

## Pragmatisk, praktisk og professionelt Om pragmatisk ledelse - med et sidespring eller to

Af Frederikke Larsen, Forlag Venire, 2019

Et af ledelsesgerningens største paradokser er planlægningens paradoks. Man kan IKKE ikke have en plan. Samtidig viser det sig igen og igen, at planen ikke ligner virkeligheden 1:1. Derfor opstår det paradoksale forhold: Man planlægger, men kan ikke udføre sin plan som planlagt. Modsat kan man ikke nøjes med at reagere på det, der sker. Uden rammer og uden inspiration til at bevæge sig mod fælles mål, går udviklingen i stå eller farer vild. "Planlægningens paradoks" og dens tvilling "implementeringsproblemet" lader sig selvfølgelig ikke udrydde. Dertil er verdens kompleksitet for stor og vildtvoksende. Men det er trods alt muligt at bevæge sig fremad mod visioner via mål - med emergerende strategier og med pragmatisk lederpraksis. Med ledere, der fokuserer på at fastholde planens væsentlige grundfortællinger. Med chefer, der giver plads til at organisationen kan blive klogere og korrigere 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.

### Pragmatisk filosofi

Ordet pragmatisk bliver brugt om mange ting. Ganske ofte som et udtryk for beslutninger og handlinger, der på et helt jordnært niveau "gør godt" i en situation, hvor man egentlig burde gøre noget andet. Som vi alle kender til, vælger man at gå en anden vej, når vejen frem er blokeret eller ligner en omvej. Det er måske nok et naturligt valg på en tur i skoven, men i arbejdslivet er det snarere en holdning. Deraf den rebelske undertone og det skæve smil, jeg ofte møder hos ledere, der bekender sig som pragmatiske. De ved godt, at pragmatismen handler om at gøre det, der virker bedre – og de véd, at afvigelserne ikke altid kan foregå fuldstændig åbenlyst. Mest fordi andre strategier har højere status. Strategier, der bygger på antagelser om at mennesker ikke flytter sig, før jorden brænder under dem, hvorfor det er god ledelse at planlægge en snæver (og tryk) sti, at gå på. Det vil denne artikel udfordre ved at fremhæve det teoretiske grundlag for pragmatismen, der som filosofi sagtens kan måle sig med andre filosofier om læring og motivation.

Pragmatisk filosofi har sit udspring blandt amerikanske filosoffer, der formulerede teorier om sandhed, læring og (ud)dannelse omkring århundredeskiftet og i de første årtier i det 19. århundrede. Sandheden som en absolut størrelse stod først for skud. Peirce (Charles Sanders Peirce, 1839-1914, amerikansk filosof og logiker) tog det standpunkt, at sandheden former sig over tid, efterhånden som ideelle forskerfællesskaber når til

enighed. Hermed er vejen banet for forståelsen af, at et kvalificeret fællesskab er med til at definere sandheden, fordi der skabes ny viden undervejs, mens teorier bliver testet i praksis. Peirce videreudviklede sin teori ved at løfte sandheden ud af den enkeltes bevidsthed og gøre den til et fælles anliggende. I praksis til et fællessprogligt anliggende. Vi er altså ved vores gerninger og iagttagelser med til at skabe viden, som kan drøftes, vurderes og erkendes som sandhed i vores fællesskab.

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

Uanset hvad har enhver senere anvendelse af begrebet pragmatisme nedarvet filosofernes fokus på forholdet mellem sandhedsværdier og konkrete erfaringer. Sandhed kan ikke etableres teoretisk, der skal være eller skabes konkrete erfaringer for at give teoriens påstande betydning i fremtiden. Den tankegang træder stærkt frem i Deweys teorier om læring. Et radikalt citat fra Dewey lyder således: Et gram af erfaring er bedre end et ton teori, simpelthen fordi det først er i erfaringen, at enhver teori opnår en vital og verificerbar betydning.<sup>1</sup>

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 kan se sådan ud:

Bestemt aktivitet

Ubestemt virkning på elev

Undervisning

Forstår helt eller delvist  
Forstår ikke  
Kan huske  
Kan ikke huske  
Kan anvende i praksis  
Kan ikke anvende i praksis  
m.fl.

Skulle Dewey have lavet en model for pragmatisk læring ville den se anderledes ud:

Ubestemt aktivitet

Bestemt virkning på elev

Lærerens forklaring af stoffet  
Eksperiment  
Udflugt med besøg på arbejdsplads  
Opgaveløsning  
Elevundervisning af andre elever  
Elevens refleksion over nye erfaringer  
m.fl.

Har lært og kan anvende

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 undervisningsmodel er ansvaret for at høste viden, færdigheder og erfaringer mestendels placeret på skuldrene af eleven. Mens ansvaret placeres hos underviseren i den pragmatiske læringsmodel, der skal iværksætte aktiviteter, der giver eleven de relevante oplysninger og de nødvendige erfaringer, der kan forvandle et stof til læring.

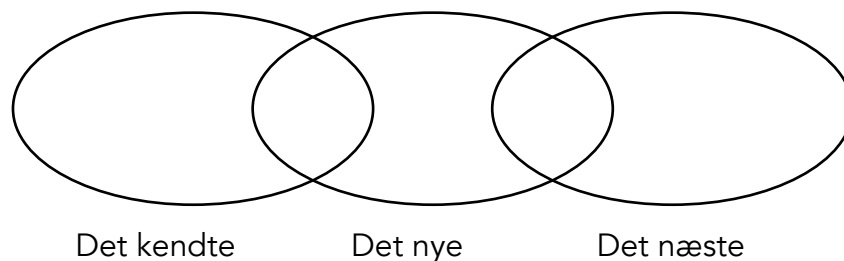
I overgangen mellem afsnittet om pragmatisk læringsfilosofi og afsnittet om praktisk organisationsudvikling vil jeg benytte lejligheden til at skrive det, din hjerne sikker allerede har fortalt dig: Læringsteori kan bruges til organisationsudvikling. Læs blot afsnittet herunder, hvor jeg har udskiftet underviser med leder og elev med medarbejder.

Det er nemt at se ligheder og forskelle på de to visuelle illustrationer af ledelsesopgaven. Begge modeller antager, at der er to parter i en organisation: én med en strategi og én, der skal forandre sin praksis. Men ansvaret for implementeringseffektivitet er ikke fordelt på samme måde i de to modeller. I den traditionelle ledermodel er ansvaret for at skaffe sig viden, færdigheder og erfaringer mestendels placeret på skuldrene af medarbejderen. Mens ansvaret i højere grad placeres hos lederen i den pragmatiske læringsmodel, hvor lederen skal iværksætte aktiviteter, der giver medarbejderen de relevante oplysninger og de nødvendige erfaringer, der kan forvandle en abstrakt strategi til konkrete handlinger.

### Praktisk organisationsudvikling

Når man har ansvaret for organisationsudvikling og gerne vil gribe forandringsprocesser pragmatisk an, er der en række værktøjer, der virker godt som differentierede udspil i forhold til en mangfoldig medarbejdergruppe. De har alle, helt i overensstemmelse med den pragmatiske ånd, fokus på erfaringer, forsøg og færdigheder. Som et billede på hvor mange erfaringer, der hele tiden er i spil og som man må tage højde for, har vi skabt nedenstående model. Modellen er nem at forstå og nem at anvende som et fælles udgangspunkt for en samtale mellem leder og medarbejder. Hvad taler vi om lige nu? Hvilke erfaringer, hvilken bevægelse? Foruden at give et hurtigt overblik over situationen rummer modellen en række strategiske overvejelser for den pragmatiske leder, der arbejder ud fra og ved hjælp af erfaringsdannelse.

### Den strategiske erfaringsmodel



Det kendte: Det er væsentligt at anerkende erfaringer af enhver art. Det er ikke forkert, når man refererer til tidligere tiders praksis og rutiner. Tværtimod vil meget af den viden og de færdigheder, ledelse og medarbejdere har erhvervet over tid være relevant, også i nye tider. Derfor er der ikke tale om, at noget skal "aflæres" eller at man på anden vis skal afskæres fra sine erfaringer. 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 holdnings spørgsmål. Der er brug for at kunne prøve det nye af. Selvfølgelig ikke i fuldt omfang, men som små forsøg og test af centrale antagelser i det strategiske udspil. Med små forsøg, simuleringer og prøvehandlinger, erhverver medarbejdere og dermed ledelsen sig erfaringer, der fungerer som konkret feedback, der kun kan gøre en god plan bedre. Samtidig bliver det muligt for alle at sætte de nye erfaringer i relation til de kendte erfaringer: Nu ved jeg, hvad jeg skal gøre anderledes. Nu ved vi, hvad der ikke er tydeligt og forståeligt i beskrivelserne af de nye procedurer. Nu bliver det muligt at overskue organisationens behov for kompetenceudvikling m.m.

Det næste: Der er altid brug for at se fremad. I særdeleshed for den leder, der tager ansvar for at organisationen kan magte fremtidens behov og krav. Uden at gøre sig forestillinger om fremtiden, kan man umuligt vurdere, hvilken læringsproces og hvilke erfaringer, der er relevante for organisationen i dag og fremover. Ledelsen skal producere fremtidsbilleder, som visioner, som grundfortælling, som virtuelle billeder, 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.

### **Pragmatisk og praktisk ledelse**

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

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

**Klar, Start, Parat**

Uanset om man vælger at gå i gang med en simulering eller en prøvehandling, er der brug for en afklaring, en prøvefase og en kvalificering af de erfaringer, der opstår. 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 prøvehandling 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>

## Klar

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 ellers forventes af dem som deltagere. Hvis deltagerne møder uforberedte til opgaverne, kan de ikke simulere eller udføre prøvehandlinger. Lidt groft sagt kan man tale om, at uinformede 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 prøvehandlinger 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.

## **Start**

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 prøvehandlinger, 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 prøvehandlinger. 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 prøvehandlinger 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.

### **Feedback: Keep, Develop, Phase out**

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.

## 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 ....

## PARAT

*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.

## Test

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 vittelig 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 mangefold tilbage, fordi organisationen som helhed bliver parat, længe inden alle vilkår og strukturelle forandringer er på plads. Arbejdet med at forandre praksis går i gang "af sig selv" og sommetider overhaler den faktiske forandring ovenikøbet planen for forandring indenom.

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

## Træning

Når man har identificeret nogen særlige arbejdsgange, der skal virke bedre, end de gør i dag, kan man skabe en simulation, hvor man kan træne deltagernes konkrete færdigheder. Det kan f.eks. handle om at kunne håndtere kritiske dialoger med borgerne, at styre tværfaglige netværksmøder, at etablere en fælles servicekultur eller at opøve færdigheder i en særlig metodik. I designet af simuleringer skal man i tilfældet træning, være fuldstændig skarp på, hvilken adfærd, man gerne vil se i praksis. Det er særligt vigtigt i en simuleringstræning, fordi den adfærd, man træner sammen virkelig sætter sig fast. Man vil altså ikke træne noget kreativt, der kan overføres til hverdagen med lidt fantasi og associeringsevne. Man vil træne netop dét, der skal kunne udføres i hverdagen.

Simuleringer foregår derfor i konkrete rammer, der understøtter fornemmelse af arbejde, f.eks. i kraft af de fysiske rammers realisme og i kraft af, at det er de korrekte deltagere, der gør forsøget. Altså de professionelle, ledere, konsulenter m.fl., der faktisk skal udføre opgaven sidenhen. Derudover skal selve opgaven, træningsobjektet, være relevant og

realistisk. Med alt dette på plads bliver parat-virkningen meget tydelig. Efter træningen kan organisationen trække på sine nye erfaringer dagen efter. Der er ingen mellemtrin, ingenting, der skal oversættes eller fortolkes. Dermed opnås en ganske direkte parathed i forhold til en ny arbejdsopgave.

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

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

### **Handling før Holdning**

Ideen om at fremhæve handlinger som god anledning til (fornyede) holdninger, henter vi tilbage 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 færdigheder og træner nye, når der er brug for det og hvor ledelsen ofte korrigerer sin kurs for at nå sit mål – har man 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 tillukkende. Som et krav om, at man skal begynde forfra hele tiden. Stille sig uvidende an. Gå ud på isen som Bambi 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 aflærings-budskabet, anerkender den pragmatiske leder erfaringernes gyldighed. 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. Erfaringerne skal ikke underkendes, og 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.

### Gode spørgsmål

- Er der brug for at skabe en vision, en appellerende grundfortælling, alle kan orientere sig imod og identificere sig med?
- Er der brug for at teste strategierne af, så man kan få overblik over, 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 man prøver forskellige handlinger af i praksis, mens driften kører?
- Er brug for at opbygge en feedback-kultur, der kan guide og hjælpe processen videre?
- Er der brug for, at organisationen tilskyndes til at rykke tættere sammen, f.eks. to og to, mens man tager fat på nye opgaver på nye måder?

- Er der brug for at etablere anerkendende strukturer, der værdsætter mod til at gøre noget nyt, accepterer fejl som vilkår og fremkalder ambitiøs mangel-jagt?

Svaret vil i mange tilfælde være ja, ja, ja, ja og ja. 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.

Derfor bliver det så uhørt vigtigt at organisationen, i alle led, kan veksle mellem

- at være engageret i finde og skabe farbare veje til virkningsmål
- at være tålmodig med alle de forsøg, der skal have lov at udspille sig

Hvis en organisation formår det, kan den forstå, acceptere og understøtte de mange små bevægelser, der skal til for at flytte en stor organisation til et nyt sted. Så har man etableret et lærende, feedbackorienteret fællesskab, der prøver sig frem sammen.

### **Pragmatisk, praktisk, professionelt**

Overskriften for denne artikel har muligvis mindet dig om en chokoladereklame. I al sin enkelhed til at huske, uanset om man holder af netop dét chokolademærke eller ej. Jeg håber, at det samme vil gøre sig gældende for dig som læser af denne artikel. Forhåbentlig vil overskriften følge med dig, i lommen, som et udsagn, du husker. Som du kan referer til og støtte dig til. Du er professionel, når du skifter kurs for at nå målet. Det er praktisk, faktisk. Hvis du derudover gør dig en tanke om, at pragmatisme er meget mere end en trend i tiden, en ny chokoladesmag, så kan du forsøge at tegne en ny horisont af mulige valg for dig selv, der ikke "går over" eller bliver taber i effektivitet over tid.

Pragmatismen giver licens til at sammensætte en aktuel mulighedshorisont af metoder og værktøjer, der hver især er virkningsfulde i forhold til bestemte virkningsmål. Det kan du gøre lige nu og her, der hvor du befinder dig. Du er også velkommen til at lade dig inspirere af vores horisont, der blandt andet rummer simuleringer, prøvehandlinger og feedback, forenet i anerkendelsen af erfaringer som et gode og en nødvendighed. Det vigtigste formål med artiklen er nået – at præsentere pragmatismen som en moderne ledelsesstrategi. Faktisk er pragmatismen et hypermoderne bud til ledere, der leder i komplekse sammenhænge, hvor der er stadig mindre tid til implementeringsforsinkelser og stadig mere brug for, at alle arbejder fremadrettet, i samarbejdende processer, som

dygtige fagfolk, medledere og innovative pionerer. Forandringerne skal samtidig ske i praksis, uden at organisationen taber robusthed og momentum. Pragmatismens vågne øje for virkninger og frie hånd på metoder kan sagtens anbefales og det er hermed gjort.

---

<sup>i</sup> (Dewey, J.: Demokrati & uddannelse. Århus, Forlaget Klim, 2005, side 161)