

Organisationer ansætter ikke idioter - nej, de skaber dem nemlig selv.



"Vi kommer til at skulle afskedige Cristian - han er komplet idiot og uduelig" - sagde topchefen til mellemlideren. Mellemlideren undrede sig, for netop Christian havde været ansat i mere end 25 år. Ingen vil jo ansætte idioter, og det var Christian jo heller ikke da han blev ansat, og han var tidligere en meget dygtig og vellidt medarbejder. I så fald må man jo konstatere, at han er blevet "en idiot og udygtig" mens han har været ansat i topchefens organisation.

INGEN går på arbejde om morgenen for at udføre sit arbejde dårligt. INGEN går på arbejde for at være en idiot. Hvorfor kan man så til tider møde en medarbejder der virker uengageret, sløv og idè forladt?

Du har nok selv gættet svaret, - men ingen tvivl om at det der skaber disse trælse effekter kan spores tilbage til udygtige ledere og stupide strukturer og procedurer.

I den forgangne uge har jeg været sammen med forfatteren til "Fair Proces" og det er utroligt at han med denne simple tilgang kan påvise hvor stor en effekt det er, at vi forsømmer at involvere vores medarbejdere. Ole Fogh Kirkeby er inde på samme ting, når han taler om lidt organisatorisk frihed. Hvis vores moderne, veluddannede medarbejdere møder rigide organisationer og ledere fra fortiden taber de lysten til at være engagerede og kreative. Over lang tid bliver de til organisatoriske idioter som er ansat i stupide organisationer. Måske de burde læse Allvorson og Spicers bog om de stupide organisationer. Mange organisationer har ligefrem det de kalder "The Wall of stupidity" - og sådanne vægge skaber langsomt men sikkert idioter.



Hvordan ser det ud hos jer?



Hvornår - og hvorfor - du bør forklare, hvordan din digitale kunstige intelligens fungerer?

“Med nutidens mængden af data, som vi har adgang til ved vi, at der ikke er nogen måde, hvorpå vi som mennesker kan behandle det hele...Den eneste teknik, vi kender, der kan høste indsigt fra dataene, er kunstig intelligens (IA),” sagde IBMs CEO Arvind Krishna for nylig til Wall Street Tidsskrift.

De indsigter, som Krishna henviser til, er mønstre i dataene, der kan hjælpe virksomheder med at forudsige, om der er sandsynlighed for, at nogen f.eks. misligholder et realkreditlån, - sandsynligheden for at udvikle diabetes inden for de næste år, eller om en jobkandidat er passer til de opstillede ønsker. Mere specifikt identificerer AI matematiske mønstre fundet i tusindvis af variabler og relationerne mellem disse variable. Disse mønstre kan være så komplekse, at de kan trodse enhver menneskelig erkendelse.

Det faktum kan skabe det problem, at selvom vi forstår de variabler, vi lægger ind i AI'en (ansøgninger om realkreditlån, sygehistorier, CV'er) og forstår outputtet (godkendt til lånet, har diabetes, én der er værdig til et interview), forstår vi måske ikke, hvad der foregår mellem indgangene og udgangene. AI'en kan være en "sort boks", som ofte gør os ude af stand til at besvare afgørende spørgsmål om "maskinens" operationer: Er den med pålidelige forudsigelser? Fremsætter den disse forudsigelser på solide eller berettigede grunde? Ved vi, hvordan vi løser det, hvis det går i stykker? Eller mere generelt: kan vi stole

på et værktøj, hvis operationer vi ikke forstår, især når indsatsen er høj?

For manges aktører fører behovet for at besvare ovenstående spørgsmål til efterspørgslen efter en adkomst til AI, som kan forstås af brugerne, kort sagt en brug af AI så vi kan forklare bagrunden for de fremkomne forudsigelser. Verden kan ikke undvære humanister til at gøre teknologien menneskelig.

Hvorfor fejler strategier så tit?



Undersøgelser peger på, at op mod 70 % af alle de forkromede strategier aldrig kommer ud over rampen, men ender på støvede hylder på direktionsgangen. Herfra får de i al fald ikke megen indflydelse på adfærdsændringer eller forbedrede resultater.

Har I ikke også nogle gange hørt medarbejdere sige noget i retning af, at nu har direktøren igen fundet på noget nyt, men det går vel over om nogle måneder?

Jeg undrer mig forsat over, hvorfor så mange strategier aldrig kommer til at fungere. Måske er det fordi, at strategier både bliver skabt ved en fremadskridende planlægning og samtidigt er et resultat af de mange begivenheder, der tilfældigvis dukker op undervejs?

Kan man i det hele taget planlægge, at organisationen skal ændre adfærd? I al fald ikke uden at hver enkelt medarbejder ændrer adfærd. For at det kan lykkes, skal der fokus på medarbejderne i strategien – det er jo dem, der skal flytte organisationen på en ny måde.



For at gøre det enkelt, er der fire punkter, som lederne bør have helt styr på ved udarbejdelsen af nye strategier:

- En tydelig vision, så alle ved, hvor vi er på vej hen
- Klare strategiske projekter, der skaber en fælles identitet
- Ressourcer til udvikling, så der er kræfter til at drive processen
- System til belønning, så der er noget at løbe efter for alle

Hvis I har behov for sparring i det strategiske arbejde, så sig endelig til i god tid.



Vi skal virke kunne virke sammen

Om det handler om rekruttering, digitalisering eller strategi, så har det aldrig været vigtigere at vi indser at vores medarbejdere er vores største og mest undervurderede aktiv. Vi må og skal arbejde med forandringer og fremtiden, således at vores medarbejdere oplever at vi er sammen om at skabe fremtiden. Tiden er ikke til Micro management men til frihed og engagement. Har du tænkt på at I ofte behandler maskiner og udstyr bedre end vores medarbejdere. Når en maskine strejker eller laver knuder tøver vi ikke med at tilkalde en ekspert. Hvordan er det vi gør det når vores medarbejdere fortæller om stres og mistrivsel? Kender du ikke en ekspert til at håndtere menneskelige relationer?

Publicer