



FORLAG VENIRE

FREDERIKKE LARSEN

# PRAGMATISK LEDELSE

Planlagt, praktisk,  
professionelt.



4 / 4



FORLAG VENIRE

PRAGMATISK LEDELSE  
Planlagt, praktisk, professionelt

Del 4 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 10:

# EKSEMPLARISKE METODIKKER

GRUNDFORTÆLLING

EKSEMPLARISKE METODIKKER

HER OG NU



På linjen med den pragmatiske leders opgaver er grundfortællingen den ene yderpol, metoderne er i midten, mens her-og-nu handlingerne befinder sig i den anden ende. Det er mest af alt et overbliksbillede. Et mere hverdagsnært billede kunne være en tallerken spaghetti, hvor grundfortællingen, de eksemplariske metodikker og her og nu-ledelsen er rørt godt og grundigt rundt. De eksemplariske metoder vil i det billede udgøre de lange tråde, der binder udviklingen sammen. Som metoder, der kan gentages og genkendes i organisationen, selvom den pragmatiske leder anvender dem til forskellige formål. På den led er metoderne eksemplariske, dvs. gode eksempler på at "sådan gør vi, hver gang der sker noget nyt". Dermed kan der etableres organisatorisk tryghed i en forventning om, at "ledelse og organisation tager et skridt ad gangen og tænker sig om før næste skridt".

Samtidig rummer den pragmatiske prøven-sig-frem-logik det stærke aspekt, at organisationen anerkendes fuldt ud for sin evne til fortsætte "driften", såvel som værdsættes for sin medvirken til at udvikle og undersøge nye erfaringer. Rutiner og sædvaner bliver ikke talt ned. De bevarer deres værdi, selvom organisationen har brug for at gå nye veje. Rutiner og vaner opfattes som en værdifuld vidensbank om, hvad der virker bedst. Som beskrevet herunder er rutiner og vaner også en måde at forandre verden.

*Faktisk må man stille spørgsmålet, om arbejdet overhovedet kan udføres uden vaner. Vaner er ikke pr. definition passive fænomener eller udtryk for en forsimplet vej til handling. Tvært imod er vaner aktive og en måde at forandre verden på. Vaner er udtryk for at noget har et fast greb i os i stedet for, at vi har et fuldstændig frit greb om tingene. Vaner skal imidlertid udvikles, rodfæstes og plejes. Det sker formodentlig bedst i gode faglige og lærende fællesskaber.<sup>1</sup>*

I det faglige, lærende fællesskab kan den pragmatiske leder skabe og understøtte rutiner og vaner i organisationen, der specifikt handler om udvikling og forandring. Det er en vigtig pointe, at det også bliver en genkendelig og forudsigelig arbejdsproces at forandre sin praksis. Herunder gennemgås to af de mest effektive pragmatiske metodikker, der med fordel kan blive organisationens forandringsvaner og – rutiner.

<sup>1</sup> Socialretlig dømmekraft - dimensioner og faldgruber, Peter Vangsgaard, Social Kritik 153, 2018

DEL 11:

# SIMULERINGER OG PRØVEHANDLINGER

Simuleringer og Prøvehandlinger 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 ny strategi, som organisationen ikke har udført før. Eller for at træne en bestemt færdighed, der gør det nemmere for organisationen at magte sin opgave.

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

## Simuleringer

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.

## Prøvehandlinger

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.

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, før prøvehandlinger, før implementering.

DEL 12:

## KLAR, START, PARAT FASER

Uanset om man vælger at gå i gang med en simulering eller en prøvehandling, er der brug for en afklaringsfase, en prøvefase og en kvalificeringsfase. Denne bagvedliggende struktur kalder vi for KLAR, START, PARAT.

KLAR	START	PARAT
<p>Ledelsen: Formulering af strategi og konkrete forestillinger om, hvordan strategien vil og skal ændre praksis.</p> <p>Medarbejdere: Introduktion til intentionerne bag strategien, samt introduktion til det pragmatiske valg af forsøg (simulering eller prøvehandling) før implementering. Desuden skal man formidle, hvilke forventninger, der er til medarbejderens deltagelse, samt hvilken status feedbacken (erfaringerne) fra forsøgene har.</p>	<p>Udførelse af simulering eller prøvehandling.</p> <p>Feedback (erfaringer) indsamles undervejs.</p>	<p>Ledelsen / Deltagerne vurderer feedbacken fra simuleringen eller prøvehandlingen ved at sammenholde, det der skete, med det, der var intentionen med den nye strategi. Derved opnås et nyt, erfaringsbaseret, overblik over, hvad der skal til, for at organisationen kan lykkes med at gennemføre den strategiske forandring.</p> <p>Ledelsen tilpasser sin planlægning til den nye viden og formidler til organisationen, for at sikre størst mulig parathed før implementering.</p>

DEL 13:

## KLARFASEN

Når man er i klar-fasen på vej til en simulering eller en prøvehandling, hvor der skal arbejdes konkret, bliver der nødvendigvis brug for klare udmeldinger fra de strategiske leders side. Uden ledelsens forestillinger om, hvordan den nye strategi vil se ud i praksis kan man ikke teste eller træne konkrete handlinger og arbejdsgange. Af denne logik følger, at ledelsen på et tidligt tidspunkt i en forandringsproces skal kunne formulere hypoteser om; hvem, der skal gøre hvad anderledes og hvordan, de skal gøre det. Det er en krævende opgave for mange ledere, der sædvanligvis har ansvar for at kunne motivere og formidle strategierne og i mindre omfang ansvar for at være vejledere i det nye "håndværk". Derfor sker det ofte i klar-fasen at ledelsen og praktikerne rykker sammen i forsøget på at konkretisere den nye strategi. Der er en stor fordel at etablere fora, hvor man kan fintænke den nye strategi i en forsamling af eksperter på den strategiske intention og eksperter på den aktuelle praksis. Ligesom det kan være en god idé at indsamle ideer fra andre organisationer og sektorer, hvor man allerede har erfaringer, der kan være relevante i den givne sammenhæng. Jo mere konkret stof, man kan bringe ind i simuleringen eller prøvehandlingen på forhånd, jo større klarhed.

Denne "gøren sig klar" gentager sig selv i mindre målestok, når simuleringen eller prøvehandlingen er planlagt. Deltagerne skal kunne gå på arbejde i den virtuelle virkelighed, som testen eller træningen tager sit udgangspunkt i. Både simuleringen og prøvehandlingen finder jo sted i en tænkt fremtid, hvor organisationen arbejder på den nye måde. For at kunne tage situationen alvorligt og dermed være klar til at gøre sit bedste for at løse opgaverne, skal deltagerne være klar-til-start på forhånd som medarbejdere, der møder ind den første dag på en ny arbejdsplads. De skal vide, hvad hensigten er, hvilken arbejdsopgave, de skal løse og hvad der i øvrigt forventes af dem som deltagere. Hvis deltagerne møder uforberedte til opgaverne, kan de ikke simulere eller udføre prøvehandling. Lidt groft sagt kan man tale om, at u-informerede deltagere reduceres til forsøgskaniner, der kastes ind af en dør til en ukendt opgave. I den ideelle verden kan man altså sige at ledelse og medarbejdere er 100 % klar, når de ved, hvorfor de er tilstede, hvad de skal, og hvad resultatet skal bruges til. Simuleringer og prøvehandling kan dog udføres med godt resultat, selvom der ikke er meldt 100% klar hos alle. Det er blot vigtigt at huske, når man skal vurdere feedbackens sandhedsværdi, i hvilket omfang deltagerne er gået til sagen, som de normalt går til en arbejdsopgave.

DEL 14:

# STARTFASEN

Det lyder nok selvindlysende, men der er ikke altid mulighed for at etablere den ønskede funktionelle klarhed. Som oftest fordi situationen er så alvorlig eller truende, at forandringskravet akut kræver alles opmærksomhed. Man ved altså med stor sikkerhed, "hvorfra" man skal flytte sig, men meget lidt om "hvortil", man skal flytte sig – eller for den sags skyld; "hvordan" man skal flytte sig. I den situation kan arbejdslivet hurtigt komme til at ligne definitionen af forudsætningerne for kaos: Hurtige svingninger mellem hyperkritiske og ustabile tilstande. Kaos er den direkte modsætning til Klar og derfor kan man hverken benytte sig af simuleringer eller prøvehandling, hvis kaos hersker.

Derimod er det en virkelig praktisk idé at satse på pragmatisk ledelse i organisationer, der i overvejende grad er i drift. Det sker i stor stil mange steder, hvor ledere for længst har forstået den pragmatiske grundsætning: Enhver erkendelse skal vise sin værdi i praksis. Uanset om ledelsen bekender sig til pragmatiske principper, så er det velkendt for de fleste ledere, at det vil vise sig – med tiden – om en ny idé var det hele værd. Det er således ikke selve grundideen med pragmatismen, som ledelser i bred almindelighed stiller sig kritisk overfor. Diskussionen går snarere på, om der er tid til at gøre forsøg, udføre simuleringer i fuld skala osv. En mere tidspresset ledelse kan således forkorte processen KLAR-START-PARAT, fordi der ikke er tid eller ressourcer til at gennemføre planlagte forsøg og prøvehandling. Uanset, hvilket tidsrum processen får bevilget, vil det være af stor betydning at monitorere de erfaringer, der under alle omstændigheder opstår. Det koster nemlig dyrt på trivsel og effektivitet, hvis der ikke foregår målrettet erfaringsopsamling. Det kan endda føre til handlingslammede organisationer, der véd, hvad man forventes at gøre og véd, hvorfor det ikke kan lade sig gøre – men ikke får mulighed for at aflevere sine erfaringer til ledelsen.

Pointen her er altså, at uanset om man udfører planlagte forsøg, simuleringer og prøvehandling eller sætter en strategi direkte "i værk", så vil der under alle omstændigheder blive udløst store mængder af værdifulde erfaringer, som ledelse og medarbejdere kan opsamle, vurdere og træffe gode beslutninger ud fra. I en proces, der ikke betragtes som et forsøg, men en direkte implementering, kan det være svært at modtage feedback, i hvert fald feedback af den karakter, der ikke bekræfter de strategiske valg. Vi opfordrer derfor til, at man etablerer anerkendende strukturer, f.eks. i form af feedback-dialoger og -møder, hvor feedbacken bliver lagt i fast rammer. Det er særdeles hjælpsomt at vide, hvilken form for feedback, man forventes at kunne levere og kunne modtage.

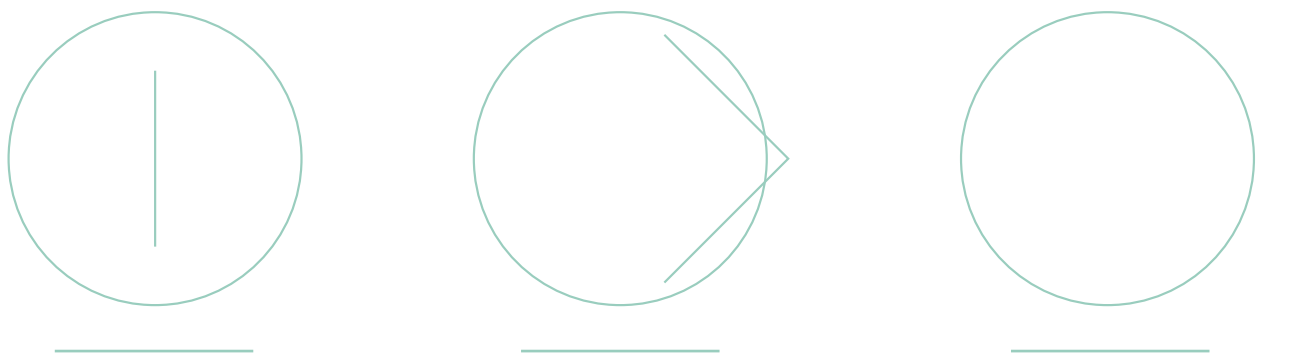
DEL 15:

## PARATFASEN MED FEEDBACK

Arbejdspladser med særligt store krav til leveringssikkerhed har naturligvis veludviklede systemer til iagttagelse af sig selv, med henblik på fejlfinding og forebyggende læringsindsatser. Det gælder luftfartsbranchen, hospitalsvæsenet, beredskabet o.lign. Indenfor logikken (dét, vi gør, skal gøres korrekt) har man udviklet forskellige former for teknisk og metodisk feedback, der gør det nemmere at lykkes med den kontinuerlige feedback. For nogen er feedback således et hverdagsfænomen, som man ikke tøver med at tage i anvendelse. For de fleste af os, er det ikke helt så almindeligt at give hinanden feedback i alle situationer.

Mange af os er trænet i at udøve værdsættende kommunikation ved at formulere os i omhyggeligt opbyggede sætninger, der virker som tilløb til og opblødning af ubehagelige meldinger. Nogen steder kaldes den type feedback for "burgeren", hvor man betragter de indledende og afsluttende venlige bemærkninger, som brødet omkring kødet i midten, der består af den kritiske del af feedbacken. Som feedback betragtet er det ikke optimalt, at den, der lytter, selv skal sortere og hitte rede i, hvad der er brødet og hvad der er kødet i det sagte. Det er heller ikke nemt for den, der skal give feedback. Hvordan formulere en skarp pointe i kølvandet på en anerkendelse af en veludført gerning?! Burger-sprogligheden har faktisk (utilsigtet) skabt barrierer for den type videns udveksling, som feedback sigter mod. Den rene vare, feedback til hjælp og guidning, må bygge på en anden model. Hvor begge parter (afsender og modtager) véd, at man er i gang i en feedback-dialog, med dertil hørende specifikt sprog og lytning.





Keep, Develop, Phase out feedback anvendes således for at gøre det muligt for organisationer, teams og individer at kommunikere med hinanden om, hvad der virker, hvad der skal udvikles på og hvad der ikke skal ske igen. Feedbackformen sætter en helt fast ramme omkring feedbacken, der kan trænes og kan blive til en vanesag både for afsender og modtager af feedbacken. Rammen består af følgende elementer:

- Feedbacken bygger på konkrete iagttagelser, holdt op imod hensigten med den aktivitet, der har fundet sted. Feedbacken er derfor baseret på en antagelse om, hvad der gerne skulle ske i situationen og en konkret iagttagelse af, hvad der så faktisk skete.
- Feedbacken gives "efter aftale", dvs. de, der skal afsende og modtage feedbacken, har viden om form og formål.
- Feedbacken gives med tre hensigter: At modtageren tilbydes iagttagelser af sin veludførte indsats, sine gode forsøg og den indsats, der ikke virkede.
- Feedbacken forpligter afsenderen: Feedback skal bygge på iagttagelser, ikke på holdninger. Samtidig skal Develop og Phase out feedback altid afleveres sammen med gode råd, om hvordan modtageren kan gøre noget bedre.
- Feedbacken forpligter modtageren: Der skal lyttes, men ikke nødvendigvis reageres med det samme overfor afsenderen. Det kan ofte være en god idé at tænke efter og sammenligne "egne noter" fra situationen og den feedback, man har modtaget.

DEL 16:

# FEEDBACKGUIDE

---

## KEEP

Du ville gerne lykkes med ... Er det rigtigt?

Det gik rigtig godt for dig. Jeg kunne se, at når du gjorde ... og ..., så virkede det.

---

## DEVELOP

Jeg kunne se, at du prøvede at lykkes med ... Er det rigtigt?

Jeg vil gerne hjælpe dig med at komme i mål med din bestræbelse. Mit gode råd er ...

---

## PHASE OUT

Du ville gerne lykkes med ... Er det rigtigt?

Så vidt jeg kunne se, lykkedes det ikke. Du skal stoppe med at gøre ...

I stedet vil jeg råde dig til at gøre ...

*En tsunami af feedback!* Sådan har en ledelsesgruppe beskrevet udbyttet af en simulering. Andre steder er det prøvehandlinger, der har medført rå mængder af feedback til ledelsen og organisationen. Sikkert er det, at når man indfører systematisk feedback og vidensdeling i forbindelse med konkrete forsøg på at udføre en ny strategi eller arbejdsgang, får man et stort indblik i praksis. Feedbacken giver et detaljeret indblik i hvorvidt planen virker i praksis og/eller hvorvidt organisationens forhold gør det muligt at lykkes med planen, som den er tænkt. De to elementer træder frem, side om side.

DEL 17:

# SIMULERINGSTEST

Planens kritiske antagelser bliver tryktestet af de selv samme professionelle, der skal varetage opgaverne ved den efterfølgende implementering af planen. Under forudsætning af, at deltagerne vitterlig har gjort deres bedste, dvs. at de faktisk har arbejdet, som de bedst kan (Læs evt. KLAR afsnittet igen), har planlæggeren og strategen nu fået leveret syn for sagn. 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 mangfold 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 18:

# SIMULERINGSTRÆNING

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 metode. 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.

DEL 19:

# HANDLING FØR HOLDNING

Ideen om at fremhæve handlinger som god anledning til (fornye) holdninger, henter vi i den pragmatiske læringsfilosofi. Når man har fokus på virkning fremfor alt, vil man naturligt gå af mange veje, bare de fører til Rom. I en organisationskultur, hvor man prøver sig frem, hvor man værdsætter hinandens erfaringer og hvor man træner nye færdigheder, når der er brug for det – har ledelsen brug for organisationens goodwill. Virkningsblikket er ikke medfødt, mens risikoanalysen på den anden side har sikret vores overlevelse til alle tider. Vi er bestemt ikke læringsydmyge børn, der tager alting for gode varer. Vi skal lære at værdsætte ny læring, hvor gode erfaringer afløses af nye erfaringer. Hvem har dog lyst til det? Spørg dig selv, om ikke du er vældig glad for dine erfaringer. Er det ikke de bedste dage, hvor du kan anvende dine erfaringer og gøre det, du er bedst til? I det billede, er det svært at opfatte sin egen kejtede famlen med nye færdigheder og nye krav som et godt tegn.

Ovenikøbet fremhæver mange eksperter, at man skal lære, aflære og genlære. Det lyder ærlig talt ikke særlig tillokkende. Som et krav om, at man skal begynde forfra hele tiden. Stille sig uvidende an. Stå som Bambi på isen hver og hver anden dag. Fordi noget nyt viser sig i horisonten. Nogen har ligefremt fortalt os, at den slags snak giver dem kvalme. Det er slet ikke mærkeligt. Stort set alle organisationer har oplevet utallige forandringsprocesser, strukturelle og kulturelle. Så mange, at de fleste slet ikke kan optælle, hvor mange de har kendskab til eller har været med i. Karussellen kører og det kan være virkelig svært at holde jordforbindelsen.

I modsætning til budskabet om aflæring, anerkender den pragmatiske leder organisationens erfaringer. Der bliver aldrig tale om, at nogen skal aflære sig deres erfaringer. Erfaringerne, færdighederne, rutinerne og sædvanerne findes af en god grund. De er - eller har været - passende til opgaver, krav og forventninger. De er organisationens "gode maskine", som ingen organisation kan være foruden. Som oftest er det også sådan, at langt de fleste af vores erfaringer duer fint til genbrug, også i store forandringsprocesser. Det vigtige bliver således ikke at skille sig af med bestemte erfaringer, færdigheder osv. eller at fjerne de medarbejdere, der i særlig grad udøver bestemte praksisformer. Det vigtige bliver at forholde sig til, hvilken adfærd, der er relevant og hensigtsmæssig i den fremtid, man som leder har ansvar for at lede i retning af. Når man har et billede af det, den ønskede adfærd, kan man begynde at overveje sine mange veje til Rom. De mange veje, der gør det muligt for organisationen at ændre sin adfærd, så den ønskede virkning opnås.

DEL 20:

# PRAGMATISK LEDELSE. STRATEGISK, PRAKTISK, PROFESSIONELT

Pragmatismen giver licens til at anvende mange forskellige metoder, med variationerne som et udtryk for, at man vælger sine næste skridt baseret på erfaringer, forsøg og virkningstjek. Den pragmatiske strategi fremhæver merværdien ved organisationens evne til at kunne løse sine opgaver, som de viser sig i dag og lige om lidt. Ved at sætte handling før holdning i hverdagen, sikrer den pragmatiske leder, at udviklingen bliver bæredygtig og realistisk. Når erfaringer, refleksioner og målsætninger møder hinanden i forbindelse med prøvehandlinger og praktiske forsøg, i stedet for på seminarer og kurser, sker forandringerne uden at organisationen taber robusthed. Pragmatismen fremstår derfor som en hypermoderne ledelsesstrategi. Især til ledere, der leder i komplekse sammenhænge, hvor der er stadigt mindre tid til implementeringsforsinkelser og stadigt mere brug for, at alle arbejder fremadrettet,

uden at tabe  
momentum i driften.

