ledere kan lære seg om komplekse sosiale systemer er at disse påvirkes mest effektivt **innenfra** gjennom involvering, engasjement og samarbeid mellom mennesker som er del av systemet. En grunn til dette er at komplekse sosiale systemer motarbeider og kompenserer for *eksternt* tilført energi ved å redusere tilsvarende i *intern* energibruk<sup>2</sup>. Endringstiltak som skal lykkes, må derfor starte innenfra i egen virkelighet! Og i dette interne grenselandet mellom "helt orden" og "helt kaos" vil eksperimentering med selvledelse og selvorganisering være en effektiv måte å skaffe seg relevant ledelseserfaring på.

Spesielt i miljøer preget av høy kompetanse og avansert teknologi vil selvledelse og selvorganisering være den mest naturlige og minst kostnadskrevenne måten å drive utvikling på. Kompetente og kunnskapsrike medarbeidere har i dag bedre forutsetninger enn før for å ta ansvar og delta i styring og organisering av eget arbeid. I takt med en slik utvikling vil morgendagens ledelse naturlig innebære mer *selvledelse* og mer *selvorganisering*!

### Medarbeidere kan lede seg selv!

I de senere årene har ledere sakte og sikkert begynt å interessere seg for å *utvikle* sine medarbeidere i stedet for bare å *passe* på dem. Tidligere tiders autoritære ledere var opptatt av at medarbeidere kom og gikk til riktig tidspunkt, at de fulgte regler og rutiner og at de innordnet seg i et autoritært hierarki der det som ble besluttet ovenfra ble akseptert uten motforestillinger.

Egentlig ønsket de seg lydige medarbeidere som fulgte ordrene som ble gitt. Hvis i tvil, spør sjefen - og gjør som sjefen bestemmer!

Dagens ledere som skal overleve i kaossonen, må slutte å detaljstyre sine medarbeidere. Nå må de være opptatt av at medarbeiderne blir selvstendige og resultatorienterte, at de bruker sin kompetanse riktig og tar nødvendig initiativ basert på det ressurs og verdigrunnlag som finnes. Medarbeidere forventes i større grad enn tidligere å nyttiggjøre seg sine menneskelige ressurser som vilje, oppfinnsomhet og mot. Og de ønsker å bli behandlet som ressurssterke subjekter med autoritet og kompetanse til å skape resultater - ikke som maktesløse objekter som andre må ordne opp for!

### Forpliktelse på resultat - og frihet på aktivitet!

En premisse for å utvikle selvledelse er at aktivitetsstyring erstattes med resultatstyring. Det er mulig å skape mer orden og effektivitet ved å slippe interne krefter løs! Det er også mulig å ha styring på helheten samtidig som ledere og medarbeidere får større frihet i valg av virkemidler for å nå avtalte mål innenfor avtalte verdirammer<sup>3</sup>.

Tankegangen bak resultatstyring bygger på et ledelsesprinsipp som er enkelt, men samtidig vanskelig å gjennomføre: Forpliktelse på resultat - og frihet på aktivitet! Forpliktelse på resultat betyr å ta ansvar for å ha et siktepunkt – et mål - å jobbe mot! Det er den lette delen – den passive delen! Frihet på aktivitet er den vanskelige, den aktive delen, der hver enkelt må ta ansvar og ordne opp selv. Det krever at den enkelte tenker for seg selv og også tar sjansen på å bestemme for seg selv – noe som krever både vilje og mot!

### Ledelsesprosesser til hjelp i kaossonen

Noen ledere tror fortsatt at de oppnår de beste resultatene ved å sende ut sterke og klare signaler ovenfra. Vår erfaring er imidlertid at det går an å kombinere en sterk toppledelse i virksomheten med sterke, selvstendige og handlekraftige arbeidsmiljøer i de respektive resultatenehetene. For å lykkes med dette må toppledere legge opp til og gjennomføre ledelsesprosesser som er til hjelp i kaossonen.

Et godt eksempel på hvordan dette i praksis kan gjøres, er gjennomføring av **målting** - slik min kollega i Considium, Sigurd Lae, har utviklet det. Her inviterer topplerne med seg ledere på de neste to nivåene til å harmonisere sine enhetsmål med virksomhetens strategiske mål, og nødvendige beslutninger fattes i en felles

forpliktende prosess. Gjennom måltinget styrkes gjennomføringskraften hos den enkelte leder som i det daglige arbeidet skal sikre kritiske *initiativ og tiltak* for å nå strategiske mål - samtidig som avhengigheten av andre ledere og avdelinger synliggjøres.

## Endringsledelse med internt initiativ

I kaossonen – i grenselandet mellom orden og kaos – har omorganisering alltid vært et yndet virkemiddel for å skape mer orden og effektivitet. Typisk har tiltak blitt forsøkt gjennomført ved at eksterne krefter har kommet med endringsforslag. Typisk er også at de enhetene forslagene gjelder (interne krefter) stort sett blir konfrontert med forslagene etter at de foreligger.

Logikken og rasjonaliteten bak forslagene kan være god nok sett fra toppledelsens side, men de som skal utsettes for forslagene og leve med dem i sin emosjonelle virkelighet, opplever det ikke på samme måte. Uten **intern** energi og forankring skaper sjelden forslagene særlig begeistring, og med utgangspunkt i en lunken holdning bygger motkreftene seg ofte opp: Et følelsesmessig motengasjement startes! Interne krefter som ikke engasjeres av egen ledelse, engasjerer seg selv på en naturlig måte – og ingen kan på forhånd forutsi hva dette vil resultere i.

Men det finnes alternative måter å ta seg frem på! En kjent forsker som Stuart Kauffman<sup>4</sup> er blitt berømt for sine påstander om at ”**orden er gratis**” i et komplekst sosialt system. Forutsetningen er at systemet påvirkes mot mer orden basert på intern energi og interne krefter hos dem påvirkningen angår! Og ikke bare kan intern energi og kraft skape orden ”gratis”, men også med ”øyeblikkelig virkning”. Alternativt, ved eksterne initiativ, er mulighetene for uforutsette konsekvenser store – både når det gjelder kostnadsoverskridelser og hvor lang tid det vil ta. Sannsynligvis vil problemene fortsette til interne krefter er med på notene! Så hvorfor ikke starte der først som sist– med de interne kreftene?

## Premisser for vellykket selvorganisering

For mange ledere som i frustrasjon har slitt med motkreftene i omorganiseringer og omstillinger, kan selvorganisering oppfattes som urealistisk ønsketenkning i virkelighetens verden. Men om noen viktige premisser<sup>5</sup> tas hensyn til, er selvorganisering et virkemiddel som kan gi overraskende gode resultater:

1. Start med å skape trygghet ved å øke forståelsen for hvordan komplekse sosiale systemer mest effektivt utvikler seg ved selvorganisering i kaossonen.
2. Inviter dem som berøres av endringene/omorganiseringene (interne krefter) til å bruke selvorganisering som virkemiddel og skaffe seg erfaring med denne måten å arbeide på.
3. Unngå en kostbar og unødvendig leting etter den perfekte løsningen, hvor en løsning som er **god nok** ville gjøre jobben. Små bidrag fra mange involverte aktører vil erfaringsmessig gi en bedre løsning enn ett stort bidrag utenfra eller ovenfra.

Det er en gedigen misforståelse å tro at *selvledelse* og *selvorganisering* vil redusere lederes status og prestisje. Det motsatte er heller tilfelle: Ledere som har forstått at *komplekse sosiale systemer* best kan påvirkes innenfra, at selvledelse og selvorganisering er mektige virkemidler, vil ligge langt foran mer tradisjonelle ledere både når det gjelder å skape resultater og samtidig hjelpe medarbeidere til å utvikle seg!

- 1 Battram, Arthur. *Navigating Complexity*. The Industrial Society, London 1998
- 2 Forrester, Jay W. *Counterintuitive Behavior of Social Systems*. MIT, Boston 1971
- 3 Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe*. Berrett-Koehler, San Francisco 1994
- 4 Kauffman, Stuart. *At Home in the Universe*. Oxford University Press, 1995
- 5 Owen, Harrison. *Wave Rider*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2008