



FORLAG VENIRE

FREDERIKKE LARSEN

PRAGMATISK LEDELSE

Planlagt, praktisk,
professionelt.



2 / 4



FORLAG VENIRE

PRAGMATISK LEDELSE

Planlagt, praktisk, professionelt

Del 2 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, forfatter og partner i konsulentvirksomheden VillaVenire

Hun arbejder med udviklings- og uddannelsesopgaver primært inden for organisationer karakteriseret af kompleksitet i såvel opgaver som organisering.

Bidragyder til udviklingen af simulationer samt spildesign som gamemaster i organisationer.

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. Metoderne 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.

HER OG NU

EKSEMPLARISKE METODIKKER

GRUNDFORTÆLLING

Yderst til venstre på linjen 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.

I mellem 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.

Yderst til højre på linjen befinder grundfortællingen sig, som et udtryk for, at alle store forandrings-processer 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 stopper op foran 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 4:

AL LÆRING UDSPRINGER AF ERFARINGEN

En pragmatisk leder værdsætter erfaringer, fordi det er sådan, man KAN lære at gøre noget nyt. Når man får øje på sine erfaringer med det nye, man skal kunne, ja så kan man. Også selvom erfaringerne er "små" sammenlignet med den store forandring, man skal i gang med. Med Deweys sætning: "Et gram erfaring er mere værd end et ton teori"¹, er det nemt at få øje på erfaringernes gyldne status. Forandringsprocesser, der bygger på erfaringer, vil virke.

Det er vel at mærke alle erfaringer, der skal bygges videre på. Pragmatismen forudsætter simpelthen, at al læring udspringer fra erfaringen. Dette står i direkte modsætning til andre teoretikere, der fremhæver, at man skal aflære for at lære! Pragmatiske ledere stoler på gode erfaringer, samtidig med, at alle nye ideer fremkalder nye erfaringer. Pointen er, at når man sammenligner velkendte erfaringer med nye erfaringer, kan man revurdere sin viden om, hvad der er det gode at gøre nu. Ny viden sætter gammel viden i et nyt lys. Man behøver altså ikke "aflægge sig" sin viden, før man kan blive klogere. Man kan ganske enkelt få andre erfaringer, der udfordrer og ændrer den anerkendte viden.

Sammenhængen mellem erfaringer i det kendte område, erfaringer med det nye og det næste, der skal ske, kan illustreres sådan.

Det kendte	Det nye	Det næste
Gode erfaringer: · Relevante rutiner · Leveringsdygtighed · Forudsigelighed	Nye erfaringer skabt gennem: · Prøvehandling · Feedback · Virkningstjek	Forestillinger om, hvilke praksisformer, der vil være "de gode erfaringer" i fremtiden.

Sådan en model kan se sammenhængende og enkel ud. I praksis kan de tre erfaringstyper nemt "falde over hinandens ben" på vejen fremad. Hvorfor sker det? Næste afsnit giver et bud.

1. Dewey, Demokrati og uddannelse, Forlaget Klim, 2005, s. 161

DEL 5:

BEGREBER, TID OG ERFARING

Den tyske historiker Reinhart Kosseleck^{1,2} har undersøgt, hvordan vores livsformer, herunder arbejdslivet, er blevet beskrevet på tekst. Han har registreret begreber i tekster om europæisk hverdagsliv, skrevet gennem flere hundrede år. Han antager nemlig, at vores anvendelse af begreber gennem tiden afspejler den måde, vi har kunnet forstå vores liv. Man har fundet på ordet "skovl" for den ting, man kunne skovle med osv. Hver gang et begreb er kommet til verden, har det haft et formål. Ved at spore begreberne gennem århundreder kan han derfor læse sig frem til, hvordan livet " fungerede" dengang begreberne blev skabt og anvendt.

Kosseleck kan faktisk bekræfte, at de gode gamle dage fandtes. Der var en tid, hvor man kunne forudse sin arbejdsdag, hvor man kendte sine opgaver og kunne regne med sin plads i den store sammenhæng. Hvor den ene dag lignede den anden til forveksling og hvor forandringer kom ganske stille og kun når de var nødvendige. Hvis der da ikke lige slog et lyn ned eller en epidemi rasede. Men det var heller ikke overraskende. Katastrofer var på også hverdagskost og kunne forventes at indtræffe med jævne mellemrum. Livet var grundlæggende set cyklisk, dvs. det havde sine egne sluttede cirkler af liv og død, tørke og regn, held og uheld. Generationerne afløste hinanden og livet lignede sig selv, sådan at håndværk og gode rutiner forblev de samme gennem mange år. Men desværre ligger den tid meget langt tilbage. Helt tilbage fra før den franske revolution i 1789!

Med den franske revolution fik man brug for en helt ny kategori af begreber, fordi man pludselig fik et mere abstrakt forhold til fremtiden. Fremtiden ville ikke ligne fortiden og det var et ganske ukendt fænomen på den tid. Der var jo ingen sjæl på jord, der havde erfaringer med, hvordan livet i Frankrig ville forme sig, efter at man havde fjernet den herskende adels privilegier. En urgammel cyklus af ophøjede magthavere, der afløste hinanden, var brudt sammen. Der ville ikke komme en ny herskende klasse. Der skulle ikke sættes en ny konge, fyrste eller kejser på tronen. Derfor blev der brug for foreskrivende begreber. Begreber, der skulle foregribe en kommende virkelighed. F.eks. "Lighed, Frihed og Broderskab", hvor de tre begreber ikke afspejlede virkeligheden, men snarere en drøm eller en vision.

Herefter tog det fart med en sand eksplosion af nye abstrakte begreber. De abstrakte begreber opstod meget hurtigere og i meget større antal, end den vanlige videreudvikling af begreber for ting og situationer, der faktisk fandtes i virkeligheden. I en verden, hvor mange af de

^{1,2} Reinhart Kosseleck, Begreber, tid og erfaring, Hans Reitzels Forlag, 2007

vanlige cyklusser blev brudt ned, ikke bare i Frankrig, væltede det frem med begreber om en tænkt fremtid. Man kunne endda sige, at når begreberne ikke længere skulle være et udtryk for konkrete handlinger og ting, så kunne man formulere sig fuldstændig frit. Det var ikke nødvendigt at vide, hvordan noget skulle virkeliggøres, for at kunne drømme om det. Mulighedshorizonten, det der muligvis kunne realiseres i fremtiden, blev uendelig stor. Dermed blev vores erfaringer og vores fremtidsforventninger trukket fra hinanden.

DET KENDTE, DET NYE, DET NÆSTE



Overlappene i zonen for Det nye, der forbinder fortiden med fremtiden, bliver således mindre og mindre efterhånden, som anvendelsen af foreskrivende fremtidsbegreber tager fart. I dag kan man blive bedt om at løse nye opgaver på nye måder sammen med nye samarbejdspartnere, dvs. man skal kunne lykkes med et abstrakt formål, uden at der findes nogen erfaringer, man kan trække på.

Man kan også bare konstatere, at organisationerne får mindre og mindre tid til at gøre sig konkrete erfaringer, før man som leder eller medarbejder skal forholde sig til (endnu) et nyt abstrakt fremtidsbegreb. Man er knapt blevet klar over, hvad "borgeren i centrum" betyder, før man skal i gang med "samskabelse". Man når ikke at finde ud af, hvordan man løser sine opgaver bedre for færre midler, før man skal disrupte sine kerneopgaver.

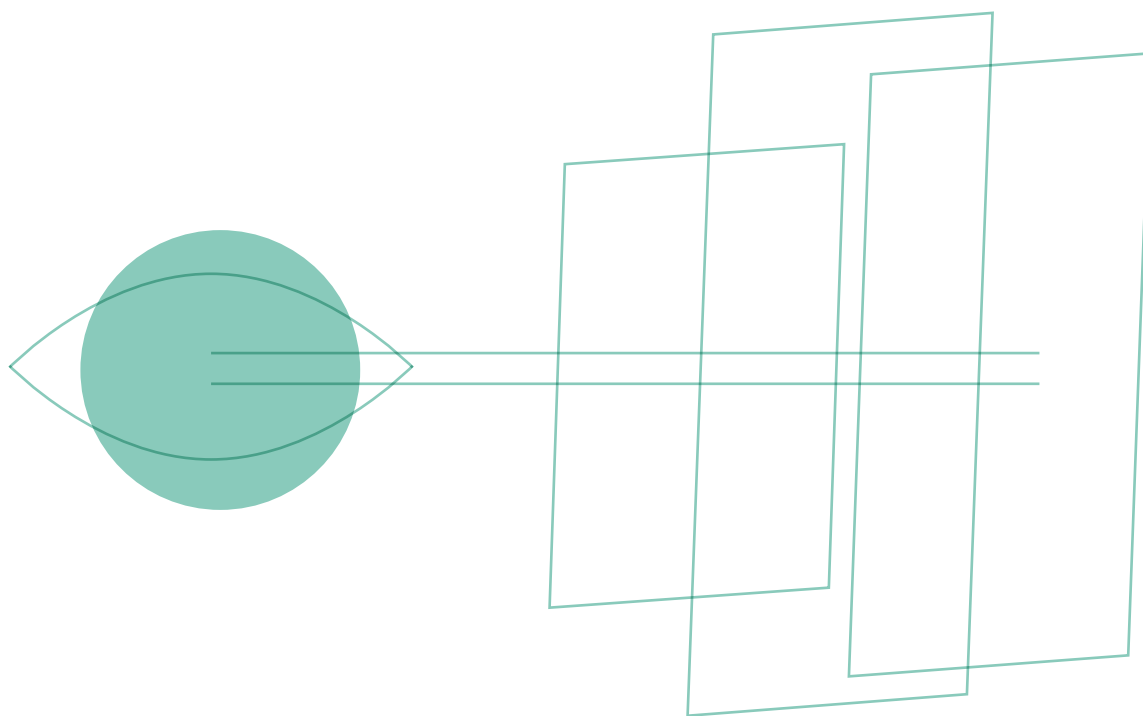
Derfor skal den pragmatiske leder gøre sig så meget umage for at fastholde momenter af enkelthed, hvor man faktisk kan mærke, hvad man er i gang med. Der skal altid være plads til et mellemtrin, hvor man kan prøve nye ting af, før man kan blive i stand til at indløse visionen for fremtiden. Man skal udføre små og store forsøg, hvor man kan blive klogere på og dygtigere til opgaven. Feedbacken fra forsøg og prøvehandling er det væsentligste grundstof for den leder, der har ansvaret for forandringerne.

Hver gang man har prøvet noget af og har skaffet sig nye erfaringer, får man behov for et nyt mellemtrin. Det kan være en trist nyhed for en energisk chef, der gerne vil gå direkte fra de første forsøg til endemålet. Til trøst kan siges, at endemålene ikke bliver stående alligevel. De flytter sig i takt med at forestillingerne om fremtiden flytter sig. "Fremtiden" er aldrig helt den

samme, den forandrer sig hele tiden. Nye vilkår og omstændigheder sætter en ny ramme for det, der kan komme til at ske. Det gælder i øvrigt også fortiden. Den er heller ikke nogensinde den samme, som den har været!

Dette spil med ord er ikke en leg for begyndere. Det kræver stor rutine og stålfasthed at blive ved med at udvikle og stimulere aktiviteter i zonen for Det nye på mellemvejen til Det næste. Aktiviteterne i zonen for Det nye bør altid være relevante og operationelle for organisationen. Er de ikke det, mærkes det snart. Organisationen har et stort behov for kontinuerligt at prøve sig frem og blive klogere af det. Hvis der ikke hele tiden skabes fælles erfaringer med Det nye, bliver organisationen ofte splittet i to. Nogen bliver stående i zonen for Det kendte og arbejder støt videre, som de plejer, for hvad skal de ellers gøre? Andre har slået lejr i zonen for Det næste, hvorfra de vinker og råber til dem, der gør, som de plejer. Der opstår en skarp adskillelse mellem drift og udvikling, som hverken ledere eller medarbejdere er tilfredse med.

Heldigvis kræves der ikke nye store reformer for at påvirke situationen til det bedre. Som pragmatisk leder kan man genoverveje sine aktiviteter, gerne sammen med andre i organisationen. Man kan f.eks. begynde med at se sine tre erfaringszoner igennem. Har vi styr på dem?



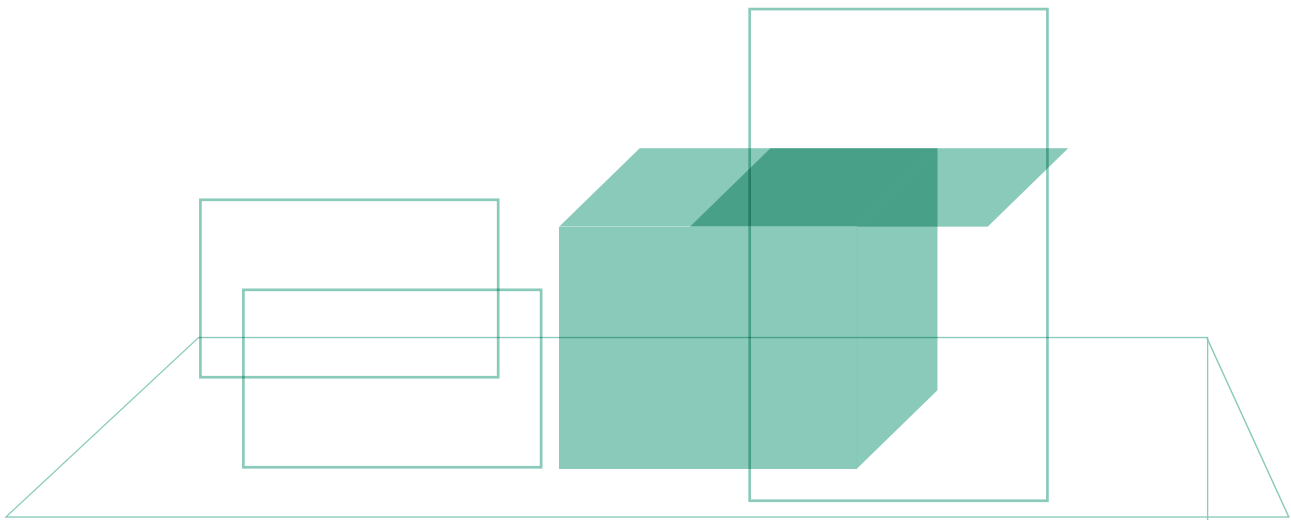
DEL 6:

DE TRE ERFARINGSZONER - DET KENDTE, DET NYE, DET NÆSTE

DET KENDTE: Det er væsentligt at ledelsen anerkender organisationens erfaringer. Det er ikke forkert, når nogen refererer til tidligere tiders praksis og rutiner. Tværtimod vil meget af den viden og de færdigheder både ledelse og medarbejdere har erhvervet sig over tid være relevant, også i nye tider. Derfor er det en vigtig del af processer i retning af ny praksis, at man formår at hylde erfaringen, ved at lytte, ved at genbruge og ved at tage respektfuld afsked med uddaterede praksisformer. Hvis det ikke sker, mister man både som leder og medarbejder nemt sit fodfæste. Vi er, i pragmatisk forstand, ikke andet end en sammenhobning af erfaringer, der går rundt på to ben. Det er vores erfaringer, der giver os handlekraft og identitet. Derfor kan vi ikke undvære vores erfaringer, selvom nogen af dem med tiden skal passiviseres og blive til minder.

DET NYE: Det er afgørende, at det nye får en fair chance. Den nye strategi eller målsætning kan ikke vurderes abstrakt eller som et holdningsspørgsmål. Der er brug for at kunne prøve det nye af. Selvfølgelig ikke i fuldt omfang, men som små forsøg og test af centrale antagelser i det strategiske udspil. Med små forsøg, simuleringer og prøvehandlinger, erhverver medarbejdere og dermed ledelsen sig erfaringer, der fungerer som konkret feedback, der kun kan gøre en god plan bedre. Samtidig bliver det muligt for alle at sætte de nye erfaringer i relation til de kendte erfaringer: Nu ved jeg, hvad jeg skal gøre anderledes. Nu ved vi, hvad der ikke er tydeligt og forståeligt i beskrivelserne af de nye procedurer. Nu bliver det muligt at overskue organisationens behov for kompetenceudvikling m.m.

DET NÆSTE: Der er altid brug for at se fremad. I særdeleshed for de ledere, der har ansvar for at organisationen kan magte og mestre fremtidens behov og krav. Dertil kræves en levende vision, man kan danne sig billeder og forestillinger ud fra. Uden forestillinger om fremtiden, kan man ikke vurdere, hvilken læringsproces og hvilke erfaringer, der er relevante for organisationen i dag og fremover. Ledelsen skal derfor producere fremtidsbilleder, som organisationen kan se frem imod og gå i retning af. Det skal være muligt at vurdere dagens gerninger som et udtryk for det bedste, vi kunne lige nu - og samtidig tage stilling til, om det også vil være det rigtige at gøre fremover. Erfaringernes sandhedsværdi kan således ikke afgøres i ét moment og af ét menneske. Der er brug for at organisationens ledere og medarbejdere er fuldt ud tilstede i den aktuelle situation - og gør sig klar til den næste periode - på samme tid. Organisationens har brug for den rigtige grundfortælling om sit virke.



*Organisationen har
brug for den rigtige
grundfortælling
om sit virke.*



forsættes i **3 / 4**