

Prøvehandlinger – genvej til bæredygtig udvikling



Af Thorkild Olsen

Forord

”Den var svær at få med ud ad døren. Den havde vokset sig til en alt for stor krabat.” Da hun som afdelingsleder sagde dette, gjorde jeg en vigtig tidlig erfaring med organisatoriske prøvehandlinger (Hersted & Frimann, 2020). Her forstået som det lille, men bevidst valgte, eksperiment, der sigter på organisatorisk forandring eller udvikling af praksis. Alttså en lille og overskuelig læringsløjfe frem for en stor og uhåndterlig. Jeg havde ansvaret for et tværprofessionelt pilotprojekt i en større kommune, der arbejdede strategisk med bæredygtig udvikling via arbejdssætningen ”Opgaven sætter holdet”. Lige dér, hvor *Krabaten* kom på bordet, blev det ekstra tydeligt for mig og deltagerne, at en organisatorisk prøvehandling:

- skal være konkret
- begrænset i omfang og
- let at gå til.

I øvrigt en erfaring, der svarede til resultater fra Region Midtjylland, hvor jeg først havde hentet inspirationen til denne måde at arbejde med organisatoriske forandringer på. Noget, der senere via bogen *Principper for offentlig innovation* (Digmann, Jensen, Bendix, & Jensen, 2008), er blevet en slags primær reference i Danmark. *Krabaten* startede ellers med at være nogenlunde håndterbar. Idéen var at lave en prøvehandling baseret på ambitionen én indgang. Ikke at forstå, som at der kun er én indgang, men i betydningen at det er kommunen, der skal håndtere kompleksiteten. Ikke borgeren. Prøvehandlingen skulle således arbejde med en bestemt familie, hvor der både var indsatser omkring handicap og job ud fra devisen: Den indgang, familien vælger at benytte, skal være indgangen til kommunen. Men bekymringer for svigt, ledelseskrav om indsigt i en række detaljer og udmelding om, at arbejdsgruppen ikke kunne beslutte



dette på tværs af to forvaltninger, betød, at prøvehandlingen, som der i øvrigt var stor bevågenhed omkring og sympati for, hurtigt voksede til projektstørrelse.

Det var mig, der bar begrebet *prøvehandling* ind i pilotprojektet, og det havde straks stor appel, fordi kommunen netop satsede på inkrementel hverdagsinnovation. Denne appel har jeg, i de år, der er gået siden, oplevet mange steder og i mange forskellige organisatoriske sammenhænge. *Prøvehandling* har for alvor gjort sit indtog i Danmark som begreb, som forandringsværktøj og som læringsmetode. Ordet dukker op overalt, og det er der flere grunde til. Begrebet har fundet indpas bredt i samfundet, grundet den eksperimenterende form med korte sprint og hurtig effekt, der søger at skabe agile og responsive organisationer. Endvidere er det inspireret fra aktionsforskning og andre lignende former. Arbejdet med prøvehandlinger refererer således ofte til de såkaldte PDCA-cirkler fra Lean, kvalitetsmodeller, læringsloops og hverdagsinnovation.

Min inspiration hentede jeg fra de tidlige erfaringer i Region Midtjylland, hvor afsættet var prototypetest, som er en velkendt metode inden for sundhedssektoren. Der blev, som omtalt, taget rigtig godt imod idéen i pilotprojektet. *Prøvehandling* er som forandringsbegreb let at holde af. Det er en oplagt god idé at prøve det nye af i lille format, inden man trykker på den helt store implementeringsknap. Det er sund fornuft at investere lidt i at blive klogere på, hvad der virker, in-

den man for alvor bruger tid og penge på den nye organisering, de nye arbejdsformer, faglige metoder, produktåndter, digitale løsninger og tværprofessionelle samarbejder. Eller endnu skarpere: Det er en god idé at rykke frem i små bevægelser frem for i store. Midt i kompleksiteten risikerer det store let at fejle, mens prøvehandlingen er lille og vaks og ikke lover for meget. Prøvehandlinger er simpelthen en pragmatisk perle og også derfor let at holde af. Omtalen af prøvehandlinger og prototypetest i *Principper for offentlig innovation* er kort, men slår netop den lette tone an. Prøvehandlingen omtales som et resultat af inddragelse og ikke en hierarkisk beslutning. Ligesom prøvehandlingen i bedste fald udsætter eller annullerer en beslutning, da det er virkningen, der afgør den videre vej. Blev det godt, gør vi mere. Blev det skidt, finder vi en anden vej. Men selv det lette kan let vise sig svært.

Denne artikel er vokset ud af mine egne erfaringer med prøvehandlinger i en række meget forskellige organisationer. Erfaringer, der viser, hvorfor noget let kan blive svært. Men ikke mindst hvor let det også kan være. Det behøver nemlig ikke at være svært. Kogt ned til, at succesen ikke hviler på en beslutning om strategisk at satse på prøvehandlinger. Snarere hviler succesen på et valg blandt de involverede. Vi gør det sgu. Vi gør det sammen. Vi stoler på hinanden. Vi udsteder licens til at fejle. Når dette valg nogle steder er ganske let, så er det, fordi forandringen baserer sig på dogmet ”progression frem for per-

fektion”. Mine eksempler viser, hvad dette dogme sætter på spil.

Helt afhængigt af den konkrete sammenhæng har jeg defineret *Prøvehandling* på lidt forskellige måder. Men da det for mig er en styringsteknologi og et forandringsværktøj, insisterer jeg på, at det ikke bare er noget, man går rundt og gør. Det er en bevidst handling, som er funderet i nogle fælles aftalte principper.

Prøvehandling har følgende kendetegn:

- En bevidst beslutning
- Markant mindre end et projekt. Men større end at vi prøver os frem
- Afgrænset i tid
- Afgrænset i omfang
- Navngivne aktører; hvem gør hvad, hvornår og hvordan
- Planlagt feedback (tilbageløb)
- Afsluttende kvalificering målt på virkning (virkningstjek)
- Vurdering videre; mer’ – justér – stop.

Prøvehandling som bæredygtig udvikling

FN har med sine 17 verdensmål for bæredygtig udvikling haft held med at sætte gang i en myriade af aktiviteter og udviklingstiltag i danske organisationer. Det er overvældende, i hvilken grad det er lykkedes at gøre disse universelle mål til lokale målsætninger og konkrete aktiviteter. Min egen deltagelse er formet af, at jeg de seneste år har haft det meste af min tid i offentlige organisationer eller institutioner, herunder især de store velfærdsforvaltninger.

Hertil erfaringer fra socioøkonomiske virksomheder, store uddannelsesinstitutioner, fagbevægelsen, paraplyorganisationer for ngo’er og opholdssteder samt specialproduktionsvirksomheder.

Nye partnerskaber for handling og strategiske tiltag for at skabe bæredygtig organisering har således fyldt en del i mit virke de senere år. Men uanset hvor og hvad der har været fokus på, så har alle tiltag været kendetegnet ved en høj grad af abstraktion. Tiltag, som var vanskelige for deltagerne at udlede noget konkret af. Til eksempel: Hvad betyder det i praksis for underviserne på en stor erhvervsskole, at institutionen har indskrevet FN’s verdensmål i udviklingsstrategien? Bæredygtig udvikling er en vision om fremtiden om, hvordan vi forvalter fremtiden her og nu (econet.dk). Bæredygtig udvikling er at tage ansvaret for resultaterne af det, vi gør nu og her, men som har konsekvenser for andre til en anden tid og/eller et andet sted. Idet resultaterne af vores handlinger i dag uundgåeligt vil ramme andre på et andet tidspunkt eller et andet sted og dermed have indflydelse på andre menneskers livsmuligheder. Bæredygtig udvikling handler om at skabe betingelser for det gode liv for os alle.

Så langt så godt. Kynikerne vil sige: ”Hvem kan være imod? Det består ikke bullshit-testen.” Men det har langtfra været min oplevelse. Tværtimod. Chefer, ledere, medarbejdere; borgere, kunder og samarbejdspartnere. Langt de fleste har fundet det ikke bare interessant, men meningsgivende på et dybere niveau at koble strate-



gien eller den nye fælles fortælling til en vision om at forvalte fremtiden bæredygtigt. At måle her og nu-aktiviteter på en skala formet af fremtidens generationer. Vi har mødt mange professionelle og ledere, som netop på den skala har fundet ekstra motivation. Det er bare svært, har det vist sig. Abstraktionen er høj, og strækket mellem fremtidsvisionen og hverdags erfaringen har været så stor, at meningen med indsatsen forvirrer, og udviklingssamtalen mister kvalitet (Juhl & Hvilsted, 2018).

Jeg har skullet forholde mig til dette stræk i både en meget stor og i en mindre dansk kommune, hvor visionen for fremtiden blev gjort til et anliggende for hele organisationen. Det vil sige alle medarbejdere, i borgerkontakten, erhvervsservice såvel som by- og turismeudvikling. Min deltagelse var primært på de interne linjer hos den øverste ledelse og i velfærdsforvaltningerne. I den ene kommune var der erfaringer med problemløsningsmodellen, der praktiseres af Aalborg Universitet og dermed en naturlig reference til KOLB's læringscirkel, som er en systematisk metode til at forstå både individuel og organisatorisk læring. I en cirkulær bevægelse går man via erfaring til refleksion og eftertænksomhed, videre til begrebsdannelse og derfra til aktiviteter og eksperimenter og tilbage til erfaring. En oplagt model at tage afsæt i, da den netop indskriver erfaringen, hvilket er afgørende, når strækket er stort.

I den anden kommune var der en mere eksplicit kvalitetsdagsorden og et ønske

om at arbejde med hverdagsinnovation inspireret af kvalitetsmodellen PDCA (plan – do – check – act). Fordelen ved denne tilgang er dens gøre tjek-fordring. Sæt noget i gang. Tjek det. Gør mer', hvis det virker. Disse "work smarter not harder"-fif, som blandt andet udspringer af Lean (Rasmussen, 2020), har haft stor effekt på, hvordan man i Danmark arbejder med prototypetest og velfærdsteknologier.

Men. Vi sad tilbage med et *men*. Ikke nok med at vi skulle forholde os til en læringsmæssig sårbarhed i form af det store stræk mellem fremtidsvisionen og hverdags erfaringen. Det var lige så åbenlyst, at indsatsen skulle finde plads i en enorm kompleksitet. En masse samtidige bevægelser af økonomiske tilpasninger, organisatoriske sammenlægninger, nye servicekrav, nye metoder og alt muligt mere. At sætte sig rundt om bordet til et afklaringsmøde eller sættemøde, hvor bæredygtig udvikling er anledningen, er ikke præget af enkelthed. I hvert fald ikke de steder, jeg har været. Bevægelsen er allerede. Bevægelsen er mangfoldig. Og det er denne flydende bevægelse, man skal tappe ind i. Med andre ord: Vi skulle skabe organisatorisk læring og bevægelse, hvor ambitionen er abstrakt og kompleksiteten høj.

Det blev tydeligt, at til trods for den indskrevne cirkularitet hos både KOLB- og PDCA-modellen så ville kompleksiteten slå igen. Uforudsigeligheden og de mange samtidigheder ville let ødelægge cirklernes rækkefølge og forudsatte kausalitet. Modellerne abonnerer på et helheds-

syn, som ikke reelt eksisterer (Majgaard, 2017).

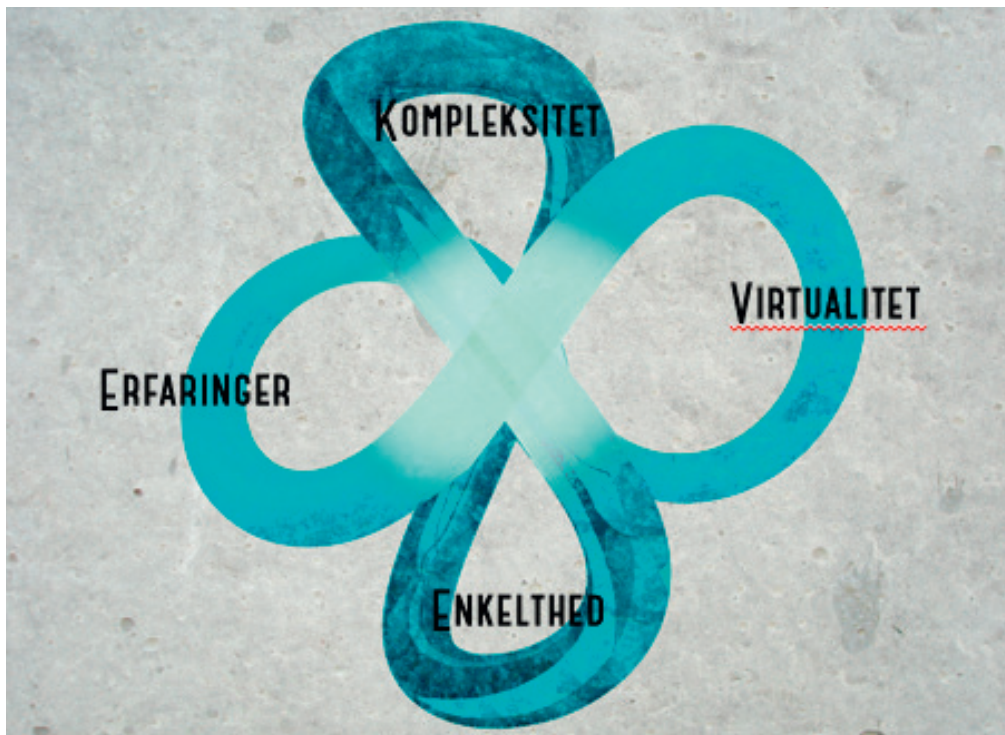
Så for os blev opgaven:

1. hvordan indfange ”gøre”-perspektivet
2. hvordan hylde og anvende erfaringen
3. hvordan indfange de organisatoriske, uforudsigelige kræfter.

Svaret, som vi praktiserer det, er enten at arbejde med ny, stærk grundfortælling – altså en narrativ metode på organisatorisk niveau. Eller prøvehandling praktiseret i en ramme af pragmatisk læringsfilosofi (Larsen, 2020). Illustreret ved et visuelt

stillads, som har navnet *Dobbeltløjfen* (model 1).

Selvom modellen er inspireret af Klaus Majgaards narrativt orienterede styringsteorier og ledelsesanvisninger samt Reinhart Kosellecks begrebsfilosofi, så er den lige så meget en manifestation af, hvad man kunne kalde fysiske realiteter i de rum, hvor bæredygtig udvikling er sat på dagsordenen. Modellen er et billede på begivenheder: Lige dér, når man står med ansvaret for et kickoff-seminar, et projektmøde eller supervision af et tværprofessionelt team. Lige dér, hvor nogle stråler ved udsigten til det nye, mens andre



Model 1



krymper sig i afmagt over endnu en gang at blive blæst omkuld af et modelune. Lige dér, hvor nogle får løn for at analysere de store sammenhænge, mens andre føler sig kaldet til at sige det forbudte: "Jamen er dette her egentlig en forbedring?" Lige dér, hvor nogle har til opgave at lave slides baseret på direktionens seneste udspil. Og den erfarne, som har besluttet ikke at være "den sure", i tavshed instinktivt fornemmer, at i dette spil giver erfaring ikke mange point. Så åbner den eksterne konsulent munden og siger: "Prøvehandling." En model finder vej til den store tavle. Konsulenten rejser sig kækt og har tydeligvis noget på hjerte. Hvilket jeg jo kun kan vedkende mig. Jeg har noget på hjerte. *Prøvehandling* formår mere end som så. Ikke en farbar vej. Slet ikke. Men et adækvat bud på at overkomme stræk, at installere mening midt i kompleksiteten, at hylde erfaringen og sikre fremdrift.

Et kig på modellen er et kig på bevægelse og energi. Organisationens kræfter. Det er også et kig på, at der mangler noget. Der mangler forbindelse i midten. Illustreret ved, at der mangler blå farve. Der opstår det, som jeg har betegnet en læringsmæssig sårbarhed, som resultat af organisatoriske kræfter, der skaber nogle voldsomme stræk mellem fremtidsvisionen og hverdagserfaringen. Og mellem behovet for at kunne overskue dagens opgaver over for den tvivl, som kompleksiteten og hastigheden indsætter. Modellen og disse erkendelser er som anført inspireret af Kosellecks begrebshistorie, som udmønter sig i en tese, der er højaktuel og

rammer sårbarheden, når det drejer sig om FN's verdensmål og konkret udmøntning af en bæredygtig udvikling. Tesen lyder: "... at forskellen mellem erfaring og forventning bliver stadig større i nyere tid; nærmere bestemt efter at forventningerne er begyndt at løsrive sig stadig mere fra alle hidtil gjorte erfaringer" (Koselleck, 2007). Det er lige her, at Majgaard og Koselleck så at sige mødes, når Majgaard anfører "at [polerne] må være til stede i et levedygtigt og dynamisk narrativ. ..., således advare mod en alt for idealiseret retorik, som fortrænger helhedsfordringens iboende spænding, mulige sammenbrud og transformation" (Majgaard, 2017).

Det er præcis her, at prøvehandling sættes ind som styringsgreb og som læringsmetode. Simpelthen for at øge sandsynligheden for, at det rette sker. Fra implementeringens smukke idealisering til en mere rodet, men i sidste ende mere effektiv, virkeliggørelse af organisationens ambitioner. Hvorfor nu det? Endnu et kig på modellen giver et visuelt svar. Visionen bæredygtig udvikling bor i højre øverste hjørne, mens læring bor i nederste venstre. Alle ved det; der sker ikke ændring af adfærd ved at annoncere det nye og sætte en deadline for implementering. Alligevel er det fortsat den dominerende tilgang. Men læring er båret af vores erfaringer. Der skal ske en strukturel kobling mellem visionen og det, jeg i forvejen ved. Ligesom jeg, som alle andre, ikke kan sluge en hel kamel. Det er nødvendigt at identificere de enkelte elementer fra kompleksiteten. Det er netop det, prøvehandling kan, hvilket uddybes

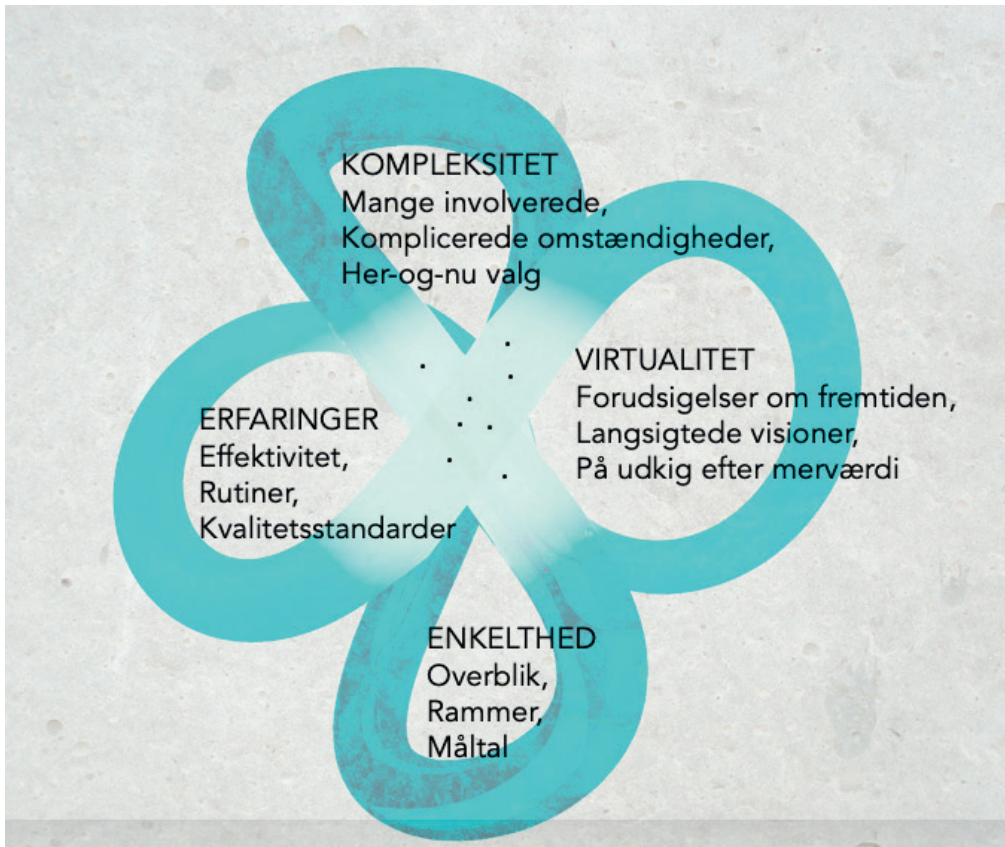
i næste afsnit. Men først et eksempel fra en specialvirksomhed, der har bokset med at bygge en ordentlig servicekultur op, internt såvel som ud mod kunderne. Her startede vi med at sætte virksomhedens dokumenter, forståelser og indsatses ind i dobbeltsløjfen.

Herefter fik ledelse og nøglemedarbejdere, som var delt ind i grupper, følgende arbejdsspørgsmål som forberedelse til at identificere gode prøvehandlinger:

Siden sidst har grupperne talt om fælles servicekultur på forskellige måder, f.eks.:

- at der mangler fællesskab, kompetenceudvikling, overblik på tværs m.m.
- at man vil prøve noget nyt, ændre arbejdsgange, mødes med andre områder m.m.
- at man er stolte over gode resultater, gerne vil være en ressource på tværs, gå foran m.m.

Nu skal I forberede jeres præsentation.



Model 2



Læs eventuelt gruppens referat igennem. Brug de fire punkter herunder som en tjekliste. Skriv op, sådan at to-tre af jer kan præsentere gruppens arbejde.

- Erfaringer: Eksempler på den gode fælles servicekultur, I gerne vil fastholde
- Enkelthed: Eksempler på nye arbejdsgange og rutiner, I selv kan gennemføre, eller allerede har gennemført
- Virtualitet: Eksempler på små eller store forandringer i den fælles servicekultur, I kan forestille jer på langt sigt
- Kompleksitet: Eksempler på små forsøg eller alternative løsninger, der også hjælper den fælles servicekultur på vej.

Gruppernes præsentationer var stærke i den forstand, at de kastede mængder af gensidig inspiration af sig og førte til et væld af idéer til konkrete prøvehandlinger. Vi ventede dog med at sætte prøvehandlingerne i gang, til vi var sammen igen, så vi havde bedre styr på, hvordan vi i denne virksomhed definerede denne måde at skabe forandring på. Et lille udsnit af idéer til konkrete prøvehandlinger var, (1) at planlæggerne, der benyttede bestemte kodede kommandoer i en periode, vil tage disse i hånden og gå til den anden i stedet for at sende mail, (2) at man til kundemødet tog en læringsmakker med, der skulle give feedback, (3) at man i stedet for at oprette en fejlmelding i syste-

met prøvede en her og nu-fejlfinding og løsning, (4) at man oprettede løsningskabelon svarende til skabelon for fejl, og (5) at man indførte tavlemøde i de andre afdelinger, som man kender det fra kvalitetsteamet. Der dukkede flere andre idéer op på de følgende møder. Man fik ”hul igennem” efter en lidt træg start. Eller måske netop fordi man gjorde sig umage i starten.

Lethedens princip

Der er, som anført, endnu ikke en kanoniseret definition af organisatoriske prøvehandlinger, men snarere en række bud, som afspejler, at udviklingen lige nu sker i mange parallelle spor – ligesom det for mig er en understregning af, at de bærende principper altid skal tilpasses den specifikke situation og type af organisation, hvor prøvehandlinger indføres. Nogle af de oprindelige idémagere fra Region Midt har overordnet formuleret ”lethedens princip”, som den primære forudsætning for, at prøvehandlinger kan virke som tilrettet. Sproget og tilgangen er meget tillokkende, da det alt i alt handler om at holde gang i bevægelsen ved at gå ”let” til sagen. Jeg vender straks tilbage til et eksempel på dette fra min egen erfaringsbank, men starter med her at præsentere idéerne i et format, som vi har anvendt på et diplommodul for alle bachelorer i en kommunal ældre- og handicapforvaltning. Her er tale om tilgange inspireret fra ”lethedens princip” kombineret med vores egne pragmatiske læringsprincipper.

Det giver en lidt anden definatorisk oversigt, end den først præsenterer, hvilket åbner mulighed for at designe til den specifikke sammenhæng. Da prøvehandlingen altid er i hænderne på organisationens hverdagshelte, så skal principper, som anvendes, passe præcist til dem. Oversigterne i denne artikel er således til inspiration, hvor prøvehandling i denne sammenhæng er defineret ved:

- lethed og bevægelse
- frihed med sikkerhedsnet
- tættest på opgaven
- handling før holdning
- samtidighed og rytme
- lade sig inspirere
- "ikke-projekter".

Jeg holder meget af sproget i oversigten, da det skaber både emotionelle og sanselige fornemmelser for "det rigtige at gøre", og også her med afsæt i den vigtige erfaring, at prøvehandlingen ikke må vokse sig stor og blive projekt-agtig. Via formuleringen "tættest på" peges endvidere på et andet væsentligt element, som handler om at gøre sig umage med, at begrebet prøvehandling og sproget omkring prøvehandling ikke glider. Jeg har været vidne til, at almindelige statusmøder i et projekt er blevet benævnt prøvehandling. Det samme med fokusgruppeinterviews, samt at der i et faseinddelt projektdesign blev anvendt betegnelsen prøvehandling for alle aktiviteter, der foregik i de lokale enheder, mens resten blev kaldt seminarer og afrapportering. Det er derfor på sin plads at gentage, hvad der stod i indledningen.

Prøvehandling har følgende kendetegn:

- En bevidst beslutning
- Markant mindre end et projekt. Men større end at vi prøver os frem
- Afgrænset i tid
- Afgrænset i omfang
- Navngivne aktører; hvem gør hvad, hvornår og hvordan
- Planlagt feedback (tilbageløb)
- Afsluttende kvalificering målt på virkning (virkningstjek)
- Vurdering videre; mer' – justér – stop.

Som med fordel kan kombineres med de fem oprindelige elementer fra Region Midt:

- 1) En idé til, hvordan en arbejdsgang kan forbedres
- 2) En plan for, hvordan man tester idéen. Kun det nødvendige gøres, ikke en lang beskrivelse
- 3) En test af idéen i daglig drift. Borgere/kunder deltager uden at vide det
- 4) En evaluering af forløbet ud fra især medarbejdernes erfaringer
- 5) Et resultat; det virkede ikke, det virkede, det gør vi fremover, eller det virkede til dels, men der skal justeres og eventuelt prøves af igen.

Prøvehandling – en pragmatisk perle

Når jeg nu og her omtaler et eksempel, som for mig er et fuldblyndt udtryk for "lethedens princip", sidder jeg med en fornemmelse, at nogle af de bærende kræfter i den pågældende organisation lige vil løfte øjenbrynet. Ikke fordi de ikke bliver glade for denne iagttagelse. Eller er uenige. Men nok mest fordi de vil pege på, at det har

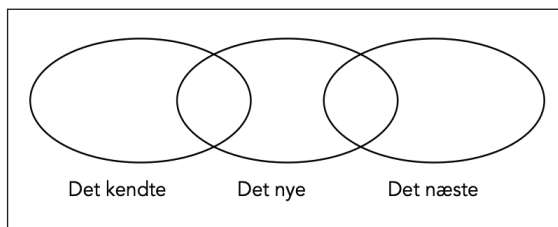


taget dem lang tid og masser af indsats at komme dertil. At komme dertil, hvor udvikling foregår tæt ved dem, som får idéerne. At alle er på hold. Tilliden er stor, og der er licens til at fejle.

Hvis du selv bevæger dig rundt steder, hvor det er vanskeligt at få prøvehandling til at virke eller overhovedet at komme i gang, så er det, fordi man nærmest en til en kan udlede det modsatte. I nogle organisationer er incitamenterne til at gå på hold med andre lille. Prøvehandlingen har det med at udløse en række positionsmekanismer, hvor det at få den gode idé opleves som en positionering, hvilket direkte medfører en mod-positionering, der handler om at skyde nye idéer ned. Det har også vist sig vanskeligt i nogle organisationer, som egentlig rigtig gerne vil prøvehandling, at sætte den klassiske ledelsesmagt på hold, når noget prøves af. Her er der en tendens til, at det er ledelsen, der skal producere idéer til prøvehandling, at de har svært ved at få medarbejderne med, og at der ikke gives det fornødne rum til at prøve det nye af. Endelig kræver det opmærksomhed at forstå, at prøvehandling også er styring. Prøvehandlingen udgør således et alternativ til de mere idealiserede styringsmål og -standarder. Hvis man ikke er opmærksom på dette, opstår der let fnidder og ærgerlige misforståelser, som står i vejen for det lette.

Men ikke her, hvor du nu skal med. En privat organisation, som arbejder med vejledning, rådgivning og tilsyn inden for det speciali-

serede område i en række danske kommuner. Det kunne betegnes som et konsulenthus bemandet med fagspecialister. Og de lagde fra land ved at gøre noget smart. Da de blev præsenteret for prøvehandling som forandringsværktøj, var deres umiddelbare reaktion: Vi skal erfare prøvehandling via prøvehandling. Vi kan ikke regne ud, om det virker for os, men vi kan prøve konceptet af i et stykke tid og så beslutte, om det skal være et gennemgående princip hos os. På den måde undgik de implementeringsfælden, som jeg selv har været vidne til, hvor en organisation velment beslutter, at nu skal alle anvende prøvehandling i hele organisationen. En tilgang, som betød, at organisationen lærte de nye ord, men ikke reelt ændrede adfærd. Velkendte fænomener fik nyt navn, og det skabte træthed hos de mest erfarne, som har oplevet lidt af hvert, og atter fik mulighed for at sige ”gammel vin på nye flasker ...” Men ikke her. Her blev der anvendt en tilgang fra den pragmatiske læringsfilosofi (Larsen, 2019), som de på dette tidspunkt havde arbejdet indgående med i omkring to år med afsæt i tilgangen ”Eksemplariske principper”/ ”Pragmatisk ledelse” (Larsen, 2020). Pragmatisme og prøvehandling går hånd i hånd med erfaringen som fælles afsæt. Illustreret ved nedenstående model:



Al læring tager afsæt i kendte erfaringer. Vi er så at sige ikke andet end vores erfaringer. Forandring og udvikling skal som naturlig følge heraf hylde erfaringen, så vi kan genkende os selv i en given forandring. Den naturlige følge af dette er, at vi stoler på vores erfaringer og kan have svært ved se, at forandring skulle være en god idé. Derfor skal det nye have en chance, og visionen skal have appel. Det er lettere at flytte sig, hvis man virkelig holder af visionen. At vi kæmper for noget større – til eksempel FN's verdensmål, børns rettigheder, mere bæredygtig produktion, fjerne plastic, udligne sociale forskelle, skabe bedre betingelser for minoriteter eller en bedre sundhedssektor. Hjertet skal slå et ekstra slag, når vi præsenteres for "det næste". I denne organisation tog man de eksemplariske principper til sig ved "det kendte" at insistere på altid at holde samtalen om opgaver og relationer i gang. Der var således fast praksis med kollegial og ledelsesmæssig supervision, faglig sparring samt samtaler med opgaven på bordet, som de kalder det. I forhold til "det næste" blev der iværksat en proces med formulering af en ny fælles grundfortælling, som i sig selv skulle være eksemplariske. Det vil sige, at grundfortællingen skulle rumme *det*, de var og er stolte af, og samtidig vække appel og skabe lyst til at bevæge sig.

Det betød jo så samtidig, at introduktion og afprøvning af prøvehandlinger passede som fod i hose ("det nye"), da det både handlede om at give det nye en chance og samtidig gav mulighed for i små test

og hverdagseksperimenter at prøve arbejdsformer og produktudviklinger af, som i sig selv kunne give inspiration til den nye fælles grundfortælling. Og de gik let til sagen. Der var ikke hos dem brug for lange indlæg om faldgruber eller betingelser for succesfulde prøvehandlinger. Det var alt sammen allerede til stede. Organisationens tilkobling til dogmet om progression frem for perfektion gjorde det muligt for dem at følge "lethedens princip" kombineret med et blik for opgaven og en lyst til at bevæge sig sammen. Understøttet af direktørens og afdelingsledernes ønske om at lede på visionen og ikke på driftens detaljer. Og så det åbenlyse, at al bevægelse kan skabe dilemmaer og potentielle konflikter, hvilket altid blev forsøgt fanget i opløbet grundet den veludviklede og disciplinerede anvendelse af samtalen. Lidt kækt kan det konkluderes, at det vitterligt er let og ligefremt dér, hvor man opfører sig let og ligefremt.

De aktuelle udfordringer i denne organisation var komplekse, men forenklet præsenteret her i to spor. Det ene spor handlede om, at udvikling og vejledning var samlet i én afdeling, mens tilsyn var samlet i en anden, med den hensigt at samle procesuelle og samtalemæssige færdigheder i den ene afdeling, mens der i den anden var fokus på audit-erfaringer, fagkompetencer og styr på lovgivningen. Med årene har det imidlertid udviklet sig i den retning, at der er mere status forbundet med at have ansvar for tilsyn, hvilket har betydet, at de erfarne medarbejdere er samlet dér, mens de yngre og nye kolleger primært samles i den



anden afdeling. I det andet spor møder organisationen den udfordring, at kommunerne mere og mere efterlyser "fix it"-løsninger. Det er blevet sværere at etablere en udforskende dialog med kommunerne om i øvrigt meget vanskelige problemstillinger. Kommunen føler sig ofte presset på økonomi, personalemæssige ressourcer og ønsker at undgå offentlig opmærksomhed – hvilket følges op af en forventning til konsulenthusets fagprofessionelle om: "I skal fortælle os, hvad vi skal gøre." "Giv os klar besked." I den mere alvorlige ende betød det også, at nogle af de yngre konsulenter (især kvinderne) oplevede meget voldsom og til tider grænseoverskridende adfærd hos nogle af kunderne. Ikke bare ved en til en-møder, men også ved fællesmøder, hvor frustration kunne udvikle sig til udskamning af den eksterne rådgiver. Ubehaget ikke bare satte sig hos den enkelte konsulent, men havde også en tendens til at skabe spirende kollegiale konflikter, da der ikke var enighed om alvoren i disse oplevelser.

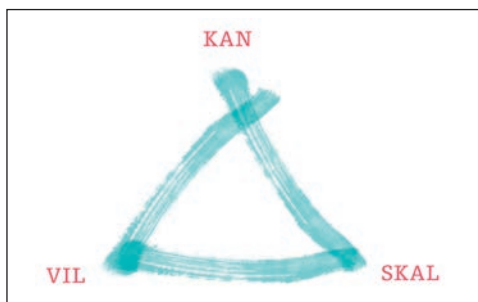
I organisationen blev det beskrevet sådan, "at jordens store tektoniske plader havde bevæget sig og skabt et krater mellem udvikling og tilsyn samt mellem leverance og læring". Og at dette krater havde sat spor i egen organisation. Prøvehandlingerne skulle derfor handle om på forskellige måder at opløse denne massive forskel eller alternativt skabe stærke kommunikative forbindelser mellem udvikling, vejledning og tilsyn. Læring skulle være den højeste kontekst, både internt og eksternt. Da organisationen er i fuld gang, er langt fra alle prøvehandling

er værktøjet endnu, men idékataloget er allerede langt – og det er for længst erfaret, at prøvehandlingerne virker efter hensigten. Her et lille udsnit af prøvehandlingerne i den pågældende organisation:

1. I stedet for det almindelige introduktionskursus så etableres supervision omkring konkrete tilsynsopgaver. Skabe læring omkring tilsynet hos to forskellige kunder
2. Erstatte "nej" med "ja" – og når der ønskes "fix-it"-løsninger hos fire af konsulenterne
3. Tage kollega med fra anden afdeling til at give opgavefokuseret feedback (KDP – eksemplariske samtaler) ved komplekse opgaver hos tre konsulenter med makker
4. Ikke bare opgaven, men også ubehaget på bordet via ny type af kollegial sparring, hvor selvværd og professionel position er sat på spil – når behovet opstår
5. Færdighedstræning – såkaldt "skakmat"-træning – til håndtering af grænseoverskridende adfærd med deltagelse af alle medarbejdere og ledere i 2x3 timer
6. Fjerne manualer og brug af særlig app fra kursuskataloget for i stedet at etablere sidemandsoplæring i kommunerne i første omgang hos én kunde
7. Internt at træne små elevatorer om den nye fælles fortælling (læring som højeste kontekst) i medarbejderteams i to en halv time med opfølgning

8. Overlade visionsledelsen til afdelingslederne, mens direktøren får frigjort tid til at tage med ud på konkrete opgaveløsninger (for atter at blive koblet til kravet til faglighed i en ny kommunal virkelighed) i en otteugers periode
9. Etablere kollegiale læringsloops ved løbende at genbesøge de eksemplariske principper fra "Pragmatisk ledelse" i medarbejderteams med to forsøg i hvert team
10. Tage eksisterende kunde med ud til ny kunde, hvor to konsulenter prøver det af
11. En gryende idé, som de er tvivl om, hvorvidt kan gøres til prøvehandling eller mere er et overordnet strategisk tiltag – et såkaldt "kraterindeks"; de ønsker at holde øje med, at dette indeks er så lavt som muligt, hvilket betyder, at skellen mellem udvikling, vejledning og tilsyn altid skal være præcist fagligt begrundet ud fra devisen læring som højeste kontekst.

Med afsæt i min Vil-Kan-Skal-model (Olsen & Larsen, 2012) kan det konkluderes:



Man "Skal" ville det, mens stive styrings- og beslutningslogikker, positionering og berøringsangst over for inddragelse er den rene gift for prøvehandling. Men "Skal" er ikke nok. "Vil" er en forudsætning. "Kan" opnås ved at prøve prøvehandling. Og løbende kvalificere denne form for styrings- og læringspraksis. Så "Kan" det blive et stærkt fælles anliggende.

Bæredygtig udvikling via prototypetest og færdighedstræning

Som vi netop har set, så øges sandsynligheden for, at det rigtige sker, med en eksemplarisk tilgang. Eksemplarisk ikke blot forstået som at gøre det, man siger, men derudover løbende kvalificere denne gøren op mod visionen og/eller målet. Er vi på rette vej!? At skabe en bæredygtig udvikling med brug af organisatoriske prøvehandling betyder i denne sammenhæng, at selve arbejdet med prøvehandling skal være bæredygtigt. Det skal bygges op trin for trin, så alt og alle kan følge med. Det skal primært involvere dem tættest på opgaven. Det skal være små tiltag, der tager fat i de største og mest komplekse problemstillinger. Og det skal resonere med vores drømme og håb.

På masteruddannelsen PROF (Procesledelse og Organisatorisk forandring) ved Aalborg Universitet skal de studerende gennemføre et aktionsforskningsprojekt koblet til egen organisation baseret på design, hvor prøvehandling spiller en central rolle. Disse forløb har skærpet min opmærksomhed omkring eksemplariske veje at gå, når prøvehandling skal blive



en realitet midt i hverdagens travlhed. Den designmæssige ramme er et mindre aktionsforskningsprojekt, som betyder, at der altid er en tydelig involvering af medarbejderne (eller andre berørte) i projektet båret af, at de studerende har opøvet færdigheder med en række procesværktøjer. Denne tilgang øger kendskabet og i sidste ende opbakningen til prøvehandlingen som læringstilgang. Da tidshorisonten samtidig ikke er lang, så suppleres involveringen med en attitude, som kort og godt kan kaldes ”Gør det!!” Måske vi ikke kan nå at tale om alle tænkelige forhold og omstændigheder, men vi kan inden for rammen af pragmatisk læringsfilosofi sikre, at alle gør sig relevante erfaringer. Med involveringen in mente. I en pragmatisk læringsoptik er ”gør det” selv sagt også eksemplarisk, da netop handlingen er særlig værdsat. ”Gør det” betyder, at alle meget hurtigere forstår en masse mere om, hvad en prøvehandling er (eller kan være), hvilke resultater der blev eller kunne skabes, og hvordan metoden kan anvendes videre frem. Ikke nødvendigvis ideelt. Sikkert ikke perfekt. Men i bevægelse med det næste for øje, hvor de avancerede procesdesign gør, at alle er involveret ikke bare i udførelsen, men også i kvalificeringen af indsamlede data og erfaringer.

For i det hele taget at skabe gode forudsætninger for, at arbejdet med prøvehandling bliver bæredygtigt, sænker vi til tider en meget særlig læringsboble ned over organisationen i form af simuleringer – enten som testsimulering eller som

kommunikativ simulationstræning (www.villavenire.dk).

Prototypetest/testsimuleringer:

For et par år siden fik jeg Hillary Cottams bog *Radikal hjælp – hvordan vi genopbygger relationer og revolutionerer velfærdsstaten* i hånden, som netop er et radikalt, poetisk og tidligt bud på bæredygtig udvikling i en barsk London-virkelighed båret af prototyper og eksperimenter (Cottam, 2018). Båret af indignation og håb ud fra devisen ”dyrk det gode liv” har Cottam formuleret egne principper og designprocesser for radikal hjælp og prototyper, som hun beskriver sådan her: ”Prototypeudvikling handler om at bygge for at lære, om at skabe noget, der er virkeligt nok til at blive afprøvet med henblik på at finde ud af, hvad der så sker” (ibid.). I samme tidsrum (2015) var vi i gang med at gøre vores første forsøg med en lignende tilgang i samarbejde med Odense Kommunes ældre- og handicapforvaltning. Teste ny praksis inde i en simulator (prototypetest) i en så tilnærmet virkelighed, at det hurtigt gør relevante prøvehandling muligt. Odense Kommune beskrev indsatsen på denne vis:

... (vi) har en ambition om at skabe de bedste løsninger til fremtidens ældre og handicappede. Det kræver gennemtænkt udvikling – ja, ikke bare gennemtænkt, men også gennemtestet, og det er netop det, vi har gjort. Vi har testet vores nye velfærdsløsning som en prototypetest, præcis som produktionsvirksomheder gør det, for at sikre et godt produkt. Ved at

prototypetest er det hverken et tilfældigt eller uprøvet design, som kommer til at skabe rammerne for den forvaltning, borgeren i fremtiden møder i Odense Kommune.

At teste i et så stort format er usædvanligt i en kommunal sammenhæng. Men det er også et usædvanligt projekt ... med ny organisering, nye arbejdsgange og ny tilgang til borgeren. Prototype-idéen blev til i en overvejelse om, hvordan man kunne teste den nye velfærdsløsning. Ved at udvælge en lille del af organisationen til at teste alle projekterne i velfærdsløsningen ville det være muligt at sikre, at løsningen i høj grad blev sammenhængende. Til det blev prototypetesten et forstørrelsesglas, der konkretiserede, hvordan velfærdsløsningen så ud. Om den kunne udledes, om den gav mening, og om den havde den ønskede effekt. Prototypetest har givet tankerne på skrivebordet liv og givet værdifuld indsigt i en fremtidig virkelighed. Det har kvalificeret tanker om effektive rehabiliteringsforløb og borgeren som samarbejdspartner. Det har testet den samlede nye indsats, der skal gøre kommunen dygtigere til at støtte op om livskvalitet og selvstændighed til borgeren (Innovationsprisen 2016, KL).

Odense var vores første eksperiment i stor skala. Siden er vores design for testsimuleringer og prototypetest blevet skærpet i tæt samarbejde med kunderne, ikke mindst med henblik på at anvende de samme principper i simuleringen, som gør sig gældende for prøvehandling, så organisationens medlemmer uden tøven

fortsætter "testen" ved at træde ud af simulatoren og ind i organisationen med konkrete prøvehandling i hænderne. Det bliver for omfattende at beskrive de sidste seks års oplevelser med dette, men kan blot sige, at det er en god idé at teste ny praksis i lille format, inden det gøres til en stor historie. Eksempler: ny digital platform, telemedicinske løsninger, samkøring af formater, nye procedurer, ny visitationspraksis, sammenlægning af afdelinger, tværprofessionelt samarbejde, ændret kvalitetsstandard, akutte indsatser og lokal forankring af indsatser. Aktuelt møder vi ambitionen formet af Frederic Laloux fremtidens organisation (Laloux, 2015) i mange varianter, hvor vi anvender faserne fra vores testdesign: "Klar – Start – Parat".

Kommunikativ simulationstræning:

Det gik hurtigt op for os, at alle test indeholdt markant og effektiv færdighedstræning, som vi med inspiration fra sikkerhedstrænere og flyveledernes akademi har samlet i et format kaldet kommunikativ simulationstræning (fra 2021 på Københavns Professionshøjskole, diplommodul uden for studieordning).

Træningsformatet er i sig selv en mini-prøvehandling, som indeholder nogle, har det vist sig, meget effektive læringsprincipper:

- Handling-før-Holdning (vi springer ud i det)
- Baseret på dine og mine bedste erfaringer (du er o.k., jeg er o.k.)



- Det er ikke perfekt, men vi lærer en masse
- Korte, gentagende forsøg
- Stram og præcis drejebog, alle gør det samme på samme tid
- Ledet af instruktør ("gamemaster")
- Brug af opgavefokuseret feedback (KDP).

KDP feedback-formatet har vi, som sagt, hentet inspiration fra hos flyvelederen, som kommunikerer på engelsk med de tre ord; Keep – Develop – Phase Out (Olsen, 2016). Målt på virkning handler det om en grøn "Keep", fordi det, du gjorde i situationen, virkede godt, en gul "Develop", fordi jeg kunne se, at du forsøgte, men at virkningen vil blive bedre, hvis du i stedet ... og en rød "Phase Out", der bliver givet, fordi det, du gjorde, ikke virker i denne sammenhæng. Stop med det, jeg vil i stedet foreslå, at du ... Formatet findes også på dansk (kaldet BUA) udviklet i samarbejde med Københavns Kommune og Københavns Professionshøjskole. BUA står for bevar – udvikl – afvikl.

Færdighedstræning i formatet "Kommunikativ simulationstræning" varer typisk mellem to og tre timer. Det er altså let at finde plads til og er oplagt til at træne møder, hvor der er noget på spil, såsom vanskelige samtaler, borgerkontakt, salgssituationer og ja, alle samtale- og kommunikationssituationer, som er nye eller svære. I organisatorisk sammenhæng, hvor sigtet er yderligere prøvehandling, har det blandt andet handlet om at træne ny fælles grundfortælling, tværprofessionelle mø-

der, netværksmøder, manualbaserede samtaler, telefonrådgivning, kollegial feedback og håndtering af uventede eller ubehagelige situationer.

Da prototypetesten og den kommunikative simulationstræning i sig selv er en prøvehandling i henholdsvis stort og lille format, og i disse design anvender præcis de samme principper, har det vist sig meget lettere for organisationens medlemmer selv efterfølgende at håndtere den til tider lidt vanskelige størrelse kaldet prøvehandling. Til tider vanskelig, fordi man skal være klar til at træde et skridt frem. Villigheden skal stå sin prøve. Båret af udpræget fælles venlighed med licens til at fejle. Da virkningen jo ikke er givet på forhånd.

Afslutning

Det findes allerede derude. Bæredygtige prøvehandling. Faktisk en hel masse, jo mere jeg kigger efter. Det er let at gøre det svært. Men det er, som denne artikel har vist, ikke så svært at gøre det let. Prøvehandling er simpelthen en attitude. En måde, vi er sammen på. En reaktion på kompleksitet, hvor vi i stedet for at regne den ud én gang for alle erkender, at vi ikke arbejder med ligninger, der går op, men med algoritmer, der øger sandsynligheden for at lykkes. Mon ikke vi, når vi samles på gode måder, har en fornemmelse for fremtiden. Fornemmelsen er nok. Nok til at iværksætte prøvehandling. Men husk præcisionen. Pludselig kaldes alt muligt for en prøvehandling, hvilket kan udnyttes til at gøre noget mere spiseligt. Men hvis det er noget andet (end

prøvehandling), så kald det noget andet. Så er vejen frem langt mere farbar.

Den tyske sociolog og politolog Hartmut Rosa er ved at bygge en samlet sociologi op om vores forhold til verden (Rosa, 2021) med anvendelsen af begrebet ”resonans”. Som han skriver: ”Hvis acceleration er problemet, er resonans måske løsningen.” Rosa beskæftiger sig med verdens store kriser og det enkelte menneskes tilsvarende, hvilket har motiveret ham til at formulere det gode livs sociologi i abstrakte, men dybt inspirerende genstandsfelter af mere bæredygtige forhold til verden. Afsættet er tungt med fokus på væksten i personlig angst og klodens økologiske kriser, men sigtet er lyst og befordrende. Rosa beskriver en række mulige kvaliteter i vores forhold til verden, som rummer evnen til at mærke (hud), sanse via kroppen, indgå i tæt relation til den anden og i dyb relation til sig selv og at bruge vores samlede viden (erfaring) til at prøve noget af.

Nu hvor jeg mærker efter, så er det dér, hvor prøvehandlingen har vist sig let. Metoderne og faserne er nok nødvendige, men ikke tilstrækkelige. Det er i sidste ende kvaliteten af vores relation til verden, der gør det muligt at møde ind på arbejde med sanserne i behold, med relationen i midten og med lethed som det bærende princip.

REFERENCER

Bæredygtig Udvikling (2021).

Øko-net, <https://bu.dk/introduktion/hvad-er-baeredygtig-udvikling/>

Cottam, H. (2018). *Radikal hjælp – hvordan vi genopbygger relationer og revolutionerer velfærdsstaten*. København: Forlaget Mindspace.

Digmann, A., Jensen, K.E., Bendix, H.W., & Jensen, J.P. (2008). *Principper for offentlig innovation – fra best practice til next practice*. København: Børsen offentlig.

FN (2015). <https://www.verdensmaalene.dk/fakta/verdensmaalene>

Hersted, L., & Frimann, S.. (2020). *Lederen som aktionsforsker*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Juhl, A., & Hvilsted, L. (2018). *Den resiliente organisation*. Risskov: Forlaget Granhoff & Juhl.

Kaspersen, P., Bech, S., Paulsen, M., & Juhl, H. (2014) (red.). *Klassisk og moderne læringsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.

Koselleck, R. (2007). *Begreber, tid og erfaring*. København: Gyldendal.

Laloux, F. (2015). *Fremtidens organisation – fra ledelse til selvledelse, fra organisation til organisme*. Nørre Snede: Direction Books

Larsen, F. (2019). *Pragmatisk, praktisk og professionelt – om pragmatisk ledelse*. København: Forlag Venire (www.villavenire.dk)

Larsen, F. (2020). *Pragmatisk ledelse – planlagt, praktisk, professionelt*. København: Forlag Venire.

Majgaard, K. (2017). *Tværfaglig Ledelse – mellem idealisering og ironisk dekonstruktion*. *Kognition & Pædagogik*, 105.

Olsen, T. (2016). *Eksemplariske samtaler, villighed – venlighed – virkning*. København: Forlag Venire.

Olsen, T., & Larsen, F. (2012). *Vil-Kan-Skal, Ledelses- og læringsfilosofi under forandring*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Rasmussen, L.T. (2020). *Håndbog i Lean* (e-bog). Ringsted: Forlaget Kompetenceforum.

Rosa, H. (2021). *Resonans – En sociologi om forholdet til verden*. Frederiksberg: Eksistensen.

Mere om forfatteren

Thorkild Olsen har gennem 20 år (DIS-PUK, Attractor og Villa Venire) arbejdet med organisatoriske forandringer og udvikling af ledelse såvel som professionelle praksisser. Indsatserne har i høj grad været baseret på systemisk teori, anerkennende praksis og narrative metoder. I de senere år har han bl.a. arbejdet med organisatorisk simuleringstest og prøvehand-

linger som tilgang til at skabe organisatorisk læring.

Thorkild har gennem alle årene undervist især ledere og udviklingskonsulenter i anvendelsen af forandringsmetoder, procesdesign og samtaleteknikker. Ligeledes har Thorkild Olsen skrevet en række bøger om disse emner samt en bred vifte af artikler. Se mere på www.villavenire.dk.

Abstract

Det første bidrag i tidsskriftet er et interview, som vi har gennemført med en af landets mest markante stemmer i bæredygtighedsdagsordenen, nemlig sociolog og forfatter Rasmus Willig. Han har talt, debatteret og skrevet om temaet samt taget konkrete initiativer, som f.eks. Andels-gaarde, i et forsøg på at få os alle til at tænke i aktive handlinger frem for at resignere i passivitet. I denne udgave af Erhvervspsykologi stiller Rasmus op til et interview med baggrund i sin nyeste bogudgivelse, *Vi ved det jo godt – fragmenter fra den offentlige debat*. Erhvervspsykolog og redaktør Stine Reintoft stiller ham spørgsmål, der kredser om, hvordan ledere og medarbejdere på arbejdspladser kan blive aktive i bæredygtighedsdagsordenen, og hvad man konkret kan tage fat i at tænke/gøre på nye måder.

Artiklen *Fra ego- til øko-bevidsthed: Bæredygtig ledelse i et paradigmeskifte* er skrevet af psykolog Louise Kronstrand. Hun har stiftet virksomheden Bæredygtig Bevidsthed med det formål at hjælpe virksomheder og ledere med at balancere den indre og den ydre del af den grønne omstilling. Louise tror på, at både adfærd, tankegang og hjerte må hænge sammen, hvis bæredygtighed skal blive en troværdig størrelse og få reel effekt. Louise præsenterer en ny model

(COSA-modellen (Compass Of Sustainable Awareness)), som kan bruges som et kompas, når man som leder skal finde sin egen vej i den grønne omstilling af virksomheden og gå fra ego-bevidsthed til øko-bevidsthed.

Steffen Max Høgh, Simon Elsborg og Sara Benedicte Neukirch har skrevet artiklen *Brug målrammeanalysen til at øge dine medarbejders motivation og engagement i arbejdet med bæredygtighed*. Artiklen fokuserer på, hvordan medarbejdere kan motiveres og engageres i arbejdet med bæredygtighed. Ifølge Steffen Max Høgh og Simon Elsborg Nygaard er ”målrammeanalysen” et nyttigt værktøj til at inddrage medarbejderne i virksomhedens strategi for bæredygtighed. Artiklen er skrevet med baggrund i bogen *Bæredygtig Business – for bundlinjen og en bedre verden*, som udkom i juni 2021.

Artiklen *Når verden ikke er opdelt i fag, hvorfor skal folkeskolen så være det?* sætter spot på innovation og kreativitet for de yngre generationer. Stephanie Semay Bäckström og hendes kollegaer har arbejdet med en folkeskole i Nordjylland om at fremme netop innovation og kreativitet for eleverne. I artiklen beskrives arbejdet med casen, og herunder hvad det i grunden kræver af ledelsen at understøtte arbejdet i praksis.

Hvordan kan man arbejde med innovation, så det ikke ender med store ord og en planche, som alle har glemt efter to uger? Det skal vi blive klogere på med artiklen *Når verden ikke er opdelt i fag – hvorfor skal folkeskolen så være det?*

Forfatter og konsulent Thorkild Olsen har forfattet tidsskriftets sidste artikel, som sætter fokus på begrebet *prøvehandlinger*. Når vi

skal gøre noget nyt, når vi skal søsætte forandringer, hvor vi føler os på usikker grund, ja, så kan arbejdet med konkrete prøvehandlinger være en vej at gå. Thorkild Olsen har arbejdet i en kommune, som havde fokus på hverdagsinnovation, og vi skal høre om hans arbejde som konsulent i den forbindelse, og hvordan prøvehandlinger både er et godt forandringsbegreb og forandringsgreb i praksis.