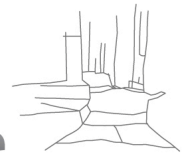


villa
Venire

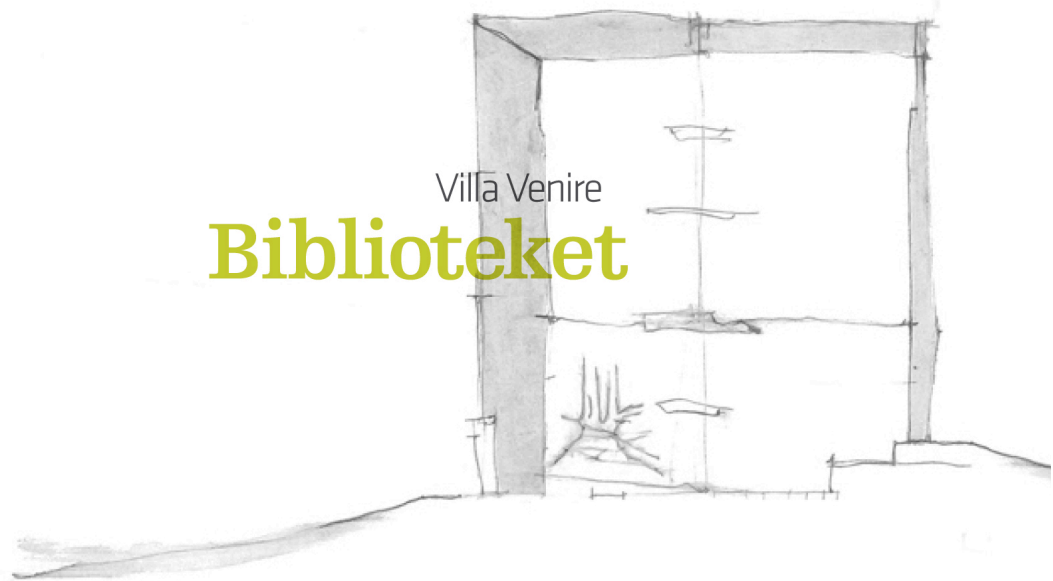


Når dogmer bevæger

En dogmefortælling fra Villa Venire

Af M. Phil. Louis Vingaard Jensen – August 2013

Villa Venire
Biblioteket



Dogmer forbinder os med det nye og det anderledes. Dogmer forbinder os med en ny samtaleteknik, en holdning, vi normalt er modstandere af, eller en fremtid, vi endnu ikke kender. Pludseligt kan vi sige og tænke noget andet, end vi kunne før. Dette er bare eksempler på dogmernes potentiale og styrke.

Fortællingen om de dogmer, man anvender og udvikler i Villa Venire, har endnu ikke været fortalt. Derfor skal den nu fortælles, så den kan komme ledere, undervisere, konsulenter og andre interesserede til gavn.

Fortællingen tager udgangspunkt i interviews med Thorkild Olsen, Frederikke Larsen, Jørgen Danelund, Eva Schimmell Raakjær, Stig Schiermer og Christine Secher. Konsulenter og undervisere, der til hverdag arbejder med dogmer i Villa Venire.

Eksempler på dogmer

Den østrigske filosof Ludwig Wittgenstein mente, at vi forstår ordenes betydning, når vi forstår, hvordan de bruges. For at forstå, hvad dogmer kan være, vil jeg derfor vise tre eksempler på, hvordan de bruges.

De første to eksempler stammer fra en undervisnings- og træningskontekst, hvor dogmet anvendes som redskab til læring af en ny samtaleteknik. Det tredje eksempel stammer fra en produktions- og organisationskontekst, hvor dogmet bidrager til produktionen af nye idéer til kommunens strategiplan:

Dogme 1: Coachen skal anvende nøgleord fra coachee i ethvert spørgsmål.

Dogme 2: Coachen stiller kun spørgsmål, der ikke afslører, hvad problemet hos coachee er.

Dogme 3: Halvdelen af ledergruppen skal udelukkende producere argumenter for, at en hierarkisk organisering i kommunen sikrer mest mulig kvalitet i ydelsen til borgerne. Den anden halvdel skal udelukkende producere argumenter for, at en heterarkisk, netværksbaseret organisering i kommunen sikrer mest mulig kvalitet i ydelsen til borgerne. Derefter battler de to grupper på argumenter, hvor man på alle måde forsøger at fastholde sin gruppes givne standpunkt.

I det første eksempel skaber dogmet fokus på effekten af anvendelsen af nøgleord. I det andet understreger dogmet, at det er muligt at

afhjælpe problemer uden at forstå dem. Det tredje eksempel handler om, at når begge parter battler på slagkraftige og afgørende nuancer indenfor et tilfældigt synspunkt, opdager man i konkurrencen tilsvarende kvaliteter i det modsatte perspektiv.

De valgte dogmeeksempler har tre fællestræk:

- *For det første dikterer de en bestemt adfærd. Du skal gøre sådan og sådan.*

- *For det andet rummer de en overdrivelse. Du skal anvende én bestemt samtaleteknik i enhver respons eller udelukkende producere argumenter for dette ene synspunkt.*

- *For det tredje overdriver de en bestemt adfærd eller tænkning, som er uvant. Du skal lære en ny samtaleteknik eller argumentere for et andet synspunkt, end du plejer.*

Disse fællestræk - *skal'et* og *overdrivelsen* af en bestemt adfærd, som er *uvant* – kendetegner som udgangspunkt de dogmer, man anvender i Villa Venire.

Forskellen på dogmer og regler – en hensigt til forskel

Det første fællestræk - *skal'et* – finder vi også som et kendetegn ved reglen. Men dogmerne kan ikke reduceres til en regel eller en bestemmelse.

Reglen har en regulerende funktion. Den regulerer adfærd og skaber orden. Dogmer har en frigørende funktion. De 'tvinger' os til at sige og tænke noget nyt, og frigør os dermed fra det, vi plejer at gøre.

Et passende motto for dogmet er derfor, at det frigør gennem tvang. Jørgen Danelund beskriver den frigørende funktion på følgende måde:

Alle de dogmer, vi arbejder med i Villa Venire, indeholder nogle forestillinger om andre mulige forbindelser og bevægelser. Hvis den traditionelle forståelse af dogmer er, at de fastlåser bevægelser, så er vores dogmer en slags anti-dogmer.

Dogmer kan således beskrives som en slags anti-dogmer, fordi de frigør os fra det dogmatiske, fra 'plejer' og fra de regler, vi stiltiende eller eksplicit følger til hverdag.

Dogmer har også mere på hjerte end regler. De vil sætte os i forbindelse med det nye, med det uvante, det være sig en ny samtaleteknik eller et

fremmed synspunkt. Det er målet. Midlet bliver for dogmet tvang og *overdrivelse*.

Thorkild Olsen understreger, at indsigten ligger i overdrivelsen. Det skal forstås på den måde, at du kommer i forbindelse med en ny samtaleteknik, fordi du bruger den i overdreven grad. Du kommer i forbindelse med et synspunkt, du normalt er modstander af, fordi du argumenterer for det i overdreven grad. Bagefter ser du nuancer og kvaliteter i synspunktet, som du ikke så før. Du er på den måde blevet en erfaring rigere.

Reglen har ikke samme kvalitet. Du bliver ikke en erfaring rigere, fordi du overholder færdselsreglerne, eller fordi du foretager interviews ud fra en regel, der siger, at I har ti minutter til at interviewe hinanden. Der skal mere til. Der skal med systemisk terminologi en tilpas forstyrrelse til. Dogmet kan ikke garantere, at en tilpas forstyrrelse finder sted. Men dogmet er til forskel fra reglen pr. definition *søgt* udstyret med en tilpas forstyrrelse.

Dogmet har i øvrigt en mere eksperimentel karakter end reglen. Som Christine Secher udtrykker det:

Der er noget mere eksperimentelt ved at kalde det et dogme frem for en regel. Her er det okay at fejle. En regel er anderledes. Her er vi mere faste på, at reglen ikke må brydes.

Dogmet inviterer dermed til en mere legende og afprøvende omgang med 'skal'et', end reglen gør.

Et læringsgreb – dogmer og 1:1:1 modellen

Hvordan går man fra duelig til mestring? Hvordan træner man folk, der er så dygtige i forvejen? Folk, som bare kan hive deres vanlige værktøjskasse op og så ellers gå i gang med en øvelse, om det er coaching eller interview. Hvordan får man dem til at kvalificere erfaringer med henblik på ny læring? Det er som om, at dogmerne gør det muligt.

- Thorkild Olsen, Villa Venire

I Villa Venire er spørgsmålet om læring også et spørgsmål om, hvordan dygtige mennesker, som har masser af erfaring med sig i rygsækken, erhverver sig nye erfaringer - ikke bare mere viden og nye refleksioner - men mærkbare erfaringer med en konkret samtaleteknik eller en bestemt måde at tænke på.

Villa Venire har derfor udviklet en pragmatisk læringsmodel - 1:1:1 modellen - der anskueliggør en læringsmæssig bevægelse fra *Det kendte*, til *Det nye*, til *Det næste*. Hvor *Det kendte*, altså de kendte

erfaringer, svarer til det første 1 i modellen. De nye erfaringer til det midterste 1. Og de næste erfaringer til det sidste 1.

Pointen er i denne sammenhæng, at bevægelsen fra det første 1 til det midterste 1 kan være en vanskelig affære, især når man som i Villa Venire arbejder med mennesker, der ved og kan en masse i forvejen. Disse mennesker giver ikke nødvendigvis frivilligt plads til nye og andre erfaringer end dem, de allerede har på lager. Af forståelige grunde. De kendte erfaringer har forrang, fordi de har tjent som brugbare og velfungerende pejlemærker i mange forskellige situationer og over en længere periode. Det nye har endnu ikke vist sit værd.

Der opstår imidlertid kun læring, hvis vi handler og tænker anderledes, end vi plejer. Netop derfor er dogmer et effektivt redskab til læring. For dogmer fremtvinger og overdriver Det nye, mens de blokerer Det kendte. Du skal eksempelvis anvende nøgleord og spejling i enhver respons, *uanset* om det føles naturligt eller mest hensigtsmæssigt i situationen. Det kendte får en pause. Det nye dyrkes på fuldt blus. På den måde skaber dogmerne plads til nye erfaringer, og ny læring.

Dogmets læringsmæssige virkninger kunne i denne sammenhæng illustreres med figuren: (1):1:1. Det første 1 fra den pragmatiske læringsmodel har her fået en parentes, fordi dogmet sætter Det kendte på pause. Mens det midterste 1 er blevet tykkere, fordi dogmet overdriver det nye.

Mærkbar læring – et snævert fokus

Når man underviser og træner folk, sker der desværre ofte det, at man forsøger at træne for mange ting på én gang. Her kan dogmet være en hjælp. Dogmet giver nemlig en legitimitet til at sige: Nu fokuserer vi på én ting, som I skal prøve af. På den måde opnår I en erfaring med den ene ting, og den erfaring kan I så efterfølgende forholde jer til.

Dogmet indsnævrer altså fokus, så du kan mærke virkningerne af det, du træner eller øver dig på. Så du kan mærke, hvad du lærer. Bagefter kan du evaluere læringen på et kvalificeret grundlag og beslutte dig for, om du vil tage den med dig videre frem (Det næste).

Dermed ikke sagt, at dogmer garanterer overførelsen af en bestemt viden eller kunnen. Det er muligt, at den viden eller erfaring dogmetræningen afstedkommer, på ingen måder ligner den, som var tiltænkt i undervisningsplanen. Dogmet er således ikke svaret på, hvordan vi bedst overfører konkret viden eller kunnen fra menneske til menneske. Men det kan være et hjælpsomt arbejdsredskab, når målet er træning af bestemte færdigheder.

Dogmer og læringstransfer

Det gode ved dogmerne er, at de er let overførbare. Folk kan bruge dem til træning og læring, men også på deres egen arbejdsplads, hvis de eksempelvis vil have nogle andre virkninger ud af møderne

- Christine Secher, Villa Venire

Christine påpeger i ovenstående, at dogmer skaber læring, som er nem at overføre fra én kontekst til en anden. Altså at man via dogmer kan imødekomme den klassiske problematik omkring læringstransfer. Et dogme kan nemlig med større lethed overføres til en hjemlig praksis end den store forkromede teoribygning i alle dens afkroge.

Dogmet siger: Her er en metodik eller forholdemåde. Den er ikke svaret på alt, men du kan tage den med hjem og bruge den med det samme, uden de store oversættelser. Lidt som et læringsmæssigt 'plug-and-play'.

Du behøver eksempelvis ikke forklare dine medarbejdere, hvad du har lært om 'multivers' i Villa Venire, hvis du som leder ønsker at bruge din lærdom på det næste afdelingsmøde. Du kan bare gøre det til et 'multivers-dogme', at du skal stille spørgsmål, som giver plads til mange perspektiver på det emne, I taler om. På den måde tager du 'multivers' med ind i din praksis. Og på den måde undgår du at skulle redegøre for hele teorien bag - en aktivitet som dels er tidskrævende, dels indebærer risikoen for, at du hægter folk af.

Det samme gælder nøgleordsbrug. Du kan nemt overføre nøgleordsdogmet, hvis du siger til dig selv: I dag skal jeg anvende nøgleord i samtlige samtaler.

Du kan også vælge et dogme og gøre det eksplicit for de andre. Det kunne f.eks. være dogmet: I må ikke kommentere på de andres idéer. Et sådant dogme kan være hensigtsmæssigt, hvis formålet med mødet er udviklingen af nye idéer.

To kriterier for konstruktionen af dogmer

Dogmer garanterer ikke overførslen af læring, hverken fra person til person eller fra kontekst til kontekst. Og dogmet, der passer til den ene, passer ikke nødvendigvis til den anden. Der findes således ikke et dogme, som passer til alle i alle situationer. Men dogmer gør overførslen sandsynlig. Og nogle dogmer har af erfaring vist, at de er gangbare på mange mennesker.

Selvom der ikke findes objektive kriterier for, hvornår et dogme skaber bevægelse og læring, kan det alligevel være en hjælp at tænke to idéer ind i konstruktionen af dogmet:

- Den første er idéen om 'zonen for nærmeste udvikling', som kommer fra den russiske udviklingspsykolog Lev Vygotsky. Det 'gode' dogme i læringsmæssig forstand er dogmet, der rammer zonen for nærmeste udvikling.

- Den anden er Jørgen Danelunds idé om, at det er opgaven, der sætter dogmet. Det betyder simpelthen, at dogmet skal konstrueres, så det kan løfte en bestemt opgave, hvad enten det er træningen af en bestemt færdighed, udfoldelsen af et bestemt synspunkt eller f.eks. muligheden for at skabe et anderledes møde.

Skitser til en mangfoldig dogmepraksis

Dogmer kan altså løfte mange forskellige typer af opgaver. De kan i princippet anvendes i en hvilken som helst kontekst, hvor behovet for nye bevægelser og forbindelser er til stede. Det kunne eksempelvis være i en kontekst, hvor der er behov for nye idéer, hvor dogmer kan hjælpe den kreative proces på vej. Det kunne også være i en kontekst, hvor brugen af dogmer kan hjælpe til udfoldelse og nuancering af modstridende synspunkter eller være en hjælp til selvhjælp ved at bidrage til at opløse negative tankemønstre.

Dogmer er i princippet relevant for de fleste mennesker. For de fleste føler sig ind i mellem fanget i et bestemt, uhensigtsmæssigt mønster. Dogmer et godt bud, hvis man vil bryde disse mønstre.

De mange anvendelsesmuligheder er også en årsag til, at dogmer er blevet et integreret element i den almindelige, hverdagslige kommunikation i Villa Venire. Herom siger Frederikke Larsen:

Det (dogmer, red.) er jo ikke bare noget, vi hiver op af hatten ved festlige lejligheder eller på konsulentopgaver. Det er med til at definere samtaler og møder. Det er lige så meget os selv, vi giver dogmer.

Som eksempel bruger hun et møde, hvor den nytiltrådte bestyrelsesformand Esben Saxtoft Højlund fik stillet spørgsmålet: *Hvorfor vil du gerne være bestyrelsesformand i Villaen, hvis svaret ikke må referere til Thorkild?* Spørgsmålet er stillet i en sammenhæng, hvor det forventes, at Villa Venire's direktør Thorkild Olsen har haft en afgørende betydning for tiltrædelsen. Ved at udstyre spørgsmålet med et dogme eller benspænd (hvis svaret ikke må referere til Thorkild), åbner spørgsmålet op for en anderledes og mere uforudsigelig besvarelse.

Dogmer har et stort potentiale, både i det store og i det små. En fremtidig opgave består i at udfolde dette potentiale, så dogmer som praksis kan komme endnu flere mennesker i endnu flere sammenhænge til hjælp. Forhåbentlig kan denne fortælling været et første skridt på vejen.

Et anderledes møde

Helene sætter sig i sin kontorstol med kuglepennen i hånden. Der skal være møde om en times tid, og hun har fået tildelt rollen som mødeleder. På bordet foran hende ligger programmet for mødet med de mange punkter, som de skal nå igennem. Det ligner et typisk mødeprogram. Først det og så det og så det og så det og så det. Hun kan næsten ikke holde det ud. Hvorfor ligner alle møder hinanden? Kunne de ikke snakke ud fra og'erne i stedet? Et smil breder sig på hendes læber. Selvfølgelig, jeg gør det til et dogme, at vi skal snakke ud fra og'erne! Hun læner sig godt tilbage i stolen med et eftertænksomt udtryk i ansigtet. Ja, hvorfor ikke. Og'erne binder ting sammen... Der er to minutter til, at mødet skal begynde, og Helene er på vej til mødelokalet i den anden ende af bygningen. På vejen derhen spekulerer hun over, om de andre mon går med på legen. Hun ved, at de er med på lidt af hvert. Men samtidig har de alle sat en masse ting på programmet. Da hun træder ind i mødelokalet, har de andre allerede taget plads på deres sædvanlige stole. Nogle har printet mødeprogrammet ud og sidder med det foran sig. Andre har endnu ikke fundet deres papirer frem. Snakken går på tværs af bordet, og hun fornemmer, at de er i godt humør. Samtidig mærker hun sommerfuglene i maven, Åh nej, hvordan skal det gå? Hun sætter sig ned og venter lidt spændt og nervøs til der bliver stille. Da der bliver stille, tager hun ordet. "Jeg ved godt, at I sidder med et program foran jer. Men i dag synes jeg, at vi skal gøre noget andet, end det, vi plejer. Så i stedet for at følge punkterne på dagsordenen, synes jeg, at vi skal lægge ud med en stribe 'og-historier'. Og det kommer til at foregå på den måde, at vi hver især skal tale om ud fra et af "og" erne på dagsordenen. Dogmet er altså, at taleren skal begynde sit indlæg med at sige 'og' og pege på et mellemrum mellem to punkter på dagsordenen. Med det samme kan hun se smil, men også panderynken. Hun forklarer, at hun selv har svært ved at være motiveret, ved synet af dagsordener med 16 punkter. At der er plads til forbedring. Det kan alle nikke til. Så uden at hun helt kan forklare hvordan, ser det ud til, at alle er klar til at prøve noget nyt. Py ha, tænker hun. "Nå, ja og så en sidste ting. Jeg starter." Hun indleder fortællerunden med at tale om `og'et mellem punktet om afrapportering fra et projekt og orientering om et nyt koncept for MUS. Mens hun taler, kan hun se, hvordan projektets formål og MUS konceptets format faktisk understøtter hinanden. De andre lytter. Da hun har fortalt historien til ende, bliver der stille. En særlig ro og lejrbaalsstemning sænker sig over selskabet. Og uden videre instrukser indleder den næste mødedeltager sin historie med: "Og når jeg ser på

ideen om, at vi skal kvalitetstjekke vores teammøder sammen med trivselsundersøgelsens punkt om manglende anerkendelse tænker jeg..." Og sådan går de næste to timer med den ene og-fortælling efter den anden. For dem, der deltog på mødet, blev det en ganske særlig begivenhed, hvor noget usædvanligt skete. Nogle beskriver det også som en "magisk" begivenhed. Som minimum fik Helene ved hjælp af sit og-dogme skabt anderledes mulige forbindelser mellem punkterne på dagsordenen og mellem deltagerne på mødet.

Den "frække" kursist.

Jeg tager en sidste slurk af kaffen, lukker døren til lokalet i og præsenterer straks kursisterne for den første øvelse. "Velkommen tilbage fra pausen. Nu skal I lave en interviewøvelse, hvor I arbejder med nøgleord. Under øvelsen skal I følge et nøgleordsdogme, der går ud på, at interviewerens skal bruge nøgleord i enhver respons..."

Mens jeg forklarer om øvelsen og alle de positive effekter ved nøgleordsbrug, bemærker jeg især én af kursisterne. Det er en mand i slutfyrrerne. Jeg husker ham som "ingeniøren". Han sidder ved det midterste bord med korslagte arme og rynkede bryn, skeptisk i sin udstråling. Han siger det ikke til mig, men det går hurtigt op for mig, at han har besluttet sig for at drille mig lidt. Så snart øvelsen går i gang, lægger han hårdt ud med én sætning, som makkeren må arbejde med. "Jeg skal cykle på arbejde hver dag". Andet siger han ikke. Det gibber i makkeren, for hvad skal de nu snakke om. Det er et utrolig kedeligt emne. Men makkeren er en meget pligtopfyldende person, så vedkommende tænker. "hmm, cykel", og stiller derefter spørgsmålet: "Er du glad for din cykel?" Ingeniøren morer sig over situationen. For nu føler han, at han kører sin makker rundt i manegen. Han fortsætter derfor legen: "Ja, ja, jeg er meget glad for min cykel. Jeg har både en mountainbike og racercykel. Jeg har faktisk tre cykler..." Han fortæller ivrigt om sine cykler, mens makkeren tålmodigt lytter og venter. Men på et tidspunkt skal de videre i samtalen og efter lidt eftertænksomhed, siger makkeren: "Jamen du sagde, at du 'skal' cykle. Hvorfor siger du 'skal'?" Ingeniøren tænker sig lidt om. "Hmm, 'skal', jamen det er fordi, at hvis jeg ikke cykler, altså hvis jeg ikke hele tiden bestræber mig på at bevæge kroppen mest muligt, så føler jeg mig ikke særlig godt tilpas. Det betyder rigtig meget". "Nå...", siger makkeren, "...det betyder rigtig meget". Makkeren har end ikke formuleret et spørgsmål, før ingeniøren

uddyber, hvad det betyder. Han snakker og snakker og snakker. Om, hvad det vil sige at være et menneske, som har brug for at mærke kroppen arbejde, op imod andre forventninger til at være en dygtig professionel, som intet har med kroppen at gøre. Om vigtigheden af at holde sig selv på plads i verden ved hjælp af kroppen, osv. Det ender med, at ingeniøren bliver så opslugt af samtalen, at han fuldstændig glemmer sin oprindelige intention om at drille underviseren lidt.

Ingeniøren virker mere imødekommende og mindre skeptisk efter øvelsen, lige indtil jeg præsenterer kursisterne for det næste dogme, som jeg kalder problem x. Dogmet er, at interviewpersonens 'problem' skal forblive ukendt for interviewer. Interviewpersonen skal derfor melde pas, hvis interviewer stiller et spørgsmål, der afslører, hvad problemet er. Jeg kan næsten se, hvordan han tænker, "sikke noget sludder. Det kan man da ikke få noget ud af". Og jeg fortsætter mine instruktioner. "Nu laver jeg det første interview, for jeg ved godt, at det er svært at forestille sig, hvordan det skal foregå. Så kan I gøre det bagefter. Jeg skal bare bruge en frivillig". Ingeniøren melder sig med det samme, med et glimt i øjet. Han fortæller om et problem uden at afsløre, hvad det er. Jeg ved ikke den dag i dag, hvad det drejer sig om. Men det er noget, som han er meget optaget af. Så han lægger ud med brask og bram. "Ja, det er simpelthen..." Og jeg responderer med spørgsmål, der kredser omkring det problematiske. "Det er nogle alvorlige problemstillinger. Det fremgår af dit tonefald. Er det noget, du tænker på rigtig meget? Eller er det bare i dagens anledning, at du kan mærke, hvor vred du egentlig er?" Jeg sender ham en byge af lignende spørgsmål, der ikke forholder sig til sagen, men til, hvordan han har det med det. Og han fortæller om, hvordan han har det med det. Dernæst spørger jeg til, hvordan andre har det med det. Igen fortæller han. Tilsidst spørger jeg, om spørgsmålene har været hjælpsomme, og han svarer "ja..." .. Da undervisningen er slut, sidder ingeniøren tilbage i lokalet. Jeg tænker, at han sikkert har noget, han gerne vil sige. Ganske rigtigt. Han kommer hen til mig, rømmer sig og siger så. "Det var lige godt satans, det havde jeg ikke regnet med". Han kom jo til at sige en masse om sig selv, selvom han havde lovet sig selv, at det ville han i hvert fald ikke. Han ville netop bare tale om sin cykel og var så alligevel kommet til at tale om sig selv. På samme måde med den sidste øvelse. Han kunne godt mærke effekten ved at snakke 'om' problemet frem for at snakke om selve sagens kerne. Det havde faktisk ændret hans opfattelse af selve sagen. "Det, der med dogmer, det lyder fjollet - og det virker alligevel!"