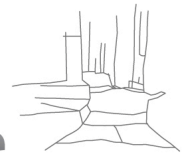


villa  
Venire

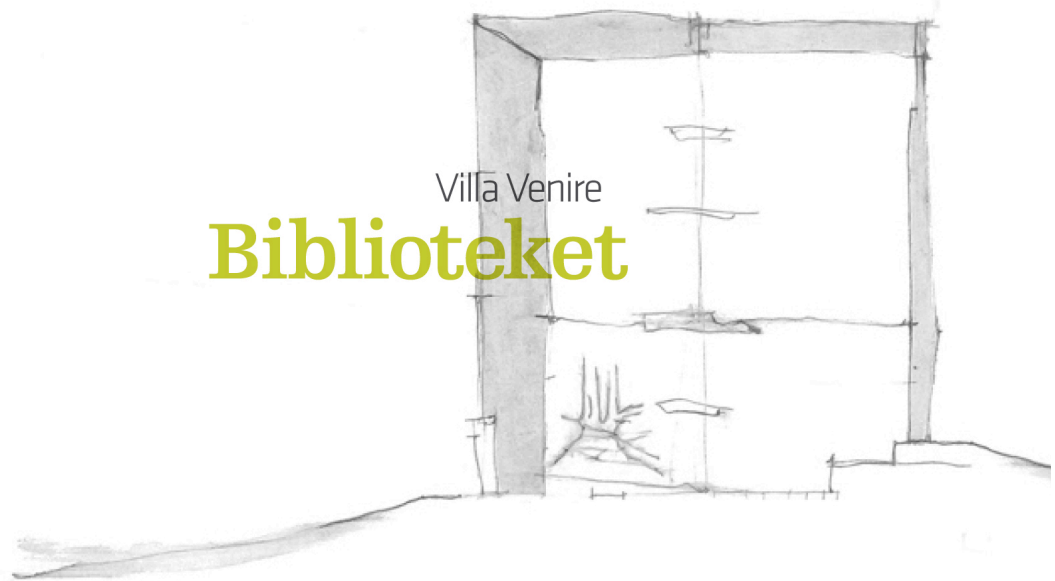


# Det eksemplariske

*Villa Venires læringsprincip*

Af Line Bruse Hoff og Stine Lindegaard Skov, praktikanter i  
Villa Venire A/S – December 2013

Villa Venire  
**Biblioteket**



## **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.

## **En artikel om det eksemplariske**

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 spørgsmålstegn 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 vare**

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 overtoget 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 implicite 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 kursisternes 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 kursisternes 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 delvise 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 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 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 konsulentopgaven 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.....