

PRAGMATISK LEDELSE STRATEGISK, PRAKTISK, PROFESSIONELT

Af Frederikke Larsen, udsnit af kommende bog fra Forlag Venire - med fokus på Simuleringer og Prøvehandlinger.

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.

For lidt og for tilfældigt

Det er ingen nyhed, at det er svært at forvandle abstrakte visioner til konkrete forandringer. Tænk bare på dine egne erfaringer med forandringstiltag under overskrifter som "omstrukturering", "centralisering" og "digitalisering". Du kan givetvis skrive under på, at der skete store forandringer, når der blev iværksat en reform. Men var det de rette forandringer? Blev visionernes indbyggede fremtidsscenerier virkeliggjort? Det sker sjældnere, end det er rart at tænke på.

Når man planlægger en forandring, forventes det som regel, at den nye strategi kan omsættes til praksis og at organisationen kan fortsætte sin drift. Det er dog sjældent sådan, implementering ser ud i praksis. Udviklingen af forandringen bumler afsted på en snoet vej, hvor der viser sig mange forhindringer, ingen kunne forudse fra start af. Det betyder ofte, at organisationens energi svinder og det fremadrettede klarsyn blindes.

Enhver erkendelse skal vise sin værdi i praksis. Sådan tænker pragmatikeren. Derfor holder den pragmatiske leder godt øje med, hvad der faktisk sker i praksis. Hvad gør alle

de mennesker, som forandringen afhænger af? Måske kan lederen faktisk få øje på mikroskopiske tegn på forandring, men forandringer kan være usynlige i lang tid. Forandringsprocessen er i en fase, hvor det kun er en mindre gruppe af medarbejdere, der forstår og støtter tankerne bag forandringen. Den enkelte medarbejder prøver sikkert også at tilpasse sin adfærd i det små. Som minimum lytter man, mens der bliver kommunikeret om det nye på alle tænkelige møder og måder. Desværre kan kommunikationsindsatsen alene sjældent mobilisere den store koordinerede bevægelse, som strategien kalder på. I hvert fald ikke hurtigt nok. Organisationens langsomhed er notorisk svær at fjerne. Det er et stort problem, fordi den vante praksis pr. definition ikke kan fortsætte. Mange af de ting, man plejer at gøre, fremstår kritisable eller uønskede. Dermed opstår det store paradoks, at sædvanligvis god praksis pludselig er blevet upraktisk!

Upraktisk praksis i organisationen virker som en opdæmmed ustabilitet i en organisation, hvor der hober sig flere og flere eksempler op. Pludselig bryder diget sammen under overfloden af eksempler og enhver kan se, at udviklingen ikke går den rigtige vej. Der sker for lidt, og det er for tilfældigt, hvad der sker. Det er som regel på dette tidspunkt, man tager en dyb indånding og stiller sig selv de svære spørgsmål.

- Har vi brug for en vision, en appellerende grundfortælling, alle kan orientere sig imod og identificere sig med?
- Er der brug for at teste vores strategier af, så vi kan undersøge, hvilke kompetencer og særlige omstændigheder, der skal være til stede, for at organisationen kan lykkes med sine opgaver og målsætninger?
- Er der brug for at træne særlige kompetencer og færdigheder, som organisationen ikke har haft brug for tidligere?
- Er der brug for at etablere en særlig lærings-fase i organisationen, hvor vi prøver forskellige handlinger af i praksis, mens driften kører?
- Har vi brug for at opbygge en feedback-kultur, der kan guide og samle jer og organisationen i det videre forløb?
- Er der brug for, at organisationen rykker tættere sammen, f.eks. to og to, så vi bliver mere tryk, når vi skal tage fat på nye opgaver på uprøvede måder?

- Er der brug for at etablere anerkendende strukturer, der værdsætter alle parter engagement og bekymringer, der accepterer fejl som vilkår og påskønner ambitiøs mangel-jagt?

Svaret vil i mange tilfælde være ja, ja, ja, ja og ja. Dermed kan man konstatere, at organisationen har brug for pragmatisk ledelse. Fordi der netop i pragmatismen er en indbygget erkendelse af, at der skal trænes, tænkes, afprøves, vurderes og vælges nyt og anderledes hele tiden. Sådan må det være, når målestokken for succes er, om det VIRKER. Pragmatisme er således i sin natur praktisk indstillet. Men altid med det tvist, at ingenting kan lykkes uden organisationens goodwill.

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 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.

Del 9: Eksemplariske metoder og metodikker

På linjen med den pragmatiske leders opgaver har vi optegnet grundfortællingen som den ene yderpol, vi har sat metoderne i midten, mens her-og-nu handlingerne befinder sig i den anden ende, som et udtryk for versioneringer af pragmatismen. Vi går nu videre til den del af bogen, der omtaler pragmatiske metoder og metodikker, i særdeleshed simuleringer og prøvehandling.

Simuleringer og prøvehandling

Simuleringer og prøvehandling er praktiske bud på at kunne tage udgangspunkt i den aktuelle situation og samtidig være i gang med at gøre sig klar til den næstkommende tid. De to metoder sigter begge mod test og træning, der skaber og anvender erfaringer, men udførelsen finder sted i to væsensforskellige læringsmiljøer.

Simuleringer foregår i et skærmet læringsmiljø, hvor det er muligt at gøre mange forskellige forsøg, fordi det ikke får direkte konsekvenser for nogen, hverken de medvirkende eller kunder og borgere. Fokus er på at afprøve flere mulige handlinger og flere mulige metoder. Enten for at teste en ny arbejdsgang eller lignende, ingen har udført før - eller for at træne en kendt færdighed, så det bliver nemmere at magte sin opgave.

Prøvehandling foregår i driften, hvor en gruppe får opgaven at udføre noget nyt, i en mindre skala, men for alvor fra dag 1. Dermed er der ingen afstand mellem forsøg og

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.

drift, hvilket betyder at prøvehandlingen straks kan vurderes i egen ret: Var dette bedre end den tilgang, vi anvender i dag?

Simuleringer	Prøvehandlinger
<p>Afprøvning i et særligt, realistisk læringsrum, hvor de involverede parter tester og træner nye arbejdsgange, procedurer m.m. hvorved de udløser feedback til analyser og planlægning. Mens simuleringen står på, arbejder deltagerne efter en drejebog og under guidning. Formålet med guidningen er at sikre, at den nye arbejdsgang vitterlig er i fokus, at deltagerne oplever sig selv sat på arbejde med opgaver, der kan udføres. Derfor er alle resultater gode resultater, fordi de afspejler, hvordan det konkret vil forholde sig med disse professionelle og disse opgaver på den første dag med de planlagte nye opgaver.</p>	<p>Kortvarige forsøg med udvalgte dele af ledelsesstrategier, hvor organisationen prøver noget nyt af i driften og dermed får konkrete erfaringer, der lægges til grund for korrektion og videreudvikling af ledelsesstrategien - eller i tilfælde af, at prøvehandlingen var en succes – en ledelsesbeslutning om at udnævne prøvehandlingen til ny praksis i organisationen. Prøvehandlinger er således synlige, fælles eksperimenter. Dermed kræves der velgennemtænkte beskrivelser af praksis, der har kvalitets- og lovmæssigt gyldighed, samt en ledelsesmæssig forståelse for, at et eksperiment kan fejle eller vise ganske anderledes resultater end forventet.</p>

I begge metoder medvirker organisationens ledere og medarbejdere, og i begge tilfælde udløses store mængder af feedback om den nye ide eller strategis potentialer og problemstillinger. Vores anbefaling af en ideel proces i fuldt udstræk vil inkludere begge dele. Dvs. vi vil anbefale simuleringer (test og træning), før prøvehandlinger, før implementering.

Del 13: Test-simulering

Når man tester i en simulering, så er det de kritiske antagelser bag en given plan, man tester. Planen bliver således tryktestet af de selv samme professionelle, der skal varetage opgaverne ved den efterfølgende implementering af planen. Det vil sige, ledelsen kan høste erfaringer med adfærd, koordinering, møder m.m. som de vil udspille sig i den kommende virkelighed – resultater, der udmærker sig ved en høj grad af troværdighed. Som det udspiller sig i en prøvehandling eller i en simulering, således vil det udspille sig i den første fase af en implementering. På baggrund af de erhvervede erfaringer kan

ledelsen træffe oplyste beslutninger om at fastholde eller ændre planlægningen eller strategien.

Vender man situationen om og antager medarbejdernes perspektiv, giver det sig selv, at medarbejderes konkrete erfaringer med at teste noget nyt giver stof til negativ kritik af planen (Den var jo ikke perfekt..) og positiv energi gennem gode erfaringer (...men heller ikke helt tosset!). Under alle omstændigheder udløser omhuen i processen, gensidig respekt og dybere kendskab til hinandens vilkår. Fordi ingen af parterne kan udføre en prøvehandling, simulering eller implementering på egen hånd. Hermed adskiller den pragmatiske, virkningsorienterede tilgang sig radikalt fra andre ledelsesformer, hvor det er absolut muligt at adskille det planlæggende, strategiske ledelsesniveau fra de udførende grupper af medarbejdere. I en test med fokus på virkning indgår alle parter og man skaber ny viden sammen. Viden, der er tilgængelig for alle.

Derfor fører feedbacken altid til nye beslutninger og korrektioner på ledelsesniveau. Måske bliver selve strategien tilpasset. Muligvis bliver der udarbejdet en ny plan for kompetenceudvikling, baseret på iagttagelser af, hvad der var svært for de professionelle. Måske viser testen problemer i den økonomiske model for indsatserne. Måske viser der sig noget helt syvende. Under alle omstændigheder vil ledelsen gå i gang med at korrigere og supplere sin strategi, mens medarbejdere ligeledes går i gang med at udføre fremtidsorienterede forandringer – fordi der nu er konkrete billeder af, hvad der er på vej.

En simulering eller prøvehandling koster tid at udføre, fordi en god proces tager tid at planlægge og udføre. Men tiden kommer mangefold tilbage, fordi organisationen som helhed bliver parat, længe inden alle vilkår og strukturelle forandringer er på plads. Arbejdet med at forandre praksis går i gang "af sig selv" og sommetider overhaler den faktiske forandring ovenikøbet planen for forandring indenom.

Vi tilskriver den direkte virkning i organisationens praksis, nærmest fra den dag, hvor man begynder at drøfte en pragmatisk test af en plan, at man hele tiden arbejder med at udløse og anvende erfaringer. Når man arbejder sammen om at finde og udvikle praksis, der virker, er der ingen grund til at vente på en perfekt plan. At gå i gang, at forsøge, det er faktisk den perfekte plan.

Del 14: Trænings-simulering

Når man har identificeret nogen særlige arbejdsgange, der skal virke bedre, end de gør i dag, kan man skabe en simulation, hvor man kan træne deltagernes konkrete færdigheder. Det kan f.eks. handle om at kunne håndtere kritiske dialoger med borgerne, at styre tværfaglige netværksmøder, at etablere en fælles servicekultur eller at opøve

færdigheder i en særlig metodik. I designet af simuleringer skal man i tilfældet træning, være fuldstændig skarp på, hvilken adfærd, man gerne vil se i praksis. Det er særligt vigtigt i en simuleringstræning, fordi den adfærd, man træner sammen virkelig sætter sig fast. Man vil altså ikke træne noget kreativt, der kan overføres til hverdagen med lidt fantasi og associeringsevne. Man vil træne netop dét, der skal kunne udføres i hverdagen.

Simuleringer foregår derfor i konkrete rammer, der understøtter fornemmelse af arbejde, f.eks. i kraft af de fysiske rammers realisme og i kraft af, at det er de korrekte deltagere, der gør forsøget. Altså de professionelle, ledere, konsulenter m.fl., der faktisk skal udføre opgaven sidenhen. Derudover skal selve opgaven, træningsobjektet, være relevant og realistisk. Med alt dette på plads bliver parat-virkningen meget tydelig. Efter træningen kan organisationen trække på sine nye erfaringer dagen efter. Der er ingen mellemtrin, ingenting, der skal oversættes eller fortolkes. Dermed opnås en ganske direkte parathed i forhold til en ny arbejdsopgave.

Træning er bogstavelig talt træning i at opnå en bestemt virkning. God kontakt med borgere. Fair samarbejde mellem professioner og funktioner. Tydelig feedback til hverdag. Og som sådan kan en bestemt virkning trænes struktureret og gennem repetitioner bliver til nye færdigheder. Hvis man derudover vil gøre en funktionel parathed til en fuld parathed, skal man selvfølgelig ikke undlade at reflektere over forholdet mellem færdighed og mening med opgaven. Ledelse og medarbejdere har til stadighed brug for at kende dybden og bredden af opgaven, at kunne mærke dens nødvendighed og berettigelse, at vide med sig selv, at man er en del af en god bevægelse eller er en del af et vigtigt skæbnefællesskab.

Fokus på virkning gennem træning, ændrer ikke på grundlæggende menneskelige og professionelle behov for værdier og idealer. Det er heller ikke meningen. Håbet er blot, ved at sætte "handling før holdning", at de mange engagerede i organisationen får fast grund under fødderne, mens de flytter sig fremad.