

TEMA /

LÆS I DENNE AVIS
OM LIV I MØDER:

når **nogen** møder
nogen

når **nogen** møder
noget

når **noget** møder
noget

”TURN *and* *face the* strange”

David Bowie fra sangen Changes



Leder

Udviklingschef
Klaus Bakdal

En lille djævel har i næsten ubemærkethed fejet gennem Ledelsesdanmark. Han har skabt både over- og undertryk, og nu sidder vi og puster og stønner. Vi er mange der har givet ham plads og har næret hans tilstedeværelse. Topchefer har

næsten talt ham efter munden, mellemledere har indpasset sig og medarbejdere har nok forsøgt at pippe, men er ikke blevet hørt. Og så har vi konsulenter bukket og drejet i koderne, i et forgæves forsøg på at få pengene til at passe.

Vi kunne starte med at kalde det to modsatrettede diskurser indenfor organisation og ledelse. Den ene kunne vi kalde stabilitet og den anden kunne vi kalde forandring. Hvis vi så stoppede der ville sagen være enkel. To diskurser konkurrerer,

> Fortsættes på næste side

Leder – fortsat fra forsiden

”TURN *and face the* strange”

og det er både set før og kan være vældig frugt-bart.

Men den lille djævels værk består i, at vi næsten ikke kan se forskel på de to længere. Diskurserne blævrer sig ind i hinanden.

Tag som eksempel nærmest alle organisations-forandringsprojekter. Organisationen skal for-andres. Disse projekter bærer næsten alle rundt på den præmis, at organisationen skal flyttes fra én tilstand af stabilitet til en anden. Foran-dringens genstand er processen mellem disse to tilstande. Men de færreste organisationsmed-lemmer har en oplevelse af, at organisationen overhovedet er stabil på noget tidspunkt.

Et andet eksempel i samme familie er lige rundt hjørnet fænomenet. Vi skal lige have it-systemet helt på plads, vi skal lige have besat de to vakante stillinger, vi skal lige igennem dette meget specielle budgetår. Vi skal lige og så er sta-biliteten lige dér rundt om hjørnet. Hvem har nogensinde oplevet at være kommet rundt om dette forjættede hjørne?

Aldeles samtidig med stabilitets-diskursen som dominerende, finder vi foran-dringsdiskursen som akkurat lige så domi-nerende. Stil-lingsannoncernes omstillingsparat, forandrings-villig, mod til udfordringer er ikke til at tage fejl af. I pro-jektsamfundet er både arbejdstageren, opgaven og organisationen i evig forandring og til evig for-handling. Alt skal rekonstru-eres hele tiden.

Var dette så blot to konkurrerende diskurser hver sin entitet så kunne vi placere dem i hver sit ringhjørne, og vi kunne betragte eller deltage i kampen. Men sådan er det ikke, og her kommer den lille djævel ind i billedet. Han har forplumret sproget, idé-erne og utydeliggjort alle de gode hensigter. Det er nok ikke andres skyld end hans, men betragt lige et par af symptomerne:

- Ledere der går vrangvillige ind til et forløb om forandringsledelse
- Implementering af en innovationskultur

Det ikke bare klinger hult og paradoksalt, det er noget vrøvl. Men noget vrøvl man skal forholde sig til, derude. Det eneste stabile er forandringen siger nogen, samtidig med de gennemfører forandringsprojekter. Forandring i forandringen, er det så det stabile? Samtidig skal medarbejderen være loyal og kende kom-mandogange, sædvaner og legitime karriereveje, som om disse er stabile. Det er altså noget rod. Forandringshastigheden er steget, og dermed er det legitime behov for stabile forhold mind-sket, fordi verden er blevet mere kompleks siger nogle så. At verden er blevet mere kompleks er en påstand, der alt for sjældent udfordres. Det kan

vel også hævdes at verden hele tiden er akkurat lige kompleks, målt over alle mulige parametre, eller endda at verden er blevet mere simpel. Det blafrer lidt i vinden hvad der menes med denne kompleksitet, og i øvrigt også hvordan den påstand spiller sammen med stabilitet-foran-dringstemaet.

Lad os skære den gordiske knude over med en krumsabel, og hævde noget andet: Intet er sta-bilt! Hverken bjerge, kulturer, organisationer,

” Se det i øjnene, lige ind i øjnene, og se hvad der sker!

”



Teksten her tager sit udspring i en gradvis stige-nde opmærksomhed: Hvad er væsentligst at forstå, når man i profes-sionelt ærinde ønsker at forbedre eller opøve sine samtalekompetencer. Det lyder jo nemt. Og er det måske også, men det bliver først rigtig interes-sant når man opdager, at stort set alle de pro-fessionelle samtaler har forandring i fokus.

Professionelle forandringssamtaler

Fordi det at kunne identificere forskelligheden i vores positioner og forstå udgangspunktet (præ-misserne) den anden taler fra giver mulighed for at kunne tage valg i samtalen. At anvende Valget er den centrale egenskab vi gør brug af, som pro-fessionelle med vores samtaler. Det lyder måske enkelt og ganske naturligt men kompleksiteten, i at tage valg i samtaler, er stor. Udover at valget forudsætter forståelsen af, at netop dette mo-ment kan bære forskellige muligheder med sig, så er det at få øje på de øjeblikke og holde de in-dre dialoger gående både på intention og effekt-niveauer hård kost. Når valget derfor trænger sig på som en nødvendighed på vejen frem i profes-sionaliseringen af vores samtaler, kræver det at vi formår den indre dialog og pausen med vores ambitioner og intentioner for os selv, den anden og effekten af mødet. Vi er simpelthen nød til at holde øje med den feedback vi får i samtalen. Lægge nidkært mærke til detaljerne i de svar vi får og fra svarene og til vores næste spørgsmål forsøge at forstå betydninger og nye ståsteder. En professionel dans med andre ord: Vi må med vores professionelle adgang til samtaler hele ti-den spørge os selv, hvor vi skal stå og hvordan vi skal tale herfra. Fordi vi holder øje med, hvordan vores intentioner for samtalen står, i forhold til det vi ser og hører er effekten af den dans, vi foretager. Derfor er det at vælge sine trin i dan-sen afgørende for, dels hvordan vi er i stand til at forstå den feedback der flyder os i møde, men også, hvordan vi forstår at tage valg. Valg af ord, valg af positioner, valg af spørgsmål, valg af stil, tempo, timing, og alt muligt andet. Ved at holde fokus rettet mod forholdet mellem intention og effekt, men også med muligheden for og effekten af egne valg, skaber vi professionelle samtaler der kan forandre.

Hvor mange af dine professionelle samtaler handler ikke om forandring? Hvornår samtaler du med dine arbejdsrelationer, hvor samtalen ikke har til hensigt at skabe en eller anden form for forandring? Koordinering af opgaver, ud-vikling af nye idéer, møder hvor ting aftales og bestemmes, mødet med klienter, borgere, pårø-rende, kunder, snakken om kolleger eller måder

at handle på som man ikke forstår og man kunne blive ved. Vi gør noget i samtalen og det vi gør er, at skabe drift og bevægelse. Nogen vil sikkert kalde det løsninger eller kunne forklare, at vi

”

Vi gør noget i samtalen og det vi gør er, at skabe drift og bevægelse.

skaber orden eller mening. Men også løsninger er svar på eller en videreførelse af en idé om, at noget skal bevæge sig i en bestemt retning – det skal udvikles eller lande et bestemt sted.

Det vi får gjort med hinanden og hinandens intentioner og betydninger i samtalen er en il-lustration af de valg vi konstant foretager i sam-talens flow. Og det er min overbevisning, at alle de valg vi tager i vores professionelle samtaler i særlig grad har radikal karakter, selvom de valg vi foretager ikke nødvendigvis defineres tydeligt ved at vi afbryder det flow vi netop er i færd med og stiller os >ovenpå samtalen< ved at kommentere den eller os i den. At bringe et metaperspek-tiv ind i selve samtalen, som en del af den, eller at skifte formål (øverste kontekst) eller ganske simpelthen tale fra nye positioner er alle sam-men tydelige valg, der bringer en radikalitet ind i det der lige nu var i gang, så samtalen helt sikkert tager nye retninger derfra. Vi tager, med andre ord, konstant valg som er afgørende for,



Af Cecilie Cornett, Villa Venire

Artiklens forfatter, Cecilie Cornett, er autoriseret psykolog og samtalepartner i Villa Venire.

Egentlig er det at tale om samtaler et besyn-derligt emne: At gøre det vi taler om og samtidig tale om det vi netop gør. Samtalen kan ligesom ikke løsrives fra sin egen essens, sin eksistens.

Så det vi kan tale om, når talen falder på samta-len, er hvordan vi samtaler og hvordan indholdet og intentionen med samtalen gør noget ved må-den vi taler om det på. Ligesom vi kan træne op-mærksomheden i retning af, at forstå og holde øje med effekterne. Ligger effekten af det vi får gjort i samtalen i forlængelse af vores intention? Eller må vi gøre noget radikalt andet i vores samtaler, for at nærme os det, der netop var intentionen?

I grunden kender vi nemlig alle sammen til sam-taler og mener, at vi har godt fat i, hvad det er og hvordan man kan gøre noget med det. Og det er jo ikke ligefrem fordi vi alle sammen skal være psy-kologer og forstå samtalen på ganske bestemte faglige måder, men alene fordi vi gerne vil kunne gøre noget med vores samtaler. Mit bud er: Vi vil gerne forandre. Vi vil gøre noget i samtalen, der

”

Hvornår samtaler du med dine arbejdsrelationer, hvor samtalen ikke har til hensigt at skabe en eller anden form for forandring?

At vi kan udtale ord, skabe mening og skabe forandringer i verden og vores forståelse af den, er da nærmest også lige til ikke at kunne tro på. Det er da for overdådigt, at vi på en gang bare taler sammen og på samme tid forandrer noget omkring os med talen, Og lad os så tage den vildskab under armen for en bemærkning og undersøge den lidt.

Når jeg kan se hvor du står, kan jeg se, hvor jeg står.

Her bliver der tale om muligheden for en pro-fessionalisering af vores forandringssamtaler.

hvordan vi skaber mere eller mindre professionelle forandringssamtaler. Som professionelle samtalemagere har vi nemlig pligt til, at forfine og bevidstgøre de valg vi foretager på vegne af dem vi mødes med. Sådan så vores ønsker om at samtalerne er anvendelige og kan blive forskellige fra, andre typer af samtaler, der ikke nødvendigvis har forandring som fokus. Og det er jo netop det der er kraften i de professionelle samtaler: At udfordringen ligger i, at jeg hele tiden skal forstå, hvor jeg nu skal stille mig, for at den jeg mødes med eller det vi mødes om, kan flytte sig. På denne måde bliver valgene at holde øje med sig selv og de forståelser der dukker op un-

> fortsat fra forrige side

Professionelle forandringssamtaler



dervejs i forhold til den feedback der flyder tilbage i interaktionen. Baseret på erfaringer, forståelser, teorier, observationer, sproglydhorhed, spørgsmål og overbevisninger danser vi rundt om hinanden efterhånden, som vi gensidigt får taget valg på vegne af det der gerne skal ske, når samtalen har haft en anvendelig effekt.

”

vi tager begge valg på vegne af vores fælles samtale

For det er jo her, at kompleksiteten stiger; vi tager begge valg på vegne af vores fælles samtale og det vi nu engang finder af det gode, at gøre noget med. Så når jeg her foretager en skelnen i forhold til en udgrænsning af netop den professionelle forandringssamtale er det dels for at fange den pointe, at som professionel skal du kunne forfine dine valg og de overvejelser du konstant skal gøre dig i forlængelse af den feedback der flyder frem og tilbage i relationen når der samtales. Den professionelle opgave er i en og samme bevægelse af kunne sammensætte det jeg selv får gjort med de svar, pauser, ord, betydninger, spørgsmål, betoning, og alt det andet til anvendelig feedback. Til information der kan handles på. Med spørgsmål, positioner, antagelser, udsagn, ord, opsummeringer, gentagelser, time outs, tanker om relationen og meget andet. Mange lag af informationer skal på denne måde hele tiden holdes i spil og undersøges i forhold til den effekt der gerne skulle blive virkelighed. Og dels at den professionelle opgave præcis er, at foretage valg. For de skal tages. Der er ingen vej udenom. Samtaler der flyder fører ikke nødvendigvis forandring med sig og bidrager i det hele taget ikke nødvendigvis til at vi udvikler vores samarbejde, forståelse og klarhed omkring hvad det er, vi er i gang med at få i bevægelse. For at



”
Når jeg kan se hvor du står, kan jeg se, hvor jeg står

skærpe vores opmærksomheder kan vi låne lidt arv fra Milton Ericssons idéer og praksis fra hypnos. Ericsson betonede især tre aspekter for terapeuten: Observation, observation og observation (XX). Lidt kreativt handler det om, at holde godt øje med alle de minimale forskelle der optræder foran os i situationen med vores samtalepartner. Hvordan bliver det sagt? I hvilken rækkefølge nævnes ting? Hvordan står eller sidder vedkommende? Hvad er vigtigt for hende? Hvorfor havnede denne samtale netop her? Hvilke ord beskriver hvad? Hvordan er intonation, lyd og rytme? Hvordan påvirkes alt dette af det jeg får gjort? Hvad fortæller det mig, at jeg skal gøre mere eller mindre af?

Når vi professionaliserer vores professionelle samtaler sker det: Vi opdager, at der netop i professionaliseringen finder mange forskellige forandringssamtaler sted og at vi kan gøre noget kvalitativt med dem, så vi er sikre på, at der sker forandring gennem samtalerne. Det vil, med andre ord sige, at jo mere vi lægger os i selen for at skærpe fokus på vores professionelle rolle og ansvar i samtaler der skal skabe forandring, desto mere forandring er vi med til at skabe.

Enkelt og ganske komplekst.

af Christoffer Rude, Arbejdstilsynet

'GOOD TO GREAT' MØDER EN OFFENTLIG VIRKSOMHED

Er din organisation en ræv eller et pindsvin?

Svaret kan have betydning for, om I er på vej mod succes.

Denne artikels forfatter har ladet bogen "Good to Great" møde den offentlige arbejdsplads virkelighed. Christoffer er specialkonsulent i Arbejdstilsynet og ekstern underviser i Villa Venire.

Det er en udfordrende tid, vi lever i. Fremtidens velfærdssamfund er på spil, siges det. Der er dømt krisestemning og store omvæltninger, og både private og offentlige virksomheder er under pres. Det skaber et generelt behov for at se sin innovationsmodenhed og skaberkraft i spejlet. Offentlig ledelse er sat på dagsordenen. Et kvalitetsløft er målet. Der skal ske noget.

Men før man hiver strategimodeller frem af skuffen og justerer forretningsstrategien, kan man overveje, om ens organisation er en ræv eller et pindsvin. Det er måske ikke den første tanke for mange, og jeg formulerer den også først sådan efter at have læst bogen "Good to Great" af Jim Collins.

Good to Great er bog om, hvad der kendetegner virksomheder, der med samme vilkår som andre har udviklet sig til at blive og forblive ekstraordinære. Det kunne være relevant læsning for mange, og bogen er da også en international bestseller – men måske mere "hot" blandt mænd i skjortærm og med et ledelsesperspektiv end blandt de varmere hænder, både ledere og medarbejdere, der jo skal udgøre og udføre broderparten af bevægelsen fremad.

Det er en antagelse. Men hvis der er noget om snakken, kunne det være en anledning til at lade bogens pointer om succesrig privat virksomhed møde den offentlige virksomhed og se, hvad der sker. Riget fattes løsninger, og vi må alle til lommerne.



RØD RÆV · *Vulpes vulpes*

Bogens pointer bygger på et udvalg af godt 1400 Fortune 500-virksomheder fra perioden 1965-1995, som opfyldte det kriterium, at virksomhederne skulle springe fra at levere gode resultater til at levere fantastiske resultater, dvs. overgå markedet med en faktor 3 eller mere, samt opretholde denne position i 15 år eller længere.

Kun 11 virksomheder levede op til det kriterium, og Collins og hans team præsenterer i bogen de temaer, der kendetegner disse ekstraordinære, 'great', virksomheder: Niveau-5 lederskab, først hvem så hvad, se de brutale kendsgerninger i øjnene, pindsvinekonceptet, kultur med disciplin, teknologi som accelerator og svinghjul.

Collins' analyse er bagudrettet, men alligevel jeg ikke lade være med at læse bogen som en form for opskrift for, hvad der indgår i udviklingen mod den excellente virksomhed – eller i hvert fald som en referenceramme, hvori man kan spejle egen modenhed og potentiale for det excellente. Disciplin er for mig at se nøgleordet, der går på tværs af de forskellige temaer, men lad os se på de enkelte kendetegn.

NIVEAU 5-LEDERSKAB

Den første hjørnesteen handler om ledelse og mere præcist en ledelsesform, der er præget af personlig

ydmyghed og en fast beslutsomhed målrettet opgaven og det at levere resultater. Collins nævner flere eksempler på store virksomheder ledet af et dominerende geni, og den model er fin, så længe geniet er der til at få og eksekvere de gode ideer. Men den bæredygtige model ser vi først, når der for bordenden sætter sig en leder, der bruger sin position til at aktivere organisationens ressourcer i arbejdet med både at definere og nå målene.

Det er noget andet end top down-ledelse og den kæft, trit og retning, flere måske associerer med et politisk system. Værre er det heller ikke, og jeg skal ikke generalisere offentlig ledelse. Men Collins' beskrivelse af Niveau 5-lederen som en ydmyg, men målrettet topleder er et interessant spejlbillede og pejlemærke – også i lyset af nye dagsordener som medarbejder- og brugerdreven innovation, øget kundefokus og effektstyring. For her lægges der op til, at den offentlige service i højere grad udvikles og vurderes "fra bunden" - altså af dens brugere - og det kan godt udfordre et politisk system, hvor beslutninger traditionelt kommer oppefra.

FØRST HVEM SÅ HVAD

Den anden ingrediens i opskriften på succes er at sikre, at organisationen har de rigtige folk på bussen og lader dem definere retningen. Dette sender mig mentalt tilbage til studietiden på RUC og de intense processer med at danne projektgrupper, som man vidste var afgørende for resultatet af det næste halve års studier. Først gruppen – så problemformuleringen – og så selve projektarbejdet. I min nuværende virkelighed oplever jeg det mere som reglen end undtagelsen, at opgaverne defineres først og bemandingen bagefter. Det kan handle om tradition og vaner, men også om et (for tungt) opgavefokus og en tænkning om årsag-virkning, som Collins altså udfordrer.

Gruppedannelsen på RUC var ofte kaotisk og tilfældig, og det at sikre de rigtige på bussen er også nemmere sagt end gjort. Nogle vælger at pleje de talentfulde medarbejdere og "high performers" – andre vælger den mere holistiske ambition at udvikle hele organisationen. Begge dele kræver, at man har et grundlag at vurdere folk på - altså at man ved hvilke kvalifikationer, man som organisation skal mestre hvor. Det kan være en svær øvelse i et kompleks, administrativt system – men med Collins altså også en afgørende øvelse.

En indvending kunne være, at konteksten også har betydning for, om man er den rigtige medarbejder på det rigtige sted. Før man oparbejder et komplekst system, kan en mere pragmatisk tilgang være at arbejde med "dark horses", når man sammensætter projekter og team. Den kan være den skæve profil, der netop gør forskellen, der gør en forskel – både for teamet og for opgaveløsningen. Denne model kræver dog fleksibilitet og frem for alt risikovillighed i systemet. Endelig indebærer det at have de rigtige på bussen også, at man løbende får de forkerte af bussen og dermed får "løftet bunden". I den sammenhæng kan en overvejelse være, om der er en modsætning mellem rummelighed, og at man har de rigtige på bussen?

SE DE BRUTALE KENDSGERNINGER I ØJNENE

Det tredje kendetegn er en veludviklet evne til at se de brutale kendsgerninger i øjnene. Det handler om at skabe et klima i virksomheden, hvor sand-

heden kan blive sagt og hørt – både internt og eksternt – og det kan være en stor mundfuld for mange kulturer. Den offentlige virksomheds øgede fokus på brugerne og effektstyring kan her være en løftestang, da succes fremover snarere måles i oplevet service frem for antal gennemførte serviceydelser. Her bliver niveau 5-ledelsen igen vigtig, da en ægte lytten til omgivelser og eget system forudsætter en anerkendelse af de forskellige perspektiver og dagsordener og et fast fokus på at få enderne til at mødes.

GØR KUN DET, DU KAN BLIVE BEDST TIL - PINDSVINEKONCEPTET

Femte kendetegn ved de succesfulde virksomheder beskriver Collins metaforisk med billedet af et pindsvin. Pindsvinet beskrives som det simple dyr, der i mødet med farer nøjes med at gøre én rigtig ting, i dette tilfælde at rulle sig sammen og stritte med piggene uanset angrebet. Overfor pindsvinet beskrives ræven som alsidig og opfindsom, men også mindre konsistent og heldig i forhold til at nedlægge sit bytte. Collins bruger metaforerne til at pointere, at succes ligger i at vide, hvad der virker, uanset hvor lavpraktisk og lidet prangende, det kan være. Især skal man lede efter "the sweet spot", der er fællesmængden af 3 forskellige forhold, nemlig det, man kan blive bedst til, det man er lidenskabeligt interesseret i, og det der driver ens økonomiske system – altså hvor man tjener penge.

Denne tænkning er interessant at overføre til offentlig service, hvor det at tjene penge måske snarere er at øge kvalitet og service eller at sikre besparelser – der altså skal ses i direkte sammenhæng, og ikke kompromittere, lidenskab, engagementet og det, man har særligt anlæg og vilkår for at udføre. Udfordringen er at sikre kombinationen af de tre – og det især i politiske processer med mange andre dagsordener.

SVINGHJULET

Ingen af de 11 virksomheder peger på noget særligt, de gjorde i tiden, da deres økonomiske udvikling tog fart – de gjorde bare det, de hele tiden havde gjort. Men de havde bare sat den rigtige bevægelse i gang og så nu resultatet af års disciplineret adfærd, nemlig den accelererende bevægelse, Collins kalder svinghjulet. I starten skal der hårdt slid til at få det til at bevæge sig lidt, når man skubber, men når det først svinger, skal man bare holde det i gang.

LIGETIL OG HAMRENDE SVÆRT

Lige som at der er større chance for at være heldig, hvis man leder efter heldet, er der også større chance for succes med en disciplineret kultur og tilgang til forretningen. Sådan mener jeg overordnet, man kan læse "Good to Great". Disciplin er et nøgleord på tværs af historierne om de succesfulde virksomheder. De har haft samme udfordringer som andre, men de har haft troen på og disciplinen til at lykkes. Og det handler blandt andet om igen og igen at omsætte succes på et område til fremgang og succes på et andet.

På den måde er pindsvinekonceptet jo både ligetil og hamrende svært: gør det, der virker – hele tiden og på alle områder!



KAOTISKE MØDER – CHAOTIC MEETINGS af ROGER GREENAWAY

I de sidste 10 år har Roger Greenaway været deltager på det årlige møde i et europæisk netværk for op til 100 proceskonsulenter. Disse møder begynder typisk med et formøde, hvor alle deltagere i fællesskab producerer programmet for de følgende tre dage. Det er en stensikker opskrift på kaos! Hvilken motivation ligger der bag denne strategi? Greenaway udforsker i denne artikel de positive aspekter af kaos på store møder - med blikket rettet mod grænsen mellem "veludførte" og "velfungerende" møder.

a recipe for CHAOS

Over the last 10 years I have been participating in the annual meeting of a European network of facilitators. These meetings start with a preliminary meeting to generate a detailed programme for the three day meeting that follows. The tradition is that the whole community (of up to 100 people) works together to produce the programme. It is a recipe for chaos.

Why not make it more organised? Well - there is quite a strong resistance to making this planning meeting too organised. Participants seem to value a certain degree of chaos and 'disorganisation'. It seems that in their view, both the process and the result will benefit from a bit of chaos.

A few years ago, a different approach was tried at this annual meeting. An experienced facilitator (who was not fully tuned in to this appetite for chaos) accepted the challenge of managing this infamous planning meeting. Things started well with lines and grids and boxes and plenty of control up front. But when problems arose, the system crumbled and there was more chaos than ever before. Eventually, late at night, the job was done. Painfully. Perhaps too painfully. Over the years this European network has been

attracting more and more people. While the meeting was growing in size, there was also a growing appreciation of the need to be a bit more organised – but without going too far down that route. The pendulum shifted towards more organisation, while still retaining some 'disorganisation'. But this network has now reached a point where there is a growing chorus of people wanting the pendulum to swing back to more "chaos". So why exactly do people want more "chaos"?

Could there really be some value in welcoming chaos into meetings? Even into your meetings?

THE APPEAL OF CHAOS

Perhaps chaos is the one concept that defies analysis. Because if analysis reveals a pattern, then it is no longer chaos. However, no-one at these meetings was wanting complete chaos. It is more of a preference for a 'rocky road' and an 'uncomfortable journey' rather than being part of a 'well oiled machine'. So what is the appeal of meetings that are a bit on the wild side? Here are some of the potential benefits of letting go the reins of power and

adopting a more laissez-faire style of meeting facilitation that lets in some chaos. People have a real say in the process. Perhaps how things are decided is sometimes more important than what is decided. If a leader controls the process too much, participants can feel that there is too much of a power difference. Yes, voting is democratic, but is voting democratic enough in communities where higher levels of participation are valued? Communities where people want their voices heard and not just their votes counted.

• **People feel responsible for the outcome.** When a group can say "we have created this ourselves" everyone takes full ownership and responsibility (and even some pride) for what they have produced. People may well think: "We did our best, we all had to make compromises along the way and we have no-one to blame but ourselves if it doesn't work out as well as we hoped". No special group is assigned to sort things out on behalf of others. Everyone involved is instantly available to speak and act so there is no need to speak or act on behalf of others.

• **Keeping the human touch.** People working with people rather than people operating systems. Well-oiled machines are efficient, but the risk with machine-like processes is that people will feel like cogs in a machine – important for what they do but not for who they are.

• **Avoiding 'us and them'.** Rather than leaving it to 'them' to sort things out and then complain to 'them' if things go wrong, create an open process in which there is no 'us and them' – just us.

• **Not being organised.** However inefficient the process may seem we are the organisers. We are doing the organising together. We are all organisers. We are the organisation. We are not being organised.

• **Starting from scratch.** The difference between microwaving a ready-meal and cooking from the basic ingredients – and making and eating the meal with others. Or the difference between making a Lego model from scratch or adjusting a few bricks on a model that someone else made. Which is more satisfying?

• **A sense of experimentation and excitement.** Let's try things differently (or make a fresh start) and see how it goes.

• **All hands on deck.** People being alert to what's needed and being ready to fill in gaps or challenge what isn't working well enough. We can all contribute to the process. We are all needed. We all have a role to play – even if we have to work out for ourselves how best to contribute.

• **Creating a new and better order?** Maybe the order that comes out of chaos is 'better' than the order that comes out of order?

• **Overcoming a challenge together** is probably far better for community building than following a voting procedure. It can be a cathartic process in which the degree of satisfaction at the end is related to the degree of suffering during the process.

• **Being open to nice surprises.** If the chaos leads to creativity and new ways of doing things, it is not only satisfying, it moves things on.

• **Complexity theory.** Maybe order is not as far from chaos as it seems. The context and situation shapes what happens as people become more fully aware of the context and the situation.

• **Uncertainty can feel more real – more raw, more alive.** The realisation that no-one is waiting in the wings with a ready-made plan makes people appreciate "this matters", "we must take action", "we cannot just sit back and wait for things to happen". Anthony Robbins has identified human needs for both certainty and uncertainty. How can we meet both of these needs in meetings?

• **Perhaps chaos is a faster route to innovation?** Why use last year's solution for this year's problem? In a fast changing world that is a recipe for losing. Starting from scratch means working with now.

• **The values that shine through the chaos.** Our always-changing blend of organisation and chaos represents values of participation, ownership and community that are special to us and that we have not encountered in any other such meeting or conference.

FACILITATING MEETINGS OR FACILITATING LEARNING

'Facilitation' of learning is sometimes presented as 'making learning easy' but I am more persuaded by the argument that facilitators should make learning difficult. It goes something like this:

"It is questions and curiosity that drive learning. Once learners think they have the answers, they stop asking questions and soon stop learning. As facilitators of learning we shouldn't let certainty or complacency stifle curiosity. We shouldn't provide ready-meals of learning in easily digestible chunks. Our job is to ensure that participants are fully engaged in the process of learning. The more that participants work at their learning, the more they will learn ... the more they put in, the more they get out ... no pain, no gain. Our job is to maximise learning, not to make learning easy." [1]

I am not confident that this argument about the facilitation of learning can be mapped directly onto the facilitation of meetings. Of course, if a meeting facilitator walks into a chaotic situation, the primary task of the facilitator will be to help people find a way through this chaos. But in other situations smooth facilitation could simply be serving to support the status quo, carrying the message 'don't rock the boat'.

What I have learned from my experiences with this European network is that we should not assume that people prefer 'smooth' meetings over more chaotic ones. Chaotic meetings may not be as disastrous as they seem.

REFERENCE

Extract from the Journal of the Institute of Training and Occupational Learning Vol 3, No 1 pp47-53 ISSN 1469-977X now at: <http://reviewing.co.uk/articles/the.art.of.reviewing.htm>

Aktiv og kreativ læring – en strøm af dialogværktøjer

Den 25.-26. oktober 2010 kan Villa Venire med glæde og stolthed præsentere en workshop med dr. Roger Greenaway.
Læs mere på www.villavenire.dk



Når *"noget"* møder *"nogen"*. Når et møde møder det liv, der allerede er der. Når der holdes så usigeligt mange møder, at man kan blive helt svimmel ved tanken. Det må være ulejligheden værd at overveje, om mødets resultater og effekter modsvarer den investerede ressource. Artiklens påstand er, at der er plads til meget – rigtig meget – forbedring af kvalitet og effektivitet i den danske mødekultur. Og det kræver bedre – meget bedre – mødeledelse. Klaus er udviklingschef i Villa Venire.

LIV?

Møder er allerede fulde af liv. Til trods for at møder ofte rammesættes som forsimplede kontinuerlige forløb, er møder altid fulde af mere liv end nogen dagsordenen og mødelederen er i stand til at rumme. Man kan sige at mødet har et eget liv, allerede inden nogen "gør" noget. Mødet rummer massivt meget mere liv på selve mødet, end mødelederen kan tage højde for. Hvem er aktive, hvad er på spil i relationerne, hvem har sat dagsordenen, hvem bliver stødt af nogle nye ideer, er lønforhandlingen indledt osv. Dette forhold er at betragte som et vilkår, men et vilkår, der kan arbejdes med.



At gøre sig klart, at det liv der allerede er på møder, ikke er en fjende eller en barriere, der skal overvindes,

Møder som et fænomen, der kan bibringes liv. Kedelige møder er kedelige, gode møder er gode. Hvorfor ligner et personalemøde, et udviklingsmøde, et forberedende møde, et bestyrelsesmøde, et hvad-som-helst-møde hinanden til forveksling. Den samme grundform i mødeindkaldelsen, i modelokalets indretning, i rollen som mødeleder, i referattyper osv. Møder og mødeledelse skal i langt højere grad differentieres og designes efter kontekst og efter ærinde. Møder skal tilføres liv.

HVORDAN GØR JEG?!

Samspillet mellem de to betragtninger på liv i møder, giver med rette dosering og indstilling, langt bedre betingelser for at skabe gode og effektive møder. At gøre sig klart, at det liv der

allerede er på møder, ikke er en fjende eller en barriere, der skal overvindes, og samtidig gøre sig klart, at man som ansvarlig mødeleder har en forpligtelse til at udvide sit repertoire, og en forpligtelse til at turde noget andet end det sædvanlige. Herunder er opstillet fire perspektiver, der kan hjælpe mødelederen på vej.

1. MØDERS LIVSFORMER

Begynd med at skabe overblik. Opstil en mødetypologi, der relaterer en række mødeledertyper i organisation. Undersøg:

- **Hvilke kendetegn har organisationens mange forskellige mødeformer?**
- **Hvilke særlige kompetenceforventninger er der til mødeledelsen?**

2. MØDERS LIVSFASER

Møder starter før de starter, og slutter efter de slutter. Skal møder være mere effektive, kræves det at vi udvider vort fokus på mødets rækkevidde. Eksempelvis skaber mødeindkaldelsen særlige forventninger til mødet, og aftaler fra et møde rækker langt ud over mødets formelle afslutning. Hvor når starter et møde, hvornår (og hvordan) er det formelle møde, og hvornår slutter mødet? Overvej perspektiverne:

- **Mødets før-liv (forberedelse, mødeindkaldelse, forventninger og forventningsskabelse, mødet i en fortælling af møder osv.)**
- **Mødets liv (den gode start, roller og positioner, modeller for mødefaser, hvad rammesætninger kan og hvad rammesætninger gør osv)**
- **Mødets efter-liv (de uformelle møder lige efter mødet, referater, aftaler, opfølgninger, deltagernes erfaringer med mødet indskrives i fortællinger om møder osv)**

3. MØDERS LIV ORGANISERER SIG

Møders liv fletter sig ind i organisationens mange sammenhænge. Ethvert øjeblik på et møde kan læses som en del af den større orden eller hensigt, som overhovedet legitimerer mødet. Det kan læses som en del af mødet selv; de vaner deltagerne kender til og det design mødelederen har valgt. Endelig kan det læses som sig selv; et af de øjeblikke, der ændrer møders liv. Mødelederen kan med fordel forholde sig til, hvordan håndtering og navigation kan tage sig ud i de forskellige organiserende kontekstniveauer. Overvej derfor perspektiverne:

- **Procesdesign (blikket for de større fortællinger dette møde kan forstås som en del af og indskrives i)**



Møder skal som alt andet levende næres for at leve og folde sig ud.

- **Mødedesign (vælg det rette design, i al sin mangfoldighed, til netop dén gruppe af deltagere, til netop dén intention)**
- **Mødenavigation (stå i det uventede, det stormfulde, ændre strategi på stedet osv)**

4. LIV FORDRER NÆRING

Møder skal som alt andet levende næres for at leve og folde sig ud. Næring er et spørgsmål om dosering (for lidt udsulter, for meget kvæler), og vækst kræver variation (monokultur slår alt ihjel). Derfor opfordres mødelederen til at overveje dosering, såvel som variation. En mangfoldighed af øvelser, tegninger, modeller, samtale typer, hjælperedskaber og meget andet findes i litteratur og på nettet, og endnu simplere, ved at overveje hvad der kunne være livgivende at prøve - her hos os.

***Ikke "enten eller",
men "både og"***

Der er allerede masser af liv på møder, og der skal doseres tilpasse typer og mængder af liv på møder. Overvej f.eks.:

- **At møder er en enhed i egen ret, og at møder altid indgår i større sammenhænge.**
- **At møde er indhold (det vi siger om noget) og at møder er processer (den måde vi taler om noget)**
- **At mødeledelse er ansvar og forpligtelser, og at mødeledelse er at videregive ansvar og forpligtelse til deltagerne.**
- **At procesværktøjer kan gøre møder bedre og mere effektive, og at værktøjer i sig selv ikke er tilstrækkelige.**

Af Henning J. Nielsen,
Villa Venire

At møde sig selv – til en forandring



Denne artikel fokuserer på, hvad der sker når den stressramte medarbejder **"møder sig selv"** i et samtaleforløb. Artiklens forfatter skriver ud fra egne erfaringer i samtaler med medarbejdere, der henvises til terapi på baggrund af arbejdsrelateret stress.

Henning er chefpsykolog i Villa Venire og tilknyttet Byens Psykologer.

Det kan beskrives som at få benene sparket væk under sig, at krakelere og ikke kunne mere. Som et kontroltab, for at blive en anelse mere fagspecifik. Det er med denne pludseligt indtrufne oplevelse, at en henvist medarbejder ofte vil møde til den første samtale. På dette tidspunkt måske næsten mere forvirret og forskrækket over styrken og karakteren af ens egne reaktioner, end over noget af al det, der gik forud. Vant som man er til i de fleste af livets sammenhænge at have styr på sig selv. I den første samtale vil et fokus være på medarbejderens umiddelbare beretning om, hvad der er sket frem til den nuværende situation. Ofte vil medarbejderen på dette tidspunkt have en lidt vag og uklar fornemmelse af, hvad der er op og ned i begivenhederne. Et vigtigt mål i den indledende fase vil derfor være sammen med medarbejderen at undersøge de mulige forbindelser mellem det, der er gået forud, og de forskellige artede reaktioner, som medarbejderen aktuelt oplever. For en udenforstående kan det synes indlysende, at der er en sammenhæng, men det er ikke sikkert, at medarbejderen selv oplever det helt sådan. Muligvis tænker medarbejderen endda, at han har overreageret og han ser nu

nærmest sig selv som en svæklings, der ikke har haft styrke til at klare skærene. Et psyko-educativt moment i samtalen kan her gå ud på, at jeg fortæller om normale reaktionsmåder i forhold til stærke arbejdsmæssige – og andre – belastninger, for at gøre det muligt for medarbejderen at se sine egne, særlige og måske for ham selv urovækkende reaktioner i et mere alment, normaliserende perspektiv. De kropslige reaktioner, som medarbejderen registrerer, hjertebanken, hovedpine, søvnløshed, er ikke blot normale i forhold til en belastende livssituation. De kan også ses som stærke, men velmente budskaber til medarbejderen, om at der er noget i hans liv, som han skal overveje at tage hånd om på en anden måde. En anledning til at møde sig selv igen, i en ny forståelse.

Men netop her er vi ved at bevæge os godt forbi det, en chokeret og kriseram person er i stand til at kapere i en førstesamtale. Ofte vil en del usikkerhed og måske forvirring stadig råde, også ved samtaleens slutning, og det drejer sig derfor mere om at sætte nogle rammer og aftaler op for det videre forløb – herunder aftale nogle konkrete forholdsregler for medarbejderen, frem til næste møde. Især hvis medarbejderen nu går sygemeldt er det vigtigt at få snakket om, hvad den pludseligt opståede fri tid kan bruges til.

F.eks. en daglig gå- eller løbetur – eller andet, der kan bryde en tendens til passivt tankemyl-der. Det kan også være et centralt tema, hvordan han finder ud af at give sig selv "lov" til at koble af fra det arbejdspress, han typisk har været underlagt gennem en længere periode.



De kan også ses som stærke, men velmente budskaber til medarbejderen, om at der er noget i hans liv, som han skal overveje at tage hånd om på en anden måde.

Den fremmedhed over for eget reaktionsmønster, som gjorde sig gældende i første samtale, kan også gå igen i de næste samtaler. Et er at acceptere, at der har været nogle belastende arbejdsforhold, som noget i en har måttet reagere på – noget helt andet er nærmere at forstå, hvad der egentlig er sket.

En vej til denne forståelse vil ofte kunne gås via en undersøgelse af de værdier, der er på spil for



> fortsat fra forrige side

At møde sig selv – til en forandring

medarbejderen i den arbejdsmæssige kontekst. Forskellige undersøgelser viser, at det især er medarbejdere, der er særligt samvittighedsfulde og pligtopfyldende i deres arbejde, som er udsat for at blive ramt af stress. Og ofte, når vi går ind i den konkrete medarbejders beretning om, hvad der er sket, bliver det åbenbart, at der ligger nogle værdimæssige dilemmaer og konflikter gemt i situationen. At gå ned med stress handler altså ikke bare om personlig uformåenhed – men om at bevæge sig i en konflikt mellem det ønskede og det aktuelt mulige.

Det kan også medvirke til medarbejderens øgede selvforståelse at undersøge, hvor værdierne kommer fra – hvad det er han har med som sin personlige bagage, ind i arbejdsforholdet? Måske en særlig arbejdsmoral, som han har med fra sin far – om at forpligte sig på det man har sagt ja til, at gå på arbejde selv om man ikke er rask – eller ikke at svigte et ansvar over for andre, næsten uanset hvad. Måden medarbejderen relaterer sig til andre på i arbejdssituationen, vil ofte også have paralleller til relationer i andre sammenhænge, mest tydeligt i familien. Det kan være en særlig rolle man har taget på sig eller er tildelt af familiens øvrige medlemmer, som den der f.eks. tager ansvar for at organisere og holde øje med, om alle trives. Som udgangspunkt kan det være en værdifuld position også at indtage i den arbejdsmæssige sammenhæng – hvis det ikke netop ender med et overtræk på den personlige konto, så det pludselig bliver for meget for medarbejderen at leve op til under et konstant arbejds-pres.

Mod slutningen af et samtaleforløb vil spørgsmålet om håndtering af den konkrete arbejds-situation, som medarbejderen forventes at vende tilbage til, komme stadig mere i fokus. Det gælder om at ”passe på mig selv” er en konklusion, som jeg ofte møder her. Men hvordan gør man så lige dét? En overvejelse medarbejderen kan have, handler om at sige fra – at blive god til at sige nej. Og det kan der være noget om, hvis man har en tendens til at sige ja til mere end man kan overkomme – at sige nej kan her blive et vigtigt øvelsespunkt.

Men at passe på sig selv ved at sige nej, som et beskyttende filter man lægger hen over alle arbejdsopgaver, vil sjældent være tilfredsstillende for hverken medarbejder eller virksomhed. Der er jo noget, som medarbejderen var optaget af og engageret i på et tidspunkt, før det hele blev for meget. Hvad var nu det? Og vil det være muligt at tilrettelægge opgaver og arbejds-gange på en sådan måde, at medarbejderen genfinder sit engagement og sin arbejdsglæde? - hvilket alt andet lige også vil være en fordel for arbejds-pladsen.

”

Det gælder om at ”passe på mig selv” er en konklusion, som jeg ofte møder her.

Vi er ved et centralt omdrejningspunkt i hele forløbet. En medarbejder, som er gået ned med stress, kan få en større indsigt i, hvad der sker med ham, når han udsættes for et øget pres over et langt stræk. Og han kan lære nogle teknikker til at klare en del af de belastninger, som arbejdet lægger på ham. Men for at medarbejderen kan restituere sig helt er det afgørende, at virksomheden indgår som en aktiv, medvirkende part.

Umiddelbart kan det måske forekomme at være en selvfølge, at arbejdsgiveren tager denne opgave på sig. Men det hænder desværre, at medarbejderen vender tilbage til nærmest uændrede arbejdsbetingelser – og her kan det meget vel vise sig, at de nyerhvervede færdigheder i egen stresshåndtering ikke

”

Virksomhedens anerkendelse af at have et ansvar for medarbejderens arbejdsforhold er i sig selv et restituerende moment,

er tilstrækkelige til at forebygge en ny overbelastning. Virksomhedens anerkendelse af at have et ansvar for medarbejderens arbejdsforhold er i sig selv et restituerende moment, som kan fremme medarbejderens tilbagevenden.

Som en del af samtaleforløbet er det derfor også vigtigt, at medarbejderen forbereder sig på, hvad han vil melde ud i en dialog med arbejdsgiveren, når rammerne for en tilbagevenden skal drøftes. En lydhør arbejdsgiver vil forstå at bruge den nye viden, som medarbejderen nu har om sine egne præferencer og reaktionsmønstre. Frem for to tabere er der skabt en mulighed for, at vi kan stå med to vindere.



SYSTEMTEORIEN MØDER ANERKENDELSES-BESTRÆBELSEN

Af Klaus Bakdal, Villa Venire

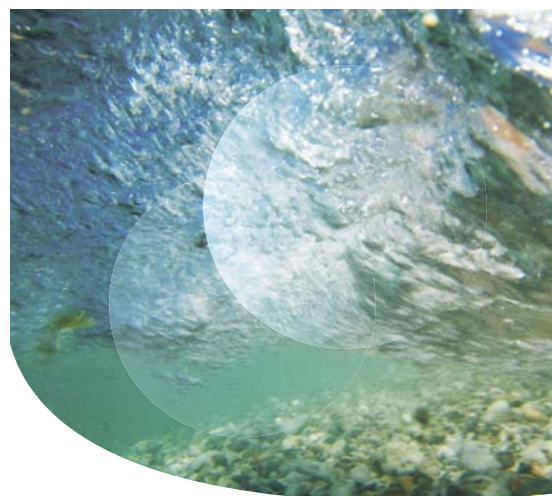
En teori inviteres til at møde en bestræbelse og i beskrivelse af mødet ligger guldet begravet! Artiklens forfatter sender læseren ud på jagt efter fællesnævneren mellem de to tilgange, Villa Venires virksomhed bekender sig til. Klaus er udviklingschef i Villa Venire.

Systemteorien fortæller os, at alle systemer er lukkede, og at ethvert system derfor i mødet med et andet system handler efter sin egen logik. Vi kan udvide denne betragtning ved at sige, at ethvert meningssystem principielt refererer til sig selv når det ytrer sig, eftersom det netop ytrer sig i henhold til egen logik. Et meningssystem kan så til gengæld være alt der bærer en identitet; en celle, et individ,

”

Og vi ved det jo godt. Når vi erklærer den nye chef for en sær snegl, bærer han jo ikke sær snegl dna i sine celler.

en gruppe, en organisation, en teori. Ethvert meningssystem refererer til sig selv! Det er en radikal påstand, men egentlig ikke specielt kontroversiel. Matematikken, sprogvidenskab, kunsten og mange andre discipliner, har opdaget dette for længst. Og vi ved det jo godt. Når vi erklærer den nye chef for en sær snegl, bærer han jo ikke sær snegl dna i sine celler. Betegnelsen sær snegl refererer til anderledesheden i vores mødet mellem den nye chef og hans forgænger, vores forventninger og forhåbninger, hans handlingers legitimitet i henhold til vore egne etiske udgangspunkter. Og så videre. Betegnelsen sær snegl refererer til den der skaber betegnelsen, ikke til det betegnede (den ny chef).



I en vis forstand kan det hævdes, at det filosofiske anerkendelsesprojekt står overfor systemteoriens pointe om lukkede systemer. For hvordan kan vi stå med bestræbelsen om, at se den anden som en væsentlig anden (og altså ikke bare som en anden, hvilket er banalt), og samtidig være i aldeles selvreference? Det kan vi heller ikke, og her ligger både hunden og guldet begravet. Hunden er begravet dér hvor vi er blevet for dogmatiske med systemteorien, som om den var en lov. Idéen om selvreferencen giver os anledning til at opdage noget i vores relationer og i vores (selv)forståelser, men den er jo ikke derude, vel? Det er en idé, en forestilling, ét af mange forsøg på at skabe mening i galskaben. Oven i købet en god mening, eftersom det lader til at virke. Men vi er dog ikke mere lukkede, end at noget slipper ind og ud af systemet. At ting forandrer sig i ethvert meningssystem. Systemteorien er ikke blevet læst og udlagt aldeles ens over de mange år den har haft en identitet, så selve systemteorien er ikke mere et lukket system, end at den forandres. Lad os i stedet sige, at vi grundlæggende refererer til os selv – vi kan ikke andet – men selve dette behov for selvreference opstår i mødet med Det Andet. Referencen er bundet til mødet, for det er i mødet med Det Andet, at vi overhovedet har behov for at formulere noget om selv. Vi har behov for at holde på en identitetsfortælling om os selv, og derfor kalder vi chefen for sær snegl. Men det er os der siger det, ikke ham der er det! Og dermed er vi blevet lidt forandrede. Nu med sær snegl som chef, og hvad dertil hører. Det er netop at være åben, fordi vi ikke kan andet end at være i verden, med alt det der flyder gennem os af ilt, mad og sanseindtryk. Og nye chefer. Og lige dér ligger guldet begravet. Vi refererer til os selv som åbne systemer i konstante møder med Det Andet. Det bedste vi kan gøre for at stå kompetente i verden er, at bestræbe os på at se

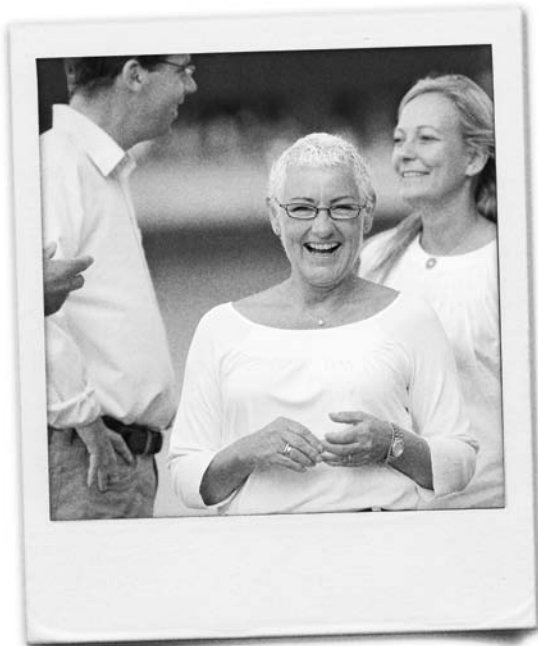
Det Andet som noget væsentligt andet. Selvfølgelig, det er der alligevel. At forlade os på noget andet – så som aldeles at stole på egen logik i et lukket system – er at stikke os selv blå i øjnene. Det bliver man lukket af (modsat allerede at være det), og det fører i bedste fald til forfald (fordi systemet går i stå i en foranderlig verden), og i værste fald til fanatisme (fordi systemet forveksler egen logik med hele verdens logik). Således kan systemteorien og anerkendelsesbe-stræbelsen mødes. Hvis systemteoriens pointe, om at systemer kun kan forandre sig gennem strukturelle koblinger, skulle holde i sin radikale

”

Det bliver man lukket af (modsat allerede at være det),

form, ville teorien selv jo ikke kunne forandre noget som helst, med mindre vi selv kobled os strukturelt op på den. Tal lige om selvreference!! Det er dog hverken idéen om selvreference, idéen om lukkede systemer eller idéen om anerkendelsesbe-stræbelsen, der er det interessante her. Det interessante er mødet. Selvreferencen bliver som tidligere nævnt aktuel i mødet med Det Andet. Anerkendelse handler om mødet med Den Anden. Mødet er fællesnævneren. Uanset forklarings-model, er det nødvendigvis i mødet med Det Andet, at vi forandrer os. Mødet kan tilskrives en skabende kraft, eller i al fald være kilde eller arnested for skabelse og forandring. Dét kan ikke foruddiskonteres. Hvad der sker når vi møder Det Andet, er principielt ikke til at forudse.





SAMMEN ER VI BEDST!

SAMTALE MED TOVE PEDERSEN,
KURSUS- & HUSMEDARBEJDER.

af Rikke Larsen Löfvall, Villa Venire

Svaret falder prompte, da jeg spørger om Tove har et motto. Vi skal tale om hendes arbejdsliv i Villa Venire, men jeg fornemmer at mottoet svæver over vandene i alle sammenhænge. I karrieren som selvstændig frisør og stylist har Tove godt nok været sin egen herre, men har knyttet stærke bånd til sine kunder, så der stadig dukker julehilsner op mange år efter. Det overrasker mig ikke at høre, selvom der er et stykke vej fra brudehår og drømmekjoler til the og kaffe i Villa Venire. Tove er utvivlsomt engageret i sit arbejde som kursusmedarbejder. Hun gør indtryk, hvor flygtig kontakten ellers kan være, når man er kursist, der møder ind, gæst eller en af os, der haster forbi. Når man møder Tove, får man ofte præcis den hilsen, der gør det nemt at orientere sig. Hun ved, hvad der er godt at vide, når mennesker skal arbejde, spise og færdes mellem hinanden.

I Toves daglige arbejde har hun opmærksomhed på os. Vi bliver jo alle glade for en ren kop. Synet af en frisk buket blomster. De tændte stearinlys.

” Hun ved, hvad der er godt at vide,
når mennesker skal arbejde, spise
og færdes mellem hinanden.

Der er ikke forskel på en konsulent, en kursist og en kursusmedarbejder, vel? Nej, vel. Helt logisk, men sjældent fuldt udlevet. For Toves eget vedkommende skete der noget, da hun mødte Villaens medarbejdere. Når Tove talte om ”jer”, blev der insisteret på at villaen var et ”os”. Ikke helt nemt at vænne sig til, medgiver Tove. Hun sætter faktisk pris på at bevare den lille distance i den professionelle kontakt. Vi er her jo ikke for at lære hinanden at kende, og vi kan sagtens dele sol og vind alligevel.

Når det gælder gæsterne bruger Tove sine gode menneskekundskaber til at lægge spor ud. Hun bryder sig ikke meget om skriftlige anvisninger og firkantede meldinger. Mens det er sjovt at finde den måde, der på en stille og diskret måde virker, som hun ønsker. Ved frokostbordet stilles f.eks. en synlig bestikholder til opvaskemaskinen frem. Det er rigeligt til at enhver, der ser sig omkring, helt af sig selv gør det rigtige! Vi smiler af denne historie, der er så karakteristisk for Toves holdning; sammen er vi bedst!

Villa Veje

