



FORLAG VENIRE

FREDERIKKE LARSEN

# PRAGMATISK LEDELSE

Planlagt, praktisk,  
professionelt.



1 / 4



FORLAG VENIRE

## PRAGMATISK LEDELSE

Planlagt, praktisk, professionelt

Del 1 af 4

**Forfatter: Frederikke Larsen**

©VillaVenire og Frederikke Larsen 2019

Layout: Jonas Raagaard,  
Edvard/Emil Grafisk Design

Udgivet af:  
Forlag Venire  
Strandgade 4B, St.  
1401 København K  
CVR. nr.: 31179823  
info@villavenire.dk



## OM FORFATTEREN

Frederikke Larsen er proceskonsulent, underviser og forfatter. Partneri konsulentvirksomheden VillaVenire. Hun arbejder med udviklings- og uddannelsesopgaver primært inden for organisationer karakteriseret af kompleksitet i såvel opgaver som organisering. Bidragsyder til udviklingen af simulationer samt spildedesign som gamemaster i organisationer.

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 ville lederen faktisk kunne 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 medarbejderne, 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 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 jer og organisationen i det videre forløb?
- Er der brug for, at organisationen rykker tættere sammen, f.eks. to og to 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. Dette fokus på, at forandring skal ske “med det gode” og “for den gode sag” stammer fra pragmatismens filosofiske opland. Næste afsnit fortæller historien om den pragmatiske filosofi og hvordan pragmatismen er blevet til en ledelsesstrategi og et ledelseshåndværk.

J A, J A, J A,  
J A O G J A

DEL 1:

# PRAGMATISME, ET LEDELSESHÅNDVÆRK

Til hverdag dukker ordet pragmatisk ofte op som et udtryk for beslutninger og handlinger, der på et helt jordnært niveau "gør godt", "er praktiske" eller "nødvendige". Pragmatismen fremstår således nært forbundet med ledelsesgerningen, det vil sige selve ledeshåndværket. Richard Sennet beskriver i sin bog om Håndværkeren forholdet mellem håndværket og pragmatismen således:

Det arbejdende menneskedyr kan beriges ved håndværksmæssighedens færdigheder og værdiggøres ved håndværkets ånd.

[ ] I vor tid finder håndværksmæssigheden sit filosofiske hjem i pragmatismen.<sup>1</sup>

Når lederen som et arbejdende menneskedyr møder ind om morgenen, medbringer lederen selvfølgelig sine færdigheder og i løbet af dagen bliver færdighederne anvendt. Lederen trækker på sine erfaringer og lærer sig løbende nye ting, der passer til nye udfordringer og behov. Denne kontinuerlige opbygning af ledelseserfaringer bliver ikke altid synligt værdsat og fremhævet. Men lederen bliver faktisk beriget ved udviklingen af sine erfaringer. Det er simpelthen en god følelse, når man som leder udvikler sit håndværk. Når man kan mærke, at man magter sin opgave og kan stole på sine erfaringer.

Samtidig vil håndværkets indbyggede idealer også påvirke lederen, med en oplevelse af værdighed. Håndværkets prøv-og-prøv-igen-indtil-du-lykkes-logik respekterer både forsøg og resultater ligeligt. Uden forsøg bliver der ingen resultater. Håndværkeren vil prøve og prøve igen, indtil opgaven er løst. Tilsvarende gør det sig gældende, at kvalitet og faglighed hænger sammen. Derfor tager håndværkeren ansvar for at erhverve sig de rigtige færdigheder for at kunne løse de stillede opgaver. Den leder, der opfatter sig selv som en håndværker vil opfatte sine aktiviteter som forsøg og sin faglighed som en færdighed. Dermed kan man som håndværksleder respektere sig selv og bevare sin værdighed, selv i situationer, hvor man ikke kan lykkes. Fordi man gjorde forsøget og fordi man kender sig selv som en, der plejer at kunne sit kram.

---

<sup>1</sup> Richard Sennet, Håndværkeren. Arbejdets kulturhistorie. Hånd og ånd. Hovedland, 2008, s. 187

Samtidig har den gode håndværker stor respekt for sine materialer og værktøjer. Håndværkeren har om nogen indblik i og fornemmelse for, hvad de forskellige materialer og værktøjer kan og skal bruges til. Mange gange bliver der ligefrem tale om, at håndværkeren omfatter sine materialer og redskaber med kærlighed og fascination. Det sker også for pragmatiske ledere. Den håndværksmæssige tilgang fremmer forståelsen for det stof, man skal forvalte. Når man er ledelseshåndværker kan man ikke distancere sig fra virkningen af sin indsats. Den pragmatiske leder står midt i organisationen, som en del af helheden og kan i særdeleshed forstå, hvad der sker og hvorfor det sker. Deraf følger at den pragmatiske leder har nemmere ved at acceptere, når alt ikke går efter en snor. Som en håndværker til en anden, fra leder til professionel, kan der gives skulderklap for ordentlighed, dygtighed og ihærdighed – også de dage, hvor indsatserne og resultaterne ikke er prangende. Når der er udført et stykke arbejde, kan resultatet agtes. Så simpelt fungerer det faktisk.

Arbejdet er psykologisk set simpelthen en aktivitet, der bevidst opbygger agtelse for konsekvenserne.<sup>2</sup>

Sådan siger John Dewey, der er en af ophavsmændene til teorierne og filosofierne bag pragmatismen. Det er faktisk et stærkt udsagn. Nok ikke for håndværkeren, der på alle niveauer bliver konfronteret med konsekvenser af sine gerninger. Naturligvis agter håndværkeren konsekvenserne af sine handlinger, da det er selve ydelsen, der er i spil. Men det samme kan gøre sig gældende for den pragmatiske leder. Hvis man bevarer sin naturlige agtelse for konsekvenserne af det, man har gjort, kan man trække værdifulde erfaringer ud af alt, der sker. Det er en af de bærende tanker i den pragmatiske filosofi. Man lærer, når man arbejder.

---

2 John Dewey, *Democracy and education*, 1916, New York: Macmillan 1969, s. 241-242

MAN LÆRER, NÅR  
MAN ARBEJDER.

DEL 2:

# PRAGMATISK LÆRINGSFILOSOFI

Pragmatisk filosofi har sit udspring blandt amerikanske filosoffer, der formulerede teorier om sandhed, læring og (ud)dannelse omkring århundredeskiftet og i de første årtier i det 19. århundrede. Sandheden som en absolut størrelse stod først for skud. Peirce (Charles Sanders Peirce, 1839-1914, amerikansk filosof og logiker) tog det standpunkt, at sandheden former sig over tid, efterhånden som ideelle forskerfællesskaber når til enighed. Hermed er vejen banet for forståelsen af, at et kvalificeret fællesskab er med til at definere sandheden, fordi der skabes ny viden undervejs, mens teorier bliver testet i praksis. Peirce videreudviklede sin teori ved at løfte sandheden ud af den enkeltes bevidsthed og gøre den til et fælles anliggende. I praksis til et fællessprogligt anliggende. Vi er altså ved vores gerninger og iagttagelser med til at skabe viden, som kan drøftes, vurderes og erkendes som sandhed i vores fællesskab.

Efter Peirces udspil bidrog en mindre gruppe filosoffer med at udvikle teorierne om pragmatismen, herunder William James, 1842-1910, amerikansk psykolog og filosof og John Dewey, 1859-1952, amerikansk filosof, pædagog og socialistisk samfundskritiker. Der var fra begyndelsen ikke enighed om forståelsen af pragmatismen. Var det noget, der fandtes i videnskaben, i form af forskerens søgen efter (mere korrekte) sandheder? Var pragmatismen en bevidsthed hos det enkelte menneske, der vurderer enhver sandhed efter dens anvendelsesværdi? Eller var det fællesskabets meningsdannelse om sandhed som et udtryk for fælles opfattelser af erfaringer, der var pragmatismens arnested?

Uanset hvad har enhver senere anvendelse af begrebet pragmatisme nedarvet filosofernes fokus på forholdet mellem sandhedsværdier og konkrete erfaringer. Sandhed kan ikke etableres teoretisk, der skal være eller skabes konkrete erfaringer for at give teoriens påstande betydning i fremtiden. Den tankegang træder stærkt frem i Deweys teorier om læring. Et radikalt citat fra Dewey lyder således:

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.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> John Dewey, *Demokrati & uddannelse*. Århus, Forlaget Klim, 2005, side 161

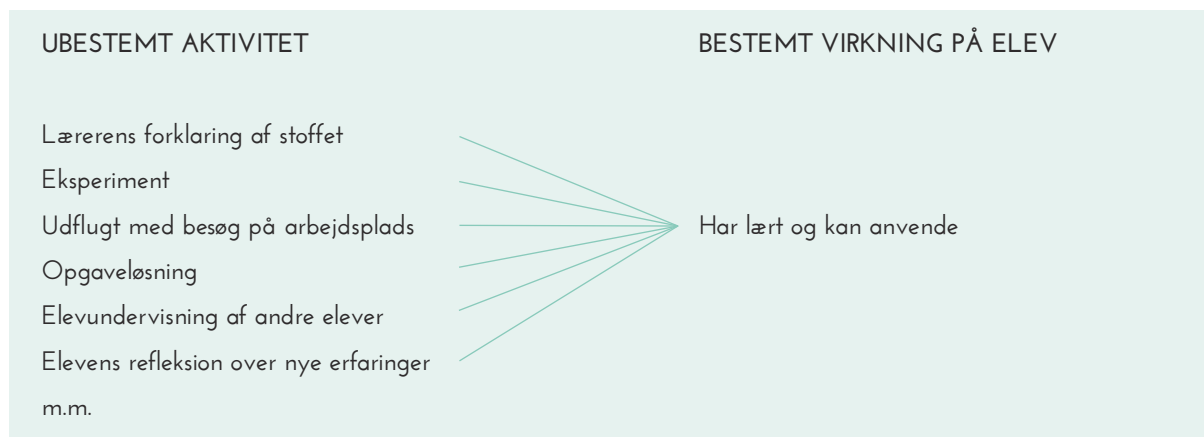


Dewey blev forfatter til flere banebrydende værker i sin tid om opdragelse og uddannelse. Han tog som udgangspunkt stilling til børnenes opdragelse / uddannelse til at blive gode samfundsborgere. I modsætning til de læringssystemer, han var omgivet af, hvor stoffet bliver præsenteret og afleveret hos eleven, beskrev han uddannelsen som en proces, der skulle føre barnet gennem sin barndom frem til at kunne fungere som samfundsborgere.

Med den pragmatiske kobling mellem at lære noget og at kunne gøre noget, lagde han vægt på betydningen af erfaring. Underviserne skulle gøre det muligt for eleverne at få konkrete erfaringer med det abstrakte stof. Mange kender sikkert formuleringen: Learning by doing, der gør den konkrete handling til det fartøj, der gør teori til læring. Som indlæringsmodel adskiller den pragmatiske læringsfilosofi sig således radikalt fra en traditionel indlæring, hvor stoffet afleveres til den studerende. En traditionel model for undervisning kan se sådan ud:

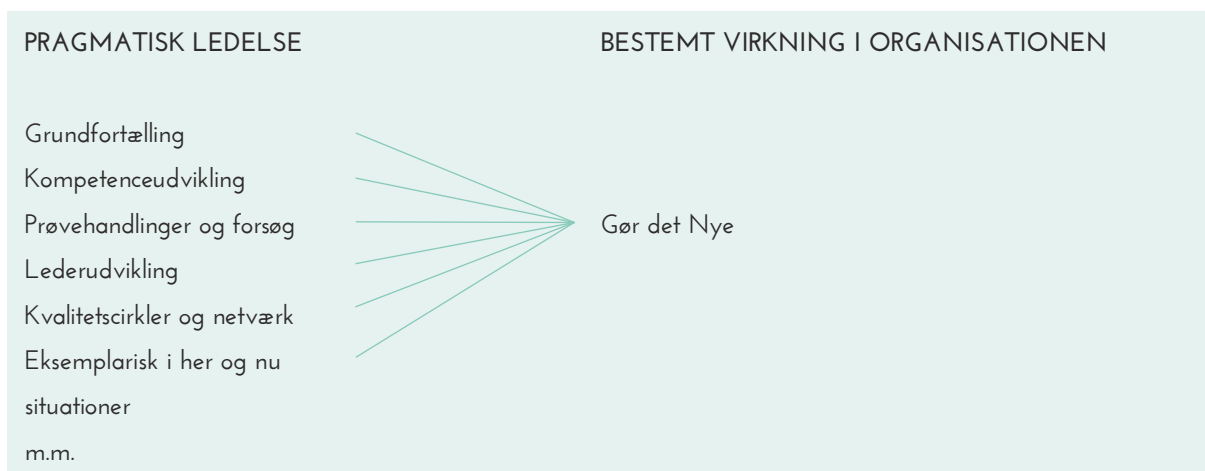


En Dewey'sk inspireret model for undervisning ser sådan ud:



Det er nemt at se ligheder og forskelle på de to visuelle illustrationer af læringsituationer. Begge modeller antager, at der er to parter i en læringsituation: én med merviden og én, der skal lære nyt. Men ansvaret for effektiv læring er ikke fordelt på samme måde i de to modeller. I den traditionelle undervisermodel er ansvaret for at høste viden, færdigheder og erfaringer mestendels placeret på skuldrene af eleven. Mens læringsansvaret placeres hos underviseren i den pragmatiske læringsmodel. Underviseren skal prioritere og iværksætte aktiviteter, der giver eleven de relevante oplysninger og de nødvendige erfaringer, der kan forvandle et stof til læring.

Her vil jeg benytte lejligheden til at skrive det, din hjerne sikkert allerede har fortalt dig: Pragmatisk læringsteori om undervisning kan snildt overføres til ledelse af organisationer.



Ansvar for implementering er ikke fordelt på samme måde i de to modeller. I den klassiske model er ansvar for at skaffe sig viden, færdigheder og erfaringer mestendels placeret i organisationen. Mens ansvaret fordeles anderledes i den pragmatisk ledede organisation. Der er ledelsen ansvarlig for en vifte af aktiviteter, der giver organisationen de kritisk nødvendige erfaringer. Organisationen på sin side er ansvarlig for at give Det nye en fair chance. Det nye skal prøves helhjertet af i en række små og større forsøg og erfaringerne skal bringes tilbage til planlæggere og beslutningstagerne, der beslutter, hvad de næste aktiviteter skal være. Alle, på hver sin vis, bidrager til at øge den samlede evne til at udføre Det næste i praksis.

DET

NÆSTE I PRAKSIS

forsættes i 2 / 4