

DOBBELTSLØJFEN

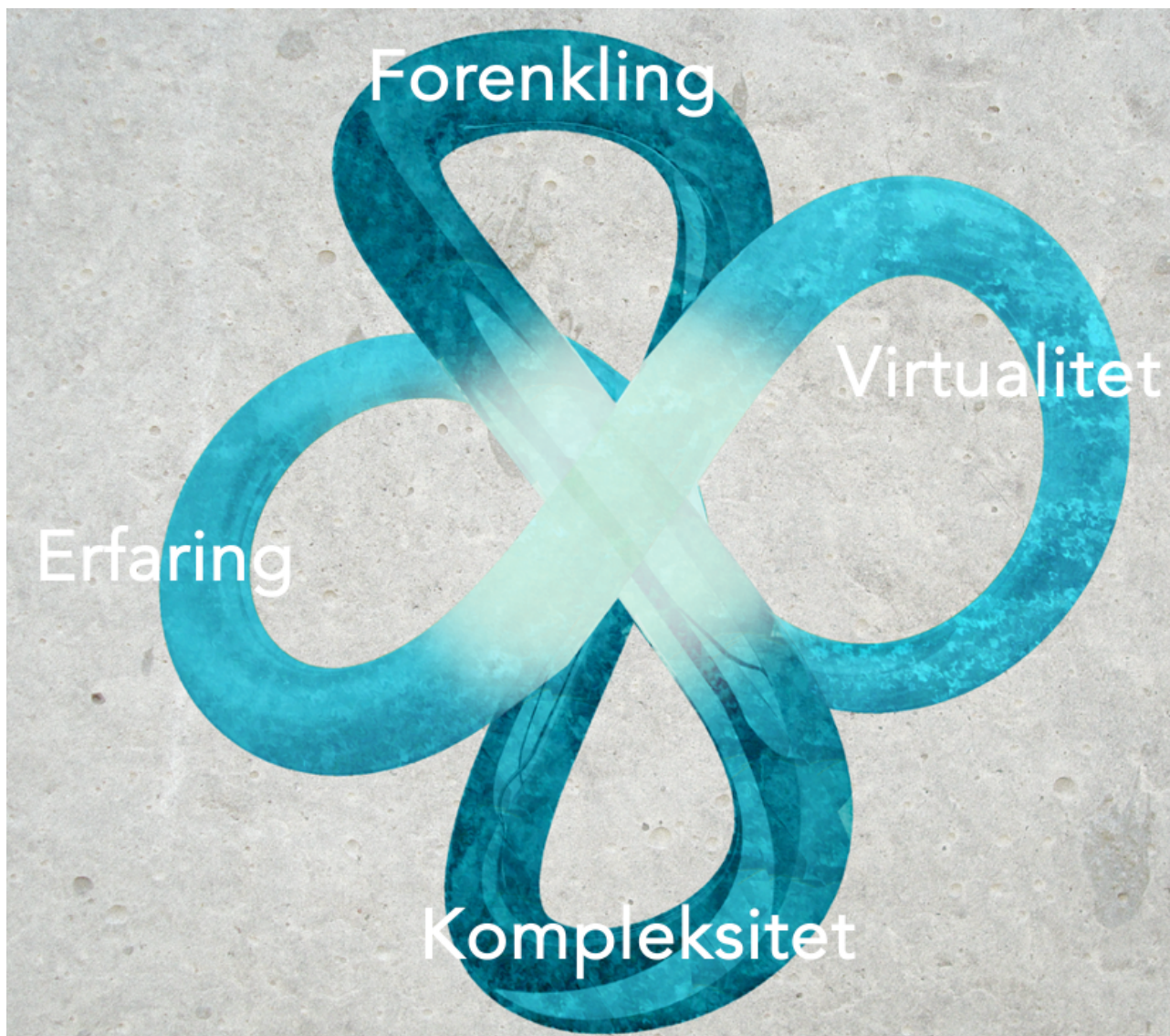
Forfatter Thorkild Olsen, Forlag Venire 2023

Dobbeltsløjfen er en model, der illustrerer de voldsomme mentale og opgavemæssige stræk, som organisationer og ledelsesgrupper er udsat for. Vi skabte modellen på baggrund af en bemærkelsesværdig udvikling i opgaverne for de eksterne konsulenter som os. I stedet for at inspirere til samarbejde eller undervise om kommunikation, skulle vi nu "skubbe på" og "genstarte" projekter og processer, der var gået i stå. Det var en paradoksal opgave, for vi mødte organisationer med et mylder af aktiviteter og stort engagement i opgaveløsning. Ingen var gået i stå, men alligevel skete der ikke det, der skulle ske. Dét paradoks ville vi gerne forstå og derfor fik vi brug for en hjælpsom model.



Som udgangspunkt viser modellen bevægelse. De to evighedssløjfer viser de bevægelser, der aldrig kan låses fast. Svingningen mellem kompleksitet og enkelthed, hvor man forsøger at skabe gode arbejdsforhold ved at forsimple opgavebeskrivelsen "gør dette her!", men straks efter opdager, at "Det kan ikke lade sig gøre", fordi virkeligheden slet ikke er så enkel. Svingningen mellem erfaring og virtualitet, der peger på, at ingen organisationer kan fungere uden sine medarbejders erfaringer. Organisationer kan samtidig ikke overleve uden visioner for fremtiden, luftkasteller, som medarbejdere og ledere ingen erfaringer har med endnu.

Vi udviklede derfor de to evighedssløjfer, hvor strækket er stort og taktikkerne er langt fra hinanden. Som organisation, som medarbejder og leder, som en opgave kan suse rundt i. Det er helt ok, hvis bare modellen hænger sammen, hvis knudepunktet i midten fungerer lige så godt som sløjfernes motorveje. Bemærk således, at modellen mangler noget blå farve i midten. Det afspejler vores bud på, hvor der er mest at gøre, der kan hjælpe organisationen videre i de loops, som ikke kan eller skal forhindres. Så når projekt- og procesledere og udviklingskonsulenter stifter bekendtskab med **dobbeltsløjfen** går snakken på, at vi skal have fat i noget *blå maling*. I dette kapitel præsenteres 5 slags *blå maling*, der har til sigte at skabe sammenhæng i indsatser og i sidste ende skabe grundlag for organisatorisk læring.



I mødet med Reinhart Kosselecks bog "Begreber, tid og erfaring" (note) fik vi pludselig sprog for nogle accelererende fænomener i danske organisationer. Kosselecks berømte tese om, *"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"* præsenterede vi i en række fagprofessionelle grupper og ledelsesteams og genkendelsen var udtalt. For sociologen Kosseleck var genstandsfeltet begrebers udvikling i moderne europæisk historie. Hvor han meget overbevisende illustrerer, hvordan de begreber, vi anvender i sproget, bliver mere og mere abstrakte. Det afspejler, at udviklingen kræver mere og mere af os. At det ikke længere er nok at præsentere en fremtid. Det er et krav, at vi præsenterer og præsterer tydelige fremskridt. Det var denne analyse, vi overførte til teams og organisationer.

Kravet om optimering og tydelige fremskridt er vokset markant de seneste tre årtier. Det betyder, at der indsættes en *virtualitet* i indsatser og strategier. Altså fremtidsforestillinger, som vi endnu ikke kan se, men kun forestille os. Derfor virtuelle. Det betyder, at det strategiske sprog har udviklet sig abstrakt og blevet fordringsfuldt. Der skal leveres mere for mindre, innovationen skal være radikal, disruption og agilitet dukker op i sproget og kerneopgaven forbindes med en række samtidige fænomener. Der opstår således en læringsmæssig sårbarhed, fordi der er mindre og mindre overlap mellem erfaringer og fremtidsforventninger og dermed færre beskrivende begreber, mens mængden af foregribende begreber vokser.

Men da vi ikke kan nøjes med at længes efter gamle dage, hvor alting var mere simpelt, står vi med en krævende og nødvendig procesopgave. Virtualiteten og erfaringen skal forbindes. Det samme skal kompleksitet og forenkling. Vi skal, med andre ord, have fat i den blå maling. Det er nødvendigt, da moderne organisationer selvsagt bliver nødt til at foretage strategiske satsninger, formulere visioner og arbejde med større indsatser. Alt sammen noget, der udspringer fra modellens øverste højre hjørne apropos ovenstående. Udfordringen er imidlertid, at læring springer fra vores erfaringer og kun kan kaperes i mindre, sammenhængende doser. Der skal derfor foretages relevante forenklinger, der gør det muligt for de involverede at forstå, hvad der foregår. Læring hører således til i modellens nederste venstre hjørne. Opgaven er – med blå maling i spande – at skabe forbindelse. Forbindelse mellem strategiernes implementering og organisationens læring. Mellem dem som formulerer indsatser og dem, som er tæt på opgavens udførelse.

Her følger fire bud på blå maling

I. Virtualitet

Nogle medarbejdere udtaler sig lidt lakonisk, når de siger, at der er nogen, der får løn for at tale sort. Det er selvfølgelig ikke fair, men afspejler strækket mellem medarbejdere tæt på kerneopgaven, som for manges vedkommende har svært ved at se meningen med den nye strategi. Og deres kolleger - de andre medarbejdere og chefer i supportafdelinger, sekretariatet og tæt ved direktionen som arbejder hårdt for at finde et sprog for *det næste*. Et sprog for virtualiteten, hvor fordringen er, at i morgen skal være langt bedre end i går. Det betyder, at de enten henter nogle ord frem, som mange har svært ved at forstå. Abstrakte eller sammensatte ord. Eller henter gamle travere frem, som de forsøger at give ny betydning. Det sidste gør ofte dilemmaet endnu mere udtalt, da det bliver så oplagt at kalde det "gammel vin på nye flasker". Ord som helhed, tværprofessionelt, tillid, tidligt, sammenhæng, innovation og samskabelse hører til i

denne kategori. Eller, som en tredje vej, kobler en masse elementer sammen i et komplekst billede.

Styringsteoretikerne (note – Klaus Majgaard) peger på, hvordan udviklingskravet kombineret med en vifte af rationalistiske, neo-liberale metoder har forøget strækket i organisationer. Dette manifesterer sig ved, at den vertikale dialog er gået i stykker. Sproget eller diskurserne i de strategiske lag, i mellemliderlagene og i de udførende lag er simpelthen blevet for forskelligt. Der er gået "goddag-mand-økseskaft" i organisationernes liv. Ingen forstår hinanden længere, hvilket har skabt resignation hos mange medarbejdere og kynisme hos mange topledere.

Opgaven er således helt oplagt at genetablere dialogen, når det nye annonceres. Til det formål har vi gjort brug af test-simuleringer, som har vist sig at være effektiv *blå maling*. En simulering til test af det nye svarer til prototype-test af ny teknologi. Blot overført til organisering, samarbejde, procedurer, arbejdsgange og ledelse.

En ny vision eller strategi baserer sig på nogle kritiske antagelser. Antagelser om, at hvis vi gør dette, så bliver resultatet bedre. Det kan være nye måder at organisere sig på. Nye samarbejdsflader. Nye metoder eller ny anvendelse af teknologi. Det er en god idé at teste disse kritiske antagelser i lille format – i en simulator – inden, der trykkes på den store implementeringsknap. En simulering baserer sig på, at der udvælges en eller to af disse kritiske antagelser. Og at disse gennemarbejdes således, at den/de på dagen kan præsenteres som et forsøg på ny praksis. Samtidig udtages en række vigtige arbejdsopgaver (sager/indsatser), som hører til den almindelige drift.

Den vertikale dialog sikres ved, at der er både medarbejdere, ledere og chefer til stede i simulatoren. Selve simuleringen formes af, at de medarbejdere, som til daglig har ansvar for opgaven, bedes løse opgaverne med brug af den nye metode eller i det nye samarbejde. Dette gøres i flere runder på dagen, så der kan indsamles en vifte af erfaringer. Simuleringen afsluttes med, at man samler sig om disse erfaringer og kvalificerer dem. Det slår ikke fejl: Selve implementeringen forbedres markant. Så selvom en test-simulering er krævende i tid og ressourcer, er det en fornuftig investering, da der spares en masse i de følgende led.

II. Komplexitet

At kompleksiteten stiger er blevet en så almen indsigt, at det nærmest lyder som en snak om vejret. Alle siger det. Alle mærker det. Når til eksempel en gruppe af ledere samler sig for at sætte fokus på en indsats eller projekt, går der oftest ikke længe førend, at

rundtossetheden melder sig. Simpeltthen fordi de hurtigt bliver klart, at den omtalte indsats forbinder sig med mange andre indsatser, projekter og strategier. Overlap og samtidighed præger organisationernes liv.

Fænomenet kompleksitet boostes samtidig af nye organiseringsprincipper, hvor der ofte refereres til Laloux' "Fremtidens organisation" – den såkaldte blå-grønne eller turkise organisation. I denne udvikling satses der på en høj grad af selv-tilrettelæggelse i teams og stor involvering af medarbejderne i løsninger tæt på kunden eller borgeren. Den bærende idé er, at man skal designe organisationens drift efter kundens eller borgerens mål/behov. Borgeren skal ikke passe til kommunen. Kommunen skal passe til borgeren. Kunden skal ikke passe til banken. Banken skal passe til kunden.

Det er en både sympatisk og velfærdsrættelig nødvendig tanke, som afspejler vores forventninger til moderne organisering. Men det er også virkelig svært. Svært fordi, det er svært. Borgeres mål er jo alsidige. Kundens behov uforudsigelige. Det demonterer den klassiske implementering som mulighed, da det går for langsomt. Det stiller sig også i vejen for en stram struktur med tydelig rollefordeling, da det er for stift.

Det er ikke vores erfaring, at der er modvilje mod disse nye organiseringsformer. Det er til gengæld vores erfaring, at det er svært og det derfor kræver øvelse. Både i det udførende. Men så sandelig også i forhold til ledelsesopgaven. Til dette formål har vi udviklet en række generiske simuleringsovelser – simulering i miniformater – som vi kalder for kommunikativ simulationstræning.

[Læs mere her](#)

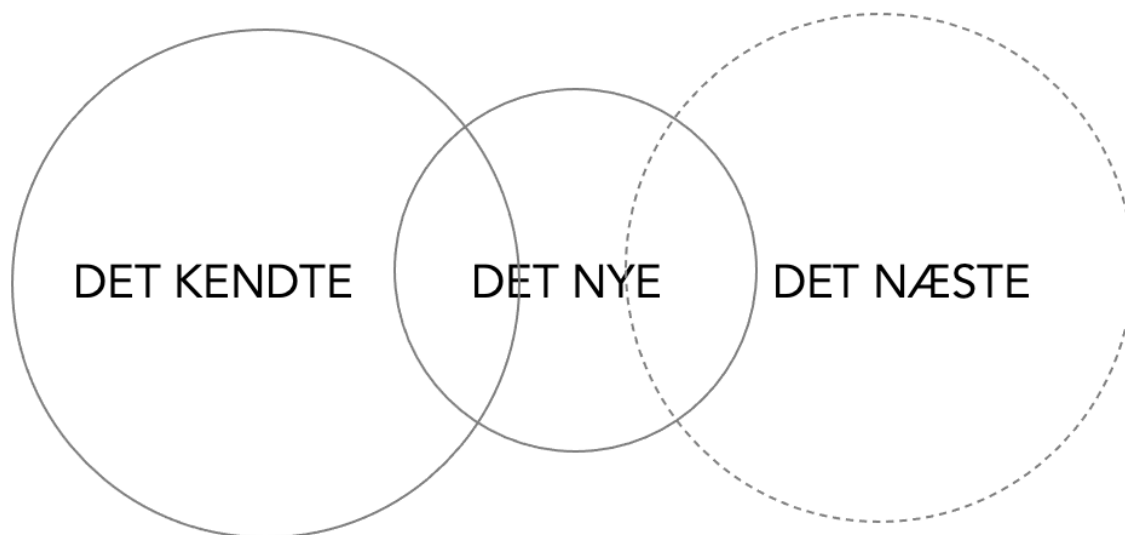
III. Erfaringer

Når sigtet er organisatorisk såvel som individuel erfaring, er det nødvendigt at hylde erfaringen. At designe processen således, at de bærende erfaringer løftes ind i rummet. Ikke blot erfaringer i betydningen, hvilke kompetencer er til stede. Men også erfaringer med lignende opgaver og situationer. Erfaringer med samarbejde på tværs og erfaringer med god kommunikation, når det er svært. Der er altså tale om et bredt erfaringsbegreb, som vi henter fra pragmatisk læringsfilosofi.

Det lyder sikkert som sund fornuft, når det skrives i denne sammenhæng. Men når vi slår på tromme for de pragmatiske eller eksemplariske principper, hvor der er fokus på erfaring, så er det fordi, det alt for ofte går galt. De strategiske processer går for hurtigt og baserer sig på en skjult præmis om "nyt-med-nyt-på". En, ikke altid udtalt, præmis om, at nu bliver alting anderledes. Opgaven designs på helt nye måder. Porteføljerne

omorganiseres. Titler ændres. Dette ender næsten altid i symbolsk implementering, da det ikke er muligt at forme forandring på denne måde. Det hedder sig, at vi skal springe fra en brændende platform. Men det skaber ikke i sig læring. I hvert fald ikke læring af den rigtige eller relevante slags, da det traumatiserer organisationen.

Når en proces designes efter de eksemplariske principper...



sker der næsten altid det, at man bliver overrasket. Overrasket over, at afstanden til 'det næste' ikke altid er så stor endda. Overrasket over, hvor megen erfaring der er til stede. Overrasket over, at bevægelsen bedst sker i små prøvehandlinger fremfor via langsigtede, strategiske målsætninger.

En enkel og effektiv måde at hylde erfaring, styrke hukommelsen og skabe sammenhæng er via det narrative design 'Storyline'. Sammen med den involverede gruppe bliver I enige om, hvilken tidshorisont, der fremstår mest relevant. Herefter bedes deltagerne, hver især, om i stilhed at brainstorme og skrive ned på blokken småt og stort. Vigtige begivenheder, situationer der har sat sig i hukommelsen, oplevelser, seminarer, nye tiltag etc. etc. Herefter sættes de sammen to og to eller i små grupper med opgaven at tegne en begivenhedslinje på en plakat.

Slutteligt samles alle i plenum for både at lave en fælles begivenhedslinje. Dette stimulerer hukommelse og skærper blikket for, hvor meget organisationen allerede har bevæget sig. Men pointen er især, at der ovenpå begivenhedslinjen udarbejdes en betydningslinje. Det processuelle greb er, at man i plenum formulerer hvilken betydning 'det skete' har haft på den enkelte og på hele teamet. Effekten af en sådan proces kan være overraskende stor. Man kommer så at sige på hold med hinanden og det bliver tydeligt for alle, hvor meget man har formået at udrette sammen

IV. Forenkling

Michael White har, med inspiration fra Wygotskis ideer om nærmeste udviklingszone, formuleret et princip for forandring, som han kaldte stilladsering. Et narrativt kort, der er i række små skridt formår at koble vores aktuelle forståelser tæt på begivenhederne med forandringen, som enten svæver højt over os eller rækker ind i fremtiden. Stilladset tager således hensyn til vores kognitive formåen. Det er dette aspekt, vi har lagt ind i den lodrette dimension af dobbeltsløjfen. Det betyder billedlig talt, at man skal undgå bare at trykke "videresend" på kompleksiteten. Vi har brug for, at indsatser og projekter stykkes ned i nogle mindre stykker, der kan give os en fornemmelse for prioritering, rækkefølge eller rammesætning for "min opgave" i det store billede.

Dette er ikke nødvendigvis let, da forenklingen ikke må blive en unødigt forsimppling. Hvis procesdesignet bliver for simpelt, slår kompleksiteten hurtigt igen. Der er derfor noget at tænke over, som i sig selv kræver lidt tid. Ligesom det er nødvendigt med en løbende dialog mellem den konkrete, forenklede indsats og det større, komplekse helhedsbillede. Helt konkret ved, at man skal sikre sig, at der løbende etableres dialogiske rum og feedback loops i ethvert større projekt/indsats.

Litteratur:

Kosseleck, Reinhart. "Begreber, tid og erfaring", Hans Reitzels Forlag 2007.

Larsen, Frederikke. Artikel om simulering. Forlag Venire, 2019.

Larsen, Frederikke. Pragmatisk ledelse. Forlag Venire, 2020.

Laloux, Frederic. Fremtidens Organisation, 2017.

Majgaard, Klaus. "Offentlig styring", Gyldendal 2013.

Olsen, Thorkild. "Livets uendelig kilde". Forlag Venire 2023.

Olsen, Thorkild og Larsen, Frederikke. Vil-Kan-Skal bogen, 2012.