

PRAGMATISK LEDELSE STRATEGISK, PRAKTISK, PROFESSIONELT

Af Frederikke Larsen - Udsnit af kommende bog fra Forlag Venire – med fokus på Grundfortællinger

Indledning

Et af ledelsesgerningens største paradokser er planlægningens paradoks. Man kan IKKE ikke have en plan. Samtidig viser det sig igen og igen, at planen ikke ligner virkeligheden 1:1. Derfor opstår det paradoksale forhold: Man planlægger, men kan ikke udføre sin plan som planlagt. Modsat kan man ikke nøjes med at reagere på det, der sker. Uden rammer og uden inspiration til at bevæge sig mod fælles mål, går udviklingen i stå eller farer vild. "Planlægningens paradoks" og dens tvilling "implementeringsproblemet" lader sig selvfølgelig ikke udrydde. Dertil er verdens kompleksitet for stor og vildtvoksende. Men det er trods alt muligt at bevæge sig fremad mod visioner via mål - med emergerende strategier og med pragmatisk lederpraksis. Med ledere, der fokuserer på at fastholde planens væsentlige grundfortællinger. Med chefer, der giver plads til at organisationen kan blive klogere og korrigerer sig selv, når virkeligheden giver strategien baghjul. Og ikke mindst, med fagfolk på alle niveauer, der lægger deres erfaringer og færdigheder til grund for udvikling af nye praksisformer. Pragmatisk, praktisk og professionelt.

Del 3: Pragmatisk organisationsudvikling

Når man som leder har ansvaret for organisationsudvikling og gerne vil gribe sine forandringsplaner pragmatisk an, er der en række værktøjer, der virker godt. De kan forekomme at være meget forskellige og de ligger helt sikkert ikke samme sted på en linje. Dog har alle metoder i den pragmatiske leders værktøjskasse stærke fællestræk i deres respekt for erfaringen som grundlag for al læring og udvikling.

Yderst til venstre skal den pragmatiske leder tage ansvar for det, der skal ske her og nu. Der er ingen ende på, hvad der kan være godt at gøre og godt at tage sig af. Den pragmatiske leder hjælper f.eks. med til, at organisationen kan øve sig på noget. Lederen arbejder også for at fjerne forhindringer og tilfører ny energi på en tung dag. Lederen gør alt dette, fordi det er nødvendigt – og for at sætte et godt eksempel for medarbejdere, der med deres adfærd kan lede endnu flere medarbejdere.

Imellem de to yderpoler er der en række eksemplariske metodikker, der med stor sikkerhed understøtter organisationens overgang til ny praksis. Det er også her, i midten, man finder de metoder, der kan sættes i et program og på en plan for virkeliggørelse.

Grundfortælling

Eksemplariske metodikker

Her og nu



Yderst befinder grundfortællingen sig, som et udtryk for, at alle store forandringsprocesser har brug for et ideal at stræbe efter. Som en del af en proces, har man brug for et stærkt end-in-view billede¹. Den pragmatiske leder driver ikke med vinden eller viger tilbage for ubehagelige realiteter. Tværtimod. Man bryder op og bevæger sig afsted, motiveret og inspireret af fortællingen om den gode sag. Der findes både fortællinger om, hvad vi skal væk fra og fortællinger om, hvor vi skal hen. Grundfortællingen kan sagtens rumme begge dele. Det vigtigste er, at fortællingen hænger sammen og at den efterlader os med en følelse af værdi, nødvendighed og rigtighed.

¹ Dewey lægger i sin tænkning stor vægt på behovet for at have et end-in-view, dvs. behovet for et anerkendelsesværdigt formål at stræbe efter. Deweys end-in-view minder om, Ciceros summum bonum, der oversat betyder "det højeste gode". Det højeste gode som et mål i sig selv, der indeholder alle andre gode formål.

Del 7: Grundfortælling (End-in-view)

En organisation, der refererer til en fælles fortælling om "hvorhen", "hvornår", "hvordan" og ikke mindst "hvorfor", kan holde sammen i tanke, såvel som i gerning. I kraft af fælles forståelser af situationen og den sammenhæng, man befinder sig i, bliver en gruppe til en flok eller kan ligefrem opfatte sig selv som et skæbnefællesskab. Man vender billedlig talt ansigterne samme vej og følges ad i retning af den end-in-view udsigt, fortællingen har gjort levende og appellerende. Sammensmeltningen af de mange individer til en enhed kan lykkes, fordi en grundfortælling sætter fælles rammer for aktiviteterne og motiverer det enkelte menneske med sit gode formål. Hvis du er i tvivl, om I har en god grundfortælling hos jer, prøv at se tjeklisten herunder.

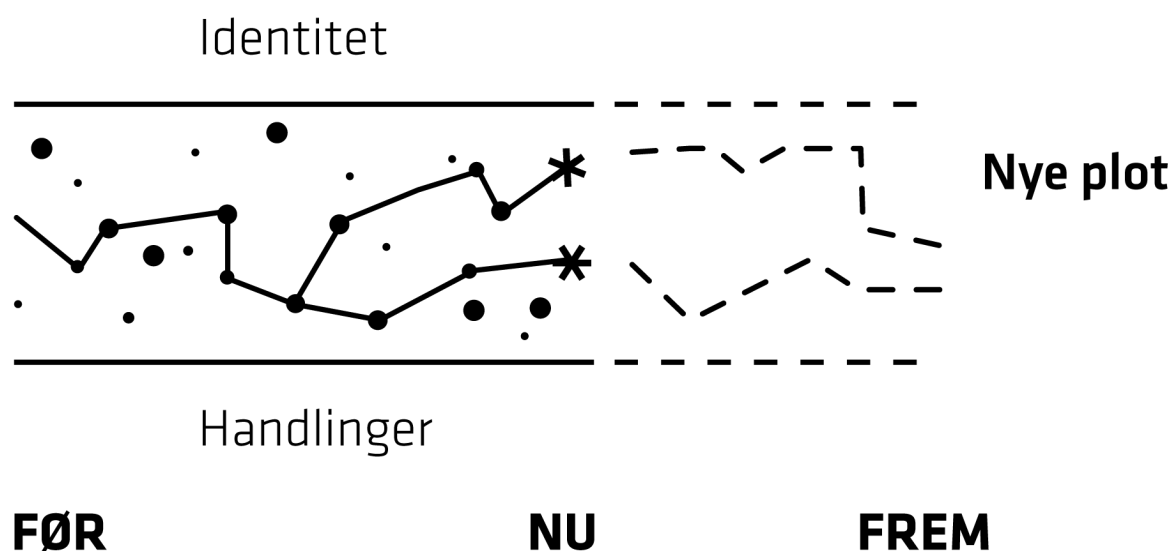
- Grundfortællingen virker som en magnetisk pol, der trækker i den indre kompasnål, når man er usikre på det rigtige valg. Selv når man ikke har ord for det, kan man fornemme, hvad man forventes at gøre.
- Fortællingens mange gentagelser af "derfor er det sådan" fastholder, hvordan det hele hænger sammen. Man kan være trygge ved logikken og kan udvise tolerance overfor udsving. Afvigelser har også deres logiske plads i den fremadskridende fortælling.
- Ånden og stemningen i fortællingen gør det tydeligt, hvilke værdier, der er i spil. Grundfortællingen er passioneret og levende og man kan genkende og anerkende de intentioner, der skinner igennem.
- Fortællingens naturlighed gør den nem at huske og nem at fortælle videre til hinanden. Alle kan fortælle sin egen version af den store fortælling. Ingen behøver at være bange for at blive afsløret som uvidende eller udenforstående. Det er faktisk muligt at forklare, hvad der er gang i.

Hvis I har sådan en grundfortælling, har I med sikkerhed også en stærk arbejdskultur. Sådan er det nemlig med gode grundfortællinger. De virker som kulturbærere og vogtere, der omslutter organisationer med en usynlig indramning, der fastholder, hvad man er for nogen. Grundfortællingerne er fulde af erfaringer, oplevelser og stof fra det levede liv i organisationen. Mange vil endda sige, at grundfortællingen om organisationen er sandheden om organisationen – også når fortællingen er i modstrid med de officielle strategier.

Her er det vigtigt at være opmærksom på, at ingen kan tage monopol på organisationens fortællelyst. Der er altid flere fortællinger til stede samtidig. Organisationen taler kontinuerligt om, hvordan det hele hænger sammen, om "hvorhen", "hvornår", "hvordan", "hvem" og "hvorfor". Grundfortællingen som pragmatisk ledelsværktøj skal altså finde sin plads i et virvar af fortællinger, på en måde, så den træder frem og får en høj status. Den skal vinde manges anerkendelse for at blive et aktiv. Men sker det - vinder ledelsens grundfortælling bred respekt og bliver til organisationens grundfortælling - kan den vise sig at være ledelsens vigtigste strategiske indsats overhovedet.

Del 8: Hvordan laver man en ny grundfortælling?

Når man skal arbejde med fortællinger, er der et par ting, det er godt at vide om fortællingernes anatomi. Illustrationen viser nogen af de omstændigheder, det er værd at kende til, når man gerne vil skabe eller fastholde de gode fortællinger som strategiske grundfortællinger.



Pointe 1: Fortællinger består af kæder af eksempler

Når man skal sige "Vi er sådan nogen som..." skal man kunne forklare, at det faktisk forholder sig sådan – og det gør man med sine eksempler. Hvis der ikke findes eksempler på det særlige, man gerne vil formidle, bliver fortællingen til en hul påstand. På illustrationen kan man se fortællingens sammenkædning af eksempler som en mængde punkter, der forbindes som perler på en snor. Punkterne markerer, at der "skete noget bemærkelsesværdigt" på et tidspunkt. Enten i form af en konkret handling eller i forhold til organisationens identitet. Når man fortæller, hvordan et eller andet "er" i nutiden, trækker man således på erfaringer fra datiden. Man anvender eksempler fra fortiden som beviser på, at fortællingen i dag er rigtig.

Stærke fortællinger om, hvem organisationen "er" sammenkobler derfor en række erfaringer. F.eks. *Vi er sådan nogen, der satser på flerfaglige teams. Vi vil gerne iværksætte endnu flere sektoroverskridende samarbejder. Vi ved, det betyder at borgerne får meget mere relevante tilbud, der også engagerer netværket omkring dem. Og det er ovenikøbet billigere for kommunen.* Bag ved denne fortælling befinder sig en række erfaringer og begivenheder, så som dengang, hvor nogen fik faglige aha-oplevelser i det flerfaglige teamsamarbejde. Eller dengang, hvor nogen borgere og pårørende meldte ud, at de er meget mere glade for hjælpen fra kommunen nu om dage. Og de økonomiske resultater understøtter i øvrigt også fortællingen.

På samme tid er der sandsynligvis også eksempler på noget helt andet i den samme organisation. Flerfaglige teams, der blev handlingslammede af uenigheder. Borgere, der ikke var glade for den nye måde at hjælpe dem og pårørende, der klagede. Indsatser, der overskred rammebevillingen osv. Som man kan se det på illustrationen, findes de andre fortællinger lige ved siden af den fortælling, man gerne vil fremhæve og forstærke. Denne særlige omstændighed ved fortællinger - at de findes lige ved siden af hinanden og henter deres sandhedsværdi fra den samme virkelighed - bliver sommetider opfattet som et stort problem. Der bliver kamp om pladsen. Hvilken fortælling er den mest ægte, den mest autentiske, den mest ærlige? Svaret er: Det er de alle sammen. Fordi man husker og forstår den samme fortid ganske forskelligt. Dog er det ikke sådan, at der ud af denne "huskesuppe" kan fiskes en hvilken som helst fortælling frem. Der skal være et minimum af konsensus omkring de organisatoriske fortællinger ellers bliver de ikke til fælles grundfortællinger.

Pointe 2: Plots er magnetiske

Fortællinger har et eller flere stærke plots. Illustreret på tegningen som stjerne i enden af kæden med eksemplerne. Plottet samler og forstærker meningen eller pointen i fortællingen. Som i eksemplet med de flerfaglige teams.

Den ene fortælling om de flerfaglige teams har to plots som: Nær ved borgeren - På tværs af systemet. De to plots sætter kursen for fortællingen. Man ved, at det handler om at kende borgerens situation, skabe gode relationer og etablere samarbejde på tværs af systemer så som funktioner, fagligheder, lovgivninger, kommune og civilsamfund osv.

Den anden fortælling kan have to plots som: Det handler om effektivisering – Spidsfagligheden kommer i anden række. Disse to plots sætter en anden retning for

organisationen. Det kan vise sig som en kritisk og fagligt bekymret reaktion på ledelsens forslag om at udvide ansvarsområderne for de flerfaglige teams.

Den helt korte version af en fortælling, som man kalder for plottet, har altså en rigtig stor betydning. Plottet virker som en stærk identitetskonklusion: Det er i virkeligheden dette her, det handler om. Når fortællingen har eller får et plot, bliver det nemt at finde beviserne for, at dette virkelig er rigtigt. Beviskæden rykker på plads, tiltrukket af plottets magnetisme. Plottet organiserer hukommelsen, sådan at vi husker noget og glemmer noget andet. Sandhederne hober sig op omkring det stærke plot. Man kan også sige det sådan, at et stærkt plot, med mange gode eksempler, overskygger et svagere plot med færre gode eksempler.

Problemet med plots er det samme, som med alle andre former for sortering og vurdering: Man overser noget. Det er samtidig fordelen med plots. Grundfortællinger gør det faktisk muligt at "overse" med vilje. Organisatoriske grundfortællinger kan sagtens leve med, at der er modbeviser og helt andre fortællinger i spil, fordi de har engagereret mange mennesker. Mennesker, der bringer nyt liv og endnu flere eksempler ind i fortællingen hver eneste dag. Hvorved fortællingen bliver et mere og mere stabilt udtryk for, hvad og hvem organisationen er.

Pointe 3: Grundfortællingen kan sætte en retning

Når man som pragmatisk leder gerne vil anvende en grundfortælling som fyrtårn eller ledestjerne, ønsker man sig en troværdig og realistisk fortælling, der får stor gennemslagskraft i organisationen. Her er det nemt at få øje på problemet for den leder, der vil skabe en ny stærk grundfortælling. Hvad nu, hvis der endnu ikke er mange eksempler, der beviser sandheden bag de bærende plots? Hvad nu hvis mange eksempler faktisk peger i en helt anden retning? Må man så opgive sit grundfortællingsprojekt?

Svaret er nej. Det er muligt at skabe nye grundfortællinger med stærke visionære plots. Det ganske særlige ved fortællinger som medie er jo, at de fortælles kronologisk - som et referat af de begivenheder, der gik forud. Derfor er det muligt at få plads til alle typer erfaringer og eksempler, indrammet i den nye grundfortælling. I tilfældet med de flerfaglige teams kan lederen kan fortælle kronologisk: *På et tidspunkt så det svært ud for de flerfaglige teams. Der var en del eksempler på, at vi ikke lykkedes med vores strategi om at være "Nær på borgeren" og at kunne arbejde på "Tværs af systemet". Det var heller ikke helt nemt for borgeren og de pårørende at vænne sig til den nye måde at skrue vores indsatser sammen, hvor de selv i højere grad end tidligere skulle bidrage med*

egne kræfter og ideer. Økonomien var heller ikke altid, som vi kunne ønske. Men vi har også oplevet stjernestunder, hvor man tydeligt kunne se og mærke, at dette her er fremtiden! Tænk bare på dengang, hvor det lykkedes for os at begynde helt forfra hos familien Johansen, med et flerfagligt hold, der Nu ved vi altså, hvordan det kan være. Når faglighederne arbejder sammen på tværs af funktioner. Når kontaktpersonerne etablerer nære forbindelser med familierne. Når vi hjælper hinanden med alt det, der skal til, for at kunne gøre noget anderledes for første gang. Når vores økonomikonsulenter baner vejen for de indsatser, der ikke "passer" ind i vores kasser. Vi kan faktisk godt! Vi har derfor ingen grund til at skrue ned for vores ambitioner, selvom vi ikke er fuldstændigt i mål med de nye rutiner og arbejdsgange. Vi skal stadig være fejlfindere og mangeldetektiver, vi skal stadig dygtiggøre os og øve os, men vi er klar til at tage de næste skridt i retning af "Nær ved borgeren – På tværs af systemet.

Kan en dygtig fortæller vende alle situationer til sin fordel?! Sådan tænker du måske lige nu. Måske endda med en kritisk rynke i panden. Hvilket er helt på sin plads, hvis det forholdt sig sådan i et 1:1 forhold. Det gør det imidlertid ikke. Det kan sagtens lykkes for en dygtig fortæller at forandre den måde, man opfatter en situation på. Mens man lytter, bliver man opmærksom på nye aspekter eller bliver præsenteret for eksempler, man ikke kendte til før. Nye brikker falder på plads i det store puslespil, man henter sin viden om verden fra. Måske betyder den nye viden, at man skifter holdning. Måske ikke. Under alle omstændigheder kan man mærke, at man med ny viden tænker anderledes.

Grundfortællinger, også de helt nye, sætter derfor som minimum andre tanker i gang. Sidenhen skal nyhedsværdien stille og roligt omveksles til sandhedsværdi, efterhånden som de gode eksempler viser sig i praksis. Hvis der ikke kommer gode eksempler, der understøtter fortællingens grundpointer, dør de hen af iltmangel og bliver glemt.

Pointe 4: Fortællinger er levende stof – og levet liv

Som det fremgår, er grundfortællinger ikke gratis. Man kan ikke påstå hvad som helst. Fortællinger er fæstet til jorden, til historien, til vores erfaringer. Heldigvis består fortællingernes grundstof, det levede liv, af en mangfoldighed af eksempler. Der findes med sikkerhed også eksempler på velkendte indsatser, der ligner dem, man skal udføre i Det nye og Det næste. Det er muligt at styrke en helt ny fortælling med stof fra fortiden. Derfor er fortællingerne uhørt stærke strategiske værktøjer. Fordi de forbinder og rummer Det kendte, Det nye og Det næste.

Den leder, der kan formidle sin vision med en appellerende fortælling, der rummer organisationens identitet, husker organisationens erfaringer, fremhæver de betydningsfulde begivenheder og anerkender de velmente forsøg inklusiv fejl og mangler

– uden at nedtone "hvorfor" organisationen skal forandre sig – har skabt en stærk grundfortælling.

Mindre kan også gøre det. Ledelsen kan skabe en ganske stilfærdig grundfortælling, der vokser organisk frem i det små. Hvor man husker at fremhæve de gode eksempler, man støder på og sætter dem i perspektiv i forhold til de større strategier. Hvor man medvirker til at holde tidslinjen på plads: Før gjorde vi sådan, nu skal vi dette her og snart dette her. Hvor man minder om værdierne bag strategien: Det er jo ikke uden grund, at vi har sat dette her i gang. Tværtimod, er det meget vigtigt, fordi... Eller sagt på en anden måde: Som leder kan man være den omkringvandrede grundfortæller, der bringer den fælles grundfortælling frem i lyset. Mens det sker. Midt i driften. På møderne. I samtalerne. Sådan en emergerende grundfortælling kan sagtens vokse sig så stærk, at den ikke længere kræver lederens tilstedeværelse. Fortællingen lever sit eget liv og følges med organisationen ud i omverdenen, helt ud i møderne med kunderne eller borgerne.

I praksis vil begge typer grundfortællinger supplere hinanden og leve fint side om side, som vi ofte ser det i større organisationer, hvor chefer og ledere deles om at formidle strategier og visioner. Den offentlige strategiske grundfortælling og den stilfærdige lederfortælling hjælper hinanden rigtig godt på vej.