

# 31 dage med Weick

*Perspektiver på ledelse, handling og organisering*

# Karl Edward Weick in memoriam



31. oktober 1936 – 21. Maj 2026

Karl Weick blev født i Indiana, USA i 1936. Han afsluttede sin PhD i psykologi fra University of Ohio i 1962, hvor han skrev om kognitiv dissonans. Han var gennem årene tilknyttet flere amerikanske universiteter, herunder Cornell og University of Michigan. Han udgav artikler helt frem til 2024 og døde 21. maj 2026, 89 år gammel.

Han var pragmatiker – det var handling, der var vigtigt.

Han var essayist – han skrev mere for, at vi skulle undre os og reflektere end for at give svar.

Han var en ener – hans måde at skrive på var så unik, at det siges: at læse Weick er som at påkøre noget midt om natten; man er ikke i tvivl om, at man har ramt noget, men man aner ikke, hvad det var.

Han var og er en af de allerstørste indenfor organisering, ledelse og strategisering.

*Forside:*

*Weick tegnet af Pernille Vorm Hammer*

Vi forbinder ham med begreber som meningsskabelse, der i hans verden skal forstås bogstaveligt og ikke metaforisk. Organisering og hele "-ing"-bevægelsen (evaluer-ing, strategiser-ing etc.), står der skrevet Weick på. Løst koblede systemer, Enactment, Det retrospektive, Small Wins, Vu jàdé, Flux and Hunches, HRO (High Reliability Organizations), at håndtere det uventede, STICC og mange mange andre begreber forbinder vi med Weick. Han vendte den gængse forståelse af rigtig mange ting på hovedet, således også forandringsledelse, så vi i dag også taler om forankring og stabiliserende ledelse.

Jeg mødte Weick en enkelt gang. James Høpner og jeg havde den helt fantastiske oplevelse at interviewe ham i 2013 på en skypeforbindelse. Han var et meget venligt menneske – meget levende, ivrigt diskuterende, og med en lyst til at blive klogere sammen. Han var tydelig – både omkring vigtige pointer og omkring tvivl. Tegningen på forsiden, som min datter Pernille har tegnet, er fra det interview.

Weick er og bliver uomgængelig, han har sat sig markante og varige aftryk, og den verden der handler om organisering, ledelse og strategisering, bliver aldrig den samme igen.

Æret været hans minde.

Sverri Hammer, 2. juni 2026

Du sidder nu med en lille pamflet, som rummer 35 citater fra Karl Weicks verden. De stammer fra interview med Weick, fra hans artikler og hans bøger. De fleste valgte jeg at oversætte til dansk, men enkelte fik lov at stå på engelsk. Weicks forfatterskab fordelte sig over mere end 60 år, hans sidste artikel er fra 2024, så der er en næsten udtømmelig kilde af citater.

Jeg har "dyrket" Weicks forfatterskab i mange år. Jeg har tidligere undervist på MPA og MPG, i dag er jeg lektor på DTU på nedsat tid og underviser djøffere på Diplomuddannelsen i ledelse. Jeg har undervist omkring 5000 ledere gennem årene, og jeg oplever, at Weick i særklasse er den, der rykker lederne.

Jeg er også partner på nedsat tid i Mobilize Strategy Consulting. Jeg bruger meget Weicks tænkning i sparring, i ledergruppeudvikling, i foredrag mv. Jeg prøver at holde igen med det Weickske, når kunder præsenterer deres problemstillinger - jeg føler ikke, at jeg skal "sælge Weick", for der er også mange andre spændende perspektiver. Men når samtalen om behovet i organisationen tager til, så er det ofte den Weickske tilgang, der bliver en forløsning: "Ja, det er lige sådan, at vi har det, og dét du sagde der, det er dét, vi har brug for - var det Weick, at du sagde, at han hed?"

D. 21. maj 2026 døde Karl Weick. Denne pamflet blev derfor indledt med et kort mindeord.

*"I am a slow reader, I write in the margins".*

I 2013 fik James Høpner og jeg mulighed for at interviewe Weick. Det var en stor oplevelse at mødes og tale med ham. Efter vi havde stillet ham alle vores teoretiske spørgsmål, rundede vi af med spørgsmålet: "Hvem er egentlig Karl Weick?", og han svarede:

*"Well, I am always the last person I speak to"*

(mere om dette citat i #2)

Hvorefter han fortsatte og sagde ovenstående (I am a slow reader, I write in the margins). Det er også sådan, jeg tror, man skal læse Weick. Han læses bedst langsomt, og så må man skrive sine noter i margenen. Og næste gang man læser samme artikel, vil man opdage, at det nu er nogle helt andre ting, man lægger mærke til, for man er jo aldrig helt den samme.

En tilhører til et af mine foredrag viste mig en Weick-artikel, hun havde brugt i sit afgangsprøve. Næsten hele artiklen var understreget, men det var gjort med seks forskellige farver og teknikker. For hver gang hun læste artiklen, var det nye ting, der dukkede op. Jeg kender det fra mig selv: Den mest overtegnede artikel jeg har, er hans analyse af "The Mann Gulch Disaster" – en artikel som jeg i øvrigt får kuldegysninger af at læse men også blot af at tænke på – det er syret. Den er så mættet, den er så særlig, og så er den altså nu fyldt med understregninger. Hvis ikke du har læst noget af Weick, så er "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster" fra 1993 et fantastisk sted at begynde.

*“Well, I am always the last person I speak to”*

Citatet er fra 2013, hvor James Høpner, og jeg havde anledning til at interviewe Weick. Efter alle de teoretiske spørgsmål, spurgte vi ham: “Hvem er egentlig Karl Weick?”, hvortil han svarede ovenstående, og fortsatte:

*“For hvordan ved jeg egentlig, hvem jeg er, før jeg hører, hvad de andre siger om mig?”.*

Udtalelsen er i tråd med et af hans mest kendte citater, som han i øvrigt har fra forfatteren Wallas (1926). Wallas skrev om en ung pige, der blev bedt om at tænke sig om før hun talte, hvortil hun svarede:

*“Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg har set, hvad jeg har sagt”.*

Weick fortalte, at Wallas sætning, og dermed det retrospektive fylder meget i hans liv. Sætningen er hvad Weick kalder en “gør det selv-organisationsanalyse”, man skal blot skifte ordet “jeg” ud med “vi” eller “de”.

Når vi eksempelvis bliver præsenteret for en ny strategi, så kan vi være uforstående overfor den. Men vi taler alligevel om den med vores kollegaer: “Strategien er åndssvag”, siger vi måske, og etablerer dermed en ramme at skabe mening ud fra. Vi lægger måske mærke til, at AI fylder meget i strategien, og det begynder vi så at handle ud fra. På den måde handler vi os ind i forståelse af, hvad strategien egentlig går ud på – vi skaber en plausibel forklaring. Og dermed er vi i fuld gang med at skabe mening retrospektivt på baggrund af vores handlen.

***“Jeg interesserer mig ikke for forandringsledelse, jeg interesserer mig for ledelse som en stabiliserende faktor”***

Citatet faldt som et svar på vores spørgsmål under vores interview med Weick i 2013. James Høpner spurgte Weick, hvad han egentlig tænkte om forandringsledelse. Og Weicks ovennævnte svar er jo fantastisk.

Store forandringer kommer som oftest udefra og oppefra: Reforme, nedskæringer, påbud og nye strategier. Weick mener ikke, at vores opgave er at skabe flere forandringer og ”brændende platforme”. Vores opgave som ledere og kollegaer er i højere grad at forsøge at skabe mening i alle de mange ting, der allerede er i gang, og alle de ting som rammer os: Vi skal stabilisere mening ind i dagligdagen og i den lokale kontekst.

James har lige udgivet bogen *Stabiliserende ledelse* (marts 2026), en bog som er direkte affødt af dette Weick citat og den samtale, vi havde med Weick dengang. Læs den hvis du vil vide mere om Weick og stabiliserende ledelse.

# Weick #4

*“Når ting er klare, tvivl; Når du er i tvivl, behandl ting, som om de er klare”*

Citatet rummer flere indsigter. Første del: Når ting er klare, tvivl. Vi har en tendens til at forsimple tingene omkring os, og når vi gør det, så glemmer vi at være opmærksomme. Og opmærksom er noget af det vigtigste, vi som ledere kan være. For rækkefølgen: At handle, at være opmærksom, og siden skabe mening er helt central for Weick. Vi skal lægge mærke til detaljerne, for det er dét, det hele starter med: En lille gnist på et loft eller en glemt klud med linolie – måske på Børsen. Vi må altså tvivle, selvom ting måske virker klare.



Citatets anden del: *“Når du er i tvivl, behandl ting, som om de er klare”.*

Weick har jo i første del bedt os om at tvivle, og nu beder han os så om at handle “som om” ting er klare. Weick er i sin videnskabelige tilgang inspireret af pragmatismen. En filosofisk retning, der fokuserer på handling. Vi må ikke gå i stå, vi må handle os ind i en forståelse af tingene. Og her er det, at ordene “som om” får en helt central betydning. Vi er nødt til at handle i det daglige, selv om vi mangler information, og er usikre på, hvad der er rigtigt. For på den måde begynder vi at få information via vores handlinger, og vi begynder at forstå tingene omkring os, men vi skal samtidig have i baghovedet, at ting ikke er klare. Derfor er “som om” en afgørende vigtig indskudt sætning.

Det er beredskabsuge i denne uge, og i eftermiddag skal jeg til møde i Mobilize om netop beredskab. Vi arbejder med at understøtte, at organisationer er forberedte og kan håndtere det uventede.

Måske ovennævnte citat er noget af det, der kan hjælpe os, når vi står i det uventede?

***“Organizations keep people busy, occasionally entertain them, give them a variety of experiences, keep them off the streets, provide pretexts for storytelling, and allow socializing. They haven’t anything else to give”***

Dette citat kan jeg lire af i søvne (men det kan jeg nu nok med de fleste Weick-citater). Citatet afslutter hans første bog “The Social Psychology of Organizing” fra 1969/1979. Det er en bog med næsten samme titel, som de kendte Katz og Kahn udgav få år tidligere nemlig: “The Social Psychology of Organizations”. Men der er en kæmpe forskel på, om du skriver organisering eller organisation. Og læser man de to bøger, kan man tvivle på, om de overhovedet skriver om det samme emne. Og kæmper man sig gennem Weicks bog - og kæmpe det skal man - så slutter 264 siders tough organiseringsteori med ovenstående citat. Pointen er, at organisationer er, hvad vi gør dem til:

Hvis skolelæreren taler om “dem oppe på kommunen og deres nye strategi”, vedrører den nye strategi så skolelæreren? Og hvis vi taler om ledelsen, som “dem i førerbunker”, jamen så er de jo dem i førerbunker. Organisationer bliver for os, hvad vi gør dem til.

Hvor meget skaber vi vores verden selv? Vælger du dine ord med omhu?

*“Det betyder ikke så meget for mig, hvad folk får ud af mine analyser, hvis blot de kan bruge det i deres praksis”*

Jeg var meget glad, da jeg i sin tid stødte på dette citat. Jeg var ved at skrive “Meningsskabelse, organisering og ledelse – En introduktion til Weicks forunderlige univers” sammen med James Høpner, og kom jævnligt i tvivl om, hvorvidt jeg overhovedet havde forstået en brøkdel af det, jeg læste hos Weick. Så da citatet dukkede op tænkte jeg “yes”. Som pragmatiker er det vigtigste for Weick, hvad der sker i de daglige handlinger. Så når jeg underviser, og når jeg holder foredrag om Weick og hans teorier, så siger jeg ofte til deltagerne, at de i princippet kan misforstå, alt hvad de læser og hører om Weick, men hvis blot de kan bruge det i deres praksis, så er det helt fint.

I dag onsdag underviser jeg et hold på diplomuddannelsen i ledelse, der udbydes i samarbejde mellem DTU og DJØF, og jeg tror, jeg skal berolige dem med ovennævnte citat. Jeg har undervist omkring 150 hold gennem tiden i primært Organisation, udvikling og samskabelse, Forandringsledelse og Strategisk ledelse. På studiet er Weick blot én blandt mange teoretikere vi underviser i, men ligesom jeg, oplever mine gode kollegaer, at rigtig mange ledelsesstuderende bliver fascineret af det Weickske univers, og tager ham til sig i både praksis og i deres eksamensopgaver.

***"It is what it is, it is in front of you, and you have to deal with it"***

Et citat jeg havde glemt, men som jeg nu har genfundet hos Weick. Citatet kommer til at indlede et kapitel, som jeg skriver sammen med Meise Hasle til en ny bog om ledelse af medarbejdere.

Citatet er et credo – en livsfilosofi eller en rettesnor for handling. Det anvendes af Mount Rainer National Park Rescue Team. De står ofte i ukendte situationer, og i stedet for at ønske sig, at ulykken ikke var så omfattende, at vejret havde været bedre, eller at der var flere på arbejde, så "er tingene jo som de er". Så når du står i nye udfordringer og det uventede, så brug ikke energien på at ønske dig tingene anderledes. Tingene er desuden lige foran dig – du må være nærværende - og du er nødt til at handle. Og når du handler, begynder du at forstå, hvad tingene handler om, og hvad det er, du har gang i. Det er også en måde at opbygge resiliens.

Fedt citat som forhåbentlig kan hjælpe os til at håndtere det uforudsete, at handle herpå og skabe mening.

*“Det er troen på, at livet er værd at leve, der genererer de handlinger, der gør livet værd at leve”*

Citatet er af den amerikanske filosof William James, men Weick bruger det bl.a. til at fortælle om strategi. Ligesom William James er Weick pragmatiker: Det er handling, der er vigtigt. Og så er det troen på, at strategien er noget værd, der genererer de handlinger, der gør strategien noget værd. Og sådan kan vi fortsætte med alle mulige andre forhold: Organisationsforandringer, evalueringer, fusioner etc.

I dag er jeg sammen med gode kollegaer til møde med vores rektor Anders Overgaard Bjarklev om DTUs nye strategi. Da han i sin tid introducerede den nuværende strategi, spurgte jeg ham, om den var en opskrift eller et inspirationskatalog. Han svarede smilende, at den var et inspirationskatalog – og det gav mig en tro på, at strategien var noget værd.

*“Organisationer taler hele tiden med sig selv for at finde ud af, hvad det er de tænker”*

Jamen det gør de jo – og det skal de jo. Vi har brug for at tale om dét, der sker i organisationen for at finde ud af, hvad det er vi har gang i, og hvad det er der skal ske siden hen. Dette følger i øvrigt af dette skønne citat:

*“What’s the story? Now what?”*

To fantastiske spørgsmål, som illustrer hvad meningsskabelse går ud på. Vi må i organisationerne sammen finde ud af, hvad der er i gang, og hvad der er sket, for så bliver det også nemmere sammen at finde frem til, hvad vi skal gøre.

Billedet har jeg taget på en kirkegård i Viborg – hvad er meningen med den ekstra fritstående havelåge???



*"A cosmology episode occurs when people suddenly and deeply feel that the universe is no longer a rational, orderly system...Stated more informally, a cosmology episode feels like a vu jàdé - the opposite of a déjà vu: I've never been here before, I have no idea where I am, and I have no idea who can help me"*

Citatet stammer fra Weicks artikel, The Collapse of Sensemaking in Organizations - The Mann Gulch Disaster, og indeholder to fantastiske udtryk: Kosmologiske episoder og vu jàdé, som betyder: At verden som jeg kender den, er brudt sammen og jeg har en oplevelse af at stå i noget, som jeg aldrig har været i før, og hvor jeg ingen ide har om, hvor jeg er, og jeg heller ikke ved, hvem der kan hjælpe mig.

Måske Mette Frederiksen havde sådan et øjeblik, da Trump var klar til at overtage Grønland. Vi andre kan opleve tilsvarende i vores privat- og arbejdsliv, hvis eksempelvis chefen har taget af kassen, eller vi måske uden forvarsel bliver afskediget.

Det er i en sådan situation, at vi har særlig brug for at skabe mening. Det er også et udtryk for en situation, hvor der er særlig mulighed for at bryde med en eksisterende skabt mening, og hvor ny meningskabelse derved kan opstå: "Ahhhh, det var derfor chefen kørte rundt i sådan en dyr bil, og ikke ønskede at skifte revisor".

I sådanne situationer kan meningskabelsens syv elementer hjælpe os. Weick betegner dem som Sir Cope: Social, Identitet, Retrospektiv, Cues, Ongoing, Plausibilitet og Enactment. Kan du mon genkende fornemmelsen af et vu jàdé?

***“At håndtere det ukendte er at styre fristelsen til at normalisere det, og så håndtere konsekvenserne af dette”***

Man kunne dele Weicks forfatterskab op i flere klumper. De første ca. 20 år af hans forfatterskab er det organiserende, der fylder. Sidenhen i forbindelse med bl.a. Three-Mile Island ulykken og Tjernobyl og ca. 15 år frem, bliver han optaget af den enkeltes meningsgæbelse (også i en social sammenhæng). Dette fortsætter ind i det, han har brugt de seneste 25 år på nemlig at håndtere det uventede, og hvorfra citatet stammer (2007).

Citatet fra Weick og Sutcliffe (2007) har jeg delt for flere år siden på LinkedIn, men hvor er det dog rammende. Hvis vi forsøger at gøre noget ukendt til noget simpelt og normalt, så risikerer vi at misse det vigtige. Vi må erkende kompleksiteten og handle herefter – måske skal vi tilbage til citat 6:

*“Når ting er klare, tvivl; når du er i tvivl behandl ting som om de er klare”*

Og så bruge dette til at hjælpe os videre.

Efterord: Retfærdighedsvist skal det siges, at de tre Weickske epoker, som jeg har skitseret, også indbefatter tanker om ledelse, forankring, strategi, kultur og meget andet.

# Weick #12

*“Things that never happened before happen all the time,...”*

Citatet her indleder Weicks preface til James Høpners og min bog “Meningskabelse, organisering og ledelse”. Og Weick fortsætter:

*“...partly because we all face unlimited interdependencies and limited concepts and partly because we are who we are”.*

Weick minder os om, at ting, vi ikke tror kan ske, alligevel sker. Tingene er komplekse og sammenhængene – vi ved ikke engang nødvendigvis, hvori tingene består. Og så er vi udstyret med en forforståelse, der begrænser os i vores tilgang til verden.

Måske vi skal være mere ydmyge i vores forståelse af verden omkring os, og måske skal vi sørge for at lægge mærke til detaljerne, og løbende opdatere os på det, der sker.



## PREFACE BY KARL E. WEICK

Things that never happened before happen all the time, partly because we all face unlimited interdependencies and limited concepts and partly because we are who we are. We've thrown into this world what, as Robert Chia puts it, we face "the task of becoming aware, attending to, sorting out, and prioritizing an inherently messy (...) world of competing demands". We tend to comprehend these ill-defined circumstances by acting them into words, levels, and connections that make the messy world more thinkable, controllable, and recurring. We transform flux into workable branches, act as if those branches were plausible, create momentary order and, in the short run, the world into which we seem. However, makes sense. Notice, however, that the sense occurs a little later than does the transforming, acting, and creating and is dependent on what those actions enacted. Our sense is an artifact of what we did and how we labeled it. Whether explicit, or more likely implicit, our sensemaking is embedded in the question: how can I know what I think until I see what I say? saying is the action, seeing is the labeling, and thinking is the sense. But then what? The sensible moment slides into the past, the saying needs updating: the labels no longer fit quite so well and the sense is true for the thinking. While the specific situation itself is no longer quite the same, the activities of organizing – saying, seeing, thinking – persist. Our words and actions limit us in the sense that we tend to see what we expect to see, what we have labels to see, and what we have skills to manage. That's why updating, expanding the stability of concepts available for labeling, and negotiating some interdependencies and loosely coupling other ones are important for coping.

We create recurrence in order to make sense, we enact the order that then helps us make sense, but in doing so we are changed and

***"Vær nærig med navneord, ødsel med udsagnsord og ekstravagant med gerundium"***

(et verbum bøjet og brugt som substantiv. På engelsk er det ord, der slutter på -ing).

Weick er meget optaget af sproget. Vi skaber i høj grad med vores ord.

Navneord lukker sproget og gør vores verden til en fast ting, udsagnsord og gerundium åbner sproget og dermed vores verden op med bevægelse og gøren. I stedet for at tale om én strategi og én evaluering, så lad os tale om at strategisere og at evaluere. Så behøver vi ikke at sidde og forestille os den eneste rigtige strategi eller evalueringen.

Så i stedet for, at du er ansat som konsulent, så skal du måske hellere tale om, at du bedriver konsulenteri. Og hvad laver biskopper egentlig – jamen de bisper vel?

Hvilke navneord skal du omskrive til udsagnsord i dagens maileri?

*“Hvis jeg bliver presset til at definere strategi [...] så er jeg fristet til at adoptere de Bonos (1984) udsagn: Strategi er efterrationaliseret held [...] men jeg er også ret tryk ved en definition, der lægger sig op ad Burgelman (1983), nemlig: at strategi er en teori om begrundelser for organisationens tidligere og nuværende succes.”*

Dette citat har jeg (også) glædet mig til. Vi har det med i vores meningsskabelsesbog, og jeg har nok læst det igennem omkring 10 gange i forbindelse med, at jeg oversatte det til dansk. Weick er ikke kendt som udpræget strategisk teoretiker, men alligevel er der meget i hans forfatterskab, der peger i strategisk retning. Så stor var min glæde, da jeg fandt citatet, og jeg tænkte: “Endelig en definition fra Weicks hånd” - han definerer jo ellers aldrig sine begreber – for hvorfor skulle han det: Vi forstår jo alligevel ikke det samme ved en definition, og det jeg forstod ved begrebet i sidste uge, er alligevel ikke det samme i denne uge.

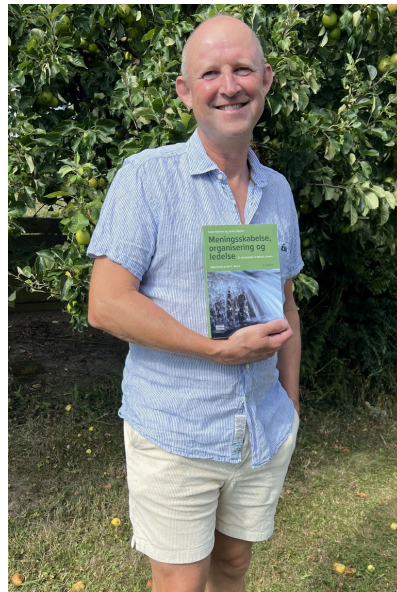
Men da jeg som sagt læste det for 10 gang, gik det op for mig, at det jo ikke var en definition. Det var nogle tanker om, hvad strategi kunne være med ca. seks forbehold. Forbeholdene er ord som: Hvis, presset til, men, fristet til, ret tryk, lægger sig op ad.

Og det er sådan Weick skriver. Han skriver sætninger som: Der kan måske være noget om..., man kan jo ikke udelukke at..., det modsatte kunne også tænkes...

# Weick #14 - fortsat

Det er en særlig måde at formulere sig på, og det er en måde at favne usikkerhed og mangetydighed på. Jeg har bl.a. taget det til mig i min undervisning. Det giver samtaler, der åbner emner op og inviterer flere perspektiver ind.

I stedet for man siger, at: "Weick mener det og det", så giver det en anden samtale, når man siger: "Måske er det Weick prøver at fortælle os, at..."



## *“Strategi er kultur er strategi”*

De seneste dage har citaterne bl.a. handlet om strategi. Det gør ovenstående også. Det kommer fra et kapitel, som Weick skrev i en “alternativ bog” om strategi (Strategy Bites Back af Mintzberg m.fl. fra 2005). Heri gør Weick sig til talsmand for, at der er en nær sammenhæng mellem strategi og kultur, og han påstår, at kultur praktisk taget altid kan stå i stedet for strategi. Jeg tænker, at det giver god mening.

For hvis man forstår strategi som et papir eller en handlingsplan, så lever strategien jo først i det øjeblik, at nogle mennesker gør noget ud af dét, der står i strategien. Og når de gør dét, så er det jo en del af dagligdagens handlinger og dermed kulturen. Strategier der blot ligger i skuffen er ligegyldige, de bliver først interessante i det øjeblik, at de får mennesker til at handle.

Har han mon fat i noget her?

**"We tolerate the unexplained but not the inexplicable"**

Citatet er af Erving Goffman, og Weick bruger det til at illustrere, hvad der sker, når vi står i voldsomme begivenheder. Det er svært for os at stå i uforklarlige situationer (Det vi tidligere har introduceret som Vu Jàdé), så vi skynder os at forsøge at skabe mening heri. Og vi tyer til gamle oplevelser, noget vi har erfaring med, og som føles som det samme, som dét, vi nu står i. Det er ikke altid hensigtsmæssigt, men det føles bedre end ikke at have noget at støtte sig opad overhovedet.

Citatet kommer fra en 2-siders artikel, som Weick skrev med terroraktionen mod World Trade Center 9/11-2001 som baggrund. Artiklen har den fantastiske titel: "Leadership When Events Don't Play by the Rules". Den kan læses her:

VIEW

## Leadership When Events Don't Play by the Rules

Karl E. Weick



Karl E. Weick  
Rensis Likert Collegiate Professor  
of Organizational Behavior  
and Psychology  
University of Michigan  
kariew@bus.umich.edu

We are all struggling with events that don't make sense. They don't make sense for at least two reasons, and those reasons are leverage points where leaders can make a difference. Two reasons why these are such trying times are signaled in the following quotations:

☞We tolerate the unexplained but not the inexplicable (Goffman, 1974).

☞Our ability to deal with chaos depends on structures that have been developed before the chaos arrives. When the chaos arrives, it serves as "an abrupt and brutal audit: at a moment's notice, everything that was left unprepared becomes a complex problem, and every weakness comes rushing to the forefront. The breach in the defences opened by crisis creates a sort of vacuum" (Lagadee, 1993).

Things seem inexplicable. And to make it worse, many of our ways of making sense from the inexplicable seem to have collapsed. Our weaknesses come rushing to the forefront. The first impulse is to grasp any old explanation. And what we hold are the automatic explanations we have lived with longest and invoked most often. We often find the initial meaning of events by drawing inferences from how we feel. Since many of us feel frightened and out of control, then this must "mean" that whatever we face is something we need to flee or fight. Neither explanation is profound. But either explanation is better than nothing. Either explanation, oddly enough, is soothing, since the prospects of having no explanations at all and no ways to cope are even more frightening.

[Klik her](#)



*"Don't rush into simplification, you are already missing a lot"*



## 10 ting du måske ikke vidste om ledelse

Talk the walk, komplicér tingene og træf ikke beslutninger. Det er nogle af de provokerende råd fra socialpsykologen Karl E. Weick

 lederweb | Nov 14, 2024

[Klik her](#)



En hel måned med Weick-citater har fået mig til at genhøre vores 2013-interview med ham. Vi diskuterede "Den Meningsskabende Leders 10 Skud", som James Høpner og jeg havde udviklet til vores Meningsskabelses-bog. Weick var (heldigvis) meget begejstret for de 10 Skud. Det 10. skud lyder "Undgå simplificeringer, gør ting netop så komplekse som de er".

Weick glædede sig over, at skuddet både rummede det konstruktivistiske (Vi forsøger at konstruere tingene som simple) og det realistiske (men i virkeligheden er det komplekst). Og så sagde han ovenstående citat.

En reminder om, hele tiden at have kompleksiteten i baghovedet, og ikke unødigt simplificere.

Jeg linker her til vores "cowboy-udgave" (quick and dirty) af Den meningsskabende leders 10 Skud.

# Weick #18

*"Forestil dig, at du enten er dommer, træner, spiller eller tilskuer til en ukonventionel fodboldkamp: Banen er en rund, skrånende fodboldbane, der er mange mål placeret tilfældigt rundt på banen; Folk kan træde ind og ud af banen, som de har lyst; de kan kaste bolde ind på banen, når de har lyst; de kan sige "det er mit mål", når de vil, og så mange gange som de vil; og spillet spilles, som om det giver mening."*

Citatet har Weick fra personlig kommunikation med James March. Det er at finde i Weicks forrygende artikel om løst koblede systemer i uddannelsesverdenen (1976). Han foreslår, at vi i citatet erstatte dommere med rektorer, undervisere med trænere, studerende med spillere, forældre med tilskuere og fodbold med skole. Så har vi en alternativ organisationsforståelse til det traditionelle bureaukrati. Mange genkender nok den kaotiske fodboldbane fra egen organisation. Vi siger måske, at vores organisationer er velordnede med tydelige mål og fælles retning, men mange oplever en dagligdag præget af kompleksitet, tilfældigheder, uklare mål og pludselige skift. Og skulle organisationen have klare mål, ja så bliver de alligevel udfordret af dagligdagens "organisatoriske ustabilitet". Bureaukratiet er den formelle organisation, som eksisterer samtidig med den uformelle fodboldbane, og vi må kunne håndtere dem begge – på samme tid. Tegningen er fra vores bog om *Meningsskabelse, organisering og ledelse*.



*"Meningsskabelse handler mere om at navigere efter et kompas end et kort. "Kort kan pr. definition kun hjælpe i en kendt verden – i en verden som er opdaget. Et kompas er brugbart, når du er usikker på hvor du er, og kun har en vag fornemmelse af retning (Hurst 1995)" (Weick 2001: The future of Leadership) "*

Weicks skriver "meningsskabelse er..." eller "meningsskabelse handler mere om..." i mange forskellige udgaver. I dagens citat bliver vi præsenteret for metaforerne kort og kompas.

Måske kunne man oversætte kortet til planer i organisationen, mens kompas kunne repræsentere organisationens værdier? Planer fungerer fint i en kendt verden, og hvor vi kan forudsige udkommet af vores indsatser og valg. I en ukendt verden, er det vores kompas – vores værdier, der må hjælpe os til at handle videre.

*“Meningsskabelse begynder aldrig” (Weick 1995:43)*

Her møder vi den tyske filosof Heidegger, der taler om “Geworfenheit” – kastethed: At vi som mennesker kastes ind i tilværelsen, ind i en tid, ind i et sted, ind i en familie.

Det er også dét, der sker i meningsskabelsen, fortæller Weick og med henvisning til netop Heidegger. Der er altid gået noget forud, og der kommer til at ske noget efterfølgende. Så når en medarbejder kommer ind på lederens kontor med et problem, så er der en forhistorie, lederen kastes ind i begivenheden, og historien fortsætter efterfølgende. Meningsskabelse er en kontinuerlig proces. Det kan godt være, at vi blev enige på mødet om at gå til højre, men 5 minutter efter mødet sker der nye ting, og så er nogen fra mødet allerede på vej mod venstre. Vi er derfor nødt til at skabe mening løbende – vi bliver aldrig færdige med at skabe mening -vi er altid midt i noget.

En af den nyere tids store matematikere var Paul Erdős (1913-1996), der udgav mere end 1500 artikler. Han skrev ofte med andre. Faktisk havde han præcis 511 medskribenter. Disse 511 havde frem til 2007 skrevet sammen med 8162 andre. Disse 8162 har skrevet med  $X$  andre, og så fremdeles. For at ære Erdős fandt man på at konstruere et Erdős-tal. Kun én har Erdős tallet 0 (ham selv). 511 har Erdős-tallet 1 og så videre. Kan du fornemme, hvor det bærer hen?

Da jeg i sin tid læste om Erdős, tænkte jeg: "Aha: Med Weicks forord i vores bog, så må vi jo have gjort os fortjent til Weick-tallet 1". Og så var det, jeg fik en fin fødselsdagsgave fra James Høpner:



***“Strategien udformes uden at nogen opdager det. De afgørende aktiviteter for at udforme strategi er ikke separate analytiske processer men handlinger. Udformningen af strategi er at skrive memoer, svare på spørgsmål og lave udkast etc. Disse elementer er ikke forstadier til strategi. De er strategien....Eksekvering er analyse, og implementering er formulering” (Weick 1987).***

Jeg har tidligere præsenteret Weicks begejstring for de Bonos udsagn ”at strategi er efterrationaliseret held”. Ovenstående citat i kapitlet ”Substitutes for Strategy” peger i samme retning. Strategien findes formentlig allerede i din organisation. Den findes i dagligdagens handlinger, i eksperimenterne, i samtalerne, i alle de mange ting vi gør i hverdagen. Og den dygtige strateg får øje herpå – og kan så ganske efterrationaliseret skrive det ind i strategien.

Når du handler, så får du data, du kan analysere, så rækkefølgen er: Handling, opmærksomhed, skabe mening og så ved vi hvad strategien er/bør være.

*“On a desert island, what books? (Gregory) Bateson (1904-1980), (John) Dewey (1859-1952) and (William) James (1842-1910)”*

I 2013 spurgte vi Weick til hans vigtigste inspirationskilder, og han svarede ovenstående.

Weick henter i sine artikler og bøger inspiration nærmest alle steder fra: Piet Hein, Søren Kierkegaard, Shakespeare, vittigheder, tegneserier, digte, anekdoter etc. Men der er altså også nogle særlige klassikere som har inspireret ham.

Dewey og James var begge psykologer, filosoffer og pragmatikere, og man mærker tydeligt deres indflydelse på Weicks tænkning. Også deres optagethed af læring og videnskabsteori, genfinder man hos Weick. Bateson er især kendt for sit arbejde indenfor systemteori og kybernetik, og Weick fortæller, at det især er Batesons bog fra 1972: “Steps to an Ecology of mind”, der har gjort indtryk på Weick. Også lingvistikken som fylder meget hos Bateson, genfinder vi hos Weick, der jo er meget optaget af sprogets betydning.

***“We transform fluxes into workable hunches, act as if those hunches were plausible, create momentary order and, in the short run, the world into which, we were thrown makes sense”***

Ovenstående citat findes i forskellige udgaver hos Weick – her er det taget fra hans forord i vores bog om Weick (2025), og kan oversættes til noget i retning af:

Vi transformerer flux (eksempelvis: begivenheder, strømninger og processer), og gør dem til brugbare formodninger, vi handler som om disse formodninger er plausible, skaber midlertidig orden og – på kort sigt - giver den verden, vi er kastet ind i, mening.

Det er nogle fede begreber: Flux og Hunches. Weick sætter begreb efter begreb i spil, definerer dem som regel ikke, men kommer typisk med mange eksempler, så man alligevel får en fornemmelse af, hvad det er, han forsøger at fortælle os – eller rettere sagt, vil have os til at filosofere over. For mere end at give svar, er Weick optaget af at skabe undring og refleksion. Jeg tror, at det er derfor, at han så ofte anvender ord, vi måske ikke umiddelbart genkender i en organisatorisk sammenhæng.

*“Hvis jeg træffer en beslutning, bliver det til en besættelse. Det berører min stolthed. Jeg forsvarer min beslutning og lytter ikke til dem, der stiller spørgsmål til den. Hvis jeg skaber mening, så er det mere dynamisk, og jeg lytter og er åben over for ændringer. En beslutning er noget, du værner om – meningseskabelse er en retning for den forestående periode” (Gleason i Weick 2011).*

Jo, Weick er også en beslutningsteoretiker. I USA må brandchefer og -ledere ikke udstede ordrer. Forskning viser nemlig, at ordrer i brandsituationer kan koste liv. For hvis branden pludselig ændrer sig, så kan de oprindelige ordrer være direkte farlige. Og hvad har det med dig at gøre, spørger du måske? Tja, hvis der er én ting som danske organisationer har til fælles med amerikanske skovbrande, så er det, at begge udvikler sig dynamisk – vinden kan vende både konkret og i overført betydning.

Inden for Wildland Firefighters hvor ovennævnte Paul Gleason var brandchef, har man erstattet ordrer med Weicks STICC-princip (eller på dansk SOHOK): Det er en måde at træffe meningskabende beslutninger på, og som bygger på Weick (og sidenhen Klein):

- Situation: Her er, hvad jeg tror, vi står over for.
- Opgave: Her er, hvad jeg tror, vi skal gøre.
- Hensigt: Her er, hvorfor jeg tror, vi skal gøre det.
- Opmærksomhed: Her er, hvad vi skal være opmærksomme på.
- Kalibrering: Hvad tænker I om dette?

# Weick #24 - fortsat

! vores interview med Weick i 2013, sagde han om STICC-princippet:

*"Once that circle is completed, you never made a decision, but I know exactly what to do."*

Beslutningsmetoden med disse fem trin har tre indlysende fordele: Den sætter retning, den indikerer usikkerhed, og den inviterer ind til dialog.

Læs evt. min korte artikel herom (beklager den forfærdelige titel) [her](#)



## Træf beslutninger der bliver forstået og fulgt

Læstid: 6 min - Læst: 1.486 gange



Hvordan træffer du beslutninger, når reglerne er uklare, og du mangler informationer? SOIOK-værktøjet kan hjælpe dig med at skabe retning, mening og dialog – selv når usikkerheden er stor. Læs her, hvordan du kan bruge det i praksis.

af Svend Hammer



Svend Hammer  
Lektor i strategi, organisation  
og ledelse DTU og partner i  
Mobilize

Jeg har netop hørt, at Karl Weick skulle være død 89 år gammel d 21. maj. jeg har læst det et par steder, men ikke set noget officielt fra familien eller University of Michigan. Hvis det er rigtigt, så har organisationsteorien mistet en af sine allerstørste: Meningsskabelse, enactment, løst koblede systemer, håndtering af det uventede og meget meget andet. Weick har sat sig dybe dybe spor.

Få har som Weick påvirket måden vi tænker ledelse på. Se nu blot dagens citat, hvor endnu en sætning fra Weick kan få os til at reflektere:

*“Det er ironisk, men det virker til, at vi mennesker har svært ved at løse problemer, medmindre vi tænker, at de ikke er problemer” (Weick 1984)*

Weick har en stærk argumentation for, hvorfor vi skal gå efter små sejre frem for store indsats, der jo kan give stor modstand. Når store problemer nedbrydes til små, reduceres betydningen (“det er ingen stor ting”), indsatsen er overkommelig (“vi behøver blot at...”), og vi kan gøre det med de forhåndenværende ressourcer (“det kan vi sagtens”).

Måske vi skulle fokusere mere på at skabe små sejre?

RIP Karl Weick.

***"Mann Gulch (katastrofen) lærer os, at de virkelige handlinger sker længe før beslutninger bliver synlige. På det tidspunkt hvor beslutning kræves, har meningsskabelsesprocesser allerede afgjort udkommet.....Meningsskabelse er dér, hvor handlingen og tragedien lever" (1996)***

Weicks analyse af Mann Gulch katastrofen er historien, der bare bliver ved med at give. Citatet er dog ikke fra hans artikel, men hans bogreview (1996) af Norman Macleans bog "Young men and fire" om katastrofen. Pointen i citatet er, at vores beslutninger tages på bagkant, og er forment af den meningsskabelse, der er gået forud via vores handlinger.

Så når Maclean ønsker bedre strukturer til at møde katastrofer, så peger Weick på, at de strukturer vi har brug for, er dem der kan understøtte den kollektive meningsskabelse. Vi bør ikke bruge energien på bedre beslutningsstrukturer, for der er det typisk for sent.

Mann Gulch-branden, 1949. U.S. Forest Service:  
bjærgning af ofrenes lig. Nordskrånningen af Mann  
Gulch, 6. august 1949.

Foto: Dick Wilson / U.S. Forest Service. Public Domain.



*“...fallacy of centrality”: Because I don’t know about this event, it must not be going on” (1995:2)*

Hvis det her fandt sted, ville jeg vide det, og da jeg ikke ved det, så finder det ikke sted. Det er konsekvensen af dagens citat, som Weick har fra Westrum. Det blev udviklet i forbindelse med hans analyse af, hvordan diagnosen BCS (Battered-Child Syndrom) blev til.

Når børn blev indlagt med kraniebrud og brækkede arme og ben, fik de tidligere diagnosen brittle bones - skrøbelige knogler. Den diagnose var svær at opgive, da den nye diagnose BCS blev foreslået. En af grundene var, at man som børnelæge ikke kunne se, hvordan man kunne løse et problem som BCS. Man skulle som læge i så fald sende børnene hjem til forældre, der bankede dem - hvis man altså troede på den nye diagnosebeskrivelse. Problemer som vi ikke kan handle på, er ifølge Weick, meget svære for os at få øje på. Hele beretningen om BCS er en længere og meget tankevækkende historie.

Udtrykket “Fallacy of Centrality” dækker over, at vi som fagprofessionelle og mennesker i det hele taget, kan indtage en indstilling af manglende nysgerrighed: “Jeg ved alt, hvad der er værd at vide om Weicks tænkning/børns brækkede knogler/borgernes behov, så hvis du kommer og fortæller mig noget herom, er det formentlig irrelevant, for hvis det var interessant, så ville jeg jo allerede vide det.” Begrebet minder os om vigtigheden af, at være nysgerrige og ydmyge.

## *"At tro er at se" (Weick 1979: 202)*

Vi siger normalt: "at jeg vil se det, før jeg tror det". Weick siger: "At når jeg tror det, så ser jeg det". Hvis jeg eksempelvis tror, at præsident Trump er genial, så er det, dét jeg kigger efter og får bekræftet, nærmest som en selvopfyldende profeti. Eller hvis jeg overbeviser dig om, at der er dårlig kommunikation i jeres administration, ja så vil du se efter det, og formentlig få det bekræftet, for når du tror det, så ser du det.

Weick vender ofte begreberne om. Først bliver man måske provokeret, men siden tænker man, hmmm, der er jo noget om det.

"Talk the Walk" og vu jàdé er andre eksempler på, at han vender tingene på hovedet.

*“...ledere rådes til, at “Walk the Talk” (Tichy & Sherman, 1993). Jeg har ingen indvending mod det råd bortset fra, at mennesker siger en hel masse....At “Talk the Walk” er at være opportunistisk i ordets bedste forstand. (Weick 1995:182-183)”*

“Gør det du siger”, lyder det gamle råd. Ja, det er til dels rigtigt, mener Weick, men han tror samtidig, at det omvendte er vigtigere. Vi skal i stedet finde ud af, hvad det er der er værd at tale om, og det gør vi, når vi engagerer os i samtaler, og er nysgerrige på dét, der sker ude i organisation (Talk the Walk). Så næste gang du hører en leder sige, at han/hun har “en åben dør”, så spørg om han/hun også husker at gå ud af den – for at finde ud af, hvad det er, der er værd at tale om.

*“... enhver løsning eller program vil virke, så længe de 1) opmuntrer folk og får dem til at handle, herunder med at eksperimentere med løsninger, som afslører nye muligheder; 2) skaber en retning; 3) opmuntrer til at opdatere sig på situationen og øger situationsfornemmelsen og får folk til at lægge nøjere mærke til, hvad der faktisk sker omkring dem; og 4) faciliterer en respektfuld interaktion, hvor tillid, troværdighed og selvrespekt udvikler en ligeværdighed, som tillader folk at bygge stabile gengivelser af, hvad de står over for” (Weick 2009: 235-236)*

Det er jo for vildt et citat, når man arbejder med forandringsledelse: Enhver løsning vil hjælpe dig (ex. Behandling af covid), hvis den blot 1. får folk til at handle (Læger mv. der eksperimenterer), 2. skaber en retning (vi vil gøre syge mennesker raske), 3. Opmuntrer til at opdatere sig på situationen (virker det/ virker det ikke) og 4. faciliterer en respektfuld interaktion (lad os tale om de erfaringer vi gør os).

Det er åbenbart ikke så meget løsningen i sig selv, men at løsningen får folk til at handle (og skabe retning), at de er opmærksomme og skaber mening sammen, der er afgørende for, om vi lykkes med vores indsatser.

*“Menneskets fejlbarlighed er ligesom tyngdekraft, vejret og terræn – endnu en forudsigelig fare”  
(Weick & Sutcliffe 2007:54)*

Så blev det den sidste dag i Weick måned, og en synes jeg, værdig afslutning med et citat om menneskets fejlbarlighed fra bogen “Managing the unexpected”. Jeg holder mange Weickoplæg bl.a. jævnligt på beredskabsuddannelsen på Forsvarsakademiet. Her er Weick en helt central teoretiker, når det handler om at håndtere det uventede, som citatet lægger op til. Jeg tror, at Weicks tænkning er et af de bedste redskaber, vi har til at forberede os på og håndtere det ukendte. For ting der aldrig sker, sker som bekendt hele tiden.

Jeg håber, at du her i 'Weick måned' er blevet inspireret af hans tænkning, og at citaterne har sat nye refleksioner i gang. Jeg kommer meget gerne ud til din organisation eller ledergruppe - jeg tror Weick har noget at bidrage med til alle organisationer.

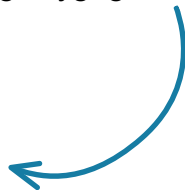
Weick døde d. 21. i denne måned 89 år gammel. Det var en trist nyhed, men hans tænkning, artikler, bøger og citater lever videre. Han har haft og har meget stor indflydelse på rigtig mange teoretikere og praktikere.

I Mobilize hjælper og rådgiver vi organisationer i forbindelse med lederudvikling, organisering og strategi. Vi hjælper ledere og fællesskaber til at håndtere strategiske dilemmaer, skabe mening og sætte retning. Det er især den offentlige sektor, interesseorganisationer, civilsamfund og fonde, som vi hjælper og samarbejder med.

Besøg gerne vores Faglige Univers [her](#), hvor vi deler artikler, podcast mv. – bl.a. om Weick. På hjemmesiden kan du også finde mine mange dygtige kollegaer.

## Det Faglige Univers

Vi er et stærkt fagligt strategihus som altid gerne vil blive klogere sammen. Vi ønsker at engagere og inspirere vores omverden. I det Faglige Univers har vi samlet viden til brug for alle. Her kan du finde vores podcasts, videoer, artikler og bøger.



# Om Sverri Hammer

Sverri har i mange år delt sin tid mellem at være lektor i Strategi, organisation og ledelse på nedsat tid på DTU, at være partner i Mobilize også på nedsat tid, og så at skrive bøger om ledelse.

Sverri har en fortid som bl.a. leder for Handelsgymnasiet i Køge og som rektor for Haslev Seminarium. Sverri er en dygtig og underholdende formidler. Han er en skattet foredragsholder, hvor især oplæg om meningsgæbelse, strategi og ledelse er populære blandt tilhørerne. I disse år fylder også arbejdet med lederudvikling meget både indenfor undervisnings-, sygehussektoren og fagforeninger. At få ledergrupper til at udvikle sig sammen, at blive mere samarbejdsorienterede og strategiske giver en stor tilfredsstillelse i Sverris arbejdsliv. En høj faglighed kombineret med idérigdom og innovative metoder er noget af det, der karakteriserer Sverris tilgang til ledelses- organisation- og strategiudvikling.

Sverri er oprindeligt uddannet Cand.scient.pol (1990) og har senere taget sidefag i Psykologi (2006) på KU.





**Mobilize hjælper mennesker, organisationer og samfund med at mobilisere og udfolde de strategiske potentialer.**

**Vi udvikler og rådgiver ledere og fællesskaber til at håndtere strategiske dilemmaer, skabe mening og sætte retning.**