



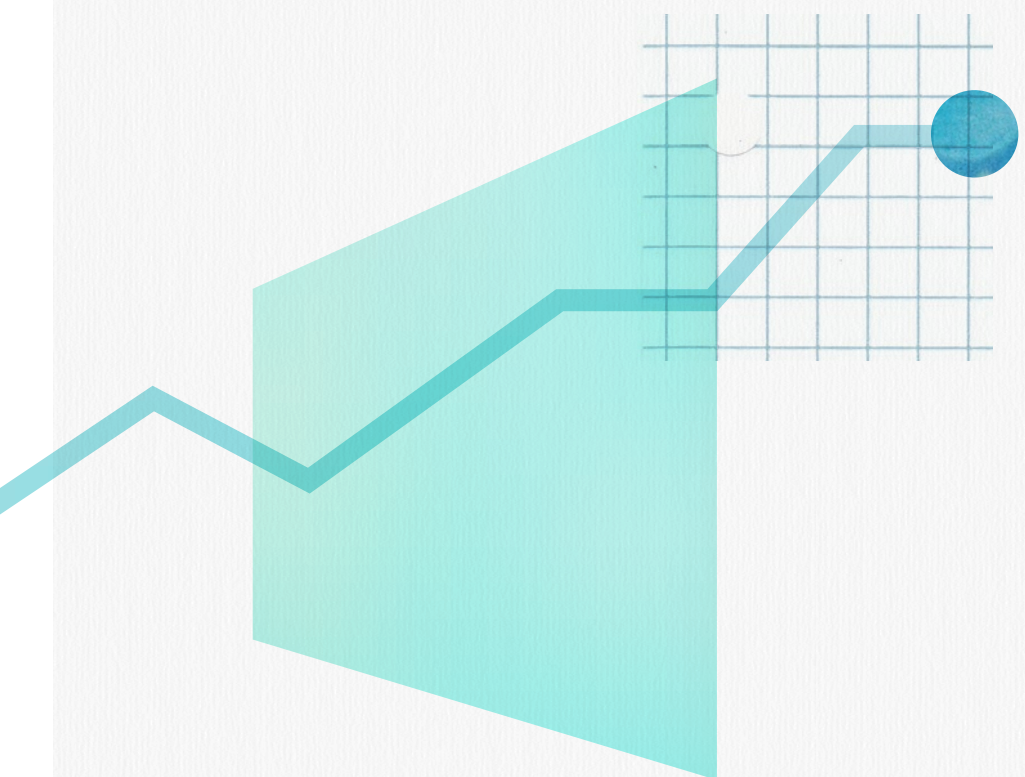
en VILLAVENIRE artikel

# ERFARINGERS VIRKE OG FORANDRINGS- PROCESSER

*af Kasper Roos*







efteråret 2015 var jeg, som en del af mit kandidatstudie på Psykologi på Københavns Universitet, i praktik hos Villa Venire. I mit praktikforløb oplevede jeg både at deltage i organisationskonsultationer, udviklingsseminarer, Villa Venires læringskoncept Simulatorhallen® og coaching-samtaler. Med baggrund i narrative og systemiske metoder, var jeg derfor med til organisationsudviklingsdage, coachingsamtaler og organisationskonsultationer. Først sammen med praktikstedets konsulenter som føl, og senere hen selvstændigt som praktiserende. Opgaverne handlede om at udvikle og formidle læring omkring ledelse, organisering, performance og kompetencer, hvilket placerer opgaverne i forlængelse af min interesse i arbejds- og organisationspsykologien. Størstedelen af konsulenthusets opgaver havde baggrund i organisationsforandringer, som påvirkede den daglige arbejdsgang i organisationerne, hvilket havde stor betydning for de enkelte leders dagligdag. For flere af disse ledere, var forandringer nærmere blevet reglen end undtagelsen. Således placerede disse organisationer sig inden for idéen om, at hyppige forandringer er en præmis for organisationers overlevelse i postmoderiteten (Albert, Ashfort & Duttons 2000, Vøxted, Nymark, Plougmann & Østerskov 2003). På tværs af mine oplevelser i praktikken befandt jeg mig flere gange i situationer, hvor de deltagende leders tidligere erfaring kom på banen som et aktuelt og væsentligt emne. Nogle gange var det forstyrrende, forstået på den måde, at tidligere erfaringer med forandringsprocesser virkede til at blokere for ny læring, og hermed forandringen – dette blev eksemplificeret ved mellemlederens foldede arme og kommentaren: "Hvad skal det nytte med endnu en workshop – det har vi jo prøvet før?". Andre gange havde de tidligere erfaringer brugt flittigt i forandringsprocesser, hvor ledere trak på eksempler fra tidligere situationer, og fandt nye løsninger ud fra disse. Ifølge Villa Venires konsulenter, er tidligere erfaring med forandringsprocesser en udfordring, som de ofte møder i deres daglige arbejde. I min praktik oplevede jeg altså forskellige former for indflydelse, som erfaringer kan bibringe – på den ene side fungerede de som referencepunkter til





at legitimere en skepsis omkring forandringsprocesserne, og på den anden side hjælp erfaringerne til i arbejdet med at gennemføre forandringer, ved at de fungerede som redskaber til at møde det nye. Ifølge den amerikanske filosof John Dewey starter alt meningsfyldt læring med en følelse af usikkerhed, når vi i mødet med noget nyt oplever, at vores gamle viden ikke rækker langt nok til at give os en tilfredsstillende og meningsfyldt forståelse af situationens kompleksitet (Dewey 2009). Hvis vi udforsker situationen, bliver denne usikkerhed til en undren, og en lyst til at forstå situations sammenhæng. Det var sådan en undren, omkring erfaringers rolle i forandringsprocesser, som blev udgangspunktet for denne artikel. Få at forankre min undren i praksis, og for at skabe en ramme for mine pointer, inddrager jeg i det følgende en case fra praktikken.

## Forvaltningen, erfaringerne og forandringerne

Nedenstående case er skrevet med udgangspunkt i en specifik begivenhed i praktikken. Eksemplet er baseret på én oplevelse ud af flere lignende, som jeg fik igennem mine fire måneder i praktik. Deltagerne og forvaltningen er anonymiseret.

*For at få visionen omkring "Borgeren i centrum" omsat til praksis, har forvaltningen igangsat et samarbejde med Villa Venire. Som led i dette samarbejde afholder Villa Venire et todages seminar (i en række af flere), som skal hjælpe forvaltningens mellemledere med at udpege og håndtere forhindringer i forandringsprocessen. Stemningen er præget af travlhed, og flere ledere må lejlighedsvist rejse sig for at kunne gå uden for døren og besvare et telefonopkald fra deres medarbejdere. Dagens emne er "håndteringen af dilemmaer", som man kan stå over for som leder i forbindelse med en forandringsproces. En af lederne fremhæver det forhold, at man som leder skal være på uddannelse, samtidig med, at man skal passe den daglige drift, som et dilemma, da det er svært at finde tid til begge. Andre ledere fremlægger andre eksempler, og der stemmes så om det eksempel, der skal være udgangs-*

*punktet for dagen. Det udvalgte dilemma lyder på, at der på den ene side synes at være en officiel historie fra den øverste ledelse omkring en succesfuld forandringsproces, imens man i den daglige drift oplever tidspres og ressourcemangel – spændet mellem historien og praksis er ifølge lederne for stort til, at man kan genkende processen, som den opleves i praksis, i historien. Konsulenten foreslår, at de laver en øvelse, hvor der diskuteres fra begge sider af dilemmaet, hvorefter en del af lederne sukker opgivende. "Vi har jo prøvet at høre hvad de har at sige, det nytter jo ikke noget" udbryder en af lederne. En anden stemmer i: "Den officielle historie ligner overhovedet ikke vores dagligdag – vi har alt for travlt til at nå alt det vi skal nå". Konsulenten får overtalt lederne til, at de prøver øvelsen, og lederne går, lettere modstridende, i gang. Øvelsen lyder på, at en gruppe skal finde argumenter for, at det er nødvendigt med en tættere sammenhæng mellem praksis og den historie, der bliver fortalt om forandringsprojektet. Den anden gruppe får omvendt til opgave at argumentere for det modsatte – nærmere bestemt, at spændet er nødvendigt. Hvor førstnævnte gruppe mener, at de har fået en let opgave, da de skal fremføre argumenter, som de selv er enige i, stiller den anden gruppe sig skeptiske – holdningen er klar: Hvad skal det nytte? Efter at hver gruppe har fundet argumenterne frem og præsenteret dem for hinanden, bliver oplevelsen diskuteret i fællesskab. Her spørger konsulent, hvad oplevelsen af at argumentere for begge sider har gjort ved oplevelsen af begge sider. Her udtrykker lederne, at oplevelsen med øvelsen har været øjenåbnende, og har mindet dem om, at de HAR opnået resultater i forandringsprocessen. Efter dette går lederne, tilsyneladende med fornyet motivation, i gang med at finde løsninger, der kan indeholde begge perspektiver.*

Som det kan læses af overstående, henviser lederne til tidligere erfaring med lignende forandringsprocesser som argument for, at øvelsen ved første øjekast virker meningsløs. Selvom lederne i starten er imod at udføre øvelsen, fører øvelsen til, at de arbejder videre med øget motivation. Det virker til, at der både er noget erfaring, som indlednings-



vist blokerer for ledernes åbenhed overfor at prøve noget nyt, og samtidigt noget ved øvelsen, som får lederne til at arbejde videre med fornyet motivation. Med Villa Venires pragmatiske og narrative tilgang i baghovedet, manifesterede min undren sig som to spørgsmål, som jeg måtte have svar på:

*Hvordan kan man forstå erfaringer, som er skabt og skabes i arbejdslivet, ud fra et narrativt og et pragmatisk grundsyn? og hvordan kan man i praksis benytte tidligere erfaring i en organisatorisk forandringsproces?*

Lad os undersøge det nærmere! I det følgende vil jeg introducere henholdsvis et narrativt og et pragmatisk syn på min oplevelse for at illustrere, hvordan vi kan forstå ledernes skift i motivation. Vi starter med det narrative perspektiv, som hos Villa Venire især benyttede med inspiration fra familierapeuten Michael Whites (1948-2008) metode.

## Fortællinger som fortolkning af erfaringer

Med inspiration fra Bateson (Bateson 1979 i White 1990) udspringer den narrative metafor af en forståelse af menneskers erfaringstiegnelse- og fortolkning som værende grundlæggende subjektiv. Det skal forstås på den måde, at mennesket bevidst udvælger, organiserer og strukturerer informationer fra det omkringliggende miljø. White mener, at denne strukturering af erfaringer sker i en kontinuerlig sekvens, som kan sammenlignes med en historie:

*"In striving to make sense of life, persons face the task of arranging their experiences of events in sequences across time in such a way as to arrive at a coherent account of themselves and the world"* (White & Epston 1990, s. 10).

Denne sekventielle strukturering giver individet en følelse af kontinuitet og mening, og er nødvendig for, at individet kan organisere deres dagligdag og fortolke fremtidige erfaringer (White & Epston 1990). Det er således via fortællingen, eller som White kalder det,

narrativets<sup>1</sup>, form, at vi omorganiserer mening og identitet ud fra de erfaringer, vi gør os (Olsen & Larsen, 2010). De historier, som mennesker fortæller om sig selv, og som bliver fortalt om dem, kan ses som den primære måde, hvorpå der tilskrives mening til erfaringer (White 2006). Via den kontinuerlige konstruktion af narrativer, udvælges de dele af erfaringen, som for individet bliver særligt vigtige – hermed er der tale om en selektion og afgræsning af flere mulige betydninger og meninger, og ikke blot en "objektiv" afspejling af livet (White & Epston 1990; White 2006). White forklarer det således:

*"Dette perspektiv må ikke forveksles med det, der hævder, at fortællinger fungerer som en afspejling af eller et spejl for livet. Derimod antyder den narrative metafor, at mennesker lever deres liv efter fortællinger, at disse former eller 'skabere' livet, at de har reelle og ikke bare fantaserede virkninger, og at fortællingerne udgør livets struktur."* (White 2006, s.66).

Med udgangspunkt i overstående citat kan narrativet defineres som 1) noget, der udgør den aktive strukturering af et menneskes levede erfaring, og som 2) noget, der udgør menneskets virkelighed og sandhed (White 2006, 2007). Hvordan vi fortolker disse erfaringer bestemmes ud fra, hvor godt de hører sammen med tidligere, kendte erfaringsmønstre (White & Epston 1990). Dette betyder, at hvor de erfaringer, som minder os om noget, vi har set eller prøvet før (det tidligere erfaringsmønster) i højere grad bliver tillagt mening, vil de erfaringer, som er fremmede for os, blive kasseret. Dog er det ikke kun fortiden som har indvirkning på skabelsen af narrativet: Da alle narrativer har en begyndelse, en midte og en slutning, vil individets fortolkning af nuværende begivenheder både være præget af fortiden og (forventninger til) fremtiden (White & Epston 1990). De udvalgte erfaringslementer kommer herefter til at udgøre det dominerende personlige narrativ, som personen og andre fortæller om sig selv (White & Epston 1990).

<sup>1</sup> Der veksles gennem Micheal Whites forfatterskab mellem begreberne narrativ (narrative) og fortælling/historie (story) (eksempelvis White & Epston 1990, White 2006, 2008).



## De dominerende (sociale) narrativer

En særlig pointe ved de narrativer, som vi skaber, skal findes ved, at de ikke bare skabes for sig selv i isolation andre mennesker eller samfundet. Dominerende kulturel, organisatorisk og samfundsmæssig viden om, hvad det vil sige at være menneske (eller, som i vores tilfælde, at være leder), vil også influere de personlige narrativer (White 2006). White beskriver den dominerede viden via Foucaults magtbegreb, og sidestiller de dominerende narrativer fremstilling med diskurser:

"One helpful aspect of the text analogy is that it assists us to consider the stories that provide the broader sociopolitical context of the person's experience." (White & Epston 1990, s.18)

Vi kan altså se diskurserne, og i forlængelse heraf, de dominerende narrativer, som værende socialt og kulturelt betinget. Det er værd at pointere, at disse dominerende narrativer også kan være lokale i den forstand, at de primært er til stede inden for organisationens rammer (Westmark et al. 2014). Den viden, som de dominerende narrativer viderebringer, skal ikke ses som værende sand i en objektiv forstand, men som det konstruerede resultat af historiske menings- og vidensforhandlinger i sociale kontekster, såsom organisationer (White 2006). Eksempler på historiske og kulturelt konstituerede antagelser og diskurser, kan eksempelvis findes ved en bestemt opfattelse af hvad der udgør en "god leder" (Nielsen 2004), eller, at en given problematik ligger hos et en eller flere individer, fremfor hos organisationen (White 2007). Menneskets meningstilegnelse og meningsskabelse er altså påvirket af dels af 1) et personligt dominerende narrativ, samt 2) et socialt og kulturelt betinget narrativ. Dette åbner op for at se ledere i organisationer som værende påvirket af et personlig narrativt på den ene side, og samtidig kan koble sig på organisationens narrativer på den anden side (Nielsen 2004).

## Indeterminans i narrativerne – muligheder for forandring

Selvom individet påvirkes, og i et vist omfang styres, af den mening, som vedkommende via narrativerne har udledt af erfaringerne, og selvom fortællingerne altså påvirkes af dominerende kulturelle og historiske forestillinger, betyder det dog ikke, at individet skal ses som værende fuldstændigt styret af sine egne narrativer. Ifølge White er fortællingerne ingenlunde i stand til at håndtere alle de forskellige situationer, som "det levede liv" indebærer, forstået på den måde, at der i individets hverdagserfaringer uundgåeligt vil opstå undtagelser og modsigelser til fortællingens overordnede plot – der er her tale om en "...vis indeterminans i livet" (White 2006:68). Fortællingerne er hermed ude af stand til at indfange alle nuancerne fra "det levede liv" som vi oplever det til hverdag. White forklarer dette forhold ved at referere til den amerikanske psykolog Jerome Bruner (1915-2016), som siger at: "Narrative structure organize and give meaning to experience, but there are always feelings and lived experience not fully encompassed by the dominant story" (Bruner 1986 i White 1990, s. 11).

For at beskrive de erfaringer, som modsiger og falder udenfor den dominerende fortælling, låner White et andet begreb, "unikke hændelser" (Eng: Unique outcomes), denne gang fra den canadiske sociolog Erving Goffman (1922-1982) (White 2006; White & Epston 1990.). De unikke hændelser er grundlaget for at kunne arbejde med udviklingen af alternative narrativer via eksternaliserende samtaler. Eksternaliserende samtaler bryder med den vante forståelse og opfattelse af de dominerende personlige og sociale narrativer, og faciliterer en følelse af selvbestemmelse hos individet ved at flytte årsagen til det problematiske narrativ fra at være hos individet til at være udenfor individet (White 2006; 2007, White & Epston 1990). Fremfor at være styret af tidligere historier, kan eksternaliserende samtaler hermed være med til at åbne op for nyfortolkning af gamle erfaringer, som kan bidrage til fornyet meningsskabelse (White 2006, Nielsen 2004).



## Narrativerne i forvaltningen

Hvordan kan vi så forstå erfaringernes virke i fortællingen om forvaltningen ud fra det narrative perspektiv? Ved at se på de informationer, som træder frem i casen, kan vi begynde at analysere lederens adfærd, samt konsulentens øvelses virkning, ud fra den narrative forståelse af erfaringer. Lad os starte med at se på lederens indledende reaktion på forslaget omkring dilemma-øvelse, og derefter se på, hvordan konsulentens øvelse gav lederne mulighed for at etablere og opleve en unik hændelse.

### Erfaringerne og narrativerne

Ser vi på fortællingen ud fra et narrativt perspektiv, er der noget der tyder på, at en tidligere erfaring har været med til at farve organisationsforandringen i et negativt lys. Størstedelen af den information, som lederne i casen præsenterer, kan siges at have omdrejningspunkt i et sprog omkring mangler. Lederne bruger ord som "tidpres" (mangel på tid), "ressourcemangel" og emnet for dagen omhandler distancen mellem lederne og de øvre ledere (mangel på nærhed). At lederne ser sig nødtaget til at forlade lokalet for at tage deres telefoner kan yderligere siges at underbygge dette narrativ, og meget tyder på, at lederens situation er præget af stort arbejdspress. Ud fra det narrative perspektiv kan vi overveje, om dette fokus er et produkt af en tidligere selektion af visse aspekter ved forandringen, som tidligere erfaring med forandringer har foranlediget. Noget tyder på, at narrativet er præget af en vis tidlighed, og således ikke er helt nyt. I den første leders kommentar, peger første del bagud i tid ("Vi har jo prøvet at høre hvad de har at sige"), og anden del ("det nytter jo ikke noget") peger forud i tid. Hermed kunne det altså tyde på, at lederne har en vis oplevet erfaring med at forsøge at kommunikere med den øverste ledelse uden held, hvilket igen ville kunne være med til at forme narrativet omkring organisationsforandringen som værende vanskelig. At lederne ikke kan se sig selv i de øvre leders historier

er om succes, kan ligeledes tolkes som et tegn på, at narrativerne om travlheden og manglerne dominere lederens hverdag. Hvis vi antager, at det dominerende narrativ udgøres af en fortælling af travlhed og mangler, kan vi således forstå lederens indledende affærdigelse af konsulentens øvelse som en forlængelse af dette narrativ, da øvelsen (måske endda deltagelsen på hele dagen) i dette narrativ bliver opfattet som tidsspilde. At lederne skulle have et narrativ omkring mangler betyder ikke, at travlheden og arbejdspresset "bare" er noget forestillet, da narrativer som tidligere nævnt "har reelle og ikke bare fantaserede virkninger" (White 2006, s.66). Ud fra det narrative perspektiv bliver det interessant at undersøge narrativets indflydelse, og undersøge muligheden for alternative historier, da disse kan være med til at lokalisere konstruktive løsninger i lederens nuværende kontekst, så de lettere kan imødegå forandringsprocessen.

*Men hvad så med konsulentens øvelse?* På trods af, at overstående altså kunne tyde på, at lederens tidligere oplevelser har resulteret i selektionen af visse informationer og erfaringer, som har været med til at skabe dominerende narrativer omkring mangler, travlhed og distance mellem ledelsesslag, og herved også påvirker lederens oplevelse af konsulentens forslag til opgaven som noget meningsløst, kan man ved at skelne til konsulentens øvelse finde tegn på, at der er mulighed for udvikling. Ved at bede lederne om at indtage forskellige positioner (hhv. lederens opfattelse af situationen som værende præget af travlhed og distance, over for de øvre leders positive fremlægning af forandringen), kan øvelsen betragtes som et led i at åbne op for andre nye historier omkring organisationsforandringen, og herved svække det dominerende narrativs indflydelse. Ved at opridsse andre muligheder for fortolkningen af erfaringerne, får lederne mulighed for at se sig selv som adskilte fra det dominerende narrativ omkring travlhed og utilstrækkelighed. Lederne eksternaliseres fra deres dominerende fortælling, og problemet bliver håndtérbart, hvilket kan forklare lederens fornyet motivation, da dette element af eksternaliserende metoder net-



op giver en følelse af agenthed (White 1990, 2007). Herved kan øvelsen ses som en mulighed for at lederne for øje på aspekter af deres erfaringer, der modsiger det dominerende perspektiv (White 1990), hvilket ses ved ledernes afsluttende kommentar, der peger på et fornyet syn for succeser.

Ved at dykke ned i det narrative perspektiv, kan vi forstå erfaringer, som information, der selekteres fra oplevelser, og ordnes i historieformede strukturer over tid, som dels påvirkes af omkringliggende videns-strukturer, men også er foranderlige. Denne erfaringsforståelse kan benyttes til at belyse, hvordan erfaringer i arbejdslivet potentielt kan forme narrativer, som kan virke forstyrrende for forandringsprocessen, men også at erfaringerne indeholder potentiale til nye, udviklende narrativer.

Så langt, så godt. Men hvad så med det pragmatiske perspektiv, som jeg nævnte i indledningen? Hvad kan dét?

## Et pragmatisk perspektiv på erfaringer

For at kunne forstå, hvordan erfaringer kan spille en rolle i tilfældet med organisatoriske forandringer, vendte jeg mig imod filosofen John Deweys pragmatiske læringsforståelse. Har man hørt begrebet "learning by doing", har man måske allerede en idé om, hvad det indebærer. Det handler om at *gøre noget* med *noget*, for at lære. For at komme i gang, er indledningsvist nødvendigt at redegøre for nogle af de grundlæggende begreber, lægger til baggrund for Deweys forståelse af erfaringer.

### Erfaringens aktive og passive element

For Dewey sker læring dels ved, at vi deltager og interagerer i praktiske oplevelser, og dels ved, at vi efterfølgende lærer af disse (Dewey 2008, Elkjær 2005). Dette kendetegner Dewey som den særlige kombination af erfaringens *aktive* og *passive* element. Det aktive element

består af at erfaringen er forsøgende - vi gør noget ved noget, som når vi f.eks. udfører et eksperiment. Det passive element beskriver erfaringen som noget vi gennemgår og underkaster os, som de konsekvenser der opstår af at gøre noget ved noget (Dewey 2005). Dewey referer her til et eksempel med et barn, der leger med ild: Barnet lærer ikke bare af at stikke fingeren i ilden og brænde sig. Læringen sker, når smerten fra flammen for barnet opstår som konsekvens af handlingen "at stikke fingeren i ilden" (Dewey 2005). For at oplevelser kan blive til læringserfaringer, skal der via forsøg og udforskning (mere om begrebet *udforskning* i næste afsnit) knyttes en relation mellem handlingen, og de konsekvenser, der opstår af denne oplevelse. Erkendelsen af relationerne mellem erfaringens aktive og passive element skal hermed ses som den primære pædagogiske opgave, og her er det for Dewey en altoverskyggende vigtig pointe, at perceptionen af disse relationer sker via erfaringens aktive og passive element:

"Et gram af erfaring er bedre end et ton teori, simpelthen fordi det først er i erfaringen, at enhver teori opnår en vital og verificerbar betydning" (Dewey 2005, s. 161).

### Ikke-refleksive og refleksive erfaringer - udforskning af det usikre

For at udrede meningen og betydningen af en usikker situation (som eksempelvis en organisationsforandring), er det væsentlig at skelne mellem to typer af erfaringer: De ikke-refleksive eller ikke-kognitive, og de refleksive erfaringer (Dewey 2005). De ikke-refleksive erfaringer skal ses som de erfaringer, hvor viden ikke er det primære resultat - her skelnes mellem oplevelsen af vand, når formålet er at drikke det for at slukke tørsten (ikke refleksiv erfaring), overfor oplevelsen af vand, hvor formålet viden om hvad vand er (refleksiv erfaring) (Bernstein 1966). Med denne skelnen påpeges det, at al erfaring ikke bør ses som blot kognitiv, men at erfaringen også indeholder ikke-kognitive, emotionelle elementer (Elkjær 2005). Denne skelnen bliver nødvendig, da dette er med til at bestemme, hvorvidt oplevede erfaringer kan medtages som grundlag for fremtidige erfaringer. Dette skal ses



i lyset af Deweys begreb om udforskning, som ekspliciterer menneskets håndtering af ukendte og usikre situationer (som eksempelvis ved organisatoriske forandringer) (Elkjær 2005). Når mennesket møder en usikker situation, vil den første umiddelbare reaktion bestå af en ikke-refleksiv, emotionel oplevelse af usikkerhed, som efterfølgende kan blive undersøgt via udforskning. Formålet er her at bevidstliggøre den ikke-refleksive, emotionelle oplevelse af usikkerhed. Via den refleksive tænkning kan mennesket således kognitivt skabe mening med den oplevede emotionelle reaktion (Elkjær 2005). Denne kognitive behandling af den ikke-refleksive erfaring sker ved, at erfaring fra tidligere, lignende situationer aktiveres og benyttes i form af teorier, hypoteser og eksperimenter, som så kan være med til at gøre den ikke-refleksive erfaring til refleksiv erfaring (Elkjær 2005). Hvis ikke mennesket selv er i besiddelse af denne tidligere erfaring, kan erfaringen faciliteres af et andet menneske, såsom en lærer eller konsulent (Dewey 2008, Elkjær 2005). Når denne proces lykkes, skabes der viden til brug ved udforskning i fremtidige, usikre situationer. Dette betyder, at erfaringer, som ikke gennemgår processen fra ikke-refleksiv til refleksiv, ikke fører til ny viden, men blot forbliver ureflekteret (Elkjær 2005).

### Erfaringernes tidslighed og kontinuitet

Udover selve læringsprocessen (fra ikke-refleksiv til refleksiv erfaring), peger Dewey også på, at erfaringerne gennem tid påvirker hinanden, både i en bevægelse forud og i en bevægelse bagud i tid (Dewey 2005, 2008). Med begrebet "*erfaringens kontinuitet*" peger Dewey på det forhold, at erfaringer ikke blot knytter sig til de situationer, hvori de gøres, men også overskrider disse (Dewey 2008). Alle erhvervede erfaringer er påvirket af tidligere erfaringer, samtidigt med, at alle nyerhvervede erfaringer vil komme til at påvirke fremtidige erfaringer (Elkjær 2005). Dewey beskriver det sådan, at:

"...enhver erfaring både optager noget fra de erfaringer, som er gået forud og på en eller anden måde forandrer kvaliteten af dem, som følger efter" (Dewey 2008, s. 47).

Hvis konteksten eksempelvis er en organisationsforandring, som den der blev beskrevet i indledningen, vil ledernes og medarbejdernes indstilling og holdning til denne forandring altså være baseret på tidligere erfaringer. Ikke bare dét: Oplevelsen af den igangværende forandring vil også få betydning for fremtidige erfaringer. På trods af, at Dewey understreger nødvendigheden af nye praktiske erfaringer for at lære nyt i usikre situationer, pointerer han dog ligeledes også, at ikke alle erfaringer nødvendigvis er positivt udviklende (Dewey 2008). Nogle erfaringer kan potentielt virke negativt på udviklingen:

"Enhver erfaring, som virker blokerende eller forstyrrende på muligheden for at få ny erfaring, er negativ" (Dewey 2008, s. 39).

Der kan her på den ene side være tale om, at erfaringer indsnævrer individets åbenhed for nye erfaringer, og på den anden side, at erfaringerne får funktion af fastlåste tanke- og handlemønstre. I begge tilfælde er konsekvensen den samme: Erfaringerne hindrer ny læring – der sker "en indsnævring af området for yderligere erfaring" (Dewey 2008, s. 40). Til forskel for indsnævrende erfaringer, er positive erfaringer kendetegnet ved, at de påvirker og opfordrer individet til at gå i retning af nysgerighed og initiativ, som hjælper individet med udfordrende situationer i fremtiden – de peger med andre ord fremad i tiden, og kan medvirke til positiv udvikling i mødet med det nye, ved at der skabes viden til refleksion og brug ved udforskning i fremtidige, usikre situationer. (Dewey 2008).

### Forvaltning genbesøgt

Hvordan kan vi så forstå erfaringernes virke i casen ud fra det pragmatiske læringsperspektiv? I det følgende skal vi se på, hvordan erfaringerne ud fra et pragmatisk perspektiv kan sige at blokere for nye erfaring, og hvordan konsulentens øvelse kan ses som en måde at give plads til en nyfortolkning af ældre erfaringer.



### Erfaringer der blokerer

Ved at benytte den pragmatiske læringsforståelses blik for den ikke-refleksive og refleksive erfaringer, kan man anskue lederne uvillighed for at prøve konsulentens øvelse som et udtryk for tidligere erfaringer, som ikke har gennemgået processen fra ikke-reflekterede til reflekterede erfaringer. Lederne modstand imod øvelsen i casen kan således ses som det første, ikke-reflekterede (og, på dette stadie, primært emotionelle) skridt i en udforskning af det usikre, som her er organisationsforandringen. Den ikke-reflekterede respons fortæller lederne, at der er noget usikkert på færde, og de begiver sig, med lidt hjælp fra konsulenten, i gang med næste skridt, den kritiske tænkning. Med udgangspunkt i Deweys pointer af erfaringernes kontinuitet, kan man herefter se lederne indledende afvisning af øvelsen som følge af to potentielle virkninger: For det første kan det overvejes, om lederne tidligere erfaring med organisationsforandringer har været præget af manglende refleksion. I dette tilfælde ville det betyde, at lederne tidligere har oplevet usikkerhed i forbindelse med organisationsforandringer, men ikke har haft muligheden for at reflektere over denne usikkerhed. Den eneste erfaring, som lederne kan trække på i denne forbindelse, er den emotionelle oplevelse af usikkerhed. Lederne har med andre ord ikke haft plads og tid til at danne sammenhænge mellem oplevet usikkerhed og årsagerne til denne usikkerhed, hvorfor der aldrig har opstået en kognitiv meningsdannelse omkring den oplevede usikkerhed og emnet "organisationsforandring". Sagt på en anden måde har lederne tidligere erfaring ikke indeholdt et aktivt element (at gøre noget med noget), men blot haft form af et passivt element (at blive underkastet noget), hvilket har begrænset yderligere læring fra nye erfaringer. Ved at benytte den pragmatiske læringsforståelses blik for forskellen mellem ikke-refleksive og refleksive erfaringer, kan man således anskue lederne uvillighed for at prøve konsulentens øvelse som et udtryk for tidligere erfaringer, som ikke har gennemgået processen fra ikke-reflekterede til reflekterede erfaringer. I så fald ville der være tale om, at tidligere erfaringer bevirker til den førnævnte "indsnævring af området for yderligere erfaring" (Dewey 2008, s. 40).

### Nye refleksioner over gamle erfaringer

Hvis vi med Dewey forstår lederne modvilje til at udføre øvelsen som et produkt af tidligere, ikke-reflekteret erfaring, kan man i forlængelse heraf se konsulentens øvelse som et eksempel på en mulighed for nyfortolkning af ældre erfaring. Ved at bede lederne om at udforske dilemmaets to sider i form af opgaven med at finde argumenter, kan konsulentens siges at danne et læringsrum, hvor lederne via hinanden og konsulenten, får tid og rum til at reflektere over sammenhængen mellem emotionelt oplevede ubehag, og forandringens væsen (som i forvaltningens tilfælde fremlægges som distancen mellem lederne og de øvre ledere). Ved at *prøve* at argumentere for den øverste ledelses synspunkter, *oplever* lederne nu en ny forståelse af sammenhænge mellem deres indsats og de positive resultater, som den øverste ledelse påpeger. Hvor erfaringerne altså førhen var præget af ikke-refleksion, og en umiddelbar oplevelse af usikkerhed, har lederne fået mulighed for at danne nye sammenhænge.

Opsamlende kan det altså siges: Det pragmatiske perspektiv ser erfaringer som en blanding af et aktivt og et passivt element, hvilket indebærer, at erfaringer, før de bliver til viden, skal indeholde et element af praksis. Erfaring kan herved ses i en opdeling i erfaring som ikke-reflekteret, emotionel erfaring, og som reflekteret, kognitiv erfaring. Denne skelnen benyttes også til at beskrive processen fra oplevelse til viden, som hermed bestemt ved, at erfaringen indledningsvist er ikke-reflekteret og derefter, gennem opdagelsen af sammenhænge via refleksion, bliver kognitiv og reflekteret.

### **Brugen af erfaringer i praksis**

Indtil videre har jeg svaret på første del af min undren: *Hvordan kan man forstå erfaringer, som er skabt og skabes i arbejdslivet, ud fra et narrativt og et pragmatisk grundsyn?* Med hvad med den anden del, den der handlede om, *hvordan man i praksis kan benytte forståelserne i organisationsforandringer?* Lad os afslutte artiklen ved at kigge på, hvordan dette potentielt kan se ud. Lad os starte med det narrative, og slutte af med det pragmatiske.



### Narrativerne i praksis

Via det narrative perspektiv kan man benytte tidligere erfaringer, som ikke indgår i de dominerende narrativer, som en mulighed for at opdage nye perspektiver. I praksis betyder dette, at man via interviews omkring en organisations eller en leders historie kan lytte efter alternativer eller modstand til den dominerende fortælling. I en sådan samtaleproces vil der altid opstå formuleringer eller passager, hvor de involverede ikke er underlagt det dominerende narrativ (Nielsen 2004). Som eksempel kan vi vende tilbage til forvaltningen. Et bud på et narrativ er det, i det tidligere nævnte perspektiv omkring travlhed. Dog kan der også anes andre historier i organisationen. Eksempelvis kunne konsulenten, via et interview, spørge til alt det, der *trods* travlheden *alligevel* lykkedes. *Her er det væsentligt*, at den alternative historie, som konsulenten og lederen sammen skaber, er tæt på virkeligheden, da dette har betydning for, hvorvidt den accepteres af den pågældende leder (Nielsen 2004). Alternativt kan der spørges ind til problemets omfang via eksternaliserende spørgsmål, som sigter på at frakoble beskrivelsen af problemet fra de involverede parter. Et eksempel på dette kunne være at stille et kontekstspørgsmål: "Hvornår påvirker travlheden dig i hverdagen?", eller et spørgsmål omkring tidlighed "Hvor længe har travlheden været et problem?". Ved at tale om travlhed, som et "noget" der *gør noget ved lederne* på bestemte tidspunkter eller i bestemte sammenhænge, åbnes der op for at kunne se på de tidspunkter og sammenhænge, hvor dette ikke er tilfældet, og herved hjælpe lederen med at genfinde egen mulighed for at påvirke omstændighederne (White 2006, 2007).

### Det pragmatiske i praksis

En måde, hvorpå man kan arbejde med pragmatismens pointer om nødvendigheden af praksis, er via udvidelsen af ledernes begrebs- og idemæssige univers, som kan benyttes i refleksionsdelen af udforskningsprocessen af nye erfaringer. Ved at sørge for at man organisatorisk

indretter læringsforløb, der giver plads til eksperimentering og refleksion, kan man således øge sandsynligheden for, at de erfaringer, som ledere og medarbejdere gør sig, bliver brugbare i fremtiden. Her træder konsulenten eller lederens rolle ind, da en mere erfaren person netop kan være med til at facilitere sådan en udvikling (Elkjær, 2005). For at bane vejen til ny fortolkning af ældre erfaring, kan man i forlængelse heraf i workshops benytte sig af dogmer, der foreskriver en bestemt måde at gøre ting på, som normalt er uvant. I øvelsen fra casen er det eksempelvis et dogme, at lederne skal argumentere for en side, som de er uenige med. Hermed kan dogmer få en frigørende funktion, da de leder deltagerne væk fra det, de plejer, og i stedet baner vejen for at danne nye erfaringer (Jensen 2013). Herved kan de danne grobund opdagelsen nye muligheder for at praktisere og efterfølgende reflekterer over nye erfaringer og sammenhænge. Dog kan det som konsulent eller leder være udfordrende at overbevise de deltagende ledere omkring nytten af en given øvelse – her kan det være en idé at forklare den bagvedliggende idé ved brugen af dogmerne.

### Afslutning

Min tid i Villa Venire gav mig masser af oplevelser, som jeg har taget videre med mig. Oplevelsen af organisationsforandringen i forvaltningen var en af mange, hvor jeg fik oplevet erfaringernes virke i mødet med forandringer. Det var en mulighed for, at flere års teori fik praktisk modspil – noget, som Dewey jo som bekendt understregede vigtigheden af, og som er værd at gentage:

"Et gram af erfaring er bedre end et ton teori, simpelthen fordi det først er i erfaringen, at enhver teori opnår en vital og verificerbar betydning" (Dewey 2005, s. 161).



### Litteraturliste

- Albert, S, Ashfort, B. E. & Dutton, J. E. (2000): Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. I: *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17.
- Bernstein, R. J. (1966): *John Dewey*. New York: Washington Square Press, Inc.
- Dewey, J. (2005): *Demokrati & uddannelse*. Århus, Forlaget Klim.
- Dewey, J. (2008). *Erfaring og Opdragelse*. København: Hans Reitzels Forlag
- Elkjær, B. (2005): *Når læring går på arbejde – et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet*. København, Forlaget Samfundslitteratur
- Jensen, L.V. (2013): Når dogmer bevæger – En dogmefortælling fra Villa Venire. I: *Avis Venire*, (udgave 14) (9 ns). Lokaliseret d. 22.12.2015 på: [http://villavenire.dk/wp-content/uploads/2014/09/avis\\_venire\\_nr\\_14.pdf](http://villavenire.dk/wp-content/uploads/2014/09/avis_venire_nr_14.pdf)
- Nielsen, K. S. (2004): *Fortællinger i organisationer - Narrativ Praksis*. Danmark, Gyldendal, Nordisk Forlag A/S.
- Olsen, T. & Larsen, F. (2012) *VIL-KAN-SKAL - Ledelses- og læringsfilosofi under forandring*. Dansk Psykologisk Forlag
- Vøxted, S.; Nymark, S.; Plougmann, P. Østerskov, I. (2003): *Viden og forandring*. København, Gyldendal.
- Westmark, T.; Nissen, D.; Offenbergh, L.; Lund-Jacobsen, D. (2012): *Konsulent – men hvordan? Narrativt konsulentarbejde i praksis*. København, Akademisk Forlag
- White, M. (2006). *Narrativ teori*. København: Gyldendal akademisk forlag
- White, M. (2007): *Maps of Narrative Practice*. New York, Norton & Company ltd.
- White, M. & Epston, D. (1990): *Narrative means to therapeutic ends*. Adelaide: Dulwich Centre.



# artikel Venire

REDAKTION

Frederikke Larsen, VILLAVENIRE

Direktør Thorkild Olsen, VILLAVENIRE

VILLAVENIRE A/S

Tlf. 2785 3920

[info@villavenire.dk](mailto:info@villavenire.dk)

Langebrogade 1B, 1411 København K

[villavenire.dk](http://villavenire.dk)



VILLAVENIRE