



FORLAG VENIRE

FREDERIKKE LARSEN

PRAGMATISK LEDELSE

Planlagt, praktisk,
professionelt.



FORLAG VENIRE

PRAGMATISK LEDELSE
Planlagt, praktisk, professionelt

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.



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 virkelig gjort? 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.

ja, ja, ja,

ja og ja

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 ledelsehåndværket. Richard Sennet beskriver i sin bog om Håndværkeren forholdet mellem håndværket og pragmatismen således:

"DET ARBEJDEDE MENNESKEDYR KAN BERIGES VED HÅNDVÆRKSMESSIGHEDENS FÆRDIGHEDER OG VÆRDIGGØRES VED HÅNDVÆRKETS ÅND. [] I VOR TID FINDER HÅNDVÆRKSMESSIGHEDEN SIT FILOSOFISKE HJEM I PRAGMATISMEN!"

Når lederen som et arbejdende menneske dyr 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.

1 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.² „

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.¹

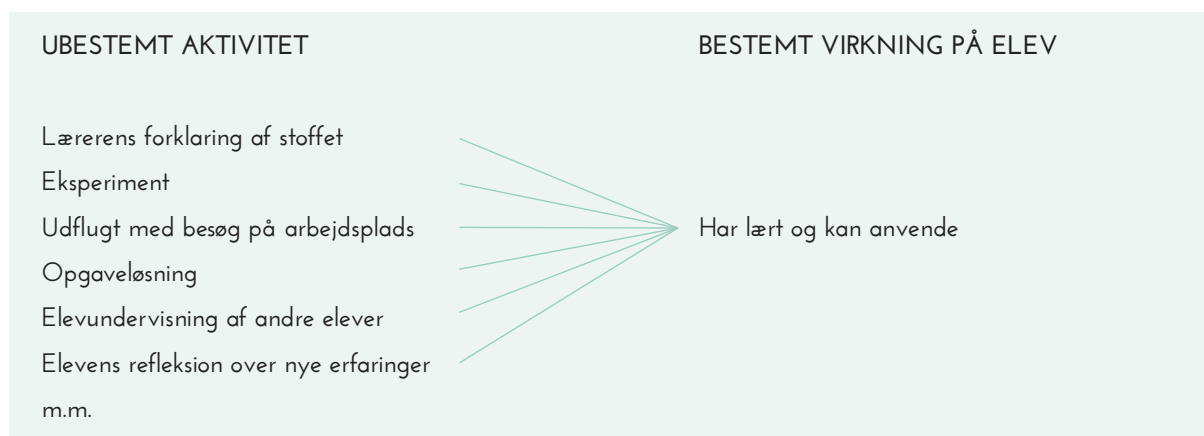
¹ John Dewey, *Demokrati & uddannelse*. Århus, Forlaget Klim, 2005, side 161

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:

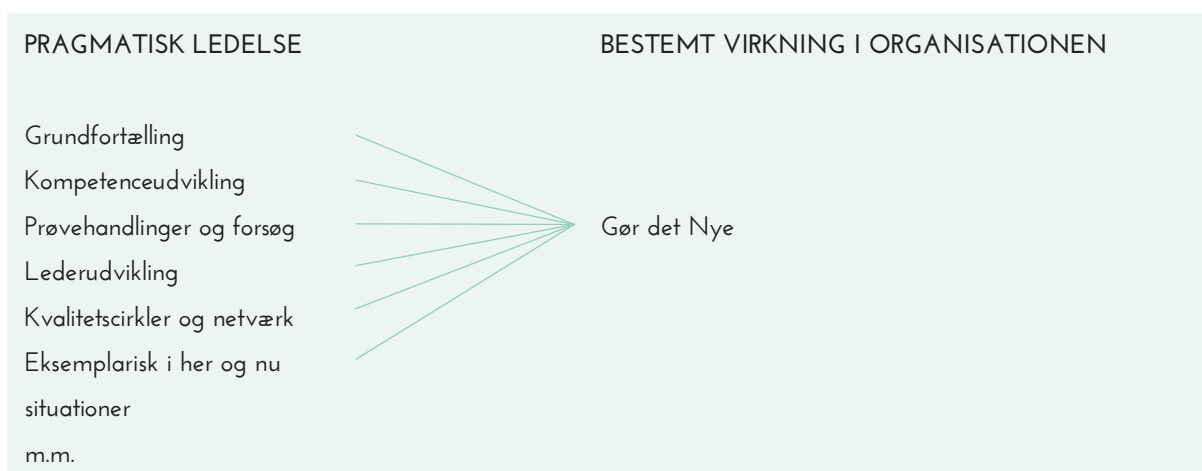


En Dewey'sk inspireret model for undervisning ser sådan ud:



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



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.

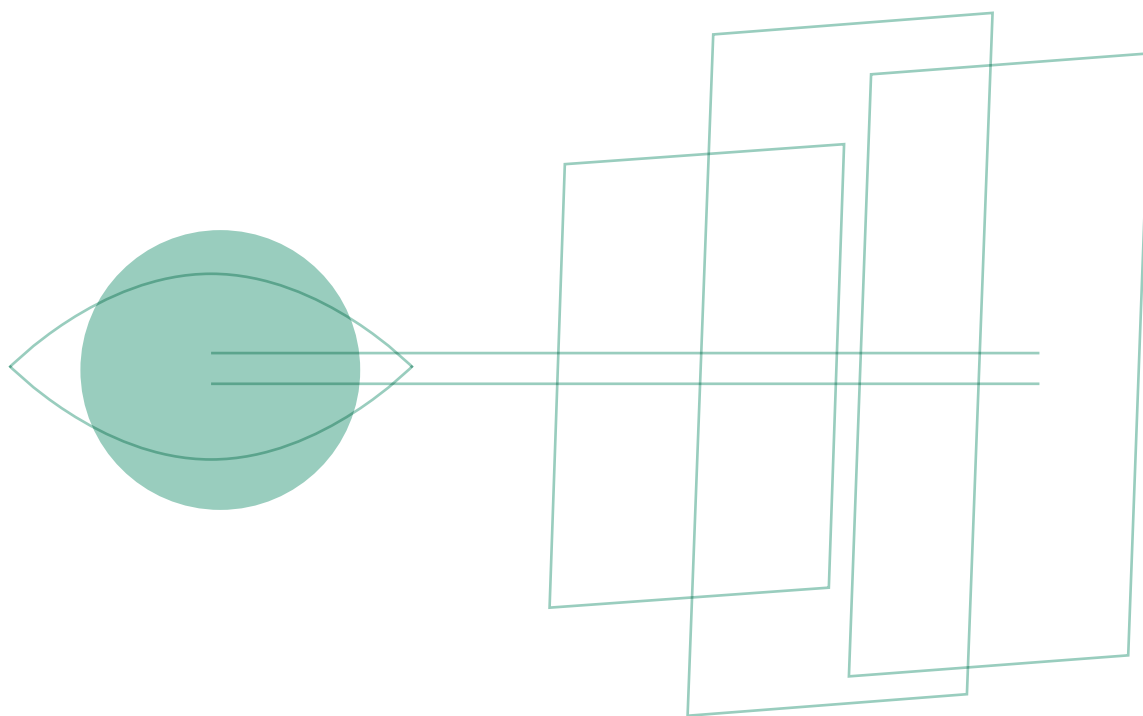
Derfor skal den pragmatiske leder gøre sig så meget umage for at fastholde momenter af enkelthed, hvor man faktisk kan mærke, hvad man er i gang med. Der skal altid være plads til et mellemtrin, hvor man kan prøve nye ting af, før man kan blive i stand til at indløse visionen for fremtiden. Man skal 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. Organisationens 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?



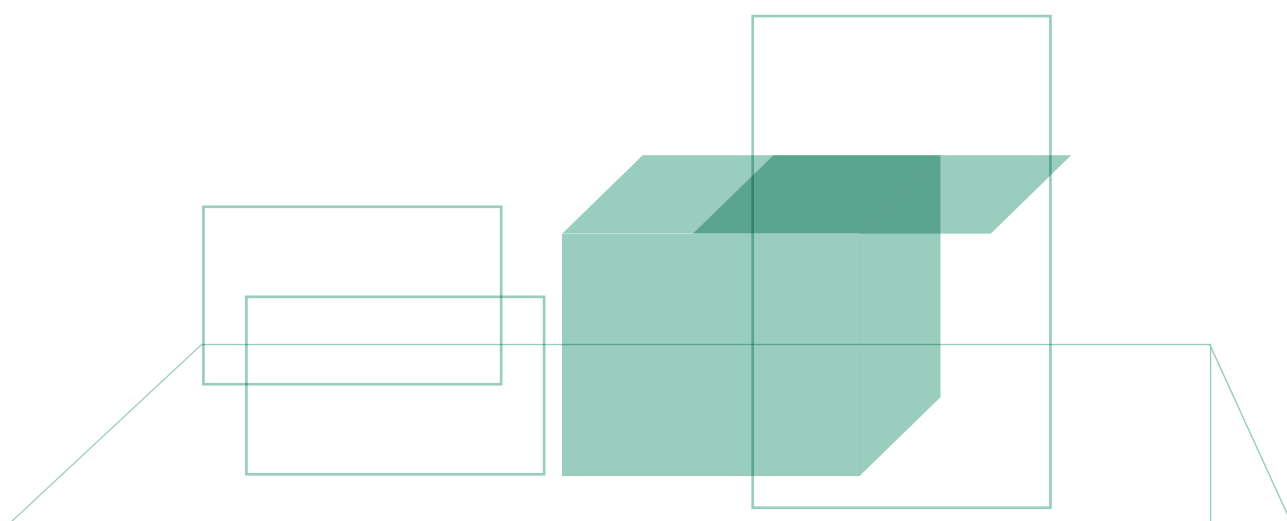
DEL 6:

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 prøvehandling, 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.

DEL 7:

GRUNDFORTÆLLING (END-IN-VIEW)

En organisation, der refererer til en fælles fortælling om "hvørhen", "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. Det vigtigste er, at fortællingen hænger sammen og at den efterlader os med en følelse af værdi, nødvendighed og rigtighed. 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 og former, hvem og hvad man er. 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 ikke ligner de officielle strategier.

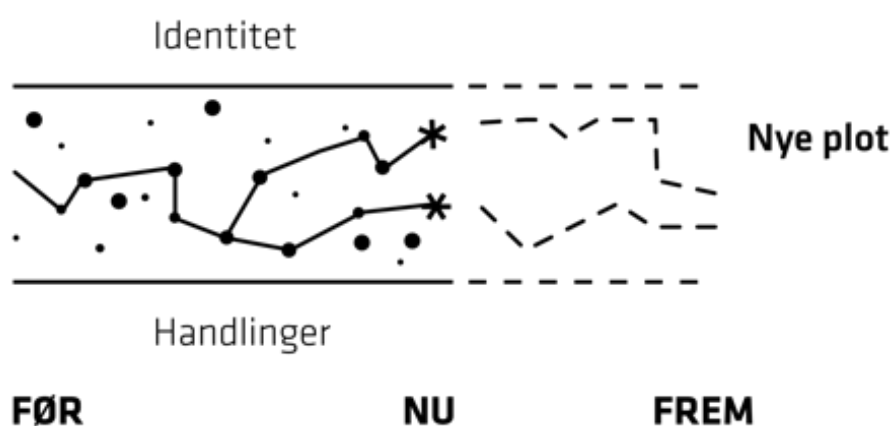
Her er det vigtigt at være opmærksom på, at ingen kan tage monopol på organisationens fortællelyst. Der er altid flere fortællinger til stede samtidig. Organisationen taler kontinuerligt om, hvordan det hele hænger sammen, om "hvorhen", "hvornår", "hvordan", "hvem" og "hvorfor". Grundfortællingen som pragmatisk ledelsesværktøj 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.

POINT 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 engageret 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 mangel-detektiver, 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 "hvorfør" 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.*

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.¹

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.

¹ 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.

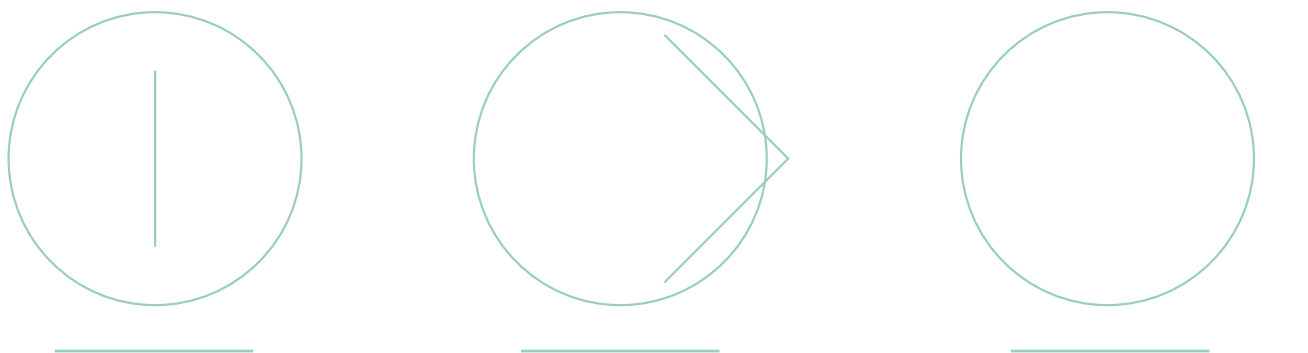
Pointen her er altså, at uanset om man udfører planlagte forsøg, simuleringer og prøvehandling eller sætter en strategi direkte "i værk", så vil der under alle omstændigheder blive udløst store mængder af værdifulde erfaringer, som ledelse og medarbejdere kan opsamle, vurdere og træffe gode beslutninger 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 deltageres 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 så-dan 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 (fornyede) 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 ærligt 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 prøvehandling 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.

