

I en tåget tid, hvor alle desperat forsøger at balancere på kompleksitetens urolige balancebom, er der ikke brug for simple svar. Ej heller komplekse svar.

Tiden har brug for spændstige svar og dialogisk viden.

– Et stærkt perspektiv på
forandringer og samtaler!

SYSTEMISK METODE

Af Thorkild Olsen, Villa Venire

I en tid hvor megen dialogisk viden forsvinder, fandt jeg, at det netop nu er særligt vigtigt at tilvejebringe enkle beskrivelser af systemisk teori og metode. Ikke at det systemiske perspektiv nødvendigvis er enkelt at begribe i sin helhed, når det gør sig tanker om organisationer, forandringer, konflikter, ledelse, supervision, terapi, relationer, selvet og i det hele taget samtaler og kommunikation. Det tilbyder imidlertid ret hurtig adgang til en række stærke tanke-modeller og konkrete metoder til at håndtere mange typer af situationer, når teorien skæres op i nogle mindre bidder.

Ikke ved at gøre sig simpelt. Ej heller ved at gøre sig komplekst. Men ved at

udvise teoretisk og praktisk robusthed overfor "småt" og "stort", "få involverede" og "mange involverede", "den specifikke samtale" og "det lange forløb". En robusthed der er et resultat af, at systemisk teori og metode bæres af et gennemgribende kommunikationsperspektiv. Her følger således en kort og introducerende beskrivelse af det systemiske perspektiv via begreberne anerkendelse, nysgerighed, perspektiver og positioner samt kontekst (...).

”

Forsættes
s. 4-5 (...)

Af Camilla Lindgreen,
Atriumgården

”Tågetid & Fyrtårne – At skabe klarhed i det moderne arbejdslivs tåge”

UDDRAG FRA ERHVERVSPSYKOLOGI,
DECEMBER 2008¹:

”(…) Den logik, som bærer dagen på mangan en dansk arbejdsplads i disse tider, er i anden sammenhæng blevet kaldt ”mellemtid”. Det er ordene, ”netop nu”, der peger på en tid, som ligger mellem noget før og noget efter. Tider som har andre karakteristika end det morads, vi ”netop nu” står i. Mellemtid er et begreb, der forsøger at indfange dette fænomen, når en organisation bevæger sig fra vished til uvished og så igen formår at skabe fornyet vished. Sådan som det typisk beskrives i forbindelse med fusioner. Det starter med velkendte og nogenlunde stabile karakteristika omkring organisationen. Så springer en fusion pludselig op af æsken, og det bliver i en kortere eller længere periode vanskeligt eller umuligt at indfange det velkendte eller det stabile. Stolen, man sidder på, flytter sig, chefer skiftes ud, morgenmøder annulleres, IT-systemer ændres, der er usikkerhed om referenceforhold og sågar om opgavernes varetagelse. Der er tvivl om, hvem man skal spørge, hvis man er i tvivl. Uvigheden bliver et grundvilkår. Det bliver vanskeligt at navigere, og følgerne heraf er velkendte. Usikkerhed, arbejdspress, hyldet af gamle dage, mytedannelse, isolation eller i den anden ende hyperoptimisme, arbejdsvanvid, positionering og strategisering.

”

Mellemtid er et begreb, der forsøger at indfange dette fænomen, når en organisation bevæger sig fra vished til uvished

Uvigheden står og blafre i alt, hvad der foregår, i den tid, der benævnes ”mellemtiden”. Der er altså noget på den anden side. Når ”mellemtiden” er slut. Når vi har bakset os gennem dette hurlumhej-hus, så kan ny vished indfinde sig. Nye stabiliteter kan etableres: Jeg ved, hvor min stol står, jeg ved, hvad jeg skal (sådan nogenlunde), jeg ved, hvem jeg refererer til, og jeg ved, hvem jeg skal spørge, hvis og når jeg kommer i tvivl. Læst på denne manér bliver ovenstående personalearrangement en bestræbelse på at gøre rejsen gennem hurlumhej-huset mindre smertefuld og måske kortere. Det bliver en måde at være sammen om uvigheden, mens den står på. Det går over, vi holder det ud sammen indtil da.

Vores påstand i denne artikel er, at ”mellemtid” er den tid, der i dag tildeles moderne danske arbejdspladser, offentlige såvel som private: Der er stort set kun ”mellemtid”. Det er den type tid, vi hele tiden har at gøre med – hvormed det selvsagt bliver nødvendigt at stryge ordet ”mellem” i ”mellemtid”. ”U” i ”uvished” bliver stående og gør sig selv til det stabile. U’et består, og når det kan ske, så er det fordi, der er utroligt mange aktører, der i dag kan definere vilkår og opgaver på de danske arbejdspladser: Ledere på forskellige niveauer eller i forskellige centre/lande, projektchefer, politikere, journalister, kunder eller klienter, brugere og samarbejdspartnere. Ligeledes er der en ophobning af fænomener, der konstant omstyrter det stabile: Beparelser, produktionskrav (gennemløbstider), kvalitetsstandards, LEAN, evalueringer, virksomhedsplaner, akkrediteringer, udviklingsprogrammer og HR-tiltag. Her kommer mellemtiden til at bestå i: ”Når vi har fået indført den nye kvalitetsstandard; når vi har været gennem hele virksomheden med LEAN-processerne; når evalueringerne er implementeret overalt, så...” (…)

I denne måneds udgave af ERHVERVSPSYKOLOGI tager Thorkild Olsen, Villa Venire A/S, og Hanne Moltke, Attractor, med assistance fra Camilla Lindgreen, Atriumgården, temperaturen på moderne dansk arbejdsliv og giver Deres bud på tingenes aktuelle tilstand. Artiklen: ”Tågetid & Fyrtårne - At skabe klarhed i det moderne arbejdslivs tåge” viser, hvordan nutidige danske arbejdspladser er indhyldet i tåger, der forhindrer udsyn og perspektiv.

”

I tågetider er der brug for kompetencer, der kan medvirke til at skabe klarhed

Artiklen skærer igennem tågen og synliggør de spøgelser, der lever i den, og som stjæler basale dialogiske færdigheder og forvansker lederes og medarbejderes begreber om tid. Den viser, hvordan ”fyrtårne” har mistet evnen til at være pejlemærker i organisationer, og ledere er begyndt at abonnere på gammelkendte management-værktøjer for at genvinde handlekraften.

I tågetider er der brug for kompetencer, der kan medvirke til at skabe klarhed. Måske få tågen til at lette. Så medarbejdere og ledere atter kan blive synlige for sig selv såvel som for hinanden. Og så organisationer kan begynde at bevæge sig fra overlevelse til liv...

Læs i ERHVERVSPSYKOLOGI om at:

- > Få ejerskab over tiden
- > Håndtere forandringer som vilkår
- > Have øje for organisationers sprogbrug
- > Tage tid til samtale - og til at sætte farten ned
- > Skabe rum til rytmeskift og til fællesgørelse af kontekster

Af Lone Larsen,
Villa Venire

Ledelse når nedskæringerne rammer

EFFEKTFULD OG HENSYNSTAGENDE
LEDELSE I VANSKELIGE TIDER

Når virksomheders ledelse beslutter sig for at outsource dele af organisationen, skære i antallet af medarbejdere, lukke projekter eller ser sig nødsaget til helt at lukke dele af virksomheden, kalder det på mange opmærksomheder for ledelsen, medarbejderen, kollegaen og familien. Villa Venire A/S har samlet en pakke, der berører de vanskelige forhold, der hurtigt viser sig i perioder med nedskæringer, opsigelser og lignende:

DET VANSKELIGE BUDSKAB

”Hvad skal kommunikeres ud og på hvilken måde?” Ofte kommer budskabet om nedskæringer som en overraskelse; til tider ligefrem som et chok: Der har ikke været nogen forvarsel; medarbejdere og ledere har ikke fornemmet, at der var forandringer på vej. Samtidig er både medarbejdere og ledere i langt de fleste tilfælde opmærksomme på, at der må ske noget, da det ikke går helt som forventet. For at alle skal bevare tilliden til virksomheden og virksomhedens ledelse, er det vigtigt, hvordan kommunikationen om forandringerne præsenteres.

Hvem bringer budskabet, hvornår, hvor og hvordan? Ofte er det den øverste ledelse, som meddeler på et stormøde, hvad bevæggrunden er for beslutningen og eventuelt ridser op, hvad der er muligt for de berørte medarbejdere og ledere at få hjælp til. Det er en instrumentel handling, hvor hensigten ofte er at signalere, at topledelsen har taget hånd om det, som er særligt vigtigt set fra et strategisk og organisatorisk ståsted.

At formidle netop dette budskab, kan der ikke gives en entydig ideel opskrift på, da budskabet vil blive opfattet meget forskelligt: Nogle er personligt berørte; nogle ved ikke, hvad det betyder for dem; andre tænker, ”det har vi prøvet før”. Fælles er, at det berører alle på en eller anden måde, som det kan være svært at fange lige i nuet. Når budskabet er formidlet, opstår der ofte et tomrum, hvor tavsheden breder sig. Det kan derfor være vigtigt, at ledelsen tager højde for netop denne tavshed og giver medarbejderne mulighed for at drøfte situationen for derefter at stille de spørgsmål, som budskabet umiddelbart har vakt. Tid er en vigtig markør netop i denne formidling. Der vil dog være mange spørgsmål og bekymringer, som efter al sandsynlighed ikke lige denne

dag vil blive bragt på bane. Den periode, der følger, kalder derfor på nærværende og lyttende ledelse.

LEDEREN SOM SAMTALEPARTNER

”Når budskabet er bragt” Budskaber opleves og modtages forskelligt – modtageren bestemmer betydningen; dvs. hvor budskabet bringer den enkelte hen. Så selv om intentionen fra ledelsens side er at være så objektiv som muligt og samtidig udtrykke omsorg, bekymring og måske endda lidt vemod ved at skulle sige farvel til medarbejdere, som har bidraget til virksomhedens succes, så vil effekterne af budskabet være meget forskellige hos de enkelte medarbejdere. Både medarbejdere og ledere er vigtige parter i næste fase. Det er netop her, at medarbejderen måske mister fællesskabsfølelsen; det, at høre til et sted og være del af en helhed, har bragt medarbejderen til at have øje for helheden. Det, der sker lige nu, er, at de individuelle behov træder frem: ”Hvad sker der med mig?”, ”Hvordan skal jeg klare det?”, ”Hvilke muligheder er der?”. Rigtigt mange spørgsmål svirrer rundt i hovedet på den enkelte. Eller måske bringer det medarbejderen i en passiv tilstand, hvor reaktionerne udebliver og først dukker op senere. Nogle medarbejdere reagerer meget følelsesladet på meddelelsen og kan ikke få øje på, hvordan de skal komme videre. Det er her, lederen bør være opmærksom på, hvornår han/hun skal træde ud af dialogen og anbefale eller foreslå, at medarbejderen får hjælp til genfinde sit selvværd, sine kompetencer. Ting tager som bekendt tid, og processen for medarbejdere, der blevet opsagt, kan tage kortere eller længere tid. Tiden, stedet og relationen er af stor betydning for hvilken effekt, samtaler har. Det er lederens ansvar at være opmærksom på dette.

EVNEN TIL AT KOMME VIDERE

”Hvad gør vi så nu?” Nu er strukturen og organisationen på plads, og der er klarhed på, hvem der bliver, og hvem der forlader organisationen. Her er der et ”mellemrum”, hvor opsagte og uopsagte medarbejdere har brug for at samarbejde, samtidig med at der er noget, der rumsterer hele tiden. Der er en vis form for anspændthed – måske – eller det er svært at holde fokus: ”Hvad skal vi gøre, og hvad skal vi være opmærksomme på?”.

Det er vigtigt at have øje for trivslen ”i mellemrummet”. Her kan de opsagte, de tilbageværende og lederen samtale om, hvad situationen gør ved dem, hvordan de kommer videre, og hvordan der siges ordentlig farvel til kollegaen/-erne.

AFKLARINGSFORLØB FOR OPSAGTE
MEDARBEJDERE

”Hvad gør jeg nu?” For den opsagte medarbejder kan det være afgørende at have mulighed for at undersøge, hvad situationen gør ved hans/hendes identitet og dermed den fortælling, han/hun deler med sig selv og andre herom. Heri ligger, hvordan den opsagte medarbejder kan komme videre i sin fortælling på en konstruktiv måde. Et individuelt og personligt forløb med samtaler kan i denne sammenhæng være hjælpsomt. Det rum, som et sådant afklaringsforløb giver mulighed for at træde ind i, kan have stor betydning for den opsagte. Muligheden for at dele sin vrede og sorg, sine overvejelser og i nogle få tilfælde sin lettelse med en konsulent/psykolog uden for organisationen, kan både være vejen til at genfinde sin identitet og vejen tilbage til et nyt job. Ud over den mere psykologfaglige del af et afklaringsforløb, kan der ofte også være brug for vejledning og rådgivning til at finde jobbet samt skrive ansøgningen og kompetenceprofilen.

DE, SOM ER TILBAGE:

”Hvad med os?”

At lede i forandringstider kræver ikke kun opmærksomhed på de medarbejdere, som rammes direkte af nedskæringerne. De, der stadig er ansatte, og som på den ene side er glade for at kunne fortsætte deres arbejde og på den anden side samtidig oplever bekymring for fremtiden og for deres kollegaer; de behøver også nærvær og opmærksomhed. Når uroen har lagt sig efter meddelelsen, og der er givet besked til de medarbejdere og ledere, som ikke længere har job i virksomheden, så er det muligt at kigge videre frem. Et i reglen overset dilemma er netop de, som er tilbage: Hvilken effekt har det på deres trivsel, deres tillid til virksomheden, og hvem tager vare på det? Mange ledere er jo selvsagt også en del af dette, og spørgsmål som, hvordan det er muligt at arbejde med ”utrygheden”, når man selv ejer den, kan være vigtige at sætte spot på.

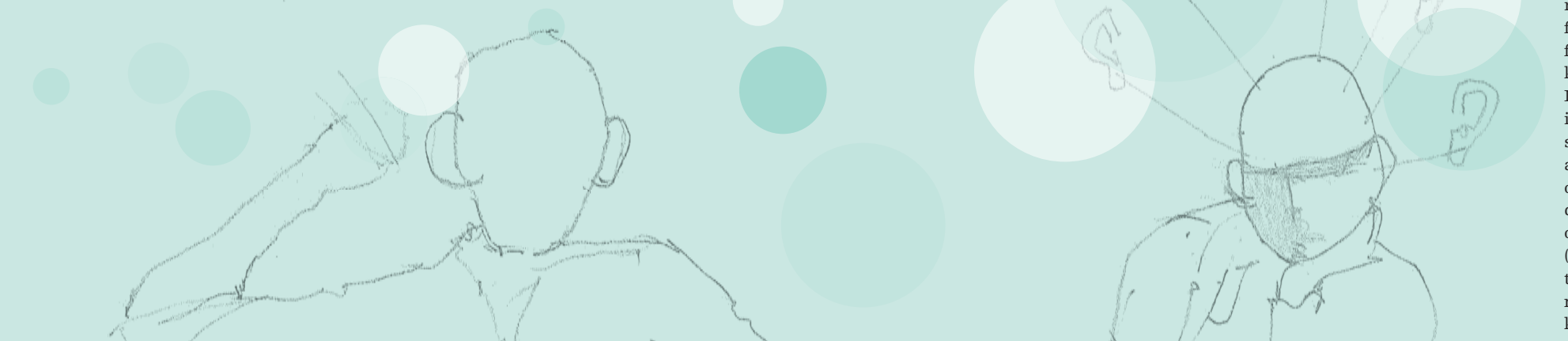
¹ ERHVERVSPSYKOLOGI er et tidsskrift om den psykologiske dimension i arbejdslivet, hvis formål er at inspirere og opfordre til en velfunderet og mangfoldig dialog om psykologisk tænkning og metode. ERHVERVSPSYKOLOGI er skrevet til og af erhvervpsykologer, konsulenter, ledere og HR-medarbejdere og udkommer 4 gange årligt. Findes under www.dpf.dk (Dansk psykologisk Forlag).

På Villa Vaires hjemmeside, www.villavaire.dk, kan du læse den fulde beskrivelse af pakken: ”LEDELSE NÅR NEDSKÆRINGERNE RAMMER - Effektiv og hensynstagen ledelse i vanskelige tider”. Det er også muligt at udvikle et særligt rettet forløb eller at vælge et enkelt af de allerede beskrevne forløb, som for eksempel: ”Lederen som samtalepartner”.

Kontakt Lone Larsen på lone@villavaire.dk eller telefon 2372 7251, og vi holder et formøde for sammen at finde den bedste vej til at hjælpe jer.

”

Forsat fra forsiden (...)



– Et stærkt perspektiv på forandringer og samtaler!

SYSTEMISK METODE

Af Thorkild Olsen, Villa Venire



(...) ANERKENDELSE

Når anerkendelse altid har været forbundet tæt med systemisk teori og metode skyldes det, at det kommunikationsperspektiv, som former hele metoden, så at sige ”virker baglæns”. Ideen er skarpest udtrykt ved sætningen; ”det er modtageren, der bestemmer budskabet”. Normalt anskues kommunikation fra afsenderen. Her vendes perspektivet om, hvorved kommunikationen for så vidt er ”død”, indtil vi kender til, hvilken effekt den har på modtageren. Man kan gøre sig umage med at skrive en mail, men vi ved ikke, hvad der er kommunikeret i mailen, før vi kender til effekten hos modtageren. Man oplever ofte at have sagt noget på et møde og efterfølgende konstatere, at budskabet blev opfattet meget forskelligt af mødedeltagerne.

På denne vis bliver modtageren den centrale aktør i systemisk tænkning. Fokus er: Ud fra hvilken logik, man kan forstå, hvad den anden siger og gør. Dette er en grundlæggende vej i retning af anerkendelse: Hvordan kan man forstå, hvad der ligger til grund for, hvad den anden siger og gør. Jeg må forstå, at det den anden gør i en forstand er ”logisk” ud fra et givet sæt af præmisser og værdier. Hvis jeg forstår det, når jeg igen igen skal høre på, at Bitten højlydt brokker sig til et møde, kan jeg skabe et fundament, hvorfra det bliver muligt at møde den anden, og derfra kan vi bedre etablere konstruktive samtaler og samarbejde. Anerkendelsens arnested.

Det er samtidig vigtigt at forstå, at anerkendelse, både som filosofisk begreb og som praktisk metode, er vidtforgrenet og fordrer, at man gør sig umage. I relation til systemisk teori peger anerkendelse som minimum i 2 hovedretninger: Den ene retning benævnes ofte værdsættelse, tydeligst udtryk ved AI-metoden – værdsættende undersøgelse (Appreciative Inquiry). En tilgang til anerkendelse der tager afsæt i indsigten om, at vi skaber virkelighed via sproget. Med andre ord, hvis vi anvender et resourceorienteret og konstruktivt sprog, får vi skabt vilkår på vores arbejdsplads og i vores omgivelser præget af udviklingslyst, selvværd og gå på mod. Hvis sproget til gengæld er ”find-fem-fejl” sprog og hele tiden

fokuserer på mangler, og det vi ikke formåede, så skabes en virkelighed af kontrol, mistro og en tendens til at placere overliggeren for lavt. Værdsættende undersøgelse er en tilgang til anerkendelse, hvorved vi får evnen til at sætte spot på det, der virker og på de steder, hvor vi er kompetente og resourcestærke. Det er samtidig en metode, der minder os om kraften i at skabe sprog, hvori indgår vores drømme, håb og længsler. Og hvor vi nidkært og i detaljen undersøger det, der virker og det, vi lykkes med.

Den anden retning er en mere eksistentiel tilgang til anerkendelse, der peger på, at vi som mennesker ikke kan trives eller udvikle os, hvis ikke vi grundlæggende har adgang til anerkendelse i vores liv. En anerkendelse der handler om at blive set. At blive set som en væsentlig anden. At se den anden som en væsentlig anden, er således både en præmis i den systemiske forståelse af, hvad der skaber gode arbejdspladser og liv og samtidig en påmindelse om, hvor vanskeligt det kan være. Det kræver meget sensitive ører, hvis man skal formå at lytte til det den anden siger – ord for ord. Det kræver rum, hvori vi kan få plads til at fortælle vores historier om os selv og vores virke. Det fordrer, at man forstår, at man ikke kan regne den ud, og derved måske virkelig har forstået noget. Og så er det forbundet med en evig bestræbelse på at holde øje med intentionen. Når noget sker (især hvis det er skidt), så tænker vi ofte mere i skyld eller årsag end i intention. Det kan godt være, at det er træls, det der skete. Det der blev sagt. Det kan være, at det var uensigtsmæssigt eller endda uacceptabelt. Specielt i disse situationer, hvor vores egen moral eller personlige værdier bringes i spil, er det vanskeligt at holde øje med intentionen hos den anden. Men det er fordringen. En fordring der eksisterer i et relationelt forhold, da man jo samtidig skal holde øje med sig selv og sine egne intentioner.

Uden nødvendigvis at være en påstand om, hvordan verden er, så tilbyder systemisk teori det perspektiv på verden, at ”relationen er mindste enhed”. At vi, hver især, forstår os selv via ”den anden”, at anerkendelse opstår i et relationelt forhold og, at vi derved er hinandens forudsætning

og endeligt, at vi sam-skaber verden via sproget.

NYSGERRIGHED

Den tekniske forlængelse af ovenstående er at udvise nysgerrighed. Nysgerrighed overfor det der siges, nysgerrighed overfor det der sker og nysgerrighed overfor, hvordan hele situationen kan forstås og beskrives. I den systemiske tradition går nysgerrighed hånd i hånd med begrebet irreverens, der bedst kan forstås som en slags uærbødighed. Uærbødigheden forstået som en evne til at være nysgerrig på sig selv og alt det, vi tager for givet. Altså at stille spørgsmål til alle ”taget-for-givet-hederne” samt gøre det muligt for sig selv ikke at blive alt for forelsket i sine egne hypoteser, men netop besinde sig på, at det blot er hypoteser.

Nysgerrigheden er i den systemiske tradition blevet indbygget i en række spørgsmåls-teknikker, som man kan anvende i stort set alle samtale- og møde-sammenhænge. Effekten af at anvende disse spørgsmål er, at der ofte skabes større sammenhæng samt mere forståelse og dermed mere commitment og bedre grundlag for beslutninger eller forandringer. Diskussionen går nogle gange på, om man skal forstå alle de systemiske ideer for at kunne anvende disse spørgsmåls-teknikker. Erfaringen viser, at det nogle gange fungerer omvendt. At man kan lære meget om den systemiske teori ved at springe ud i det. Gå i gang med nogle af spørgsmålstyperne og se, hvilken effekt det har. Adgangen til viden er mangfoldig, og hvis blot man holder øje med sig selv som én, der lige er sprunget ud i det uden nødvendigvis at have forstået hele hurlumhejhuset, så tager man også vare på den etiske fordring herved.

Nysgerrigheden, både som etisk fordring og som teknik, stiller sig ovenpå et mærkværdigt teoretisk begreb kaldet autopoiese. Autopoiese betyder selv-reference og peger altså på, at vi kun kan etablere viden med reference til os selv og vores egne for-forståelser. Vi er så at sige kommunikativt lukkede systemer. Det betyder lidt kantet, at hvis det der sker eller siges er alt for velkendt (for lille forstyrrelse), så registrerer vi det ikke som information. Hvis modsat det, der foregår, er

meget fremmedartet eller uvant (for stor forstyrrelse), så har vi vanskeligt ved at gøre det til information. Hvis forstyrrelsen er for stor, efterlades vi med en uforståenhed, da det ikke kobler an til noget, vi i forvejen kender til. Forstyrrelser som er for små, kender vi til, når møder bliver ren rutine eller, når en nær kollega siger det samme for tusinde gang. Forstyrrelsen skal være tilpas for, at det kan blive til information i mit eget ”lukkede system”. Implikationen af autopoiese er åbenbar: Vi forstår ikke verden ens. Vi forstår den ud fra de antagelser og erfaringer, vi hver især har med os. Vi kan altså kun formulere hypoteser om den anden eller om situationen. Vi kan per definition ikke regne den ud. Det er smukt udtrykt ved, at vi må sætte objektiviteten i parentes. Min (objektive) verden. (Dette) er sandt. (Dette) er virkeligt. Men samtidig forekommer verden jo at være objektiv, da man genkender det meste fra i går til i dag. Man kan tale om det meste med de fleste, og det jeg ved virker godt i mit arbejde, fungerer som regel også godt. Det vi hver især oplever og tænker er jo ”sandt” og i hvert fald meget virkeligt. Og selvom der lige ved siden af, er en anden, der også oplever en objektiv verden af ”sandhed” og virkelighed, som adskiller sig fra alle andres, så formår vi alligevel at leve sammen.

PERSPEKTIVER OG POSITIONER

Der er ikke langt fra autopoiese til indsigten om, at der altid eksisterer mange perspektiver på en given hændelse. I systemisk slang benævnes det ofte, at verden ikke er et univers men et multivers. Der følger imidlertid nogle nyttige opmærksomheder med i den systemiske forståelse af de mange perspektiver. Nemlig at en observatør altid observerer fra et bestemt sted. Altså ikke fra et alment (almægtigt) sted, men netop fra et bestemt perspektiv. Og ligeledes at en beskrivelse altid har en beskriver. Det er ikke en almen, til alle tider og på tværs af alle rammer, gældende beskrivelse, men netop en beskrivelse, der har afsæt fra et særligt perspektiv.

Multivers forståelsen giver desværre let anledning til misforståelser i retning af, at alle perspektiver altid er velkomne eller, at det ikke er muligt at etablere et bestemmende perspektiv. Misforståelser der tillige har givet anledning til, at det systemiske perspektiv i højere grad opfattes som et omsorgs-perspektiv frem for et ledelses- eller et magt-perspektiv. Her bliver det vigtigt at betone, at det forhold, at der altid hersker mange perspektiver, ikke er det samme som, at de mange perspektiver skal gøres gældende. Der kan være lovgivning, sædvaner, virksomhedsstrategi, magtkamp, økonomiske forhold eller procedurer der skærer gennem de mange perspektiver og etablerer en ”her-og-nu-virkelighed”, som man må forholde sig til og agere ud fra. Det kan da godt være, at nogle er uenige eller tager afstand fra en given beslutning eller måde at gøre tingene på, det er bare ikke relevant i en række situationer. Her er teorien om de 3 domæner nyttig at skæve til. De 3 domæner er en teori, der omfatter alle systemer (organisationer, afdelinger, møder, grupper, relationer) og som peger på, at der i princippet i alle kommunikative systemer eksisterer 3 grundlæggende domæner (kontekstuelle forhold). Det første domæne benævnes ”produktionens domæne” eller ”handlingens domæne”. Det er netop et domæne af univers. Et domæne hvor man træffer beslutninger, løser opgaver og afvejer rigtigt op imod forkert. Domænet kaldes nogle gange for organisationens færdselsregler, da man både via lovgivning og ”skilte” får kendskab til, hvad man skal, hvornår man skal det og hvilke succeskriterier og sanktioner, der gør sig gældende. Det er et domæne af kasketter. Nogle bestemmer mere end andre, og det er opgavens løsning, lovligheden eller kvaliteten der er afgørende for, hvordan samværet koordineres. Det andet domæne – som benævnes det ”personlige domæne” eller ”æstetikens domæne” – minder os om, at vores organisa-

tioner, institutioner og familier er befolket med mennesker af kød og blod. Det er for så vidt også et univers, men ikke udmålt i rigtigt og forkert. Der er her tale om en æstetisk dimension, altså at vi hver især forholder os til det vi er en del af ud fra kriterier af smukt/grimt eller ok/ikke-ok. Lidt poetisk kan dette domæne kaldes ”mit vers”. Et sted hvorfra jeg forholder mig til produktionens domæne og dets skilte, som noget jeg kan lide eller ikke lide, hvilket derfor forbinder sig med personlig trivsel og selvværd. Det personlige domæne er så at sige et ”rygsæk-domæne”, hvor man agerer ud fra de overbevisninger, erfaringer og værdier man har puttet i sin personlige rygsæk. Den tidligere beskrivelse af anerkendelse som et eksistentielt forhold, der handler om at blive set, relaterer sig til det personlige domæne. Jo mere man bliver set, jo mindre er man cementeret i sit personlige domæne, da anerkendelsen gør det muligt at møde verden åbent og fleksibelt. Jo mere usynlig man er, jo mere bliver man tvunget til at råbe op eller melde sig helt ud, begge dele udtryk for, at man kæmper for at genvinde det tabte, nemlig anerkendelsen. Refleksionens domæne, som det tredje domæne kaldes, er multiversets domæne. Det er et domæne, vi kan træde ind i for en stund, med henblik på at skabe større overblik, lave brainstorm, udfolde flere ideer og perspektiver og i det hele taget få en bedre fornemmelse for mønstre og sammenhænge i en given sag.

”

at vi som mennesker ikke kan trives eller udvikle os, hvis ikke vi grundlæggende har adgang til anerkendelse i vores liv

Det er altså et domæne, der præcist og bevidst anvender den systemiske teori med dertil hørende tanke modeller og metoder, for enten at etablere bedre beslutninger eller procedurer på produktions domæne eller for at give plads til personlige refleksioner om egne handlinger eller holdninger. Selvom dette dialogiske domæne kan forekomme langsomt, da det netop gør en dyd ud af ”at lade piben gå rundt nogle gange” inden man beslutter sig, så er erfaringen, at domænet kan være uhyre effektivt. Refleksionens domæne formår, hvis det håndteres professionelt, at skabe bedre kvalitet i kommunikationen. Da kommunikation samtidig er ethvert systems lim, så limes systemer og mennesker bedre sammen og evnen til at koordinere og skabe engagement øges herved. På slogan-niveau handler det om at sætte farten ned og nå noget mere.

Selvom begrebet positioner på mange ledder kan sættes lig ideen om perspektiver, så er bestræbelsen her at bruge begrebet positioner til noget andet. Indtagelsen af en bestemt position er forbundet med nogle særlige forpligtelser og ”spilleregler”. Hermed får vi adgang til to hjælpsomme forståelser midt i kommunikationens kompleksitet. Det ene er, at vi kan anskue et udsagn (det som systemiske teoretikere ofte kalder en talehandling), ved at se mere på positionen end på personen. Den samme person kan jo både være chef, kollega, ven, sportskammerat og fagfælle. Det er altså muligt at vedkommende prøver at tale fra en bestemt position, men at man opfatter det anderledes. Den samme person kan jo også både være ansvarlig, loyal, venlig, ambitiøs og taknsom. Gad vide hvilke ”spilleregler” og mulige talehandlinger der åbner sig henholdsvis lukker sig ved på skift at indtage de forskellige positioner. Derved kan vi få øje på den anden hjælpsomme forståelse, nemlig kort og godt at vi kan arbejde med at indtage forskellige positioner. Hvis noget er gået i stå, en konflikt synes at optræpes, ideer udebliver eller møderne bliver mere og

mere ensformige, så kan man prøve at se på hele affæren fra forskellige positioner. Mulighedsrummet åbner sig, og med lidt held kan man bringe sig selv eller gruppen ud af det fastlåste.

KONTEKST

Hvis systemisk teori kan siges at have en hjørnesten, så er det kontekst begrebet, hvilket afspejler, at systemisk teori først og fremmest er et kommunikationsperspektiv. Et kommunikationsperspektiv der tilsiger, at enhver tekst kun kan forstås i sin kon-tekst. Dette oversættes ofte til, at enhver tekst (det vi skriver, siger og gør) kun kan forstås indenfor rammerne af den overordnede sammenhæng. Rent sprogligt refererer kontekst til en væv. Og væven er en meget illustrativ metafor. Væven er en ramme. Men ikke en statisk ramme. Den gør noget og påvirker alle de tråde, der indgår i det vævede stof. Den enkelte tråd kan vi kun forstå ved at se den i sammenhæng med alle de andre tråde samt se den i sammenhæng med denne særlige væv og den måde der væves på. Samtidig påvirker den enkelte tråd det samlede billede, hvorved der opstår et cirkulært forhold mellem tråd og væv (mellem tekst og kontekst). Konteksten har betydning for, hvad vi kan sige og gøre. Konteksten har tillige betydning for, hvordan vi kan opfatte, det der siges og gøres. I samme nu der så rent faktisk siges og gøres noget, så skubber det til de kontekstuelle rammer.

Prøv at se på tegnet O. Hvilket tegn ser du? Prøv at sætte M foran og R bagved tegnet. Prøv nu at sætte 1 foran og 2 bagved tegnet. Man kan også prøve at tegne stråler ud fra tegnet, og se hvad det så bliver et symbol på. Vi kan kun forstå et udsagn i sin kontekst. Udtrykket ”tak for kaffe” hører ikke umiddelbart til i denne tekst. Det hører til ved afslutningen af et besøg eller et møde. Med mindre... der pludselig i denne artikel stod; ”kommunikation er så sandelig en kompleks affære, skulle vi hilse og sige. Tak for kaffe”. Hvor udtrykket kan forstås som ”puha, ja der er godt nok meget at forstå” eller noget i den stil. Et udsagn kan aldrig stå alene.

Adgangen til avanceret anvendelse af systemisk metode går via forståelse af anerkendelse og af kontekst begrebet. Der er 2 hovedveje omkring kontekst, nemlig det at ”læse” konteksten og det at ”sætte” konteksten. Begge veje er ultimative nøgler i arbejdet med samtaler, ledelse, forandringer etc. At ”læse” konteksten handler meget om at afklare konteksten og hele tiden formå at spørge til den eller gøre sig hypoteser om den. Spørgsmålets eller hypotesens grundform er; ”hvad træder jeg ind i her?”. Lidt mere direkte; ”hvad er der gang i?”. Hvem er til stede, hvorfor bruges netop de ord, hvad er historien om dette sted, hvilke erfaringer har de med lignende situationer osv? Ofte kan man selv gøre sig nogle relevante overvejelser herom. Den sikre og effektfulde vej er endnu oftere at spørge til sammenhængen. Man opdager hurtigt, at der langt fra er så stor enighed om rammerne og sammenhængen, som det ellers kan virke som om.

At ”sætte” konteksten handler om at fællesgøre konteksten. Jo mere fælles og tydelig konteksten er, jo mere kan alle være til stede og bidrage relevant. Grundformen er; ”hvad er vores opgave?” og ”hvilke ønsker har vi til det forestående ...?”. Overvejelsen går mest af alt på at gøre sig klart, hvilke rammer der bedst fremmer, det vi er her for. Stram dagsorden fremmer ikke brainstorm. Langt bestyrelsesbord fremmer ikke dialog. Hårde bemærkninger fremmer ikke kreativiteten og videre i den dur. Omvendt er det muligt med indsigt i og træning i de mest basale kommunikative værktøjer at blive dygtig til at ”sætte” konteksten, hvilket gør jobbet halvt fuldent.

Litteratur

Kontakt os på email info@villavenire.dk for oplysninger om litteratur eller hvis du har spørgsmål til/ er særligt interesseret i aspekter ved teorien.

Af Morten Kerrn-Jespersen, specialestuderende hos Villa Venire¹

Tillidens potentiale

- Et ledelsesperspektiv

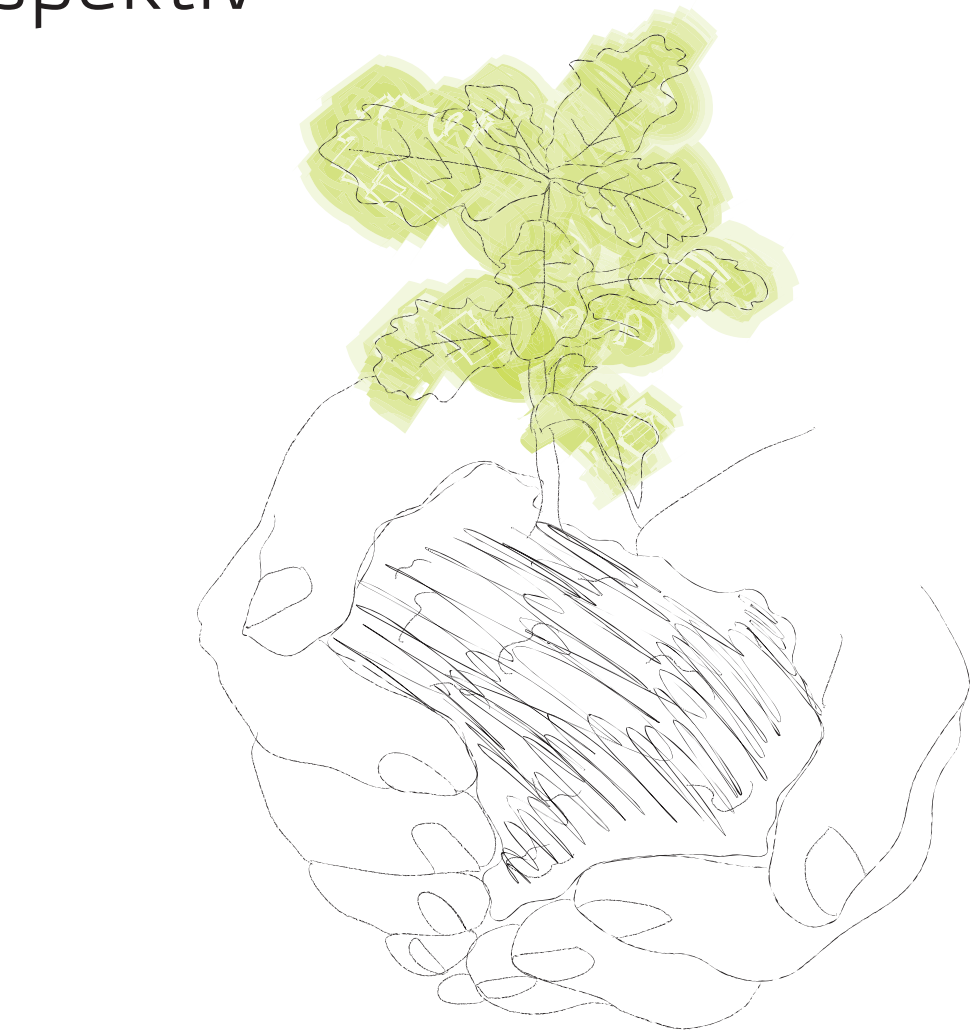
Kontraktstyring, resultatløn og effektmålinger er en kendt del af ledelse i dag, og når kriser rammer, kan de være lette at ty til i forsøget på at vende udviklingen. Men det er også en styring, der fundamentalt implementerer en mistillid i leder/medarbejder relationen. Det kan derfor være effektivt at gøre brug af tillidens potentiale. Et potentiale, der både kan ses som omkostnings-reducerende og produktivt for organisationens ve og vel.

DRØMMEN OM FRIGØRELSE

”Tilgiv os – vi vidste ikke, hvad vi gjorde”, skrev otte tidligere medarbejdere fra Finansministeriet i Politiken den 29. marts 2007. De beklagede de uforudsete konsekvenser af indførelsen af New Public Management (NPM) i den offentlige sektor i starten af 1990’erne. Drømmen om frigørelse og decentralisering druknede i omfattende administrativt arbejde bestående af kontrakter, evalueringer, årsrapporter og dokumentation. Således er det blevet tydeligt, at ledelse baseret på høj grad af kontrol og kontrakter ikke udelukkende fører til bedre styringsmuligheder men kunne slå om i et ineffektivt bureaukratisk system, der gennem mangel på fleksibilitet ikke formåede at løfte de egentlige opgaver. Problemet med disse styringsredskaber er, at kontraktens grundlæggende rationalitet bygger på mistillid. Man underskriver normalt en kontrakt, når man vil have en aftale, alle er bundet op på. Man overser, at de implementerer en uomgængelig mistillid i organisationen. Dette kan være fordrende for en medarbejder, der – bevidst eller ubevidst – indretter sin adfærd efter kontraktens indhold og de tilhørende målepunkter. Organisationens reelle ve og vel bliver et perifert anliggende i mødet med resultatetskontraktens specifikke krav til den enkelte. Jeg undsiger ikke kontraktstyringens potentiale i mange sammenhænge men mener, at den i mødet med den enkelte medarbejder kan have ikke-intenderede konsekvenser, som man bør være sig bevidst.

AT SATSE PÅ SINE MEDARBEJDERE

I modsætning til mistillid står tilliden. Et begreb, der er så rosenrødt, at man nærmest finder det kvalmende. Ikke desto mindre bør lederen have blik for dets potentiale. Det er en kendt sag, at ledelse handler om at definere medarbejderens handlerum. Hvilke forventninger har man til medarbejderen? Hvad er dennes arbejdsopgaver? Man træffer som leder nogle valg og indsætter nogle kodekser, der muliggør bestemte medarbejderpositioner. Herved kan det være nyttigt at være sig bevidst, hvilken rationalitet ens ledelse bygger på. Er der behov for stor grad af kontrol, som der, uden tvivl, er i mange sammenhænge, eller ville en mere tillidsfuld tilgang være nyttigt i forhold til det man ønsker at opnå. Tillidens potentiale for lederen er, at den er fordrende for den selvstændige og ansvarsfulde medarbejderposition, frem for den kontrollerede og kontraktliggjorte. Tillidsfulde styringsredskaber er bygget op om en grundlæggende præmis om, at man ikke binder



medarbejderen op på en kontraktorienteret aftale med indbyggede økonomiske sanktionsmuligheder, såsom resultatløn, men istedet satses på sine medarbejdere og på, at optegningen af et ønsket fremtidsscenario bliver aktualiseret af medarbejderne på bedst mulig vis. Tillid er derved altid et sats - en kalkuleret risikofyldt forudelse, om man vil - der bygger på en forventning om, at den anden vil håndhæve sin frihed og gengælde tilliden til organisationens bedste.

EN VÆRDIFULD KAPITAL

Den organisatoriske gevinst ved at lykkes med at skabe tillidsfulde organisationer er uomgængelig. Tillidsfulde relationer er en yderst værdifuld kapital i reducerede omkostninger. Kontrakter og kvalitetssikring kræver store mængder af information såsom dokumentering, målinger og opfølgninger. Omkostningsfuld information, denne artikel vil vove at påstå, ikke altid er nødvendig, og nogle gange direkte skadelig, for udøvelsen af god ledelse. At indsætte tillidsfulde styringsredskaber kan derfor, hvis tilliden bliver gengældt af medarbejderne, ses som et direkte omkostningsreducerende tiltag. Men tillid kan også skabe vækst i organisationen. Forskning på landes vækst underbygger denne tese og tjener som en konkret eksemplificering af tillidens potentiale som omkostningsreducerende mekanisme. Bjørnskov (2006)² har gennem studier af landes økonomiske vækst påvist en positiv korrelation mellem generel tillid og samfundets vækst, hvor en 10 % forøgelse af tilliden borgerne imellem giver en forøget vækst på 0,5 %. Endvidere

indeholder tillid en social forpligtighedsstruktur, der fordrer, at medarbejderen ønsker at gengælde tilliden uden brug af resultatorienterede lønmekanismer eller sanktionstrusler. Herved åbner tillid et handlerum for den enkelte medarbejder, der skaber en fleksibel og smidig organisation. En medarbejder, en leder og en organisation som derved bliver bedre rustet til de moderne arbejdsmæssige udfordringer om omstillingsparathed og reel medarbejderinddragelse.

¹ På baggrund af kapitel i Erhvervsfilosofisk antologi (under udgivelse) af Morten Kerrn-Jespersen & No Pagh Kampmann.

² Bjørnskov, C. (2006): ”How does social trust affect economic growth?”, working paper; 06-02 Århus School of Business



Af
Henning J. Nielsen,
Villa Venire

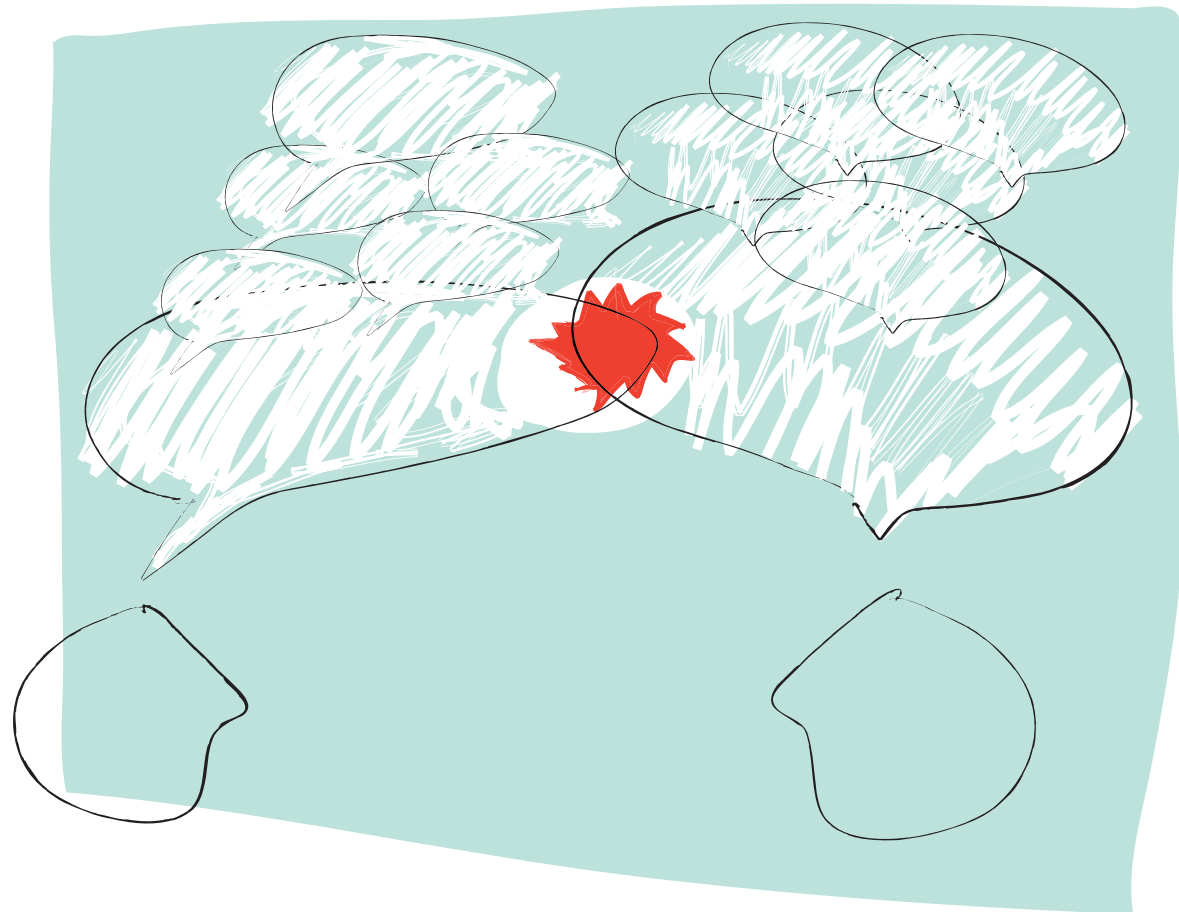
Samtalens nærvær

Jeg har en god ven – Per, hedder han – som jeg jævnligt mødes med. Per og jeg har altid meget at tale om, når vi mødes, og der går sjældent mange øjeblikke, før vi forsvinder ind i en taleboble og er tabt for omverden de næste timer. Hvorfor det er sådan, har jeg kun en anelse om. Vi er stort set jævnaldrende – et par sociale opkomlinge med nogle af de samme opgør og brud i vores liv. Måske har vi også tilfælles, at vi har et overskud af ideer i forhold til det, vi får gjort. Han griner altid hjerteligt, Per, når jeg forsøger at sige noget morsomt. Hans sans for detaljen og for det, der rykker i møder og samtaler, stimulerer mig på en særlig måde. Måske er det noget af dét? Fra mange undersøgelser af, hvad der virker i professionelle samtaler, ved vi, at relationen mellem to samtalepartnere har den største betydning for oplevelsen af, om samtalen giver et udbytte. Relationen mere end den bagvedliggende teori, metoder og samtaleværktøjer. Hvilket kan være ganske frustrerende at forholde sig til, når man har

brugt lang tid på at blive god til at manøvrere i en samtale ud fra særlige sæt af ideer og principper. For hvordan skaber man en særlig relation til et andet menneske, som man ikke kender – eller kun kender i en afgrænset, arbejdsmæssig sammenhæng. Uden at det skal virke kunstigt og påklistret? Et godt sted at begynde vil for mig ofte være at få fat i min nysgerrighed – jeg vil trods alt ikke fornægte mine systemiske inspirationskilder. Hvad er det for en samtale, vi har gang i her? Hvad er det for et menneske, jeg sidder overfor – og hvad er det for historier og livserfaringer, der flyder med ordene, som kommer ud af hans mund, når jeg får stillet ham de rette spørgsmål? Det er forresten noget af det, der gør det godt at mødes med min ven, Per. Hans umiddelbare og medlevende undren, som udvirker, at jeg anstrenger mig for at give mit bidrag til samtalen. En undren, der får mig til at føle, at det, jeg har på hjerte, er vigtigt. ”Intersubjektivitet”, kalder Daniel Stern dét, der

”

For hvordan skaber man en særlig relation til et andet menneske, som man ikke kender – eller kun kender i en afgrænset, arbejdsmæssig sammenhæng. Uden at det skal virke kunstigt og påklistret?



sker i den fælles oplevelse mellem to mennesker – de glimtvis øjeblikke af nærvær, der indfinder sig, når man pludselig fanger, og fanges af, et andet menneskes blik i forbifarten. Eller når man midt i en samtale i et splitsekund mærker, at man har været – eller er – det samme sted i sit liv, eller i den samme situation, som det menneske man sidder overfor. Lige dér! Og det kan være lidt hip som hap, hvem af os der taler, og hvor ordene kommer fra. Der er noget sært og gådefuldt ved disse øjeblikke af nærvær i samtalen. De opstår og indtræffer. Jeg kan forsøge at stille mig steder, hvor der er en chance for, at et af dem kommer forbi. Det kan jeg måske oven i købet øve mig i og blive bedre til, men jeg kan ikke pålægge dem en mødepligt. Jeg kan til gengæld gøre rigtigt meget for at holde dem på afstand og drive dem på flugt. Måske skulle jeg ringe til min gode ven, Per, en af dagene. Det er snart lang tid siden, jeg har talt med ham.



Leder

Af Direktør Thorkild Olsen,
Villa Venire

På kanten ...

Der er ikke noget at sige til det. I en tid hvor alle balancerer på kanten af deres arbejdsevne, på kanten af det meningsfulde og på kompleksitetens skarpe kant, så kaldes der på hjælp. Og hjælpen er kommet i form af evidensens sødmefulde illusioner, i form af klassisk management tænkning, såsom lean og konceptet "handlekraft" og i form af sproglige blomster, der lyder smukke (rummelighed, inklusion, stress-politik) men skjuler, at vi alle skal passe ind i et smallere og smallere normsæt.

Der er ikke noget at sige til det. I en tid, hvor alle bringes helt ud til kanten af det forståelige og må foretage "overskridelses-akter" i og med, at der skal skabes klarhed midt i turbulensen; i og med at der skal laves strategisk planlægning midt i et politisk

eller markedsmæssigt stormvejr; i og med at der skal laves karriereplaner midt i livets forunderlige flow - så kaldes der på hjælp. Og det er ikke ord som "proces" og "dialog", der står øverst på den ønskeseddel. Nu hedder det "positiv psykologi", "mindfulness" og "work-life balance".

Gamle Watzlawick's teorier om forandringer er gået i glemmebogen og dermed også den enkle og kraftfulde idé om, at en "løsning" ikke nødvendigvis bidrager til den ønskede forandring men tværtimod risikerer at bidrage til "mere-af-det-samme". Hvis "løsningen" ikke forandrer præmisserne i den aktuelle situation, så bidrager "løsningen" blot til en cementering af de forhold, der ellers er et ønske om, skal forandres.

Når ønsket om at skabe ensartet kvalitet og service "løses" via omfattende dokumentation og virksomhedsplaner, så har "løsningen" overset det forhold, at det er manglen på rum til at udveksle erfaringer og viden, der bidrager til problemet. Med "løsningen" har man for alvor bidraget til problemet. Når ønsket om at skabe professionel ledelsespraksis i Danmark "løses" ved at foregive, at lederen skal vælge mellem en managementvej eller

en værdsættelsesvej, så har "løsningen" overset det forhold, at det er manglen på kontekstforståelse, der bidrager til problemet. Med "løsningen" har man for alvor bidraget til problemet.

Det systemiske budskab i dag er, at det er tid til at besinde sig. Besinde sig på den viden, vi allerede har erobret, hvad angår dialog og anerkendelse. Besinde sig på den viden, vi allerede har erobret, hvad angår sprogets kraft. Vi leger med ilden, når vi i sprogets indhold foregiver klarhed eller rummelighed men i det medfølgende meta-budskab sender signaler om quick fix'es eller mistillid. Jo, det giver mening, at det systemiske budskab i dag kan virke truende og for nogen måske ligefrem decideret malplaceret. Hvorfor det er sådan, kan vi jo sammen forsøge at besinde os på. Det har nærværende udgave af avis Venire forhåbentligt opfordret og inviteret til!

Af alle disse grunde bliver mødet så afgørende. Det fysiske møde vel at mærke. Når nu modtageren bestemmer budskabet, bliver det særegent interessant at forstå, hvorfra modtageren modtager – blandt andet dette budskab!

Villa Veje

VILLA VENIRE TILBYDER KURSUS- OG KONFERENCEFACILITETER!
Høj standard, favorable priser og beliggenhed på det smukke Christianshavn med udsigt til vandet!

NYT I 2009:
KOMMUNIKATIONSMED-ARBEJDEREN I MODERNE ORGANISATIONSARBEJDE

PROCESKONSULENTUDDANNELSEN FOR PÆDAGOGER
- At forene faglighed & de mange roller
Nyt hold i juni 2009

VENIRE UDDANNELSEN
- Proces- og forandringsfærdigheder for ledere og konsulenter
Navigation, mening og forandringer midt i kompleksiteten
Nyt hold i april 2009

VANDRINGEN
EN SKABELSE AF LIV & LÆRING
- Dine afgørende skridt i livets sitren, længslen, lethed og fortællings-landskaber
12.- 13. nov. 2009

KURSER
NARRATIV PRAKSIS FOR HR KONSULENTER
Dit møde med organisationsfortællinger og fortællingskraft.
2 udviklende dage! 3.-4. marts 2009
AT SKABE NARRATIV PRAKSIS
Idéer og Metoder - Et samtale-, identitets- og organisationsperspektiv
Modul 1: 25.-26. feb. 2009
AT VÆRE PROFESSIONEL SAMTALEPARTNER
- Et kursus i samtaletekniske færdigheder
Modul 1: 20. og 21. januar 2009
SYSTEMISK LEDELSE I PRAKSIS
- Den korteste vej fra virksomme værktøjer til styrket ledelse
Modul 1: d. 10.-11. marts 2009
LEDELSE PÅ KANTEN
1 + 1 dages intens træning og personlig afklaring med direktør Thorkild Olsen
Dag 1: d. 13/1 2009 kl. 9.00-16.00.
PROCES-KONSULENTEN IN ACTION
1 + 1 dages intens træning og personlig afklaring med direktør Thorkild Olsen
Dag 1: d. 7/1 2009

SUPERVISIONSGRUPPE FOR PSYKOLOGER - TIL AUTORISATION
Ialt 10 gange
START: 27. FEBR. 2009

PROCESKONSULENT- UDDANNELSEN FOR PSYKOLOGER I PPR
- En særlig proceskonsulent-uddannelse for psykologer i PPR der vil mere!
NYT HOLD I JUNI 2009

Opstart af sparringgruppe for ledere med personaleansvar

Opstart af supervisionsgruppe for HR konsulenter

SAMTALE UDDANNELSEN
- Den professionelle samtales mokka.
Fordi du tror på, at gode samtaler er afgørende for din professionelle praksis
Nyt hold i juni 2009

LÆS MERE PÅ www.villavenire.dk

Mit liv som Avis



"Sjovt er det ikke altid at være avis, men det er ikke mange, der kan prale af et liv som mit. Jeg kommer omkring. Fra turen i metroen over indkøbsruten under armen til cykelturen gennem byen i cykelkurven. Fra fjernsynsstuen under fjernbetjeningen ved siden af strikketøjet til køkkenbordet mellem kaffekopper og køgetallerkener. Fra natbordet til badeværelset. Jeg er sågar blevet brugt til at pakke fisk ind i (!), og til tider havner jeg på skraldespandens bund..."

HVORDAN GÅR DET MED DIN AVIS?

Send os et foto med et par linier, der viser, hvordan Avis Venire kommer omkring på mindeværdige, markante, mærkværdige eller mystiske steder i verden og i dit liv!

DE TRE BEDSTE FOTOS MED BESKRIVELSE PRÆMIERES:

FØRSTEPRÆMIE:	2 kursusdage hos Villa Venire
ANDENPRÆMIE:	1 kursusdag hos Villa Venire
TREDJEPRÆMIE:	En coachingsamtale

Sendes til: heidi@villavenire.dk
eller Villa Venire, Langebrogade 4, 2. Sal, 1411 Kbh. K.

KONSULENTORDBOGEN

Forstå din konsulent

SIKKER VIDEN: Ukendt begreb.

GRUPPERUM: Lokaliteter i rimelig nærhed af undervisningslokalet, hvor konsulenten kan placere kursusdeltagerne, når han er blevet kaffetørstig.

DAGENS PROGRAM: Den tekst, der i overskriftform er ikke helt ulig en næsten sandhedssvarende beskrivelse af, hvad der faktisk kommer til at foregå.

REDAKTION

Thorkild Olsen, Villa Venire

Camilla Lindgreen, Atriumgården

GRAFISK DESIGN, ILLUSTRATIONER OG FOTO

Jonas Raagaard, Edvard/Emil grafisk design, edvard.emil@gmail.com, tlf. 2625 1073

Katharina Havig Solnørdal, til.katharina@gmail.com, tlf. 6166 3979

Martin Schwartz, post@martinschwartz.dk, tlf. 2514 2149

Mikkel Østergaard, www.mikkelostergaard.dk, tlf. 4016 1514

Tlf: 27853920

Email: info@villavenire.dk

Langebrogade 4

1411 København K

Villa Venire A/S

villa
Venire