

**Birgitta Södergren, docent,
IPF/Uppsala Universitet
birgitta.sodergren@ipf.se**

**Ledarskap i komplexa organisationer - på gränsen mellan
kaos och ordning.**

Arena Sunt Liv
Den 5 september 2007

Några lärdomar från kaosteori

1. Alla levande system uppvisar mönster av kaos och ordning.
Teori om kaos är också en teori om ordning.
2. Ordning framträder naturligt men är svårare att skapa och kontrollera.
3. Komplexitet uppstår för att många olika faktorer samverkar i ömsesidiga, förstärkande och balanserande mönster.

Exempel på faktorer i organisationer: kunder, professionellt kunnande, omorganisationer, individuella ambitioner, nya samhällsstrukturer, politiska beslut, ny teknologi, värderingsförändringar, etiska och estetiska aspekter....

Några lärdomar från kaosteori, fortsättning

4. Fjärilseffekten.

”High sensitivity on small changes in initial conditions”

5. Utveckling och innovation sker i gränslandet mellan kaos och ordning

Några slutsatser för ledarskap i kunskapsintensiva organisationer

Strukturer kan bidra till ordning - men också öka komplexiteten.

Tillit är en nyckelfaktor. I komplexa miljöer behöver vi tillit och ett gott emotionellt klimat. Öppnar sinnet, minskar låsningar.

Lärandeklimatet viktigt. Kan vi inte kontrollera helheten kan vi istället lära av omvärlden. Kommunikationen påverkar lärandeförmågan och kunskapsutbytet.

Mot ett horisontellt ledarskap? Tvärprofessionellt utbyte viktigare, samt förmågan att agera i gränslandet mellan "kaos och ordning".

Biologen och kaosforskaren Stuart Kauffman:

"We need wisdom - not control".

“Resilience”

Vad som behövs i komplexa organisationer

(Sutcliffe & Vogus 2003 m fl):

Definition:

Förmågan till positiv anpassning under utmaningar och hot, samt förmågan att komma stärkt igenom svårigheter (resilience = “elasticitet”). “The ability to bounce back”.

Utmaningar och hot kan vara tillfälliga eller långvariga.

Forskning visar att “resilience” har sin grund i upplevda latent resurser som kan aktiveras och kombineras.



Nyckeln till “resilience” - upplevda resurser (Sutcliffe & Vogus 2003 m fl):

Strukturella resurser, t ex : ekonomiska, befogenheter, mandat, fungerande organisation, formell behörighet

Kompetensmässiga resurser, t ex egen kompetens, tillgång till andras kunnande.

Relationella resurser, t ex nätverk, kontakter med kunder, kolleger, påverkande personer, externa rådgivare

Emotionella resurser, stöd, förtroende, kamratskap, respekt.
Tillit - (“positive regard” dvs ett ömsesidigt antagande att den andre vill sitt bästa)



Resilience & Stress

Resilient Profil: Utmaning!

Resurser upplevs större än kraven

Väcker stolthet och handlingsvilja

Kroppslig reaktion: “cardiac activity, vasodilation, anabolic hormones”

Snabb återhämtning

Icke-resilient profil: Hot

Kraven upplevs större än resurserna

Väcker skuld känslor, negativ stress, undvikande

Kroppslig: “high blood pressure, vasoconstriction, catabolic hormones”

Långsam återhämtning