

# Chokladklumpar och fågelflockar

Att detaljstyra är inte framgångsrikt. Kommunera visionen och vilka enkla regler som gäller, men släpp sedan tyglarna om du vill skapa en dynamisk organisation, skriver forskaren Klara Palmberg.

Text: Klara Palmberg, tekn. Dr, konsult i Mementor och gästlektor i Kvalitetsteknik vid Linköpings universitet

**T**ROTS ATT MYCKET har förändrats i samhället så leder och styr vi fortfarande våra organisationer baserat på idéerna från herrarna som utvecklade byråkratin (*Weber, 1864-1920*), administrationen (*Fayol, 1841-1925*) och scientific management (*Taylor, 1856-1915*). Den dominerande metaforen för hur vi ser på våra organisationer är fortfarande den hierarkiska strukturen.

Jag har sedan 2001 forskat kring alternativa metaforer – "bilder för att kunna tänka", som Aristoteles sa – som kan hjälpa organisationer att möta de utmaningar de står inför i vår snabbt föränderliga värld.

Processledning har de senaste 20 åren varit en populär metafor för hur man, istället för att arbeta med funktioner i den hierarkiska strukturen, arbetar med att förbättra de flöden som tillfredsställer kundernas behov. I våra studier visade det sig dock att alla organisationer som uppgav att de var processororienterade, på ett eller annat sätt också hade kvar sin funktionella linjestruktur (läs mer i

"Stuprör, hängrännor eller fritt flöde" i Kvalitetsmagasinet nr 6, 2009). En av de stora utmaningarna för ledare idag är att hantera den ökande komplexiteten som uppstår när man har flera parallella perspektiv i verksamheten.

Då varken den funktionella hierarkin eller processflödet visat sig vara fullkomliga metaforer för hur organisationer ser ut och fungerar har nyfikenheten lett mig vidare i sökandet.

## Delar eller helhet

Sedan andra halvan av 1900-talet har det skett en förflyttning från strävan att dela upp organisationer i mindre delar och att leta efter samband mellan delarna (processledning), till att se på helheter och system. Man talar om: "Från industrisamhälle till kunskapssamhälle" "Från maskinålder till systemålder".

Kunskapsutvecklingen om system har skett inom ett stort antal områden, främst inom naturvetenskapen. När det gäller ledning och styrning handlar det exempelvis om att se organisationer som komplexa adaptiva system. Vad är då detta?

Ett komplext adaptivt system, KAS kan definieras som ett antal sinsemellan beroende aktörer som skapar en helhet som har möjlighet att utvecklas och anpassa sig utifrån förändrade förutsättningar genom självorganisering, utan att någon ledare berättar exakt hur det ska gå till. Aktörerna kan både vara enskilda personer eller hela organisationer.

Hur kan man då göra för att leda och utveckla ett komplext system det vill säga en organisation, även om man inte är chef i den traditionella bemärkelsen?

Som ledare "äger" man allt mer sällan alla resurserna eller är linjechef för alla de medarbetare som utför arbetet och skapar värde för ens kunder eller de man är till för.

Detta gör att idén om att chefen ska tänka ut och detaljstyra, och att medarbetarna bara genomför, inte längre





blir framgångsrik. Istället blir det allt viktigare att man som ledare använder visioner och kommunicerar bilder av vad man vill att verksamheten ska åstadkomma och i vilken riktning man vill att utvecklingen ska ske.

### Enkla regler

Enligt forskningen kring komplexa adaptiva system så behöver detaljstyrningen ersättas av enkla regler. På 80-talet försökte en man som heter Craig Reynolds visa hur man programmerar dataanimerade fåglar "boids" och få dem att röra sig i flock. Han började med att försöka programmera varje enskild fågel i detalj. Detta blev omöjligt bara efter ett litet antal fåglar, fåglarna krockade med varandra och rörde sig inte alls som en flock. Han provade då istället att skapa så få programmerings-

regler som möjligt, men som ändå kunde få fåglarna att röra sig som i verkligheten. Det fungerade! Hans tre regler var:

- Krocka inte med andra fåglar eller andra objekt.
- Styr i samma riktning som resten av flocken.
- Håll dig emot mitten av flocken.

Det intressanta är att genom att tillämpa dessa till synes enkla regler kan fågelflocken hantera diverse olika miljöer och komplexa problem (sök på "boids" för att se exempel). Dee Hock, som grundade Visa-kortsystemet, beskriver samma sak med andra ord "Ett enkelt, tydligt syfte och principer kan ge upphov till ett komplext och intelligent beteende, medan komplexa lagar och regler ger upphov till ett enkelt och korkat beteende". Därför bör man som ledare fundera över vilka enkla regler som kan skapa ett önskvärt beteende i sitt system.

### Motstånd eller attraktion

Hur många förändringsledare har inte

varit med om att presentera en idé som blir varmt mottagen och alla säger att de gillar – men att det sedan inte händer något, ingen förändrar sitt sätt att arbeta? Förklaringen är oftast inte att dina kollegor är korkade och inte förstår, eller elaka och inte vill – utan det kan vara att det är mer attraktivt att göra på det tidigare sättet "som vi alltid har gjort" – det saknas alltså drivkrafter för det förändrade arbetssättet.

Attraktorer bygger på idén att det inte finns något motstånd utan bara attraktion, och för att förändra beteenden eller skapa önskvärd utveckling så behöver man hitta





### TIPS

- Använd tydliga visioner och kommunicera bilder av vad du vill att verksamheten ska åstadkomma och i vilken riktning du vill att utvecklingen ska ske.
- Fundera över vilka enkla regler som kan skapa ett önskvärt beteende i ditt system. Tre till fem brukar vara lagom, inte fler.
- Hitta attraktorer för att skapa en önskvärd utveckling. Gör det enklare, roligare, billigare eller snabbare att göra på det nya än på det gamla sättet.
- Håll utkik efter dina "chokladklumpar", synliggör dem för andra, uppmuntra dem i sitt arbete och koppla ihop chokladklumpar med varandra.
- Driv förändring genom att experimentera och reflektera.
- Se till att ni har återkopplingssystem som kan visa om testerna leder utvecklingen i önskvärd riktning.
- Skapa en nivå av mångfald och spänning som skapar dynamik, utan att framkalla allt för mycket stress hos medarbetarna.

starkare attraktorer än de nuvarande. Utmaningen som förändringsledare är att hitta attraktorer för att göra på det nya sättet – att göra det enklare, roligare, billigare eller snabbare än på det gamla sättet.

Vad har chokladklumpar med förändringsledning att göra?

Enligt idén med organisationer som komplexa adaptiva system så är förändring inget som kan implementeras enligt en plan eller en ritning. Det är nog en erfarenhet som många delar – att trots att man har gjort en noggrann projektplan och planering för att börja med ett förändrat arbetssätt så följer verkligheten sällan planen.

Istället för att försöka tänka ut och planera fram förändringen så kan man identifiera vilka personer eller grupper som arbetar på ett önskvärt sätt eller verkar nyfikna på att prova något nytt, det är dem som är dina chokladklumpar. Precis som i en chocolate chip cookie så finns det i systemet "chunks" - chokladklumpar som fungerar väl. Utmaningen som ledare är att hålla utkik efter dessa, synliggöra dem för andra, uppmuntra dem i sitt arbete och koppla ihop chokladklumpar med varandra. På detta sätt kan förändringen spridas, successivt, till hela systemet.

### Experimentera och reflektera

I skolan, under projektledarkurser och inte minst i vårt dagliga arbete blir vi upplärda och ständigt uppmanade att utvärdera olika alternativ och ta fram det enskilt mest effektiva, innan vi går till handling. Detta resulterar ofta i långa analysfaser i projekt där vi hoppas att ta fram den "perfekta idén" som ska lösa alla våra problem. Med långa analys- och planeringsfaser skapas stora förväntningar och ofta blir det inte som vi tänkt oss när idéerna möter den komplexa verkligheten eller när en komplicerad lösning ska implementeras.

När man vill driva förändring i komplexa adaptiva system bör man istället experimentera i liten skala och därefter reflektera över resultatet. Små tester ger också liten risk.

För att kunna veta om de tester man gör är framgångsrika så behöver man feedbacksystem som kan visa om testerna leder utvecklingen i önskvärd riktning.

1. Ta en fråga som är överväldigande, komplex och med många beroenden.
2. Identifiera ett eller två små steg som går att göra snabbt och enkelt och som hänger ihop med den övergripande frågan.
3. Gör!
4. Reflektera noggrant tillsammans med andra över vad som fungerade och inte.
5. Adaptera till nästa steg genom att släppa det som inte fungerar och bygg vidare på det som fungerar.
6. Fortsätt om och om igen och bygg bit för bit "chunk by chunk".

### Välj mångfalden

Till skillnad från Taylor, Fayol och Webers tid då en bra chef strävade efter lugn och ro på sin avdelning för att skapa stabilitet, så behöver ett komplext adaptivt system istället mångfald och spänning för att skapa förutsättningar för



utveckling. Konceptet kommer från biologin där man funnit att en flock där det finns stor variation mellan individerna utvecklas mer framgångsrikt än en flock där individerna liknar varandra.

Så, även fast det är lugnt och skönt att rekrytera medarbetare och att arbeta med andra som liknar en själv, så finns det större potential för utveckling och framgång om man är olika och det finns en viss grad av spänning i en grupp. En utmaning för ledare är att skapa en nivå av mångfald och spänning som skapar dynamik, utan att skapa allt för mycket stress hos medarbetarna. ■



## OM FÖRFATTAREN:

**KLARA PALMBERG** är civilingenjör och disputerade 2009 vid Luleå teknisk universitet med avhandlingen "Beyond Process Management". Hon driver konsultbolaget Memento tillsammans med Margareta Palmberg. Parallellt med konsultarbetet är Klara gästlektor i Kvalitetsteknik vid Linköpings universitet på deltid. Avhandlingen och mer material på ämnet finns på [www.memento.se](http://www.memento.se).

## Kurser och nätverk



### Utbildning som ger effekt – Kunskap du kan använda

#### LEDNINGSSYSTEM

##### Kvalitetsledning

##### – ISO 9001

16–18 november, Göteborg  
7–9 december, Stockholm  
25–27 januari, Stockholm

##### Miljöledning – ISO 14001

23–25 november, Göteborg  
7–9 december, Stockholm  
25–27 januari, Stockholm

##### Interna revisioner

30 november – 2 december, Stockholm  
25–27 januari, Stockholm

##### Arbetsmiljö – OHSAS 18001

17–18 november, Stockholm  
26–27 januari, Stockholm

##### Livsmedel – FSSC 22000

17 november, Stockholm

##### Energiledning – EN 16001

22 november, Stockholm

#### FÖLJA UPP

#### OCH FÖRBÄTTRA

##### Lyckas med integrerade ledningssystem

11–12 november, Stockholm

##### Engagera medarbetarna – kvalitet är lönsamt

25 januari, Stockholm

#### FORDON

##### ISO/TS 16949 Revisionskurs

23–25 november, Eskilstuna

#### NÄTVERK FÖR KVALITETS- OCH MILJÖANSVARIGA

Nu även STEG 2 – för dig som vill fortsätta med nya teman, bl.a. hållbart ledningssystem, integrering av de sociala frågorna i verksamheten.

##### ISO 26000 och socialt ansvarstagande

Systematiskt arbete med socialt ansvarstagande för ökad affärsnytta. Du får många praktiska tips på hur du hanterar risker i verksamheten med hjälp av den nya ISO 26000 standarden.

26 januari, Stockholm

NY KURS!

Läs mer på

[www.detnorskeveritas.se](http://www.detnorskeveritas.se)



MANAGING RISK

DNV