

## Forandring som responsive samtaler

Udvikling, bevægelse, innovation. Ønsket om forandring er til at få øje på i retorikken om organisation og ledelse. Ledelse tales ofte om som det at skabe udvikling og bevægelse ind i en ønsket fremtid. Men gennem hvilke mekanismer sker egentlig forandring i menneskelige fællesskaber?

**Karina Solsø**

Et grundlæggende tema inden for teorier, der har kompleksitet som genstandsfelt, er, hvordan fremtiden udvikler sig paradoksalt på forudsigelige og uforudsigelige måder. Den iboende uforudsigelighed og usikkerhed i organisationer bliver mødt med en række forskellige strategier, som i større eller mindre grad forsøger at "få styr på" det, som opleves uforudsigeligt.

Patricia Shaw, som er en af frontfigurerne bag teorien om komplekse interaktioner, har beskæftiget sig indgående med samtaler midt i det komplekse, uforudsigelige og usikre. Ifølge hende og Ralph Stacey, som har udviklet en række idéer sammen, kan der være en idé i at have blik for, hvad der sker, når ledere forsøger at skabe entydighed i det, som af mange opleves flertydigt – eller sagt mere præcist – når ledere reducerer kompleksiteten, for at medarbejderes handlinger i højere grad kan skabe bevægelse i fælles retning.

### Forandring som myriader af små bevægelser

Ifølge Shaw og Stacey sker forandring ikke som resultat af en planlagt rationel proces. Den forestilling om linearitet, som forandringsprocesser ofte bygges op omkring, er baseret på en forsimpning af den komplekse og uforudsigelige virkelighed, der kendetegner nutidens organisationer.

Ifølge kompleksitetsperspektivet er der ikke noget lineært forhold mellem plan og forandring. Både kontinuitet og forandring sker som resultat af, at mange mennesker interagerer med hinanden lokalt – hvilket vil sige i konkret tid og rum. Ud af disse myriader af lokale interaktioner fremkommer nogle mere overordnede handlingsmønstre, som ledere ikke har kontrol over.

At man ikke kan kontrollere forandring, er en erkendelse, de fleste ledere har gjort sig, men hvordan tager man som leder konsekvensen af denne indsigt?

### Fokus på lokal meningskabelse

En oplagt konsekvens er at rette en væsentlig del af sin opmærksomhed mod de meningskabelsesprocesser, der finder sted i de mange samtaler rundt om i organisationen, hvor erfaringer fra konkrete projekter, udmeldinger fra bestyrelse/politikere, tilbagemeldinger fra kunder, samtaler med samarbejdspartnere/

konkurrenter, viden om nye metoder osv. gøres til genstand for samtale i hverdagen. Det er i de mange samtaler – i mange mikrobevægelser, at den organisatoriske identitet og virkelighed bliver skabt og genskabt hver eneste dag.

Både kontinuitet og forandring sker hver eneste dag. Ønsker man som leder at skubbe til bevægelse, kan en idé være at intensivere de samtaler, som alligevel finder sted – det vil sige at skabe rum for, at den løbende meningskabelse kan få en særlig plads. Fokus skifter fra at designe og implementere forandring til at designe og tage aktivt del i "undersøgende samtaler".

### Undersøgelse som skabelse af virkelighed og identitet

"Undersøgelse" her betyder ikke en rationel og analytisk efterforskning af en statisk virkelighed, som munder ud i en objektiv viden. "Undersøgelse" skal forstås i forlængelse af John Deweys begreb om "inquiry", som er en aktiv og fortløbende proces, hvor virkeligheden gøres til genstand for eksplorativ undersøgelse. "Undersøgelse" betyder på ny at skabe mening om de erfaringer, man gør sig, og om hvordan man meningsfuldt kan bevæge sig videre sammen i konteksten af de krav og forventninger, der stilles. Herigennem genskabes den organisatoriske virkelighed og selvforståelse på ny.



# Om

Karina Solsø

Grundidéen er, at kompleks forandring fremkommer gennem undersøgelsens bevægelser *i sig selv*, snarere end som et resultat af en proces. Med hvad betyder disse definitioner og beskrivelser mere konkret for lederes arbejde?

En af Shaws mange definitioner på, hvad ledelse er, er, at ledelse skal "skabe rammer for samtaler, som ellers ikke ville finde sted". Hermed gives der opmærksomhed til det aspekt af ledelse, hvor lederen er lyttende og responderende i forhold til det, han eller hun har hørt og set. Opgaven her er at skabe rammer for videre dialoger omkring de temaer, som viser sig vigtige i organisationen.

### Samtalen som håndværk og kunstform

En central ledelsesmæssig kvalitet bliver da evnen til at arbejde kreativt med samtalen som håndværk og kunstform – skabe samtalemæssige rum, hvor medarbejdere motiveres til at engagere sig aktivt i livlige dialoger og diskussioner om de centrale udfordringer, organisationen står overfor.

Lader man forandringsprocesser tage afsæt i medarbejderes konkrete fortolkning og refleksion over deres erfaringer, giver man samtidig køb på forestillingen om lineær fremdrift, og man giver køb på idéen om, at en proces nødvendigvis skal munde ud i en handlingsplan, og at det først er, når handlingsplanen er implementeret, at forandring har fundet sted.

### Handling som en presserende nødvendighed

Shaws perspektiv på denne problematik er, at der er rigeligt fokus på at udvikle handlingsplaner, og at en langt vigtigere ressource i forandring er at skabe den nødvendige energi til spontant at handle som en presserende nødvendighed. Altså hvor lysten til at handle og forandre opstår som en respons på deltagelse i samtaler, som har været betydningsfulde og vedkommende; som har handlet om præcis de emner og diskussioner, der er vigtige for menneskene i organisationen. Her spiller lederen en central rolle i at facilitere samtalen, så den særlige kvalitet ved undersøgelsen giver mennesker lyst til at engagere sig, så ejerskab og motivation bliver drivkraften. 🌀

Karina Solsø er psykolog og erhvervsforsker i samarbejde med University of Hertfordshire og Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK). Karina er forfatter til bogen *Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om ledelse og organisation*. I COK arbejder Karina med organisations- og ledelsesudvikling.

Ledelse er en rodet og uforudsigelig beskæftigelse. Gennem artikelserien – Ledelse i kompleksitet – giver Karina Solsø perspektiver på, hvordan du som leder navigerer i en kompleks virkelighed med mange modsatrettede interesser.