

**avis**  
**Venire**

15. udgave  
December 2013

*VIRKEKRAFT ER EN  
RETTIGHEDSERKLÆRING*

*DET EKSEMPLARISKE*

*ORGANISATORISK OG  
MENNESKELIG VIRKEKRAFT*

# VIRKEKRAFT



# Børst støvet af!

**Overraskelsen er til at tage og føle på.** Jeg kan næsten ikke genkende ham, selvom jeg har mødt ham så mange gange. Jeg genkender snildt hans silhuet, den kejtede krop, der bevæger sig i periferien af mit synsfelt. Med øjne, der er svære at holde fast længe nok. Vi har selvfølgelig smilet flygtigt til hinanden på trapper, henover kaffekopper og til frokost. Vi har også udvekslet høflige sætninger, et udsagn fra hver af os, før vi går videre. Men vi har sjældent talt sammen. Der har været noget ubestemmeligt omkring ham, noget der provokerede mig, fordi jeg ikke kunne greje ham. Men i dag er alting anderledes. Han fortæller løs om det store projekt. Se her og her, han peger på skærmen. Smilet brænder igennem, så ordene ligefrem giver genlyd af glæde og begejstring. Han siger ja - og nej - med fynd og klem. Forklarer os tålmodigt det hele igen, hvis vi halter lidt bagefter. Sætter projektet i perspektiv. Melder ærligt ud om projektets ufuldstændighed. Jeg kan næsten ikke begribe det. Det er en fuldstændig anden mand, der taler.

**Det glæder mig gevaldigt.** Nu sker det allerskønneste. Han viser helt uforfærdet sit potentiale frem. Med største naturlighed gør han alting anderledes. Og rigtigt. Han gør kun det rigtige i situationen. Væk er enhver antydning af skepsis eller tøven. Det er helt befriende for os andre. Vi bliver nogen andre mødedeltagere, og udbyttet af mødet er svimlende stort.

**Har han været til coach?** Er han nyforelsket? Har han fået ny chef? Fortsæt bare listen. Den er under alle omstændigheder ufuldstændig, måske endda forkert. Der er med sikkerhed flere faktorer i spil, end vi overhovedet kan komme i tanke om. Virkekraft i sit eget livsværk er en sjældenhed. Måske endda så sjælden, at vi kommer til at opfatte virkekraften som en heldig kærlighedsgave fra universet. Hvis ikke vi hælder mod forklaringen, at virkekraften er vores velfortjente belønning for 10.000 timers flid. Eller vi takker vores nærmeste for deres ubetingede støtte og tillid, uden hvilken vi aldrig havde kunnet lykkes.

I denne avis prøver vi at finde mindre altomfattende forklaringer og forståelser af virkekraft, uden at overse miraklet. Vi anerkender faktisk, at det uforklarlige findes, og vi lever fint med, at vi ikke kan kalde virkekraft frem på kommando. Men samtidig ved vi, at man helt bestemt kan arbejde for at øge og stabilisere virkekraften hos den enkelte og i fællesskabet. Især når man kombinerer sin bedste viden om menneskets og fællesskabets særegenheder. Vi byder derfor ind med Villa Venires integrative perspektiv, der fokuserer på menneskets evne til at udvikle narrative kompetencer, menneskets vilje til at følge det gode eksempel og menneskets gryende viden om sig selv som et biologisk væsen. Du opfordres til at læse avisen som et sammenvævet bud på virkekraft, som lægger op til, at du kan tilføje dine egne bud på virkekraftens natur.

Klap hænderne sammen, børst støvet af og gå i gang!

Denne avis er fyldt med tre forskellige beskrivelser af Virkekraft, der hver især belyser og nuancerer kraften til at virke i liv og arbejdsliv.

## Virkekraft er en rettighedserklæring

Virkekraft er det ord Villa Venire indsætter, der hvor det engelske narrative begreb Agency stopper. Virkekraft indfanger bestræbelsen og evnen til at håndtere eksisterende narrative ressourcer på måder, der former professionelle identiteter, fællesskaber og organisationer. Afsættet er at virkeliggøre de fortællende kræfter, som allerede er tilstede hos os alle - hver især og i vores fælles organisationer. Artiklen handler om, hvordan det kan blive muligt at få øje på de narrative ressourcer vi har til rådighed i samvær og samtaler. Ressourcer der er tilstede i kraft af, at vi som mennesker er væsner, der synes at have præference for fortælling, når vi skal beskrive levet tid - levet liv.

Læs artiklen af Signe Skov side 4

## Det eksemplariske - Villa Venires læringsprincip

Du har måske allerede mødt begrebet "Eksemplarisk" eller vil måske møde det hos os, da det er allestedsnærværende i Villa Venires praksis. Derfor denne artikel der forklarer, hvad der ligger i begrebet; dets definition og filosofiske rødder og en collage af cases fra dagligdagen, der eksemplificerer anvendelsen af begrebet. Når vi åbner døren for spørgsmålet om, hvad begrebet eksemplarisk betyder, fører vejen tilbage til oprindelsen. Til de spæde tanker om eksemplarisk læring, der nu er etableret som en af grundstenene i Villa Venires virke. Ambitionen om det eksemplariske udsprang af en idé og en fordring om at arbejde med erfaringerne i stedet for mod erfaringerne. Fordi erfaringsdannelsen understøtter den mening, som kan skabes i situationen. Eller sagt på en anden måde: Fordi vi oplever verden gennem erfaring.

Læs artiklen af Line Bruce Hoff og Stine Lindegaard Skov side 6

## Organisatorisk og menneskelig virkekraft. En intim forbindelse.

At understøtte den enkeltes virkekraft i en organisatorisk kontekst udgør en vidtrækkende vision om det bedst tænkelige, om det anderledes mulige, om bæredygtighed. Det handler om at gøre det muligt at gå på arbejde på en måde, der tilgodeser organisationens behov for innovation og forandring samtidig med at der stilles skarpt på understøttelse af den enkeltes virkekraft. Ikke blot fordi det er det eneste bæredygtige. Men også fordi den enkeltes virkekraft udgør forudsætningen for organisationens overlevelse.

Læs artiklen af Eva Schimmell Raakjær side 8



# VIRKEKRAFT ER EN RETTIGHEDS- ERKLÆRING

Af Signe Skov, Cand.pæd.pæd. og  
Juniorkonsulent i Villa Venire

Denne artikel skal handle om virkekraft. Den skal handle om, hvordan det kan blive muligt at få øje på de narrative ressourcer vi har til rådighed i samvær og samtaler. Ressourcer der er tilstede i kraft af, at vi som mennesker er væsner, der synes at have præference for fortælling, når vi skal beskrive levet tid – levet liv. Vi er allerede eksperter - og det i sådan en grad, at det kan være vanskeligt at begribe, hvad vi gør brug af, når vi fortæller.

Artiklens form er fortælling: Ord i lange vandrette rækker efter hinanden. Ikke tilfældige ord eller tilfældige rækkefølger, men arrangeret i en orden, der bygger en fortælling op omkring plottet virkekraft. Undervejs i artiklen og særligt når den er læst til ende, er det plottets mandat at få de udvalgte beskrivelser, eksempler og betingelser til at give mening i tilknytning til sig selv. Plottet skaber allerede i overskriften en forventning hos læseren om indholdet, og sikkert også forhåbninger om at blive lidt klogere på begrebet virkekraft. Lad os se om det bliver sådan ...

Virkekraft er det ord Villa Venire indsætter, der hvor det engelske narrative begreb Agency stopper. Virkekraft indfanger bestræbelsen og evnen til at håndtere eksisterende narrative ressourcer på måder, der former professionelle identiteter, fællesskaber og organisationer. Afsættet er at virkeliggøre de fortællende kræfter, som allerede er tilstede hos os alle - hver især og i vores fælles organisationer.

Virkekraft handler om at virke i kraft af og til trods for 'virkelighed'. Virkelighed forstået som den magt, der kaprer definitionerne af normer og normaler. Det lyder måske lidt højtrædende, men der er også noget meget vedkommende i gang her. Virkekraft er nemlig også kraften til at indvirke ansvarligt - man fristes til at sige bæredygtigt - på eget og andres liv. Med virkekraft understreger vi den fælles kraft. Først er vi mennesker sammen – så alt andet.

## Vi starter i virkeligheden og går i retning af virkeliggørelsen

Det vi kalder virkelighed har det med - med fynd og klem - at definere de måder hvorpå liv kan leves. Vores kulturelle enigheder om tilstande og drivkræfter definerer kulturelle sædvaner, som på ordnet vis fastholder vores fælles fornemmelse af mening. Når meningen indimellem siver ud af episoder eller begivenheder – eller af hele (arbejds-)livet – som vand, der siver ud mellem

uundværlig ved at være en af de vigtigste kilder til viden om den menneskelige verden – særligt når det drejer sig om menneskers behov, drivkraft, intentioner, antagelser og konflikter. Uden narrativ forståelse er man sat ud af spillet. Fortællinger er med andre ord – her Bruners (1999):

*”... at tage fat på den menneskelige kultur”*



hænderne – så fuger vi hullerne ud med vurderinger, rationaler og gode grunde, så meningen beskyttes. Vi gør det så instinktivt at det er svært at opdage mens det sker. Instinktet kender jeg ikke bedre forklaring på, end den amerikanske psykolog og seniorforsker Jerome S. Bruners (1999) konstatering af, at vi er meningsøgende og meningsskabende væsner, der er sat i verden med før-sproglige-meningsparatheder.

Mekanismen i menings- og virkelighedsskabelse har et stærkt kort på hånden: Fortællingen. Og fortællingen er en snedig ræv. Den gør sig selv

Han introducerer mig til tidens hippeste youtube-videoer og jeg prøver at lære ham vendespillets fortræffeligheder ... Ind imellem kommer jeg til at kalde ham noget han ikke er. Jeg siger fx:

*”Kom, du gamle - nu cykler vi på legepladsen”*

Han reagerer prompte med et: ”Jeg er ikke gammel, jeg er barn”. Der er intet i hans forståelse af sig selv, i hans erindringer, i hans viden om det at være ham, der kan bekræfte plottet >>du gamle<<. Gammel er noget helt andet end ham. Det ved han. Han reagerer derfor på tiltalen og retter mig i min forståelse af verden. Egentlig siger han til mig; ”Kom ind i kampen, Signe. Du må se at forstå forskellen på at være barn og være gammel. Vi kan ikke have dig gående rundt i verden med så skor en ide om hvad der giver mening, når vi taler om tid og alder”. Episoden fortsætter med mange replikker om skelen i tid. ”Engang var jeg baby, nu er jeg barn”; ”De voksne bestemmer altid over børn”; ”Nogen gange bestemmer Asram over mig”... osv.

Når noget går på tværs af den kanoniske orden, så reagerer vi. Vi fortæller for igen at skabe orden og mening. Vi aktiverer vores narrative ressourcer.

Han ved allerede meget om det at være-i-verden og være-i-tid, trods sin unge alder. Det er hans primære ressource for at mestre fortællingens kunst. Det er herfra han henter alt stoffet til sin egen beretning, og det er her han virkelig-hedstjekker andres historier. Dette råmateriale af menneskelig handling, sædvane, tidslighed, stræben, symboler, betydninger etc. er en afgørende før-forståelse, som bestemmer vores evne til at følge og skabe en fortælling. Der kræves altså et minimum af kanonisk sensitivitet for at mestre fortællingen. Den franske filosof Paul Ricoeur (1990) bemærker kravet sådan her:

*”To understand a story is to understand both the language of ‘doing something’ and the cultural tradition from which proceeds the typology of plots”*

Hvordan kan vi få øje på fortællingerne? Når vi kalder på virkelighed eller kalder noget for virkeligt, er det oftest udtrykt i narrative former:

*Ord på rækker marineret i mening: Fortælling!*

Trangen eller tvangen til fortælling har, ifølge Ricoeur (1990), at gøre med, at livet leves i tid. Den menneskelige fornemmelse af tid er vanskelig at udtrykke i andre former end fortællingens. ”Der var engang...” siger vi.

En måde at blotte fortællingens enheder på, er at starte med plottet. Et plot er, som vist, den forståelige helhed, der styrer selektionen af begivenheder i en hvilken som helst fortælling. Plot-tet medierer så at sige mellem liv (begivenhed/episode) og fortælling (tanke/udtryk). Plottet tager os i hånden gennem fortællingen og lader os forstå hændelser som logiske følger af hinanden. Vores bevidsthed og opmærksomhed føres frem i fortællingen af tusindvis af tilfældigheder, som skaber forventninger til slutningen. Samtidig giver plottet os mulighed for, med et retrospektivt blik, at bedømme hændelsernes betydning for slutningen. Plottet fordrer altså, at vi accepterer,

at slutningen krævede de indtrufne begivenheder (Ricoeur, 1987). Plottet er et indkog af fortællingens handling, som trækker begivenheder og episoder frem i en fortælling, som en programmeret magnet.

Med udgangspunkt i plottet er der mindst tre muligheder i bestræbelsen på at få øje på fortællinger. Vi kan indsætte kontraster eller konfrontere kanoniske ordner, som det er eksemplificeret i denne artikel. Og vi kan kalde til metakognition, for at få øje på os selv som fortællende væsner. Metakognition er i denne forbindelse ikke blot tanken om tanken, men tanken om tankers organisering og udtryk. Her har vi adgang til hinandens organisering af virkelighed og mening – her kan vi mødes.

## Hvordan sættes ressourcerne i værk?

Tænkningen og 'teksten' er vanskelige at adskille i sådan en undersøgelse. Det flyder hele tiden sammen, ligesom danseren og dansen. Vi er som menneske spændt ud mellem på den ene side livet som det leves og mærkes hvert øjeblik - og på den anden side fortællingen om liv. Det er et både flygtigt og adræt spænd, fordi de to poler definerer og forudsætter hinanden gensidigt. Fortællinger emitterer livet på samme måde som livet emitterer fortællinger. Liv og fortælling gøres måske mere ære og ret, ved at blive forstået som bredden om en sump af tidslighed, ord, mening og handling, end hvis de ses som to parallelle spor, der udspænder mennesket som medierende og komponerende figur imellem sig. Vi meddeler os til hinanden hele tiden, vi aftaler



hvad meningen er og fortæller hinanden om vores ideer. Alt imens vi er tilstede midt i vores eget og hinandens liv. Vi er der, med vores biologi, signaler og nærvær. Vi er der, med al vores viden om det at være menneske. Vi er der, med et hav af erfaringer med det at gå på arbejde og være hinandens forudsætninger i en organisation. Vi synes at have adgang til nogenlunde det samme stykke 'virkelighed', alligevel iværksættes ressourcerne vidt forskelligt. Nogen kan få en tilsyneladende ligegyldig lille hændelse, til at agere spændstigt eksempel for en hel læringsfilosofi eller begrunde sig selv i velformulerede rundede former. Andre snubler rundt i at sætte ord på deres hensigter, trods det, at der tydeligvis for enhver er visdom at hente bag det famlende forsøg. Hvem påkalder sig lettest virkelighedens magt?

*”Stories happen to people who know how to tell them”*  
*[Henry James]*

## Hvor kom vi til – nå ja, virkeliggørelse

Det magiske ved fortællingen er, at den ikke er en simpel efterligning af menneskelig handling, men en komposition – en iscenesættelse af handling – og dermed en skabende efterligning. Fortælling er noget andet end liv. Trods dens komplekse struktur og mangfoldighed, så kan den ikke rumme livet i dets helhed. Den er selektiv og sorterer i begivenheder, tanker og episoder ud fra et fremherskende plot. Plottet er derfor mættet med mening, og et både magtfuldt og kraftfuldt element at arbejde med.

Virkekraft kan virkeliggøres i organisationer, hvor man vover at tage den narrative påstand om, at der altid er mere liv end der er fortælling, for gode varer. Fortællingerne om fx endeløse forandringer sætter sig som vaner i vores eget og fælles leksikon. Det er de samme ord vi hører os selv og andre sige, og det er som om de bliver karakterløse – blege og blodfattige. Ingen kan rigtig høre dem længere. Med tiden vil vanerne sætte sig i livet og vi ser os selv leve de historier vi fortæller om det. Et livtag med den fortalte virkelighed kan blotlægge de plots, som organiserer vores opmærksomhed, hukommelse og valg i organisationen. Når vi møder kontrasten til plottet – om så den er skarp eller blot en nuance – er der skabt mulighed for en undersøgelse. Det er som om, vores vanlige fortællinger bliver fremmede for os igen. Vanen røbes og vi kan tage stilling og virke.

## Hvad er det fortællingen ikke indfanger?

Jeg har lyst til at erklære en tanke. Den står på min egen regning – og jeg kan selv betale. Jeg har en fornemmelse af, at ordet fortælling eller narrativ, er sin egen dødvægt. Ordet henleder vores opmærksomheder på det sagte, det skrevne, det udtrykte ord. Jeg har færden af, at det kunne gavne med en meget bredere forståelse af fortælling. Virkeligheden siver heldigvis også ind og ud af os i alle mulige andre former. Kunst, musik, arkitektur, stilhed, forbundenhed og nærvær. Jeg har længe villet give stemme til fx før-fortællingen – det der foregår i og omkring os lige dér inden vi udvælger, hvad tungen skal give stemme. Og til de tavse fortællinger - det der aldrig bliver sagt, men som alligevel sætter tydelige vilkår for vores samvær. Vi taler ofte om at "få øje på", eller når det går højt, "få øre på fortællingen". Måske skulle vi hellere tale om at "få sans på fortællingen".

Virkekraft er for mig et se, en beskeden rettighedserklæring. Det berettiger os alle -hver især og særligt sammen - til at tage stilling til virkelighedens virkning.

**LITTERATUR**  
Bruner, J. (2004) Life as Narrative. Social Research, 71 (3), pp. 691-710.  
Bruner, J. (1999) Mening i Handling. Århus: Forlaget Klim.  
Bruner, J. (1996) The Culture of Education. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.  
Ricoeur, P. (1987) Narrativ tid. Tidskrift for kultur- og tekstanalyse, nr. 8, pp. 13-31.  
Ricoeur, P. (1990) Time and Narrative (Vol. 1). (K. M. Pellauer, Trans.) The University of Chicago.





# DET EKSEMPLARISKE VILLA VENIRES LÆRINGSPRINCIP

## EN ARTIKEL OM DET EKSEMPLARISKE

AF LINE BRUCE HOFF OG STINE LINDEGAARD SKOV, PRAKTIKANTER I VILLA VENIRE

### ENTRE OG VELKOMST TIL LÆSEREN

Inden du starter på denne artikel, vil vi gerne bede dig om at overveje, hvad ordet 'eksemplarisk' siger dig. Brug et øjeblik på at tænke over ordet.

Vi beder dig om dette, fordi det er en af pointerne i det eksemplariske. Læring sker aktivt, så du skal være en aktiv læser hele vejen, for at du efter endt læsning kan tage stilling til indholdet. Vi vil også bede dig om at tage artiklens indhold for gode varer. Med andre ord at udskyde evalueringen og vente med at tage stilling til sidst. Det er nemlig en anden central pointe i det eksemplariske læringsprincip.

Men det vender vi tilbage til. Til gengæld lover vi dig, at vi har gjort os umage med at lave et indhold og en form, der på alle mulige måder er eksemplarisk, så du forhåbentlig forstår det eksemplariske princip - og kan bruge det efterfølgende.

Den her artikel handler om det eksemplariske. Du har måske allerede mødt begrebet eller vil måske møde det hos os, da det er allestedsnærværende i Villa Venires praksis. Men tiden til at fortælle, hvad det eksemplariske egentlig er, er ikke altid til stede. Derfor denne artikel der forklarer, hvad der ligger i begrebet; dets definition og filosofiske rødder og en collage af cases fra dagligdagen, der eksemplificerer anvendelsen af begrebet.

Så vi har et *hvad* og et *hvordan* på spil. Lad os hoppe ud i det!

#### Hvad er det eksemplariske?

*Hvad* kan siges med få ord. Det eksemplariske er

et begreb og en læringsfilosofi, der baserer sig på *erfaringsdannelse*. Men når de ord er sagt, banker flere *hvad*-spørgsmål på døren.

Hvis vi først åbner døren for spørgsmålet om, hvad begrebet eksemplarisk betyder, fører vejen tilbage til oprindelsen. Til de spæde tanker om eksemplarisk læring der nu er etableret som en af grundstenene i Villa Venires virke. Ambitionen om det eksemplariske udsprang af en idé og en fordring om at arbejde *med* erfaringerne i stedet for *mod* erfaringerne. Fordi erfaringsdannelsen understøtter den mening, som kan skabes i situationen. Eller sagt på en anden måde: Fordi vi oplever verden gennem erfaring.

#### Tre definitioner på det eksemplariske

Begrebet eksemplarisk har forskellige betydninger i Villa Venire. Det kan betyde at *være forbilledlig*. Det kan betyde, at *alting er et eksempel på noget*. Det kan betyde, at *man gør det, man siger*.

*At være forbilledlig* knytter sig til de situationer, hvor man som leder, underviser og konsulent står som frontfigur. Her skal man leve op til idealet i situationen, altså det som gerne må ske, og det er vores handlinger i situationen, som afgør, om vi bliver forbilledlige. I en undervisningssituation er en intention om et roligt læringsmiljø således ensbetydende med en beroligende adfærd fra underviseren. Foruden spejlingen, at intentionen (ro) sætter standard for handlingen, er det forbilledlige også udtryk for, at forandring og bevægelse har godt af, at det, vi ser foran os, fremstår som attraktivt. Så bliver det alt andet lige nemmere at flytte sig. Hvad enten vi skal rykke fremad i læring eller i handling.

*At være et eksempel på noget* indebærer en forståelse af, at alt, der sker, er et eksempel på noget. Det kan være uforudsete punkter til

dagsordenen eller et udtryk for forvirring blandt deltagerne på et kursus. De uforudsete punkter til dagsordenen kan være et eksempel på manglende kommunikation mellem leder og medarbejder. Forvirringen blandt deltagerne på kurset kan være et eksempel på modstridende erfaringer i forhold til det nye som præsenteres. At gribe fat i handlinger som et eksempel på noget, gør det muligt at forstå de tanker og følelser, der ligger bag et udtryk.

*At gøre det, der bliver sagt*, kan sammenlignes med udtrykket *practice what you preach* og sætter præcist fingeren på pulsen; hvis man skal være eksemplarisk, kan man ikke sige ét og gøre noget andet. Argumentet for at være eksemplarisk på dette punkt er tillid og autenticitet. Hvis en leder siger, at det forventes, at medarbejderne er klar ved mødets begyndelse, og lederen selv er forsinket, er det ikke eksemplarisk. Der bliver pludselig sat spørgsmålstejn ved lederens udmelding, og medarbejderen kan begynde at tvivle. Jo større modsætning mellem *siger* og *gør*, jo mere tvivl, der tipper konklusionen over i retning af, at lederens melding var falsk på mindst to måder: Det er ikke vigtigt at komme til tiden. Mødet er ikke vigtigt for lederen. Fortsæt selv opremsningen af ikke-konklusioner.

#### Et erfaringsbaseret læringsprincip - en efterspurgt være

Hvis læringsfilosofien så får lov at træde ind af døren, sker der noget nyt. Her sker nemlig en fusion mellem det eksemplariske og amerikansk pragmatisk læringsfilosofi med John Dewey i spidsen (1859-1952) og pludselig opstår et eksemplarisk læringsprincip. Det er et læringsprincip, som passer sammen med Villa Venires systemiske og anerkendende praksis, og som i høj grad efterspørges af organisationer, der netop står og siger: "*Ja, det er præcis sådan, det er.*"

Det eksemplariske læringsprincip er grafisk illustreret som **1:1:1**. Her er tale om, at god læring sker i et **et:til:et:til:et**-forhold mellem noget kendt, noget nyt og noget næste.

*Det kendte* er al den erfaring og viden, som findes i en organisations eksisterende praksis.

*Det nye* kan være mange ting. Fx kan det være interventioner og forandringsarbejde i organisationen. Det er ikke altid nemt, fordi vores erfaringer gør det vanskeligt for os at give plads til det nye. Så her bliver det eksemplariske læringsprincips absolut største fordring at sige "*udskyd evalueringen!*". Lad det nye få rum et kort stykke tid, og lad os prøve det.

*Det næste* er fremtiden. Når vi har ladet det nye få lov at være et stykke tid, kan vi tage stilling til dets kvaliteter. Her kvalificerer vi de erfaringer, som lige har fået rum, og vurderer, hvilken betydning de nye erfaringer skal have fremadrettet.

Denne bevægelse mellem noget kendt, noget nyt og det næste kan have forskellig størrelse. Nogen gange er der tale om et kort forløb på én kursusdag, og andre gange er det over en lang periode. Over en lang periode er der mange små bevægelser, hvor der hele tiden prøves noget nyt af og til sidst, efter måske 6 måneders forløb, tages stilling til hele forløbet.

Det eksemplariske i dette læringsprincip er, at det det kendte, det nye og det næste i høj grad symboliserer en eksemplarisk læringsproces for Villa Venire. Det understøtter, det ideal vi har, om at skabe god læring, der kan bruges direkte i organisationerne. **1:1:1** – forløbene er eksempler på, hvordan læring kan gøres praksisnært, frigivende og stillingstagende.

### STOP OP! – VIRKNINGSTJEK

Nu har begrebet 'det eksemplariske' og 'det eksemplariske læringsprincip' fået lov at tage overtøjet af og sætte sig ved kaffebordet. Så lad os lige stoppe op og overveje, hvad der er sket indtil nu - lad os lave et virkningstjek.

*Hvad siger ordet eksemplarisk dig nu? Var det noget andet end du havde forventet?*

Det er måske blevet lidt klarere på, hvad det eksemplariske er for noget, men udbruddet "*ja nu forstår jeg!*" er måske ikke lige på trapperne. Så lad os gå på jagt i eksemplerne, lad os være eksemplariske, og lad os se, om vi ved at gå nærmere på det eksemplariske læringsprincip kan gøre det virkeligt og mere klart. Vi har jo erfaringer med det og vil fortælle om dem, så det kan blive nemmere for dig som læser at tage stilling til 'det eksemplariske'.

#### Det eksemplariske rapporterer fra Villa Venire

Her kommer første fortælling fra den virkelige verden, hvor det eksemplariske princip praktiseres: Vi sidder 12 kursister omkring morgenkaffen i Villa Venire, inden Plotbox-kurset starter om kort tid. På morgenbordet ligger der foruden alle morgenbordets herligheder en mosaik af såkaldte plotkort. Der er fx et kort med et billede af en bjørn, og på et andet står

ordet 'nysgerrig' skrevet. Men kortene bliver ikke nævnt lige med det samme af kursusholderne. Kortene ligger der bare og blander sig ordløst i kaffeduft, talestrømmen og forventningerne, der tilsammen skaber atmosfæren. Efter nogen tid over morgenmaden bliver kortenes implicitte tilstedeværelse afløst af aktivitet. Alle kursister bliver bedt om at vælge sig et kort, der siger noget om, hvilke forventninger de har til dagens kursus. Nogen er hurtige til at vælge, andre er i tvivl, og nogen konstaterer, at de ville have valgt det samme kort. Alle kursister får til sidst valgt sig et kort og skal nu fortælle, hvilke forventninger de har til dagen med udgangspunkt i deres særlige kort. Det giver en mangfoldig udveksling af forskelligartede forventninger og unikke fortællinger, der transcenderer de stereotype og mekaniserede udsagn, som ellers kunne have været sagt af hvem som helst, når som helst, til hvilket som helst kursus.

#### Hvad har denne historie så med det eksemplariske læringsprincip at gøre?

Ikke så lidt. Allerede over morgenmaden gør kursisterne sig erfaringer med plotkortene som en del af atmosfæren i rummet. Når kursisterne bliver bedt om at koble et plotkort til deres forventninger til dagen, aktiveres kendt materiale hos dem. De gør sig dermed overvejelser om, hvorfor de har tilmeldt sig kurset, hvad de kender til Plotbox, samt hvad de håber at få ud af dagen. På den måde skabes et fundament af kendt materiale til at koble sammen med alle de mange nye erfaringer dagen vil bringe. Efter morgenmadsøvelsen (entre-øvelsen) har kursisterne gjort sig deres første erfaringer med Plotboxen og kan bruge dette som fundament for det næste, de skal i gang med. På den måde veksles der mellem at trække kursisters egne kendte erfaringer ind i rummet og at skabe rum for at gøre sig nye egne erfaringer. Dermed bliver de efter kurset i stand til at kvalificere, hvilke erfaringer de vil tage med sig, og hvilke de ikke vil tage med sig. Ved at give kursisterne førstehåndserfaring med Plotboxen og plotkortene skabes der en overensstemmelse mellem det, der bliver sagt, og det, der bliver gjort. Og samtidig skabes der hele tiden nye eksempler, og trækkes eksempler frem fra hukommelsen, som kan komme i spil og bruges til udvikle kursisterne viden om Plotboxen. Det eksemplariske viser sig også ved, at der er en vedblivende bestræbelse mod at facilitere de ideelle betingelser for læring om Plotboxen. Det sker ved, at kursisters intention med at være der, bliver aktiveret og ekspliciteret, og der skabes et læringsrum, hvor den enkelte kursist kan sætte sit unikke aftryk. Kursusholderne forsøger på samme måde at blive de ideelle undervisere, så deres undervisning kan favne og tilpasses til præcis de mennesker, der er forsamlet der. Undervisningen bliver tilpasset den erfaring og intention, der er til stede, i stedet for at deltagerne skal tilpasse sig en standardiseret kursusmanual.

#### At aktivere relevante erfaringer

Kort sagt handler det eksemplariske i praksis om at aktivere duelige erfaringer tanker, erindringer, associationer eller billeder, således at det nye, man skal i gang med, har noget at koble sig på hos personen. Erfaringer kan aktiveres på mange måder, og eksemplet ovenover er blot ét eksempel på det. I Villa Venire er der mange måder, det eksemplariske tager sin form på. "Det er vigtigt, at der er et stærkt forhold mellem form og indhold, således at formen understøtter

indholdet." siger Signe Smedegaard Skov. Erfaringer kan også aktiveres ved hjælp af billeder, metaforer, øvelser, musik, referencer til den fælles samfunds- og verdenssituation, musik, videoklip, strukturerede interviews, refleksionsøvelser samt litteratur, film og kunst. Det eksemplariske princip kan antage mange former og ansigter i Villa Venire. Det er op til den enkelte konsulent at skabe det bedst mulige forhold mellem form og indhold til den givne lejlighed, og her er kreativiteten en god følgesvend.

#### Et princip der gennemsyrrer Villaen

Det eksemplariske kan tænkes ind i næsten alt, der foregår i Villa Venire, og det bliver det i høj grad også. Her er en række eksempler:

#### FORBEREDELSE

Et kursus udviklet i Villa Venire er aldrig færdigudviklet. Så snart et kursus er afholdt af Villa Venire, gøres der frem mod næste kursus et stort stykke arbejde med at kvalificere de opnåede erfaringer. Kursusholderne aktiverer og

"**DET HANDLER OM AT TAGE  
BESTIK AF FORSAMLINGEN  
AF MENNESKER OG  
AFGØRE, HVILKE FÆLLES  
ERFARINGER DER ER  
TIL STEDE, SOM ER  
RELEVANTE AT AKTIVERE I  
FORHOLD TIL FORMÅLET.**"

bruger erfaringerne som fundament til at gøre det næste kursus endnu bedre.

#### PRÆSENTATIONER

De fleste har nok oplevet uendeligt kedelige Power Point-præsentationer alt for ofte. Men ikke i Villa Venire, hvor alt gøres for, at præsentationerne skal koble erfaringer og kendt materiale til indholdet, så det bliver vedkommende og relevant for tilskuerne. Det handler om at tage bestik af forsamlingen af mennesker og afgøre, hvilke fælles erfaringer der er til stede, som er relevante at aktivere i forhold til formålet.

#### INTERNE MØDER

Mødeformerne er helst forskellige fra gang til gang, og der må altid gerne blive prøvet noget nyt af. Hellere prøve ting af og så diskutere bagefter frem for at sidde og reflektere frit. Ideen om, at man skal aktivere egne erfaringer, gælder også Villa Venire selv. "Vi er lærende organisationsudviklere, så det ville være mærkeligt, om vi ikke praktiserede det selv" siger Frederikke Larsen.

#### COACHING

Coaching kan ikke altid følge "det kendte, det nye, det næste". Der er ikke altid struktur og orden i det

Fors. næste side



fokuspersonen kommer med til samtalen. Alligevel er det eksemplariske med Frederikke Larsen i coachingforløb – blot på en anden måde, end når hun går ud i organisationerne. Frederikke har det i stedet med sig, som det hun kalder ‘indre skemaer’ – dvs. at hun har en indre struktur med sig i samtalen, der gør, at hun leder efter perspektiver, der har at gøre med det kendte, det nye og det næste. Frederikke fortæller, at hun i coachingen hiver meget eksempelmateriale og mange erfaringer frem som fundament for fokuspersonens næste skridt.

#### Eksterne møder og udviklingsarbejde

Her bliver det eksemplariske bl.a. brugt til at styrke kommunikationen. Det første, kunderne møder, er typisk formuleringen ”det kendte, det nye, det næste”. Det bliver meget hurtigt en hverdagsformulering sammen med kunderne. Det er et godt værktøj at bruge, fordi den tredelte opdeling af erfaringer glider ind i sproget. Det er nemt at spørge til, om der snakkes om det kendte, det nye eller det næste.

Det var blot en lille buket af eksempler på, hvordan det eksemplariske bruges i Villa Venire. Opskriften er dog ikke entydig og konsekvent. Det eksemplariske princip kan udøves på et utal af måder, og det er op til den enkelte, hvordan man vil skabe overensstemmelse mellem det kendte, det nye, det næste, det forbilledlige, det autentiske og mellem form og indhold. Det vigtigste er blot at have øje for, at de erfaringer, der aktiveres, skal være relevante for det, der skal læres, og at de aldrig står alene. Der er altid erfaringer i forvejen.

## EXIT

Det eksemplariske er en tilgang til konsulent-opgaven og et erfaringsbaseret læringsprincip udviklet af Villa Venire. Vi har forklaret, hvad det er, og hvordan det bruges. Vi håber, at du er inspireret og vil prøve selv at tage det i brug. Det er nemlig noget, man godt selv kan springe ud i - i Villa Venire gør vi det faktisk hele tiden. Men ved at gøre det mere eksplicit kan vi og du understøtte de forandringsprocesser, tiltag og den læring, som finder sted i din organisation.

Inspireret af det eksemplariske vil vi nu bede dig om at tage stilling til det, du lige har læst, for at kvalificere, hvad du tager med og finder brugbart. Så ligesom artiklen startede med at aktivere din éntre som læser, vil vi nu sætte dig fri med en øvelse. Tænk tilbage på, hvad du tænkte om det eksemplariske, da du startede med at læse samt dine tanker midtvejs, og sæt dem så ind i disse sætninger:

DA JEG STARTEDE PÅ ARTIKLEN, TÆNKTE JEG OM DET EKSEMPLARISKE, AT ...

MIDTVEJS TÆNKTE JEG, AT ...

NU TÆNKER JEG OM DET EKSEMPLARISKE, AT ...

Af Eva Schimmell Raakjær, proceskonsulent og psykolog i Villa Venire

At understøtte virkekraft udgør ikke et simpelt spørgsmål med et enkelt svar. Det handler ikke om at finde et balancepunkt mellem arbejdsliv og fritid. Og det taler ikke ind i en skånediskurs. At understøtte den enkeltes virkekraft i en organisatorisk kontekst udgør en vidtrækkende vision om det bedst tænkelige, om det anderledes mulige, om bæredygtighed. Det handler om at gøre det muligt at gå på arbejde på en måde, der tilgodeser organisationens behov for innovation og forandring samtidig med at der stilles skarpt på understøttelse af den enkeltes virkekraft. Ikke blot fordi det er det eneste bæredygtige. Men også fordi den enkeltes virkekraft udgør forudsætnin-gen for organisationens overlevelse. Derfor må vi stå på tæer. Både i forhold til de teoretiske forståelser af virkekraftbegrebet, og ikke mindst i relation til eksisterende praksisformer, der har til formål at understøtte virkekræften. Netop dette udgør et centralt element i den ErhvervsPhD, som jeg i samarbejde med Villa Venire og Syddansk Universitet, Institut for Sprog og Kommunikation og Centre for Human Interactivity, skyder i gang i begyndelsen af 2014.

**Menneskelig og organisatorisk virkekraft**  
Påstanden er enkel. Der eksisterer en intim forbindelse mellem organisationens og den enkeltes virkekraft: Organisatorisk udvikling og overlevelse står og falder med menneskelig virkekraft, dvs. den enkeltes mulighed for at virke i eget liv og påvirke det i retning af det ønskede. Det er efterhånden et gammelt kendt faktum, at velfærdssamfundet er under pres. Reformtider præger den offentlige sektor, og en bølge af effektiviseringer og rationaliseringer sætter dagsordenen i Danmark. Det bliver fremhævet, at velfærdsstaten kun kan overleve ved at nytænke sig selv. Gamle vaner skal udfordres og erstattes af smartere løsninger. Således udgør innovation og nøjsomhed et ultimativt krav for organisationer landet over. Den enkelte medarbejder forventes ikke blot at håndtere dette relevant. Hun forventes ligeledes at bruge den drivkraft, som dilemmaet rummer, til vedvarende at konstruere sig selv og organisationen på nye måder, der kan bære sidstnævnte ind i en fremtid, hvor morgendagens krav er anderledes end gårsdagens. På denne vis udgør den enkeltes virkekraft det moderne arbejdslivs forudsætning og achilles-hæl: Virkekraft som forudsætning for selvledelse, engagement og innovation overfor risikoen for udbrændthed, meningsstab og resignation. Netop derfor står vi som konsulenter og ledere overfor en stor opgave og et tilsvarende stort ansvar: Fordi det ikke er lige meget, hvordan vi understøtter virkekræften. Og fordi det kan få afgørende betydning, hvordan vi griber opgaven an.

**Det kendte: Virkekraft som agency**  
Et første skridt i retning af at påtage sig dette ansvar, handler om at eksplicitere virkekraftbegreb, som ligger til grund for mange procesfaciliteringspraksisser i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser. En fremherskende forståelse trækker på et konstruktivistisk grundlag og er i særlig grad inspireret af det narrative begreb om agency, som formuleret hos blandt andet

Michael White<sup>1</sup>. I denne forståelse af virkekraft, betones den enkeltes mulighed for, i samarbejde med andre, at påvirke eget liv i retning af ”foretrukne udviklinger [...] de former kort sagt aktivt deres eksistens i bestræbelserne på at nå de efterstræbte mål”<sup>2</sup>. I en narrativ forståelse udgør fortællinger, og i forlængelse heraf sprog og (meta)refleksion, den primære mediator for agency. Vores og andres fortællinger antages at have afgørende indflydelse på vores måde at leve. Fortællinger er således ikke bare flødeskum på toppen af livskagen, men repræsenterer det centrale organiserende princip i vores liv<sup>3</sup>. De sætter så at sige vilkår for tilstedeværelsen af virkekraft eller manglen på samme. Dog er det en lige så central antagelse, at vi ikke blot er passive ofre for fortællinger men også aktive medskabere heraf<sup>4</sup>. Dermed har vi muligheden for, gennem undersøgelse, refleksion og konstruktion af mere foretrukne og righoldige fortællinger om eksisterende erfaringer, at understøtte og underbygge den enkeltes virkekraft. Fortællingerne skaber således adgangen til at virke i eget liv og påvirke det i retning af det ønskede. I forlængelse heraf kan man argumentere for, at et narrativt perspektiv på virkekraft rummer en grundlæggende forandringsoptimisme. Dette kan være med til at forklare hvorfor en narrativ/konstruktivistisk inspireret praksis har haft så relativ stor succes indenfor den danske proceskonsulentbranche<sup>5</sup>. Værktøjskassen blevet forfinet, blikket avanceret, og en række gode folk har arbejdet aktivt med at oversætte de terapeutiske teknikker til effektive og organisationsvenlige praksisformer. Alt sammen med henblik på at komme i mål med en ambition om dobbelt op på

<sup>2</sup> White, 2008  
<sup>3</sup> White, 2008: 117  
<sup>4</sup> Larsen & Olsen, 2012  
<sup>5</sup> White, 2006a/b, 2008; Bruner, 1999; Møller Sparre & Dall Jørgensen, 2009  
<sup>6</sup> Nickelsen, 2013

# Organisatorisk og menneskelig virkekraft.

- En intim forbindelse

virkekraft: At skabe mulighed for virkeliggørelse af nye strategier og samtidig arbejde aktivt med understøtte den enkeltes virkekraft. Alligevel melder tvivlen sig, når vi igen og igen møder foruroligende statistikker, afdelinger med stribevis af sygdomsmeldinger, rundtossetheder og resignation, tomme blikke og slappe arme: Er det tilstrækkeligt? Er vores forståelse af virkekraft hjælpsom? Eller har vi brug for noget andet og mere?

**På vej mod det nye: Kritikken**  
Sådanne spørgsmål har gennem en længere periode kaldt på en kritisk undersøgelse og stillingtagen til den narrative forståelse af virkekraft samt den forandringsoptimisme, som den rummer: På forsiden af mønten finder man en stadfæstet tro på og tillid til, at vi gennem konstruktion af nye fortællinger kan ændre verden til det bedre og komme i mål med virkekræften. Et langt stykke hen af vejen knytter dette an til levede erfaringer. Vi genkender det eksempelvis, når vi nærmest ved et tilfælde får tilbudt et nyt plot, der med ét skubber til erfaringen og åbner for nye handlemuligheder. Som den dag, hvor den gode kollega lidt irriteret siger: ”Jeg synes, du er blevet så vrissen! Du er ikke på samme måde kreativ, som du plejede at være”. Plottet vrissen kan umiddelbart godkendes, når det opleves som sandt – når det knytter an til erfaringen: ”Ja, du har nok ret. Jeg har vist været ret vrissen her på det sidste”. Derfor kan det genkendelige plot virke hurtigt på os. Vi begynder straks at reagere i forhold til en ønske om ikke at være vrissne. På bagsiden af forandringsoptimisme-mønten finder man imidlertid risikoen for grænseløshed og i forlængelse heraf en manglende forståelse for, hvordan fysiske og biologiske fænomener er med til at sætte vilkår for virkekræften: En narrativ forståelse rummer en fremskrivning af sub-

<sup>7</sup> Se evt. Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (2012) og Beskæftigelsesministeriet (2008)

jektets og verdens diskursive og sproglige beskaffenhed. Gennem arbejdet med fortællinger får vi adgang til forandringspotentialet. Mulighederne for understøttelse af virkekræften er uanede. Det ontologiske hierarki risikerer at blive vendt på hovedet, og social reduktionisme ligger snublende nært. Med den vel og mærke også risikoen for at for negligere den måde hvorpå, den fysiske virkelighed – kroppen, nervesystemet og hjernen såvel som omgivelsernes fysiske beskaffenhed – øver direkte indflydelse på konstruktionen af fortællinger og den enkeltes oplevelse af virkekraft<sup>8</sup>. Hvis vi vender tilbage til vrissenhedskommentaren fra før: Det kan være, at hun har haft held med møjsommeligt at genstarte kreativiteten og holde vrissenheden lidt i skak. Og alligevel, på trods af umage og villighed, finder hun igen og igen sig selv i de samme velkendte, ærgerlige situationer uden fornemmelsen at kunne gøre fra eller til – på trods af intentionen om det modsatte, på trods af identifikation af unikke hændelser, på trods af de nye spor af alternative fortællinger. En tilsyneladende overensstemmelsen mellem en narrativ forandringsoptimisme og arbejdsmarkedets evige krav om udvikling, forandring og tilpasning, koblet med en manglende forståelse for, hvordan materialitet og biologi igen og igen sætter vilkår for den enkelte og organisationens virkekraft, synes i den grad problematisk. Dette især i en branche, der søger at facilitere organisatoriske forandringer i et arbejdsliv præget af kravet om nøjsomhed og innovation, der udfordrer medarbejderen meningsmæssigt såvel som kropsligt. I bedste fald kan det skabe unødvendig træghed og gnidninger i forandringsprocesser, hvilket kan koste dyrt på bundlinjen<sup>9</sup>. I værste fald kan det være medvirkende til, at konsulenten modarbejder intentionen om at understøtte virkekraft ved, gennem vedvarende krav om refleksion

<sup>8</sup> Collin, 2009; Wiben Jensen, 2011

<sup>9</sup> Beer & Nohria, 2000; Kerber & Buono, 2005



” Hvis vi vil arbejde med at understøtte virkekraften i en organisatorisk kontekst, må vi tage alvorligt, at virkekraften emergerer i mødet mellem fortællinger og biologi, mellem menneske og organisation, mellem socialitet og materialitet

under fysisk og psykisk belastende arbejdsforhold, at øge presset på den enkelte medarbejder såvel som den samlede organisation”

**Det nye: Affektiv neurovidenskab og Distribueret kognition**  
Dette kalder på en nuancering og kvalificering af det eksisterende virkekraftbegreb. Buddet er: Hvis vi vil arbejde med at understøtte virkekraften i en organisatorisk kontekst, må vi tage alvorligt, at virkekraften emergerer i mødet mellem fortællinger og biologi, mellem menneske og organisation, mellem socialitet og materialitet.

Med dette for øje har jeg fundet stor inspiration inden for to forskningsfelter: Den affektive neurovidenskab og distribueret kognitionsforskning. Fælles for dem er, at de forstår mennesket socialt og biologisk. Ligeledes fastholdes eksistensen af en fysisk virkelighed uafhængig af vores forståelse”. Både affektiv neurovidenskab og distribueret kognition udgør således forskning, der søger overskridte den traditionelle dikotomisering mellem det, Thomas Wiben Jensen<sup>14</sup> kalder for kognition og konstruktion. Dermed er forhåbningen, at de to felter, hver for sig og samlet, kan bidrage dels til en kvalificering af virkekraftbegrebet, dels til udvikling af nye praksisformer til understøttelse af virkekraft i en organisatorisk kontekst.

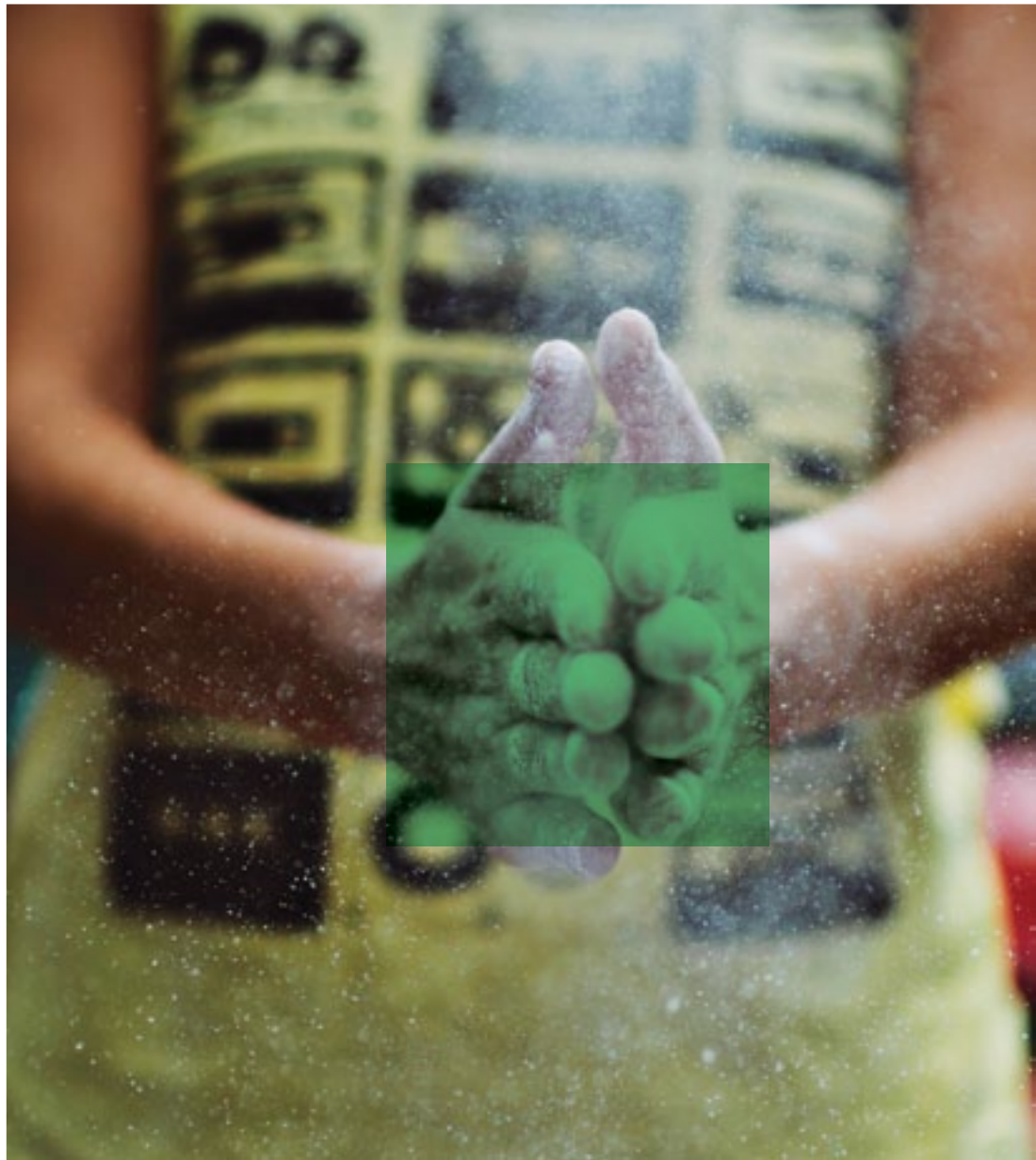
**Affektiv neurovidenskab**  
Den affektive neurovidenskab udgør et møde mellem den nyeste neurovidenskab og udviklingspsykologi. Centrale teoretikere tæller Daniel Siegel, Jaak Panksepp, Stephen Porges, Allan Schore, Daniel Stern og Susan Hart. Overordnet set tilbyder den affektive neurovidenskab, via forskningen i emotioner, større forståelse for, hvordan emotioner, adfærd og virkekraft netop emergerer i et dynamisk sammenspil mellem biologi og socialitet<sup>15</sup>. Dvs. at krop, nervesystem og hjerne, i interaktion med miljøet, over direkte og aktiv indflydelse på virkekraften. Således kan den affektive neurovidenskab bidrage til dels en kvalificering af virkekraftbegrebet, dels udvikling den konsultative og ledelsesmæssige praksis. En mere præcis udpegning af hvordan, udgør et centralt element i forskningsprojektet. Men allerede nu synes der i mødet mellem det kendte og det nye at vise sig nogle spor af det næste:  
For det første kalder en affektivt neurovidenskabeligt bidrag på, at vi konsulenter og ledere også forholder os til de biologiske og almenmenneskelige vilkår, som gør sig gældende. Vilkår som ikke blot kan de- eller rekonstrueres, men som virker aktivt ind på den enkeltes virkekraft. Vilkår som side om side med vores fortællinger, meningsskabelse, omgivelser og relationer skaber fundamentet for den enkeltes oplevede virkekraft. Betydningen af at tage højde for dette understreges blandt andet, når forskning peger på, at vi er udstyret med en neurologisk bias mod at huske episoder ladet med negative emotionelle oplevelser: Neurale netværk forbundet med negative emotioner udvikler tykkere axoner og flere dendritter. Dette øger styrken, af hvilken disse



” Det handler om at arbejde med udvikling af helende praksisformer, der understøtter alle aspekter af virkekraften

negative erfaringer påvirker den konkrete adfærd<sup>16</sup>. Ligesom det er med til at skabe træghed og langsomhed i forhold den effekt, som de alternative og foretrukne fortællinger antages af have på udfoldelsen og understøttelsen af virkekraft. I forlængelse heraf kalder den affektive neurovidenskab på, at den faciliterende praksis, som har til formål at understøtte virkekraften, suppleres med ansvarsfuld rådgivning og grænsedragning. Og at dette netop sker med udgangspunkt i viden om, hvad der henholdsvis understøtter og undergraver virkekraften. Her tilbyder den affektive neurovidenskab os et solidt fundament for undersøgelser af og stillingtagen til strategiske beslutninger og organisatoriske vilkår. Et fundament hvorfra vi kan begynde at udfordre den legitimitet og selvfølgelighed, hvormed organisatoriske dagordener bliver understøttet og søgt virkeliggjort.  
Ydermere kan den affektive neurovidenskab være med til at udvikle og nytænke den eksisterende faciliteringspraksis. Dette ved ikke blot at have øje for understøttelse af de menings- og fortællingsmæssige aspekter af virkekraften, men også de biologiske. Kort sagt: Det handler om at arbejde med udvikling af helende praksisformer, der understøtter alle aspekter af virkekraften. Dette inkluderer en opmærksomhed på det tempo og den rækkefølge, hvormed vi søger at forny eller forandre en organisation – op imod den træghed, som biologien nogle gange indsætter i processen. Men det inkluderer også en bevidst stillingtagen til, hvad der udgør målet med det faciliterende arbejde. Hvis det helende og opmærksomheden på menneskelig virkekraft indskrives sig i opgaveporteføljen, synes der at være behov for udvikling af nye praksisformer. Hos Siegel<sup>17</sup> kobles det helende med integrative bevægelser karakteriseret ved en samtidighed af differentiering og sammenkobling – neuralt, interpersonelt og narrativt. Om integrerede systemer siger han, at de er karakteriseret ved at være ”flexible, adaptive, coherent, energized, and stable”<sup>18</sup>, dvs. karakteristika, der alle kan forbindes med menneskelig og organisatorisk virkekraft. Arbejdsspørgsmålet bliver dermed: Hvori består vores opgave, hvis integration og integrative tilstande indsættes som et mål sidestillet med organisatoriske strategiske mål? Og hvordan kan vi understøtte processuelt?

**Distribueret kognition**  
Distribueret, extended og embedded kognition udgør en del af den sociale vending indenfor kognitionsforskningen. Centrale teoretikere tæller James Gibson, Edwin Hutchins, Andy Clark, Louise Barrett og Bert Hodges. Der er tale om et forskningsfelt, der tager skridtet videre end den affektive neurovidenskab ved ikke bare at pege på hjernen som et socialt organ<sup>19</sup>. Men ved at forstå mind såvel som andre mentale processer herunder kognition, emotion og perception, som distribuerede, udvidet i forhold til den enkelte og på helt grundlæggende vis indlejret i omgivelserne. Rækkevidden af et sådan perspektiv forsøges blandt andet indfanget gennem Gibsons<sup>20</sup> begreber om affordance og ability. Affordance betegner kvaliteter ved omgivelser, relationer og artefakter,



der inviterer til bestemte interaktionsmåder. Ability betegner her overfor karakteristika ved organismen, der muliggør bestemte interaktionsformer med miljøet. Pointen er, at der er tale om relative størrelser: Affordances kalder bestemte handlingspotentialer frem, ligesom ability skaber opmærksomhed, eller mangel på samme, på de muligheder, som miljøet tilbyder. Adfærden og virkekraften emergerer i samspillet mellem disse<sup>21</sup>. Således gør feltet endeligt op med en individualistisk og hjernecentrisk forståelse af mentale processer såvel som virkekraft. Organismens kompetencer og kapaciteter må anses som indlejret i og fuldstændig afhængig af omgivelserne. På den måde kan distribueret kognition bidrage til en kvalificering af virkekraftbegrebet ved at have øje for, hvordan virkekraften transcenderer det enkelte individ og emergerer i samspillet mellem menneske og omgivelser – fysiske, sociale og relationelle<sup>22</sup>. Omgivelser, herunder opgaverelevante ressourcer og artefakter, såvel som neurologiske og kropslige processer, indgår på lige fod i frembringelsen af virkekraft<sup>23</sup>. I praksis kalder dette dels på, at vi tager de samlede omgivelseres betydning alvorligt – som vilkårssættende og som mulighedsskabende i forhold til virkekraften. Dels kalder det på en stillingtagen: Understøtter omgivelserne i tilstrækkelig grad den samlede virkekraft? Og hvis svaret er nej, hvad kan vi så gøre for at skabe bedre vilkår?

**Det næste: Virkekraft i organisationen**  
Jeg indledte denne artikel med en påstand: At der eksisterer en intim forbindelse mellem organisationens og den enkeltes virkekraft. Derfor sætter vi i denne avis virkekraft på dagsordenen. Derfor lader vi i forskningsprojektet det kendte møde det nye:

En narrativ forståelse af virkekraft møder bi- dragene fra den affektive neurovidenskab og distribueret kognition. Alt sammen med henblik på en kvalificering af begrebet og udvikling af nye praksisformer. Det centrale spørgsmål bliver imidlertid: Er dette udtryk for en kompenserende ambition eller for en ny vision?  
I den første optik, kan kvalificeringen af virkekraftbegrebet bidrage til faciliteringspraksisser, der kan kompensere for det stormvejr, som mange forandringsprocesser efterlader organisationen og dens medlemmer i, og som kan tære på virkekraften. Overordnet set er der i en kompenserende optik tale om praksisudvikling, der har til formål at sikre organisationens overlevelse. Faren ved dette er imidlertid, at de ender i optimeringsrodekassen, hvor inddragelsen af ny viden ender med at fungere som en slags effektiviseringsmedicin, der opretholder et arbejdsmæssigt nulsumsspil.  
Som indikeret i indledningen er denne artikel skrevet med udgangspunkt i visionen: Det handler om at tage de mere vidtrækkende konsekvenser af mødet mellem det kendte og det nye. Det handler om at skubbe til relationen mellem organisation og menneske på en sådan måde, at hensynet til organisationens strategier, mål og behov ikke må ske på bekostning af hensynet til den enkeltes virkekraft. Det handler om at bevæge sig væk fra organisation-one-up og i retning af et andet billede af forholdet mellem organisation og menneske, hvor de i langt højere grad sidestilles. Vel og mærke ikke af godgørenhed, men for at tage den intime relation mellem organisatorisk og menneskelig virkekraft alvorligt. De faktiske konsekvenser af en sådan vision er stadig uklare, men en ting er sikkert. Det bliver ikke nogen let øvelse.

10 Hart, 2012; Ledoux, 1996; Lieberman, 2007  
11 Wiben Jensen, 2011  
12 Wiben Jensen, 2011  
13 Siegel, 2012; Panksepp, 2012; Schore, 1994

14 Beaudoin & Zimmerman, 2011  
15 Siegel, 2012  
16 Siegel & McCall, 2009: 4  
17 Cozolino, 2006  
18 Gibson, 1979

19 Gibson, 1979; Chemero, 2003; Greeno, 1994; Hodges, 2009  
20 Clark & Chalmers 1998; Barrett et. al, 2012; Wilson & Golonka, 2013  
21 Clark & Chalmers 1998; Barrett et. al, 2012



OVEREDUCATED  
UNDERPERFORMERS

OU

**Eftermiddagspassiar**  
5. februar 2014

## Bæredygtig ledelse

Workshop  
den 31. januar 2014

## Samtaler

· Først etik, så teknik · Først mødet,  
så matchet · Først du, så jeg

- Granvoksne samtaler
- Coaching
- Supervision
- Rådgivning
- Vejledning
- Terapi

villa Venire  
GRUNDKURSER



I samarbejde med Institut for Ledelse  
og Forvaltning, Professionshøjskolen Metropol:

## 6 ugers kurser – gratis for ledige akademikere

Proceskonsulent og coach – facilitering og ledelse  
i virksomheder og organisationer

Plotbox



**Plotbox – Introduktionskursus**  
Næste hold d. 25. Februar 2014

villa  
Venire



Følg med og læs mere på vores  
**linkedin** profil og på **villavenire.dk**

villa Venire

### REDAKTION

Skrivende redaktør: Frederikke Larsen, Villa Venire  
Direktør Thorkild Olsen, Villa Venire

### BILLEDER

Stocksy & Istock

### GRAFISK DESIGN

Edvard/Emil grafisk design  
- Jonas Raagaard  
edvard.emil@gmail.com  
T 262 510 73

villa  
Venire

Villa Venire A/S

T 2785 3920

@ info@villavenire.dk

Langebrogade 4, 1411 København K