

HR i spændingsfeltet mellem det planlagte og det uforudselige

Af Lone Thellessen, Dacapo a/s

Arbejdet med organisationsudvikling og HR åbner sig på en helt ny måde, når man tænker de nye kompleksitetsteorier ind i sin arbejdsdag. Ind i mellem bliver tingene også sværere og mere uoverskuelige i det nye perspektiv, fordi vi ser, at ikke alt kan planlægges og designes.

Der er dog ingen vej uden om: vi må se i øjnene, at vi alle hver især kommer med vores intentioner, som krydser hinanden, ændrer vores selvforståelse og flytter organisationen. Det fører til en kompleksitet, som ingen helt kan overskue, men som man har fordel af at kunne håndtere og tage højde for – ikke mindst som personalechef eller HR-ansvarlig.

Kaos- og kompleksitetsteoriene har gået deres sejrsgang, hvad enten det drejer sig om at forstå forandringerne i dyreliv, aktiekurser eller vejret. Teoriene gør op med den lineære tænkning, hvor man troede, at man kunne forudsige vejret ud i al fremtid, blot man havde computerkraft nok. I dag ved vi, at der optræder nærkaotiske situationer, hvor uendeligt små ændringer kan gøre udslaget for, om vejret udvikler sig i den ene eller den anden retning.

Kaos i vores daglige kommunikation

I de sidste ti år har kaos- og kompleksitetstænkningen også langsomt fået indflydelse på forskningen i organisationsforståelse. Her trækkes der på viden fra sociologi, psykologi og hjerneforskning, som giver indsigt i de menneskelige interaktioner i arbejdslivet.

Hovedpointerne i denne nye organisationsforståelse er følgende:

- Vi har alle hver især forskellige intentioner. Kompleksiteten opstår i og med, at vores forskellige intentioner krydser hinanden i vores lokale relationer.
- I vores forsøg på at skabe mening med det vi går og gør, kommunikerer og snakker vi sammen – både i formelle og uformelle sammenhænge.
- I kommunikationen opstår der nye ideer, nye handlinger, nye intentioner – og nye forskelle. Kommunikationen former os som individer, og den situation vi indgår i.
- Nogle har mere indflydelse end andre, men ingen har det fulde overblik over interaktionerne og hvad de fører til.

Her-og-nu-kommunikation

Når man erkender, at organisationer er netværk af relationer, hvor mange menneskers forskellige intentioner konstant krydser hinanden, har det dybe konsekvenser for ens tilgang til den interne kommunikation. Man kan ikke på forhånd præcist forudsige effekten af de initiativer, man sætter i gang.

Men det betyder ikke, at man lige så godt kan forholde sig passiv. Tværtimod. Man er bare nød til at arbejde i spændingsfeltet mellem det planlagte og det uforudselige: Samtidig med at man forholder sig til de vedtagne mål og rammer, må man hele tiden være parat og villig til at forholde sig aktiv og lyttende til det, der foregår lige nu. Det kræver mod, risikovillighed og evne til at improvisere. I Dacapo kalder vi det Working Live – eller lidt mindre mundret: her-og-nu-kommunikation.

Når ting er uforudsigelige, må vi deltage i det, som faktisk sker

I vores private personlige relationer ved vi, at det ikke kun er ordene, men også måden tingene bliver sagt på (og det der forbliver usagt), som ofte er afgørende. Det samme gælder på arbejdspladsen. Derfor er det vigtigt at bruge alle sine sanser – og prøve at handle ud fra ens fornemmelse i den givne situation. Sanser, fornemmelser ... det lyder luftigt. Men hvis man

tror, at data kun kan være tal på papir, så går man glip af meget væsentlig information – og afskærer sig dermed fra at handle på et bredere grundlag.

At sanse og fornemme indebærer også at man kan sætte sig i en anden persons sted – og eksempelvis se tingene med en medarbejders øjne. Det betyder ikke nødvendigvis, at man erklærer sig enig. Men det betyder, at man trækker på erfaringer fra lignende situationer, man selv har været i, og dermed får en større forståelse for, hvad der foregår i (og imellem) medarbejderne. Risikoen for at man selv forandrer sig i den proces er der selvfølgelig. Det føles risikabelt. Og besværligt. Derfor forfalder vi ofte til at "lytte" mindre, når vi har travlt. Men i det lange løb betyder skyklapperne, at man afskærer sig for forandringer og har en blind vinkel i sit ledelsesarbejde.

Ved at have denne opmærksomhed får man øjnene op for de magtrelationer, som er i spil. Magtrelationer, som bl.a. er afgørende for, hvad man taler om – og ikke mindst hvad man ikke taler om – på den pågældende arbejdsplads. Eksempelvis vil magtrelationer være afgørende for om emner som balancen mellem arbejde og privatliv får lov til at komme til overfalden.

Hvis tingene er svære at forudsige, så er det ikke produktivt at prøve at presse dem ned i en alt for fast ramme. Der bør derfor være plads til uformelle samtaler i planlægning af møder o. lign. Er der ikke det, vil "skyggetemaerne" alligevel dukke op andre steder – ved kaffemaskinen, frokostbordet eller i skyllerummet. Til gengæld vil de her være sværere at opfange og kanalisere ind i HR-arbejdet.

I mit arbejde med organisationsudviklings- og forandringsprocesser har jeg efterhånden lært, at man ikke kan planlægge det hele i forvejen. Løbende forandringer overhaler som regel det planlagte indenom. Derimod giver det god mening at sætte overordnede mål eller rammer i fællesskab - og så arbejde med det der rør sig hos fokuspersonerne og i deres bagland.

I øjeblikket er jeg projektleder for en organisationsudviklings-/talentproces for specialister som blev kickstartet i forbindelse med COP 15. Formålet er at undersøge og takle de *ikke-teknologiske* snublesten for yderligere udbredelse af Danfoss' energieffektive løsninger. Her undersøger og udfordrer vi gængse antagelser, skaber relationer på tværs, deler viden og afprøver andre måder at arbejde sammen på, ofte under tidspress og ofte på virtuel vis.

Metaforen "the unfolding story" er central i denne proces, fordi det der sker, afhænger af hvad deltagerne og deres bagland gør med det, som de opdager undervejs. For eksempel udsendte vi ikke et detaljeret program ved processens begyndelse, netop for at træne deltagerne i at forholde sig "her og nu" og til vilkår som ændrer sig hele tiden. Det var lidt skræmmende for nogle og alligevel har responsen været god. Og det har affødt interesse fra andre dele af Danfoss omkring den måde at arbejde på.

Berit Daugaard-Freese, tidligere Senior Director, Danfoss Global HR, nu selvstændig konsulent i Allegrow

Fem opmærksomhedspunkter

Som man kan forstå, griber de konkrete ting, man kan gøre, når man vil arbejde med her-og-nu-kommunikation, ind i hinanden. Derfor er en opdelingen af værktøjer at gøre vold mod hele tankegangen. Og når ting er uforudsigelige, er man alligevel nødt til at se på sin tilgang fra situation til situation. Men vi forsøger nu alligevel:

- Brug dine sanser
 - Lyt til det, der virkelig bliver sagt (det man i teatersproget kalder underteksten).
 - Se om kroppen siger noget andet end ordene.
 - Brug dine fornemmelser i situationen - og inddrag andre i dine overvejelser.
- Tag den andens perspektiv
 - At sætte sig i den andens sted er ikke lig med at være enig men at være åben.
 - De fleste lader sig lettere flytte fra en fastlåst holdning, hvis de føler sig hørt.
- Lyt kritisk til dine egne erfaringer
 - Din erfaring gør det muligt for dig at være nærværende - her og nu.
 - Men erfaringer kan få dig til at tro, at du ved, hvad der sker og derfor glemmer at være til stede - og forhindrer dig i at gå nye veje.
 - Undersøg derfor dine erfaringer på ny, bl.a. ved at skifte perspektiv.
- Vær opmærksom på magtrelationer - også de uformelle
 - I enhver samtale er magt på spil og magt er indbyrdes afhængighed.
 - Hvad det er legitimt at snakke om her og nu, afgøres af magtrelationen.
 - Læg derfor mærke til, hvad der tages op som temaer. Læg også mærke til, hvad du selv tager op.
- Dyrk uformelle relationer
 - Vi bruger de uformelle relationer til at tjekke det, vi ikke mener, vi kan sige højt - og skaber eller bekræfter derved et billede af virkeligheden.
 - Vær opmærksom på hvad der ikke bringes op officielt - af andre og af dig.
 - Overvej at lave mødeformer, hvor der er plads til mere uformelle samtaler.