



Mobilisering som levende organisatoriske samtaler - når ledere må møde kompleksitet med kompleksitet

Af Thomas Rosenberg, partner, Anna Scheibelein Mikkelsen,
juniorkonsulent og Søren Barlebo Rasmussen, partner. Alle i
Mobilize Strategy Consulting

Der er noget paradoksalt over den måde, mange organisationer ofte reagerer på, når virkeligheden bliver mere kompleks.

Jo mere uforudsigelig omverdenen bliver, jo stærkere bliver ofte længslen efter styring. Jo mere uklare sammenhænge er, jo mere detaljerede bliver planerne. Jo mere forbundne problemerne viser sig at være, jo mere forsøger vi at splitte dem op i spor, projekter, leverancer og milepæle. Og jo mere vi egentlig har brug for nysgerrighed, fælles undersøgelse og læring, jo hurtigere kommer vi til at spørge: Hvad er løsningen? Hvem ejer den? Hvornår er den implementeret?

Det er forståeligt. Når organisationer står i pres, søger de mod det, de kender. De søger mod analysen, planen, styringsmodellen og implementeringssporet. De vil væk fra det vanskelige, og de bruger deres løsningsorientering og evne til at lave komplicerede løsninger. De søger mod det lys, hvor tingene ser klare ud. Men ofte er det netop dér, problemet begynder.

For mange af de forandringer, offentlige organisationer og store vidensorganisationer står i i dag, er ikke blot komplicerede. De er komplekse. Det betyder ikke bare, at de er svære. Det betyder, at årsag og virkning ikke kan gennemskues på forhånd. At problemerne ændrer karakter, mens vi arbejder med dem. At mange aktører påvirker hinanden gensidigt. At løsningen ikke findes ét sted, men må udvikles i samspillet mellem mennesker, fagligheder, organisationer og omverdenen.

Alligevel møder vi ofte kompleksitet med greb, der hører hjemme i det komplicerede domæne: mere analyse, mere ekspertise, mere planlægning og mere implementering. Vi forsøger at gøre verden overskuelig, før vi handler. Men i den komplekse virkelighed er det ofte først gennem handling, samtale og læring, at vi begynder at forstå, hvad vi egentlig står i.

Det er her, mobilisering bliver afgørende.

Mobilisering handler ikke om at få mennesker til at følge en plan, de ikke selv har været med til at skabe mening i. Det handler om at skabe en fælles bevægelse omkring noget vigtigt, hvor mennesker kan se sig selv, deres faglighed og deres ansvar i retningen.

Mobilisering er det, der sker, når en ambition ikke blot bliver formuleret, men begynder at leve i organisationens samtaler, relationer og handlinger. Når retning bliver til mening. Når mening bliver til engagement. Og når engagement bliver til bevægelse.

Men mobilisering i kompleksitet kan ikke skabes gennem klassisk kommunikation alene. Den kan ikke PowerPointes frem. Den kan ikke sendes ud som et implementeringsnotat. Og den kan ikke reduceres til et ledelsesbudskab, der skal kaskaderes ned gennem organisationen.

Mobilisering kræver samtaler. Ikke bare flere møder. Ikke bare bedre procesdesign. Men levende organisatoriske samtaler, hvor organisationen kan møde kompleksiteten uden at lukke den for hurtigt ned. Samtaler, hvor mennesker sammen kan undersøge det, de ikke forstår endnu. Hvor uenighed ikke bliver et problem, men en ressource. Hvor man kan forbinde erfaringer på tværs af kontekster. Hvor små prøvehandlinger bliver en måde at lære på. Og hvor organisationen gradvist udvikler den relationelle energi og fælles dømmekraft, der skal til for at bevæge sig i en ukendt retning.

Det er artiklens grundpointe: Hvis ledere vil skabe mobilisering i komplekse forandringer, må de lære at sætte scenen for levende organisatoriske samtaler. Det er en konkret måde at møde kompleksitet med kompleksitet.

Den fulde mand under gadelampen

En gammel anekdote fortæller historien om en fuld mand, der en sen og mørk natteime leder efter sine nøgler under en gadelampe. En politibetjent kommer forbi og hjælper ham med at lede. Efter et stykke tid spørger betjenten: "Er du sikker på, at det var her, du tabte dem?"

"Nej," svarer manden og peger ind mod en mørk gyde. "Jeg tabte dem derovre."

Betjenten ser forundret på ham: "Hvorfor leder du så her?"

"Fordi lyset er bedre her," svarer manden.

Anekdoten er gammel, men den rammer noget dybt i moderne organisationer. Vi leder ofte der, hvor lyset er bedst. Der, hvor vores metoder virker stærkest. Der, hvor vi føler os mest kompetente. Der, hvor vi har modeller, data, planer og styringsværktøjer. Ikke nødvendigvis der, hvor problemet faktisk befinder sig.

I mange organisationer er gadelampen den komplicerede verdens logik. Her tror vi, at vi kan analysere os frem til svaret, definere løsningen, udarbejde planen og implementere den. Det er en stærk og vigtig logik. Den har skabt effektiv drift, høj kvalitet, retssikkerhed, skala og professionalisme. Den skal ikke afskaffes. Når opgaven er velkendt, gentagelig og årsag-virkning er nogenlunde stabil, er den helt nødvendig.

Men når organisationer står over for komplekse forandringer, er problemet ofte skabt i den mørke gyde. Her er lyset dårligere. Vi kan ikke se hele vejen frem. Vi ved ikke præcist, hvilke handlinger der vil virke. Vi ved ikke, hvordan andre aktører vil reagere. Vi ved ikke, hvordan borgere, medarbejdere, teknologier, samarbejdspartnere, politikere og professionelle fællesskaber gensidigt vil påvirke hinanden. Vi kan ikke regne det hele ud på forhånd.

Alligevel bliver vi ofte stående under gadelampen.

Vi laver flere analyser. Vi nedsætter flere spor. Vi beder om flere handleplaner. Vi etablerer nye styregrupper. Vi beskriver mål, governance, leverancer og milepæle. Og ofte sker der noget. Aktiviteten stiger. Kalenderne fyldes. Organisationen får travlt. Men det er ikke det samme som mobilisering.

For mobilisering viser sig ikke først og fremmest som aktivitet. Mobilisering viser sig som bevægelse. Som energi. Som ejerskab. Som nye samtaler. Som mod til at prøve noget af. Som fælles læring. Som vilje til at forpligte sig på noget, der ikke er fuldt afklaret endnu.

Hvis organisationen skal bevæge sig i kompleksitet, må den derfor turde gå ind i den mørke gyde. Ikke alene. Ikke hovedløst. Ikke uden retning. Men med en anden form for ledelse. En ledelse, der kan holde rummet åbent længe nok til, at nye mønstre, nye forbindelser og nye handlemuligheder kan træde frem.

Hvorfor komplekse forandringer ikke kan implementeres frem

Det moderne organisationsprog er fuldt af ord, der signalerer styr på tingene: implementering, fremdrift, governance, leverancer, milepæle, business case, gevinstrealisering, risikolog, beslutningsoplæg. Det er ikke dårlige ord. De er ofte nødvendige. Men de kan blive farlige, når de bliver organisationens eneste sprog for forandring.

For implementering bygger grundlæggende på en bestemt antagelse: At løsningen i store træk er kendt på forhånd, og at ledelsesopgaven derfor handler om at sikre, at den bliver gennemført. Det giver mening, når man skal indføre et nyt journalsystem, implementere ny lovgivning eller standardisere en arbejdsgang. Her er variation ofte noget, der skal begrænses. Efterlevelse er vigtigt. Kontrol er meningsfuld.

Men når opgaven er at skabe sammenhængende velfærd for borgere med komplekse livssituationer, udvikle nye former for forebyggelse, styrke unges trivsel, skabe grøn omstilling, gentænke uddannelse i en AI-præget verden eller mobilisere en organisation omkring en ny strategisk ambition, er logikken en anden.

Her kender vi ikke løsningen på forhånd. Vi har måske en retning. Vi har måske en stærk ambition. Vi ved måske, hvad der ikke længere er tilstrækkeligt. Men vi ved ikke præcist, hvad der skal træde i stedet. Løsningen må udvikles undervejs. Vi må være parate til at læse en masse nyt.

Det er en central pointe hos Dave Snowden og Cynefin-traditionen: I det komplekse domæne kan man ikke analysere sig frem til den rigtige løsning på forhånd. Man må arbejde undersøgende. Man må afprøve små handlinger, se hvad der sker, forstærke det, der skaber bevægelse i den ønskede retning, og dæmpe det, der trækker den forkerte vej (Snowden & Boone, 2007). Man må med andre ord lære sig frem.

Det er også derfor, mobilisering bliver noget andet end implementering. Implementering søger efter efterlevelse. Mobilisering søger efter medskabelse. Implementering spørger: Hvordan får vi organisationen til at gøre det, der er besluttet? Mobilisering spørger: Hvordan skaber vi en bevægelse, hvor mennesker kan bidrage til at finde ud af, hvad der faktisk skal gøres?

Det kræver ikke mindre eller mindre ledelse. Men det kræver en anden slags ledelse. En ledelse, der kan skabe retning uden at foregive at kende hele vejen. En ledelse, der kan arbejde med energi og mening uden at give slip på ansvar. En ledelse, der kan åbne kompleksiteten uden at romantisere kaos. En ledelse, der kan skabe rum, hvor mennesker kan forbinde deres lokale erfaringer med organisationens større ambition og omverdenens bevægelse.

Det er netop her, de levende organisatoriske samtaler kommer ind.

Levende organisatoriske samtaler

Patricia Shaw beskriver organisationer ikke som maskiner, der først designs og derefter implementerer beslutninger, men som levende mønstre af samtaler, relationer og respons mellem mennesker (Shaw, 2002). Organisationer bliver til i det, mennesker gør og siger sammen. Strategi lever ikke først og fremmest i dokumentet. Den lever i de samtaler, hvor mennesker fortolker, forhandler, modsiger, oversætter og handler på den.

Det er en vigtig erkendelse for ledere. For hvis organisationen grundlæggende bevæger sig gennem samtaler, så er kvaliteten af de samtaler afgørende for kvaliteten af mobiliseringen.

Nogle samtaler skaber bevægelse. Andre lukker den ned.

Døde organisatoriske samtaler kender de fleste. Det er samtaler, hvor alle på forhånd ved, hvad man forventes at sige. Hvor sproget er poleret og ufarligt. Hvor tvivl skjules, fordi den opleves som svaghed. Hvor beslutninger allerede er truffet, men deltagerne alligevel inviteres ind i en tilsyneladende dialog. Hvor mødet slutter med opgaver, men ikke med ny forståelse. Hvor man kalder det involvering, men mennesker mærker, at det reelt handler om accept.

Levende organisatoriske samtaler er noget andet. Her kan deltagerne overraske hinanden og sig selv. Her bliver lokale erfaringer taget alvorligt. Her får tvivl og ambivalens en plads. Her kan man tale om det, der ikke passer ind i den officielle fortælling. Her bliver uenighed ikke betragtet som modstand, men som information. Her

opstår der nye forbindelser mellem mennesker, fagligheder og kontekster. Her bliver det muligt at handle, ikke fordi alt er afklaret, men fordi man har skabt et fælles nok sted at stå.

Levende samtaler er ikke bløde i betydningen uforpligtende. Tværtimod. De kan være krævende, konfronterende og disciplinerede. De kræver mod, nærvær, struktur og ledelse. Men de er levende, fordi de ikke blot reproducerer det, organisationen allerede ved. De åbner for, at noget nyt kan komme til syne.

Det er derfor, de er mobiliserende. De gør strategien til noget, mennesker kan forbinde sig med. De forbinder ambitionen med praksis. De forbinder den enkelte medarbejders erfaring med organisationens større bevægelse. Og de forbinder organisationen med den omverden, som kompleksiteten i høj grad opstår i mødet med.

I det følgende beskrives fem opmærksomheder, som ledere kan arbejde med, hvis de vil bruge levende organisatoriske samtaler som mobiliseringsgreb:

1. Levende samtaler styrker evnen til at arbejde i uvished.
2. Levende samtaler stiller skarpt på her og nu - også i mødet med omverdenen.
3. Levende samtaler igangsætter safe-to-fail-prøvehandlinger og skaber løbende læring.
4. Levende samtaler trækker systematisk på uenighed.
5. Levende samtaler styrker relationer og forbundethed.

1. Levende samtaler styrker evnen til at arbejde i uvished

Når ledere står i turbulente forandringer, er det naturligt at ville reducere uvisheden. Man vil skabe klarhed. Man vil vise handlekraft. Man vil give svar. Man vil helst kunne sige: Her er planen.

Det er menneskeligt. Men i kompleksitet kan det blive en fælde.

For hvis man lukker uvisheden for hurtigt, risikerer man også at lukke for forståelsen. Man kommer til at vælge den første plausible forklaring, den mest velkendte løsning eller den

organisatorisk mest bekvemme vej. Man får måske ro på mødet, men ikke nødvendigvis klogere handling i praksis.

Levende samtaler handler derfor om at udvikle organisationens modenhed til at tage uvisheden på sig. Ikke som passiv venten. Ikke som relativisme, hvor alt er lige godt. Men som en aktiv disciplin: at kunne blive i det ufærdige længe nok til, at flere erfaringer, perspektiver og mønstre kan komme frem.

Det er en af lederens vigtigste opgaver i komplekse forandringer. At holde rummet åbent. Bare lidt længere end organisationen har lyst til.

I praksis betyder det, at lederen må modstå trangen til hele tiden at konkludere, opsummere og lukke samtalen. Lederen må kunne sige: "Vi ved det ikke endnu." "Lad os blive lidt længere i det, der er uklart." "Hvilke erfaringer passer ikke med vores nuværende forståelse?" "Hvad er det, vi ikke har sprog for endnu?"

Det kan lyde enkelt. Det er det ikke. For organisationer har et massivt pres for afslutning. Møder skal ende i beslutninger. Strategier skal ende i planer. Usikkerhed skal omsættes til risici. Komplexitet skal oversættes til arbejdsopgaver. Og lederens egen identitet er ofte bundet til evnen til at skabe klarhed.

Men i levende samtaler skabes klarhed på en anden måde. Ikke ved at fjerne kompleksiteten, men ved at give den form. Ved at formulere rodet. Ved at skabe et midlertidigt fælles sted at stå, som gør handling mulig, selv om ingen har det fulde overblik.

Det er mobiliserende, fordi mennesker ofte godt kan leve med uvished, hvis den bliver fælles, legitim og meningsfuld. Det, der dræner, er ikke kun usikkerheden i sig selv. Det er oplevelsen af at skulle bære den alene. Eller oplevelsen af, at organisationen lader som om, den har svar, som alle ved, den ikke har.

Når uvisheden kan tales frem, bliver den mindre ensom. Og når den bliver mindre ensom, kan den blive handlingskabende.

Lederens praksisgreb

En leder, der vil arbejde mobiliserende med uvished, kan begynde med at stille spørgsmål som:

- Hvad er vi sikre på – og hvad tror vi bare, vi er sikre på?
- Hvad er det vigtigste, vi endnu ikke forstår?
- Hvilke erfaringer fra praksis forstyrrer vores nuværende fortælling?
- Hvad ville vi sige højt, hvis vi ikke skulle lyde så sikre?
- Hvad skal vi midlertidigt holde fast i, så vi kan handle uden at foregive fuld klarhed?

En praksissituation kunne være en ledergruppe, der arbejder med en ny strategi for mere sammenhængende velfærd. Den klassiske samtale vil hurtigt bevæge sig mod mål, spor og organisering. Den levende samtale begynder et andet sted: Hvilke borgere oplever stadig ikke sammenhæng, selv om vi gør alt rigtigt? Hvad forstår vi ikke ved deres livssituation? Hvor mærker medarbejderne, at vores nuværende system kommer til kort? Hvad er vi nødt til at lære, før vi beslutter os for løsningen?

Det gør ikke samtalen langsommere i dårlig forstand. Det gør den mere præcis. For den forhindrer organisationen i at løbe hurtigt i den forkerte retning.

2. Levende samtaler stiller skarpt på her og nu – også i mødet med omverdenen

Komplekse forandringer udspiller sig aldrig i et tomrum. De opstår i konkrete situationer, relationer og kontekster. Alligevel taler organisationer ofte om forandring i et abstrakt sprog: "implementering af ny model", "styrket tværgående samarbejde", "øget borgercentrering", "digital transformation", "fremtidens kerneopgave".

Det kan være nødvendige begreber. Men de kan også skabe afstand til den virkelighed, hvor forandringen faktisk skal leve.

Levende samtaler bringer organisationen tilbage til her og nu. Hvad sker der faktisk? Hvad oplever borgerne? Hvad oplever medarbejderne? Hvad sker der i relationen mellem afdelingerne? Hvad sker der, når strategien møder hverdagen? Hvad sker der, når organisationen møder sin omverden?

Det sidste er afgørende. For kompleksiteten opstår sjældent kun internt. Den opstår i mødet mellem organisationen og dens omgivelser: borgere, patienter, studerende, virksomheder, civilsamfund, samarbejdspartnere, politiske beslutninger, medier, teknologier, faglige normer og økonomiske rammer. Hvis mobilisering kun bliver et internt anliggende, misser den en stor del af den kompleksitet, organisationen faktisk skal bevæge sig i.

Derfor må levende samtaler være transkontekstuelle. De må bevæge sig mellem forskellige kontekster og undersøge, hvordan betydningen af en forandring ændrer sig alt efter, hvorfra man ser den.

Det er her, Nora Batesons begreb om warm data er relevant. Bateson skelner mellem kolde data, der typisk beskriver isolerede fakta, og varme data, der handler om relationer, mønstre og sammenhænge på tværs af kontekster (Bateson, 2016). I komplekse systemer kan vi ikke forstå situationen ved kun at se på enkeltdele. Vi må undersøge relationerne mellem dem.

Hvis en kommune eksempelvis vil styrke forebyggelse, kan den ikke kun se på kommunens egne tilbud. Den må se på borgernes hverdagsliv, praktiserende læger, civilsamfund, pårørende, lokale fællesskaber, arbejdspladser, digitale muligheder, transport, ensomhed, økonomi og kultur. Forebyggelse sker ikke ét sted. Den sker mellem steder.

Det samme gælder, hvis et universitet vil gentænke uddannelse i lyset af AI. Det er ikke nok at tale med undervisere om nye fag eller digitale formater. Man må også tale med studerende, aftagere, forskningsmiljøer, teknologileverandører, akkrediteringssystemer og samfundet omkring universitetet. Hvad betyder læring, når viden er tilgængelig overalt? Hvad betyder dannelse? Hvad betyder faglighed? Hvad betyder værdi for den studerende, for arbejdsgiveren og for samfundet?

Levende samtaler stiller derfor ikke kun spørgsmålet: Hvad mener vi internt? De spørger: Hvilke sammenhænge er vi en del af? Hvilke relationer former problemet? Hvilke kontekster taler vi ikke nok med? Hvem oplever konsekvenserne af vores måde at organisere os på?

Det er mobiliserende, fordi mennesker lettere bevæger sig, når de kan se, hvad deres handlinger er forbundet med. Når en medarbejder opdager, hvordan en lokal arbejdsgang påvirker en borger, en samarbejdspartner eller en anden faggruppe, opstår der en anden form for ansvar. Ikke ansvar som skyld. Men ansvar som forbundethed.

Lederens praksisgreb

En leder, der vil arbejde mobiliserende med her og nu og omverdenen, kan stille spørgsmål som:

- Hvad sker der faktisk i praksis lige nu - ikke i strategien, men i hverdagen?
- Hvilke kontekster påvirker denne situation, som vi ikke har nok blik for?
- Hvordan ser problemet ud fra borgerens, samarbejdspartnerens eller den eksterne aktørs perspektiv?
- Hvor opstår kompleksiteten i mødet mellem os og omverdenen?
- Hvilke relationer er afgørende, hvis vi skal skabe bevægelse?

En praksissituation kunne være en organisation, der arbejder med at reducere unges mistrivsel. I stedet for at begynde med en intern handleplan inviterer lederen skole, PPR, foreningsliv, unge, forældre, frivillige tilbud og regionale aktører ind i en levende samtale. Ikke for at placere ansvar. Ikke for straks at koordinere alle aktiviteter. Men for at forstå, hvordan mistrivsel ser ud i de forskellige kontekster, og hvor forbindelserne mellem dem er svage, stærke eller helt fraværende.

Først når det billede bliver rigere, giver det mening at tale om, hvilke prøvehandling der kan sættes i gang.

3. Levende samtaler igangsætter safe-to-fail-prøvehandlinger og skaber løbende læring

I mange organisationer bruger man meget lang tid på at tænke sig frem til den rigtige handling. Man analyserer, designer, kvalificerer, risikovurderer og planlægger. Det kan være nødvendigt. Men i kompleksitet kan det også blive en måde at undgå læring på.

For når vi ikke kan vide på forhånd, hvad der virker, må vi handle for at lære. Ikke handle stort og blindt. Men handle småt, klogt og undersøgende.

Snowdens begreb safe-to-fail er centralt her. I komplekse situationer bør organisationer ikke kun satse på store løsninger, der skal lykkes. De bør designe små prøvehandlinger, der kan tåle at fejle, og som kan give viden om det terræn, man bevæger sig i (Snowden & Boone, 2007; Snowden & Rancati, 2021). Pointen er ikke at fejre fejl for fejlens egen skyld. Pointen er at gøre læring billigere, hurtigere og mere virkelighedsnær.

Levende samtaler er det sted, hvor sådanne prøvehandlinger kan fødes, følges og fortolkes. For en prøvehandling er ikke bare en aktivitet. Den er et spørgsmål stillet til virkeligheden.

Hvad sker der, hvis vi inviterer borgere tidligere ind i forløbet? Hvad sker der, hvis vi lader to faggrupper holde fælles visitationssamtaler i tre uger? Hvad sker der, hvis vi giver et lokalt team større beslutningsrum i en afgrænset periode? Hvad sker der, hvis vi afprøver en ny måde at koble frivillige fællesskaber på? Hvad sker der, hvis vi ændrer én arbejdsgang omkring overgangen mellem hospital og kommune?

Det er ikke eksperimenter i et laboratorium. Det er prøvehandlinger i en levende organisation. Derfor kræver de samtaler før, under og efter.

Før prøvehandlingen må man tale om intentionen: Hvad forsøger vi at lære? Hvad håber vi vil ske? Hvad frygter vi kan ske? Hvad er tegn på bevægelse i den rigtige retning? Hvad er tegn på, at vi skal stoppe?

Under prøvehandlingen må man tale om signalerne: Hvad lægger vi mærke til? Hvem reagerer hvordan? Hvilke uforudsete mønstre opstår? Hvad overrasker os?

Efter prøvehandlingen må man tale om læringen: Hvad blev vi klogere på? Hvad skal forstærkes? Hvad skal justeres? Hvad skal stoppes? Hvem skal lære med?

Det sidste er vigtigt. For mange organisationer eksperimenterer allerede. Problemet er ikke, at der ikke sker noget. Problemet er, at læringen bliver lokal. Ét team bliver klogere. Ét projekt bliver klogere. Én ildsjæl bliver klogere. Men organisationen som helhed lærer ikke nok.

Mobilisering kræver strategisk læring. Det vil sige læring, der ikke bare forbedrer lokale løsninger, men hjælper organisationen med at bevæge sig samlet i retning af ambitionen. Levende samtaler bliver her den motor, der forbinder lokale erfaringer med fælles retning.

Lederens praksisgreb

En leder, der vil arbejde mobiliserende med prøvehandlinger, kan stille spørgsmål som:

- Hvilken lille handling kan gøre os klogere inden for de næste 14 dage?
- Hvad skal denne prøvehandling lære os - ikke bevise?
- Hvad er de tidlige tegn på, at noget værdifuldt er ved at opstå?
- Hvad er de tidlige tegn på, at prøvehandlingen skaber u hensigtsmæssige konsekvenser?
- Hvordan deler vi læringen, så den ikke bliver lokal og privat?

En enkel safe-to-fail-disciplin kan bygges op omkring fire spørgsmål:

1. Hvad er tegnene på, at prøvehandlingen skaber bevægelse i den ønskede retning?
2. Hvordan kan vi forstærke eller udbrede det, hvis det virker?
3. Hvad er tegnene på en u hensigtsmæssig udvikling?
4. Hvad er vores exitstrategi, hvis det ikke virker?

En praksissituation kunne være et hospital og en kommune, der vil skabe bedre overgange for ældre medicinske patienter. I stedet for at designe en stor ny samarbejdsmodel kan de afprøve én fælles samtaleform i udskrivelsen for ti patienter.

Ikke som pilot med krav om succes, men som prøvehandling med krav om læring. Hvad sker der med patientens oplevelse? Hvad sker der med informationen? Hvad sker der med fagligheden? Hvad bliver sværere? Hvad bliver lettere? Og hvad lærer det os om den større transformation?

4. Levende samtaler trækker systematisk på uenighed

Mange organisationer siger, at de gerne vil have forskellige perspektiver. Men i praksis belønner de ofte enighed. Især når presset stiger.

Det er forståeligt. Uenighed tager tid. Den kan skabe ubehag. Den kan udfordre ledelsens fortælling. Den kan gøre det sværere at nå frem til en pæn beslutning på mødet.

Men i kompleksitet er uenighed ikke en forstyrrelse. Den er en kapacitet.

Når verden er kompleks, kan ingen se helheden alene. Alle ser noget. Ingen ser alt. Forskellige fagligheder, positioner og erfaringer opfanger forskellige signaler. Hvis organisationen for hurtigt samler sig om konsensus, risikerer den at miste de svage signaler, de alternative fortolkninger og de erfaringer, der kunne have forhindret den i at træffe en dårlig beslutning.

Snowden har derfor fremhævet betydningen af systematisk uenighed i komplekse beslutningsprocesser. Uenighed skal ikke bare tolereres som noget, der opstår. Den skal designes ind i samtalerne. Organisationen skal aktivt invitere de perspektiver frem, der ellers ville være stille, marginale eller upopulære.

Det samme gælder Gary Kleins arbejde med præmortem, hvor en gruppe forestiller sig, at et projekt er fejlet, og derefter arbejder baglæns: Hvad kunne forklare fiaskoen? (Klein, 2007). Grebet er simpelt, men stærkt, fordi det legitimerer kritiske perspektiver, før de bliver opfattet som modstand.

Levende samtaler arbejder derfor med uenighed som en form for organisatorisk intelligens. Ikke uenighed som kamp. Ikke uenighed som positionering. Men uenighed som undersøgelse.

Det kræver ledelse. For uenighed bliver kun produktiv, hvis rummet er trygt nok til, at mennesker tør sige noget reelt, og struktureret nok til, at uenigheden ikke bare bliver personlig eller politisk. Lederen skal kunne skelne mellem destruktiv konflikt og nødvendig forskel. Og lederen skal kunne beskytte de stemmer, der forstyrrer den dominerende fortælling.

Det er mobiliserende, fordi mennesker engagerer sig stærkere, når de oplever, at deres virkelighed faktisk kan komme i spil. Mange strategier mister energi, fordi de bliver for glatte. Alle kan være enige i ordene, men ingen kan genkende kompleksiteten. Når uenighed inviteres ind, bliver strategien mere virkelig. Den får modstand, kant og tyngde. Den bliver noget, man kan arbejde med.

Lederens praksisgreb

En leder, der vil arbejde mobiliserende med uenighed, kan stille spørgsmål som:

- Hvad ville en klog kritiker sige til vores nuværende plan?
- Hvem ser denne situation anderledes end os – og hvad kan de have ret i?
- Hvilke stemmer mangler i rummet?
- Hvis dette mislykkes om seks måneder, hvad vil vi så ønske, vi havde talt om i dag?
- Hvilken uenighed er vi ved at glatte ud for hurtigt?

Tre konkrete greb kan være:

Rituel uenighed: En gruppe fremlægger en idé. En anden gruppe får eksplicit til opgave at udfordre den, ikke for at vinde, men for at forbedre tænkningen.

Præmortem: Gruppen forestiller sig, at indsatsen er fejlet. Alle skriver individuelt mulige forklaringer, før de deles. Det reducerer gruppepres og åbner for svage signaler.

Thrashing session: En fokuseret samtale, hvor formålet er at udsætte en idé for hård, men konstruktiv modstand tidligt, så den kan blive bedre, før organisationen investerer for meget identitet i den.

En praksissituation kunne være en direktion, der er ved at lancere en ny tværgående strategi. I stedet for kun at teste, om strategien er forståelig, inviterer den mellemledere, medarbejdere, borgere og samarbejdspartnere til at pege på, hvor strategien vil støde

mod virkeligheden. Ikke som høring. Som læring. Hvad bliver svært? Hvor er sproget tomt? Hvor vil incitamenterne trække den modsatte vej? Hvilke dele af organisationen vil strategien utilsigtet presse? Hvilke borgere vil ikke mærke forskel?

Den slags samtaler kan være ubehagelige. Men de kan spare organisationen for langt større problemer senere.

5. Levende samtaler styrker relationer og forbundethed

Komplekse forandringer kan ikke bæres af enkeltpersoner alene. Ikke af den øverste leder. Ikke af strategiafdelingen. Ikke af de mest engagerede ildsjæle. Hvis forandringen skal leve, må den bæres relationelt.

Det betyder, at mobilisering ikke kun handler om at skabe klar retning. Det handler også om at skabe stærkere forbindelser mellem de mennesker og aktører, der skal bevæge sig sammen.

Når organisationer står i store forandringer, kan relationerne let blive svækket. Presset stiger. Sproget bliver mere instrumentelt. Møderne bliver mere opgaveorienterede. Faggrupper beskytter deres domæner. Stabe efterspørger fremdrift. Driften oplever udvikling som belastning. Ledelsen taler om transformation, mens medarbejderne oplever endnu et lag ovenpå hverdagen.

Så kan organisationen blive fuld af aktivitet og tom for energi.

Levende samtaler gør noget andet. De skaber rum, hvor mennesker kan forbinde sig med hinanden omkring det, der er svært, vigtigt og ufærdigt. De giver plads til erfaringer, følelser, faglighed, tvivl og håb. Ikke som terapi. Men som organisatorisk realisme. For mennesker mobiliseres ikke kun af mål. De mobiliseres af mening, relationer og oplevelsen af at være forbundet med noget, der betyder noget.

Forbundethed er også afgørende i forhold til omverdenen. Hvis fremtidens værdiskabelse opstår i økosystemer, kan organisationen ikke nøjes med at styrke de interne relationer. Den må også styrke relationerne til borgere, brugere, patienter,

studerende, pårørende, civilsamfund, virksomheder, andre myndigheder og politiske fællesskaber. Mobilisering er ikke kun noget, der sker inde i organisationen. Den sker mellem organisationen og verden.

Det ændrer lederens opgave. Lederen skal ikke kun spørge: Hvordan får jeg min organisation med? Lederen skal også spørge: Hvem skal vi bevæge os sammen med? Hvem er vi gensidigt afhængige af? Hvor mangler der tillid? Hvor mangler der sprog? Hvor mangler der relationer, der kan bære eksperimenter, fejl og læring?

For uden relationer bliver kompleksitet hurtigt truende. Med stærkere relationer kan den blive mere håndterbar. Ikke fordi relationer løser alt. Men fordi de gør det muligt at blive i det svære sammen.

Lederens praksisgreb

En leder, der vil arbejde mobiliserende med relationer og forbundethed, kan stille spørgsmål som:

- Hvilke relationer skal styrkes, hvis denne forandring skal lykkes?
- Hvor er der lav tillid, som gør læring og eksperimenter vanskelige?
- Hvem bærer uvisheden alene i dag?
- Hvilke samtaler på tværs af organisation og omverden mangler vi at skabe?
- Hvor kan vi skabe fælles erfaringer, der gør ambitionen mere virkelig?

En praksissituation kunne være en kommune, der vil udvikle nye forebyggende indsatser for ældre. Den levende samtale samler ikke kun kommunale chefer og medarbejdere, men også frivillige fællesskaber, praktiserende læger, pårørende, lokale foreninger og ældre borgere selv. Formålet er ikke at udlicitere ansvar til civilsamfundet, men at skabe en fælles forståelse af, hvad der faktisk skaber tryghed, bevægelse og livskvalitet i hverdagen. Her kan relationerne i sig selv blive en del af løsningen.

Hvad lederen konkret skal kunne

Levende organisatoriske samtaler opstår ikke af sig selv. De kræver ledere, der kan andet og mere end at styre møder effektivt. De kræver en særlig organisatorisk dømmekraft.

For det første skal lederen kunne skelne mellem, hvornår en opgave primært er kompliceret, og hvornår den er kompleks. Hvis opgaven er kompliceret, er analyse, ekspertise og planlægning ofte rigtigt. Hvis opgaven er kompleks, er det utilstrækkeligt. Så må lederen skabe rum for undersøgelse, prøvehandling og læring.

For det andet skal lederen kunne skabe retning uden at lukke samtalen. En levende samtale er ikke en samtale uden retning. Tværtimod. Retningen er nødvendig, fordi den gør uvisheden meningsfuld. Men retningen må ikke blive så snæver, at den forhindrer nye indsigter i at opstå.

For det tredje skal lederen kunne arbejde med tempo. Kompleksitet kræver ikke altid langsomhed. Den kræver rytme. Nogle gange skal samtalen sænkes, så man kan forstå mere. Andre gange skal handlingen fremskyndes, så man kan lære hurtigere. Ledelsesopgaven er ikke at vælge mellem refleksion og handling, men at skabe et bedre samspil mellem dem.

For det fjerde skal lederen kunne gøre mobilisering konkret. Det er ikke nok at tale om energi, mening og engagement. Lederen må skabe konkrete situationer, hvor mennesker kan erfare, at deres bidrag betyder noget. Det kan være i prøvehandling, læringsrum, tværgående samtaler, fælles beslutninger eller nye relationer til omverdenen.

For det femte skal lederen kunne holde organisationen ansvarlig uden at falde tilbage i kontrol som eneste svar. Levende samtaler må ikke blive en undskyldning for uklarhed, snak eller manglende prioritering. De skal føre til klogere handling. Derfor må lederen hele tiden spørge: Hvad lærer vi? Hvad gør vi nu? Hvad skal forstærkes? Hvad skal stoppes? Hvem skal involveres? Hvilken værdi skaber det?

Det er her, levende samtaler adskiller sig fra almindelig dialog. De er ikke samtaler for samtals skyld. De er samtaler, der skal øge organisationens kapacitet til at handle klogt i kompleksitet.

Fra samtale til mobilisering

Det kan være fristende at tænke, at samtaler er noget, der kommer før den egentlige forandring. Først taler vi. Så beslutter vi. Så handler vi.

Men i komplekse forandringer er samtalen ikke et forstadium til mobilisering. Samtalen er en del af mobiliseringen.

Det er i samtalerne, at mennesker begynder at forstå, hvad ambitionen betyder for dem. Det er i samtalerne, at de opdager, hvad de er uenige om. Det er i samtalerne, at lokale erfaringer bliver til fælles læring. Det er i samtalerne, at modstand kan blive til information. Det er i samtalerne, at relationer styrkes. Det er i samtalerne, at organisationen gradvist udvikler et nyt sprog for det, den er ved at blive.

Derfor er spørgsmålet ikke, om organisationen taler om forandringen. Det gør den altid. Spørgsmålet er, hvilken kvalitet samtalerne har:

- Taler mennesker levende om strategien – eller gentager de dens formuleringer mekanisk?
- Taler de om det, der faktisk er svært – eller kun om det, der passer ind i styringsmodellen?
- Taler de på tværs af kontekster – eller kun internt i de vante siloer?
- Taler de for at lære – eller for at forsvare det, de allerede mener?
- Taler de med dem, der oplever konsekvenserne – eller kun med dem, der ejer processen?

Hvis samtalerne er døde, bliver mobiliseringen det også. Så bliver strategien et dokument, forandringen et program, og engagementet noget, man forsøger at kommunikere frem.

Hvis samtalerne er levende, kan noget andet ske. Strategien kan blive oversat, udfordret og ejet. Uvished kan blive fælles. Uenighed kan blive produktiv. Prøvehandling kan skabe læring. Relationer kan bære bevægelsen. Og organisationen kan begynde at møde kompleksiteten uden at reducere den for tidligt.

Afslutning: At skabe bevægelse uden at gøre verden mindre

Fremtidens organisationer kommer ikke til at mangle planer. De kommer heller ikke til at mangle analyser, projekter, strategier eller styringsmodeller. Alt det vil fortsat være nødvendigt.

Men de kommer til at mangle noget andet, hvis de ikke passer på: evnen til at skabe levende fælles bevægelse i en virkelighed, der ikke lader sig styre frem gennem planer alene.

Det er mobiliseringens kerne. Ikke at gøre alle enige. Ikke at fjerne usikkerheden. Ikke at skabe perfekt kontrol. Men at få mennesker, organisationer og økosystemer til at bevæge sig sammen omkring en retning, der er vigtig nok til at engagere sig i, og åben nok til at man kan lære sig frem.

Levende organisatoriske samtaler er et af de vigtigste greb i den bevægelse. De gør kompleksiteten fælles. De gør uvisheden til noget, man kan bære sammen. De gør uenighed til en ressource. De gør omverdenen nærværende. De gør prøvehandling til læring. Og de gør relationer til en del af organisationens strategiske kapacitet.

Det betyder ikke, at ledere skal opgive beslutninger, styring eller ansvar. Tværtimod. Men de skal forstå, at når virkeligheden er kompleks, kan ledelse ikke kun handle om at reducere kompleksitet. Den må også handle om at øge organisationens kapacitet til at være i den.

Det er det, det vil sige at møde kompleksitet med kompleksitet. Ikke som en abstrakt teori. Men som en praktisk ledelsesdisciplin.

At turde gå væk fra gadelampen. At træde ind i den mørke gyde sammen. Og at skabe nok mening, nok relationer og nok mod til at tage næste skridt.

Referencer

Bateson, N. (2016). *Small Arcs of Larger Circles: Framing Through Other Patterns*. Triarchy Press.

Bateson, N. (2021). *Aphanipoiesis*. Journal of the International Society for the Systems Sciences.

Klein, G. (2007). *Performing a Project Premortem*. Harvard Business Review, 85(9), 18-19.

Shaw, P. (2002). *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change*. Routledge.

Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review, 85(11), 68-76.

Snowden, D. J. & Rancati, A. (2021). *Managing complexity and chaos in times of crisis. A Field Guide for Decision Makers Inspired by the Cynefin Framework*. Publications Office of the European Union.

Stacey, R. D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. Routledge.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.

Forfatterne bag

Thomas Rosenberg

Partner i Mobilize

Thomas Rosenberg er organisationspsykolog og partner i Mobilize med dyb erfaring i krydsfeltet mellem strategi, forandring og de psykologiske dynamikker, der former organisationers evne til at navigere kompleksitet og uvished. Hans arbejde kredser især om, hvad der gør ledere, teams og organisationer parate til at møde det uforudsigelige, og hvordan psykologisk tryghed, stærke relationer og refleksion bliver fundamentet for udvikling og beslutningskraft. Thomas har arbejdet som konsulent siden 2002. Han har rådgivet danske og internationale organisationer om strategi, ledelse og organisationsudvikling, med særligt fokus på at skabe ro og bedre dømmekraft i situationer præget af flertydighed og høj grad af usikkerhed.



Anna Scheibelein Mikkelsen

Juniorkonsulent i Mobilize

Anna er juniorkonsulent i Mobilize med særligt fokus på samspillet mellem mennesker, strukturer og processer i moderne organisationer. Hendes arbejde kredser især om, hvordan organisatoriske og socialpsykologiske perspektiver kan omsættes i praksis til at mobilisere positive forandringer og understøtte organisatorisk succes. Anna er ved at færdiggøre sin bachelor i erhvervsøkonomi og psykologi på CBS, hvor hun arbejder analytisk og nysgerrigt med udviklings- og forandringsprocesser. Hun er særligt optaget af, hvordan forskellige ledelsesformer kan skabe retning, mening og gode betingelser for medarbejdere i en kompleks og foranderlig virkelighed.



Søren Barlebo Rasmussen

Partner i Mobilize

Søren er ekspert i strategisk ledelse af faglige organisationer. Hans arbejde kredser især om, hvordan store faglige organisationer kan skabe mål- og kulturfællesskaber, styrke strategisk koordination og udvikle forskningsbaseret innovation uden at svække motivationen hos de fagprofessionelle. Søren har tidligere været ledelsesforsker, institutleder og dekan på CBS, hvor han også sad i direktionen. De sidste 20 år har han været konsulent og hjulpet mange hospitaler og universiteter med strategisk udvikling - også i samspillet mellem disse to typer af organisationer. Han har arbejdet meget med samspillet mellem forskning og innovation. Søren er desuden forfatter og medredaktør på en række bøger om ledelse, lederudvikling og transformation af sundhedsvæsenet.

