

18 udgave
September 2015

avis
Venire



VILLA VENIRE

Leder
Af Thorkild Olsen

Kliché & Kraft

Hvor har smilene været mange. De venlige, anerkennende og til tider åbenlyst målløse smil, vi har fået, når vi har åbnet hoveddøren i vores gamle *Smedje*.

Og det er jo altid en god start; at snakke om stedet, hvor man møder hinanden. Jeg har stolt og glad vist rundt i det lille gule 1600-tals hus, der ligger i læ bag bastionerne i København. Jeg har ikke tal på de gange, hvor jeg har sagt; *"det her hus er perfekt for os"*, *"det passer bare til Villa Venire"* og *"selvom vi er ved at blive lidt flere og pladsen til tider er trang, så forlader vi aldrig Smedjen"*.

Det sidste skulle jeg nok ikke ha' sagt, da vi – som mange af jer ved – netop nu er i gang med at flytte til noget større. Vi rykker ikke langt væk, kun et energisk stenkast henover Langebrogade ind i den hundredårige sukkerfabrik. Fra *Smedjen* til *Sukkerhallen*. Så simpelt det lyder. Nu pludseligt så rigtigt at flytte. Forklaring udbedes!

Mange, der kender Villa Venire vældig godt, har stiftet bekendtskab med vores narrative metodesæt *Plotbox* og har prøvet vores foretrukne metode til at illustrere narrative forståelser kaldet *Klicheen & Kraften*. En opgave, hvor du med din højre hånd (din vanlige hånd) tager et plotkort op, der giver mulighed for at fortælle en velkendt historie om dig selv. Du vælger et kort, der repræsenterer en kliché. Ordet kliché betyder ikke falsk. Klicheen er den faste form, der bruges til at genoptrykke værdifulde bøger igen

og igen. Som når du fortæller en historie igen og igen – fordi fortællingen er sand og værd at gentage.

Den slags fortællinger fylder vi vores liv med. Fordi de afspejler noget, der er rigtig og vigtigt for os. Men når jeg med glæde står der med *smedje-kortet* i min højre hånd, så har det konsekvenser. Når jeg genfortæller historien om den lille kompakte bygnings herlighedsværdi for Villa Venire, får jeg ikke øje på huset på den anden side af gaden. Jeg bliver blind for, om denne dejlige smedje-fortælling fortsat er produktiv for Villa Venire. Er *Smedjen* fortsat vores drøm. Vores endemål?

Derfor består opgaven af 2 trin. Du tager også et plotkort med din venstre hånd (den urutinerede, mere uvante hånd). Du tager et kort, du har lyst til at tage. Et kort med kraft til at give dig mulighed for at fortælle noget, du sjældent fortæller. Om dine hemmelige forhåbninger. Om drømmen. Det, der også kunne være. Og pludselig springer *Sukkerhal-kortet* op i min venstre hånd. Der bliver straks mere at fortælle. Minimum to historier. Nuancerne springer frem af sig selv - og med dem følger helt logisk, flere muligheder for at vælge.

At arbejde med KAN i narrativ forstand handler i høj grad om at skabe mulighed for at vælge. Ikke ved at udrudere kliché'erne. Ikke ved at dømme en rigtig fortælling ude. Ikke ved at kalde en gammel sandhed latterlig, betydningsløs eller usand. Nej – horisonten

bliver større ved at sætte et nyt kraftfuldt plot ind ved siden af kendte plots om, hvordan det hele hænger sammen. Hvormed der opstår alternative, livskraftige fortællinger, der skaber et større manøvrerum til valg og forandringer.

Sådan kan den målrettede jagt på fornyet skabende kraft beskrives, og sådan kan det gøres. I dette tilfælde var det imidlertid ikke os, der traf beslutningen om *Sukkerhallen*. Den beslutning traf os, og da vi først havde fået sat det plot ind i vores fælles liv, var der ingen vej tilbage. Kontor, undervisningslokaler og simulatorhal samlet ét sted i vores eget nabolag lignede noget skæbnebestemt. Jura, kontrakter og økonomi gjorde bestemt ikke den endelige beslutning nemmere. Men ingen forhindringer kunne rokke ved, at flytning allerede var en stærk ny virkelighed for os.

Manøvrerummet var skabt. Noget kunne gøres. Vi kunne gøre det. Vi har nu gjort det. Det betyder i al sin enkelthed, at om ikke så lang tid, så er Sukkerhallen blevet vores nye højrehånds-plot. *Smedjen* ligger der fortsat, men er hurtigt blevet pensioneret som vores fortælling om gamle dage ... Måske en dag vi skal prøve at samle det kort op igen. Ikke for at flytte tilbage. Men for mindets skyld og ikke mindst for at undersøge, hvad de fem år i *Smedjen*, i dag, i det nye KAN !?

Få et overblik over indholdet

1

TEMAET I DENNE AVIS: KAN

Mon ikke du kender til vores VIL-KAN-SKAL model, hvorfra denne avis henter sin titel: KAN. Modellen er en trekant, hvor hjørnerne med VIL, KAN og SKAL forbindes med linjer, som vi ofte har beskæftiget os med, også i denne avis. Hvordan kommer man til at kunne det, man skal. Hvad sker der, hvis man vil noget andet, end det man skal etc. Det er straks-engagerende spørgsmål, som nemt kan overskygge langsomme grundlæggende spørgsmål til de tre udløsende kræfter i modellen. Det gik brat op for os en dag. Hvad har vi egentlig at sige om KAN?! Vi besluttede, at netop denne avis skulle fokusere på KAN's anatomi. Derfor kan du her læse 4 tekster om KAN.

2

KLICHÉ OG KRAFT

Den ene ting, Villa Venire ALDRIG ville KUNNE gøre, har vi nu uden videre halløj gjort. Thorkild Olsens leder handler om, hvordan sandheden glider - eller springer - fordi der bliver skabt nye muligheder for at vælge.

3

VI KAN SÅ MEGET ANDET

Hjertelig ledelse er ikke ofte beskrevet, og hvis det sker, mest i fortællinger om autentisk og troværdig ledelse. Fortællinger, der stammer fra de sjældne tidspunkter, hvor det hele går op i en højere enhed, hvor medarbejdere og ledelse arbejder helhjertet sammen. Oplevet som lykketræf, der klassisk forklares "bagefter" som kombinationer af tilfældighed og held. Claus Christensen skriver om at arbejde "før og hele tiden". Baseret på mange års erfaring, siger han: Hvis vi vil lede med hjertet, skal vi lede på en måde, der giver plads til fuld menneskelighed i fællesskabet.

4

VIDENSAMARBEJDE. NÅR UNIVERSITET OG KONSULENTHUS LAVER TING SAMMEN

Marie Martinussen er forsker ved Aalborg Universitets Institut for Læring og Filosofi. Hendes forskning og vores praksis er blevet koblet sammen i en til lejligheden konstrueret ny kategori: Videns-med- og samarbejder i Villa Venire. Med beskrivelsen: Vidensamarbejdet handler ikke om at skulle handle, tænke eller arbejde på samme måde: forskeren skal ikke være konsulent og konsulent skal ikke være forsker. Forskeren er ikke den der "ved mere" end konsulenthuset, men det er i samarbejde og i samproduktion af viden at der KAN skabes værdi for både forsker og konsulent.

5

KAN'ET SAT PÅ SPIDSEN I SIMULATORHALLEN

Vores to daværende praktikanter Heidi Sørensen og Louise Odgaard blev kastet direkte ind i opgaverne med at være simulatoransvarlige i en række simuleringer. Deres indtryk og gode spørgsmål til forholdet mellem intentionen - at ville træne færdigheder eller KAN'er - og de påviselige effekter af simuleringer, gav dem tjansen at skrive en artikel om KAN i Simulatorhallen. Med udgangspunkt i en simulering i Aarhus Kommune svarer de selv med konkrete iagttagelser af de mange andre KAN'er, der også opstår, når vi træner ét bestemt KAN.

6

INVITATION!

Klip ud. Hæng op. Bloker tid i din kalender. HUSK. Kom til vores housewarming.

Guide til avisen



Vi kan så meget

“I en lille båd der gynger, synger Flemming Bamse Jørgensen;

”

Jeg KAN IKKE gå på vandet,
men jeg KAN så meget andet
Jeg KAN føle mig glad,
jeg KAN føle mig fri

Ved læsning tænker jeg, at “KAN så meget andet” kan være alt muligt forskelligt, der KAN lade sig gøre. Men i stedet for den kølige tekstanalyse, vil jeg tage sangens lysende logik helt bogstaveligt. “KAN så meget andet” ER kompetencen til at føle glæde og føle frihed, punktum. At føle glæde og frihed uden at kunne se hele målet eller at kunne gå på vandet. Kompetencen til at føle tryghed i processen med tillid til, at målet kan nås.

Min KAN artikel handler om den slags KAN-kompetence, der udfolder sig i ledelse uden ord, i fællesskab, der gi’r følgeskab. Der gør det muligt at have hjertet med i det professionelle, som giver robusthed, kvalitet i kontakten og samhørighed. En kompetence, der trives ved handling før holdning, på et fundament af hjertelighed, med opgaven i fokus, ego’et tilsidesat, med løsningsorienteret samarbejde som højeste kontekst, og i ønsket om en bedre verden. At KUNNE være kompetent til at kunne zoome ind på individet, og zoome ud på sammenhængen - på samme tid. Det handler min KAN artikel om.

TILLID SKABER TRYGHED

Jeg vil noget særligt på vegne af fagligheden: Både at have med mennesker at gøre, og at skulle lede dem. Jeg fokuserer på at generere og give adgang til samtidigheder, der åbner for et bredere billede på sammenhængskraften og manglen på samme. Mit fokus er de interrelationelle dynamikker mellem og blandt mennesker. Når vi skal sætte bevægelser i gang. Hvordan skaber vi autentisk kontakt?

Vi er mere end hjerner, der svæver rundt og møder andre hjerner. Vi er hele mennesker med alt hvad vi indeholder af ambitioner, drømme, følelser og behov. Vigtigheden af kvalitet i kontakten bliver tydeligere og tydeligere for mig. Det at møde mennesker i autentisk kontakt kan føles som at plukke blade af en blomst; kan, kan ikke, kan, kan ikke. Men er det en færdighed, man kan træne? Og evner jeg at forblive autentisk, selv om andre ikke har mulighed for det? Svaret er kort og godt ”Ja”.

Uanset om jeg leder 120 eller 4 mennesker, sker det med samme ønske om dybtfølt deltagelse og fæl-

lesskab - at alle mærker, at ingen er alene. Vi er på hold og stærkere sammen, fordi vi hver og en og alle har ubegrænsede kilder af ideer til, hvordan vi kan forbedre vores arbejdsliv, organisationens produkter, arbejdsprocesser og systemer. Men virkekraften trives kun i et miljø af robust tillid. Det er i et sådant miljø, at vi dedikerer os til vores job, og til dem, vi arbejder sammen med. Vi må som ledere gå foran og insistere på invitere til deltagelse, og ligeså vedvarende og insisterende anerkende bevægelsen/udviklingen, når den sker. Vi kan bygge svævende broer af tillid, der langsomt forvandler sig til bro-lagte trygge veje.

LEDELSESHJETERUM

Lykke eller oplevelse af trivsel i ledelseshjertorummet er ikke kun et resultat af, hvad vi får, men også i høj grad en konsekvens af, hvad vi giver. Vi kan beslutte at begynde en positiv cyklus, at vi sætter gang i en bevægelse, hvor vi som ledere går foran og gi’r. Det skaber altid et tilbageløb, hvor cost-benefit hverken kan eller skal analyseres, fordi det er en forkeret møntfod. En investering er i denne forstand ikke et spørgsmål om at afsætte tid og ressourcer. Min investering kan være, at jeg fra starten af en dag kickstarter den positive cyklus med hjertelighed i relationen til dem, jeg skal lede - og i tilbageløbet får bekræftet glædesfølelsen – så jeg kan sende endnu mere hjerte og frihedsfølelse retur.

Jeg har mange gange hørt forskellige versioneringer af budskabet “Det var fantastisk! Jeg har mere energi og glæde nu, end da dagen startede!”. Virkekraften er her i fuld blus og glæden smitter. Det kommer ikke fæl-

sig selv. Som leder, medarbejder, professionel, mennesker, kræver det energi, generøsitet og disciplin at gå glad på arbejde. F.eks. er jeg meget bevidst om, hvordan jeg går på arbejde. Jeg er altid overforberedt og understruktureret. På forhånd har jeg besluttet mig for, hvordan jeg skal være klædt. Hvordan jeg vil hilse på dem, jeg møder. Jeg har valgt hvilken stemning, jeg vil udstråle, der kan sprede sig omkring mig. Jeg gør mig kort sagt klar til at arbejde med hjertet udenpå, i tryghed og tillid.

Understruktureret betyder, at jeg kan klare, at der sker det, der sker. Der findes ingen glædesautomat, der udbetaler glæde hos andre, selvom, jeg har puttet glæde i. Derfor har jeg valgt, hvem jeg arbejder tæt sammen med og hvem jeg har tæt på min ledelse. Jeg taler tit om den stille hånd i ryggen, som gør min ledelse mulig. Nogle “hænder”, der har samme værdier og mål som mig. Som sætter opgaven som højeste kontekst og derved tilsidesætter ego’et. Dette stille fællesskab gør det muligt for mig at stå helt fremme på kanten, med et synligt bankende hjerte som min bedste kompetence, når jeg skal skabe plads til, at alle kan være sig selv, og være til stede med det, de har mulighed for at byde ind med. Mit budskab er klart: Mit hjerte er så stort, at du ikke behøver andet end at være en professionel på arbejde. Jeg lover, at vi vil kunne klare opgaven sammen.

GLÆDENS ANATOMI

Mennesker eller arbejdspladser, der er “glade”, kan ofte blive taget for givet. Måske synes glæden selvforsynende og utvungen. Men overskuddet kommer ikke af sig selv. Det kommer, når vi deler glæden

uden at forvente, at den kommer 1:1 tilbage. Men som minimum kan vi regne med det forunderlige, at glæde smitter. Derfor er der en pointe i, at vi møder hinanden med et smil, selv når det er svært at smile. Vi kender alle udtrykket “smil til verden, så smiler den til dig” eller “smil smitter”. Tilsvarende, hvis vi vil lede med hjertet (ikke at forglemme hjernen, det er bare ikke den, der er i fokus lige her) skal vi lede på en måde, der giver plads til fuld menneskelighed i fællesskabet. Vi skal gå foran, give mere. Vi skal vise hele vores menneskelighed frem, alt inklusiv, privatliv, arbejdsliv, ambitioner, hobbyer, fordi vi dermed gør det muligt for andre ligeledes at være hele mennesker. Ledelse med hjertet bringer oversete nuancer frem. Flere mennesker udtrykker sig personligt om det, der gør dem glade, og den hjertecentrede ledelse kan komme på overarbejde. Kan vi slippe hestene fri, uden at de lader vognen stå, bliver jeg spurgt. Fordi kompleksiteten kan se ud til at blive forstørret. Måske er det derfor mange ledere vælger hjertet fra og hjernen til? I min optik er det et valg af det mindst værste. Eller sagt på en anden måde, et valg, der afspejler, at vi ikke kender nær så meget til glædens anatomi, som til frygtens eller pragmatismens.

HJERTECENTRERET LEDELSE

I dag skal vi reagere på vores omgivelser langt hurtigere end nogensinde før. Vi er hele tiden i bevægelse. På evig nomadevandring hid og did. Mens den øgede hastighed har ført til enorme gevinster i organisationers evne til at udnytte nye muligheder, har det også skabt mennesker, der bliver mere og mere forvirrede, stressede, holdt udenfor. Mennesker, der bevæger sig ude af trit med deres egne grundlæggende værdier



og værdierne i organisationen, de arbejder for. Det går for stærkt. Det er ikke muligt at vente på den dybe mening. Det samlede overblik smutter hele tiden ud af syne. Hjernen brænder sammen med et dybt suk over umuligheder og urimeligheder. Og lige dér, kan hjertet tage over, hvis vi vil.

Hjertecentreret ledelse har sin største berettigelse, når der skal være fokus både på opgaven og på helheden, mellem mange mennesker, der skal koordinere i vældig fart. Vi skal stå i det åbne med hjertet i hånden, og påvirke hele organisationens puls med vores egne hjerteslag.

Jeg står dagligt på mål for at glæde og frihed åbner verdener af muligheder. Glæde og frihed kommer samtidig i mikro- og makroperspektivet. Når vi åbner op ud imod andre verdener og inviterer dem ind i vores ledelseshjertorum. Når vi lykkes med at skabe glæde og frihed i øjnene på dem, resultaterne afhænger af, opstår den sammenhængskraft, kontakt og robusthed, fællesskabet så desperat har brug for - for at kunne håndtere den dobbelte bevægelsesfor-dring “at give slip, mens vi holder fast”.

Vi må derfor lytte med vores hjerter og ikke bare hjernen. For en organisation bygget på et fundament af stærke relationer - kvalitet i kontakten og kommunikationen, åbner op for dialogen, både i det, vi

”

Hjernen vil gerne skabe logiske sammenhænge og regne den ud. Alligevel har de fleste mennesker en fornemmelse for, og ikke mindst et dybfølt ønske om, at livet gerne må mærkes og føles rigtigt,

italesætter og det, vi viser. De bedste hjerteledere er dem, der opfordrer til livs- og vidensdeling, glæde og frihed, og nedbryder de mure, der adskiller medarbejdere fra hinanden, hvor og når, de finder dem.

NATURLIGT, OG DET KAN TRÆNES

I vid udstækning er det vores hjerte (følelser), mavefornemmelse og intuition, der styrer os gennem livet. Hjernen er også med på råd; men hvor den bestræber sig på at processere de input vi får, ved at sortere, beslutte og regulere, så er virkeligheden ofte den, at vi handler og føler os gennem livet, ud fra vores hjerte eller mavefornemmelse. Hjernen vil gerne skabe logiske sammenhænge og regne den ud. Alligevel har de

fleste mennesker en fornemmelse for, og ikke mindst et dybfølt ønske om, at livet gerne må mærkes og føles rigtigt, og altså ikke skal analyseres og bekræftes hele tiden. Din krop, med hjerte og lunger, analyserer ikke noget som helst med bevidst logik. Din krop føler, og den lyver ikke - den mærker det, den nu engang mærker - og den lagrer erindringen i musklerne. Når du får kontakt til din krop, og igen lærer at bruge den, har du en direkte vej til din umiddelbarhed, og dermed adgang til kropsligt baserede

”

gør det helt enkle: Lav fællesskabsstyrkende øvelser sammen. Vis dit store ledelseshjertes vilje til at gøre noget anderledes, ved at planlægge (ja, gerne med hjernen)

erfaringer. Det er vel at mærke en umiddelbarhed og erfaring, som ofte er udenfor den analyserende logiks rækkevidde. Som tidligere sagt, skal vi som ledere vise os som de mest stor-hjertede af alle, og det er en krævende for-dring at leve op til. Hvis det ikke ligger naturligt lige for, eller hvis vi simpelthen ikke har lyst til at udstille vores egne følelser for fællesskabet. Selvom det ikke er naturligt for os at gå frem med hjertet forrest, kan vi sagtens styrke fælleskabets muligheder for at være hjertelige og åbne overfor hinanden. Det er her princippet om “handling før holdning” kan vise sig særligt hjælpsomt. I stedet for at holde tale, etablere overbevisende dialoger, hvor vi kan blive enige om, at hjertekraft i fællesskabet er en super god idé, så gør det helt enkle: Lav fællesskabsstyrkende øvelser sammen. Vis dit store ledelseshjertes vilje til at gøre noget anderledes, ved at planlægge (ja, gerne med hjernen), hvordan I kan gøre ting sammen på mere hjerte-centrerede måder.

Det skal gøres med respekt for, at vi alle er forskellige. Det, der betyder glæde og frihed for mig, er højest sandsynligt ikke det samme for dig. Så når vi arbejder for at styrker fællesskabets hjertekompetencer handler det ikke om at bryde grænser ned mellem hjerner, men om at udvide hjerterummene og derved handlerummene for den fælles KUNNEN.

Hjerte-centreret ledelse er ikke et vinderslag, det skal mærkes som pulsslaget; igen og igen og igen. Også selvom det er de mest grundlæggende og vigtige værdier, vi inviteres til at dele med hinanden. Vores tillid, empati, forståelse og kærlighed. Fordi vores værdier er levende på enhver måde, har de, og vi, hele tiden brug for ilt, energi og muligheder for at bevægelse. Uden automatik kan det se ud som en vældig stor opgave for dig som leder. Men på den anden side. Når du således leder med dit hjerte, kan du være sikker på at andre bliver rørt - både i og udenfor dit ledelsesrum. Det, at værdsætte hele det menneskelige register hos andre, er nøglen til at frigøre den fulde kraft og kreativitet i sammenhængskraften. Et menneske kan gøre hele forskellen i din verden! Så uanset om det er på arbejdspladsen, i hjemmet, eller det offentlige rum, kan vi med hjerte-centreret ledelse vække hjerterne omkring os. Vi kan gøre, hvad vi kan, for at sætte menneskelig hjertelighed fri i alt, hvad vi siger, tænker, føler og gør.

Af Marie Martinussen
Forsker ved Aalborg Universitets Institut for Læring og
Filosofi & Videns-med- og samarbejder i Villa Venire

MØDET

Det var ved et tilfælde da jeg vinteren 2014 åbnede en mail om et fyraftensmøde i Villa Venire. På Villa Venires hjemmeside faldt jeg over Simulatorhallen, som med ét vækkede interessen for – ikke kun fyraftensmødet – men for Villa Venire som organisation. En organisation der, i modsætning til mange andre, i deres konsulentpraksis er i en bevidst relation til, og gør brug af materialiteter. Materialiteter forstået som både arkitektur, rum og artefakter – kort sagt, de ting vi bevæger os rundt i og omgiver os med i verden.

På det første møde med Thorkild Olsen (direktør i Villa Venire) var et studiebesøg i villaens Simulatorhal på dagsordenen. Denne ændrede sig imidlertid, og en anden dagsorden om viden og samarbejde fik hurtigt greb i os begge. Denne drejning var en overraskende, men i særdeleshed spændende retning og udvikling. Thorkild havde åbenbart (måske?) andre tanker med mig og Aalborg Universitet. Thorkild ville gerne have evidensbaseret Simulatorhallen og få produceret

viden om effekterne af Simulatorhallen. Hvad virker og hvorfor virker det? Jeg var, og er, interesseret i at få indblik i hvordan og med hvilke materielle virkemidler Villa Venires konsulentpraksis får sat lære- og forandringsprocesser i gang. Her mere specifikt med fokus på relationen mellem mennesker og materialitet; på materialiteters kraft og effekt i og gennem lære-, interventions- og forandringsprocesser. I mine øjne har Villa Venire med simulatorhallen grebet en ny trend inden for læringsforskning der spiller på, og tillægger nogle andre og nye elementer betydning for hvordan mennesker lærer og er til i verden på. Dette perspektiv tager udgangspunkt i en ny strømning inden for læringsforskningsfeltet med begreber og teorier som i stedet for at se på materialitet som noget bagvedliggende i og for læreprocesser og –praksisser, giver materialiteter en plads i forgrunden og som en kraft eller energi, der har betydning for og indvirker på læringspraksisser. Denne materialitetsteoretiske trend udfordrer de eksisterende teorier og tænke måder inden for læringsforskning, hvor materielle artefakter ofte opfattes som redskaber som mennesker bruger, eller som objekter for udforskning. De nye perspektiver på læring og læreprocesser inkluderer på denne måde materialiteten og teknologier som medkonstitueren-

de for lære- og forandringsprocesser. Dette har Villa Venire fanget.

SAMPRODUKTION

Der var et match og på mødet fik vi etableret det vi blev enige om at kalde et vidensamarbejde, som i udgangspunktet er tænkt som en løbende dialog med muligheder for at stille nye spørgsmål, dels til praksis, dels til et løbende produceret analysearbejde. Samarbejdet udspringer af en fælles interesse i at få skabt viden om – dels Villa Venire og simulatorhallen som koncept, fænomen og som (materialiseret) praksis – dels en interesse for hvad et vidensamarbejde mellem et konsulenthus og et universitet kan kaste af sig af ny viden og erfaring – og i forlængelse viden om et sådan samarbejdes muligheder for videns- og værdiskabelse.

Vidensamarbejdet, tænker vi, er et eksempel på hvordan fremtidens universitet etablerer måder at skabe kollaboration mellem universitet og erhvervsliv på. Det handler om at få skabt nye co/duo-praksisser som udvikles i fællesskab. Sammen skal vi finde måder at udfordre og udvikle eksisterende vidensformer og -praksisser på.

”

Disse forskellige positioner mellem at betragte viden og videnskab som foreskrivende vs. beskrivende, kan siges at være blevet mindre tydelig og stabil i dag,

Vidensamarbejdet handler ikke om at skulle handle, tænke eller arbejde på samme måde: forskeren skal ikke være konsulent og konsulenten skal ikke være forsker. Forskeren er ikke den der ”ved mere” end konsulenthuset, men det er i samarbejde og i samproduktion af viden at der kan skabes værdi for både forsker og konsulent. Det handler på denne måde om for begge parter at holde fast i sit (er)hverv og i sin professions muligheder og begrænsninger.

Vidensamarbejdet er en indstilling, en måde at kigge på hinanden på, en måde at tænke om og tale med hinanden på. Kort sagt, handler det om at opbygge en samarbejdsrelation til hinanden – en relation mellem forsker og de(t) studerede, der på forskellige måder er et (op)brud med den mere traditionelle tilgang til at tænke om og producere viden som forsker.

VIDENSKRYDSNINGER

En klassisk diskussion inden for læringsforskning går på, om forskningen bør rette sig mod en beskrivelse og analyse af hvordan læringspraktiske forhold er – eller om forskningen snarere bør rette sig mod anvendelse og dermed forbedring af læringspraksissen. Callewaert (2007) og Grue-Sørensen (1974) understreger forskellighederne mellem læringsforskningens foreskrivende og beskrivende sider, hvor det betones at læringsteori hverken behøver, eller kan have en umiddelbar anvendelighed for de mennesker der er ude i den praktiske verden. Fra en anden position siger Broady at læringsforskningen BÅDE er en foreskrivende disciplin der skal sige noget om hvordan praksis bør være, OG er en teoretisk disciplin og en videnskab der skal kunne svare på hvorfor praksis er på en bestemt måde. Broady ser umiddelbart ikke problemer i krydsningerne i og af vidensformer og forskningsmåder. Han giver udtryk for at den videnskabelige teori og måden at bedrive videnskabeligt arbejde, skal sigte efter en såkaldt ”best practice” hvor forskerne anviser hvordan praktikere og politikere på forskellige niveauer i samfundet skal træffe deres beslutninger på baggrund af videnskabens teorier.

Disse forskellige positioner mellem at betragte viden og videnskab som foreskrivende vs. beskrivende, kan siges at være blevet mindre tydelig og stabil i dag, og dermed vanskeligere at opretholde. Opretholdelsen af denne distinktion er ikke interessant i et vidensamarbejde, i og med, at der fortløbende er overlap mellem de beskrivende og foreskrivende perspektiver. Vi tror på, at disse to verdener hverken er eller kan holdes adskilt.

Vi vil derimod være opmærksomme på viden og dens værdi, mens opdelingen i viden og vidensformer i stedet betragtes som et kontinuum med poler hvorimellem viden er udsendt og bevæger sig. I vidensamarbejdet skal der løbende ske gensidige påvirkninger mellem teorier for og om praksis, og på denne måde forandres praksis, læringsteorier herom og de indgroede kategorier heri løbende.



Løsningen er ikke at opgive sondringen mellem foreskrivende og beskrivende perspektiver, men snarere at fastholde dem som en grundlæggende sondring/distinktion, men som med tiden udlægges nye praksisser, diskurser, teorier og samfundsmæssige trends og dermed nye betingelser. Vores point er, at den praktiske anvendelse af teoretisk videnskabelig viden allerede foregår. Det er ikke et enten eller – foreskrive eller beskrive – men man kan og skal undersøge forholdet imellem de to forskellige poler. Dette er hvad vi vil forsøge at praktisere og udforske i vores fælles vidensamarbejde. Dette ved at holde sig for øje i det videnskabelige og i det praktiske arbejde, hvilke grundlæggende perspektiver og erkendelsesinteresser man bygger sine egne og andres undersøgelser og antagelser på.

DEFINITIONSMAGT

Definitionsagt handler om hvem der må sige hvad og hvad der er ”rigtigt” og ”forkert”! Det er forskeren der ofte har definitionsmagten over hvad der er den rigtige måde at tænke om forskellige situationer, og hvad der er rigtigt og/eller forkert at gøre når man står over for et bestemt problem (Bodil Øster). Forsker og konsulent har typisk forskellige dagsordener, hvor konsulentprojektet er underlagt forskningsprojektets dagsorden. I et vidensamarbejde er dominansen af forskningens logikker og teorier, som man ikke undervejs har kunnet stille spørgsmålstejn ved, ovre.

Traditionelt har forskeren retten til at definere virkeligheden. Dette sker på subtile måder i forskningsprocessen (Peter Ø tekst, s. 541). Den forskningsmæssige tilknytning er med til at påvirke og forme konsulentprojekter og -praksisser. Forskernes arbejde har betydning både i forhold til at beskrive hvad der finder sted, og i forhold til hvordan dette evalueres. I den forstand har forskernes definitioner og tale en noget uklar og tendentielt usikkerhedsskabende betydning for alle implicerede. De fleste forskere ved godt at der er tale om en eller anden betydning og påvirkning, men de ved sjældent mere præcist hvilken betydning og hvilken påvirkning. Og selvom forskerne kan bestræbe sig på at indfange og respektere et bruger- eller deltagerperspektiv,

vil de fortsat og under alle omstændigheder sidde tilbage med en væsentlig definitionsagt. I vidensamarbejdet er ambitionen hverken at indtage bruger- eller deltagerperspektiv – men derimod at få etableret et sam-perspektiv, hvor begge parter har og får beskrevet, defineret og evalueret, dels praksis, dels teorier og viden herom.

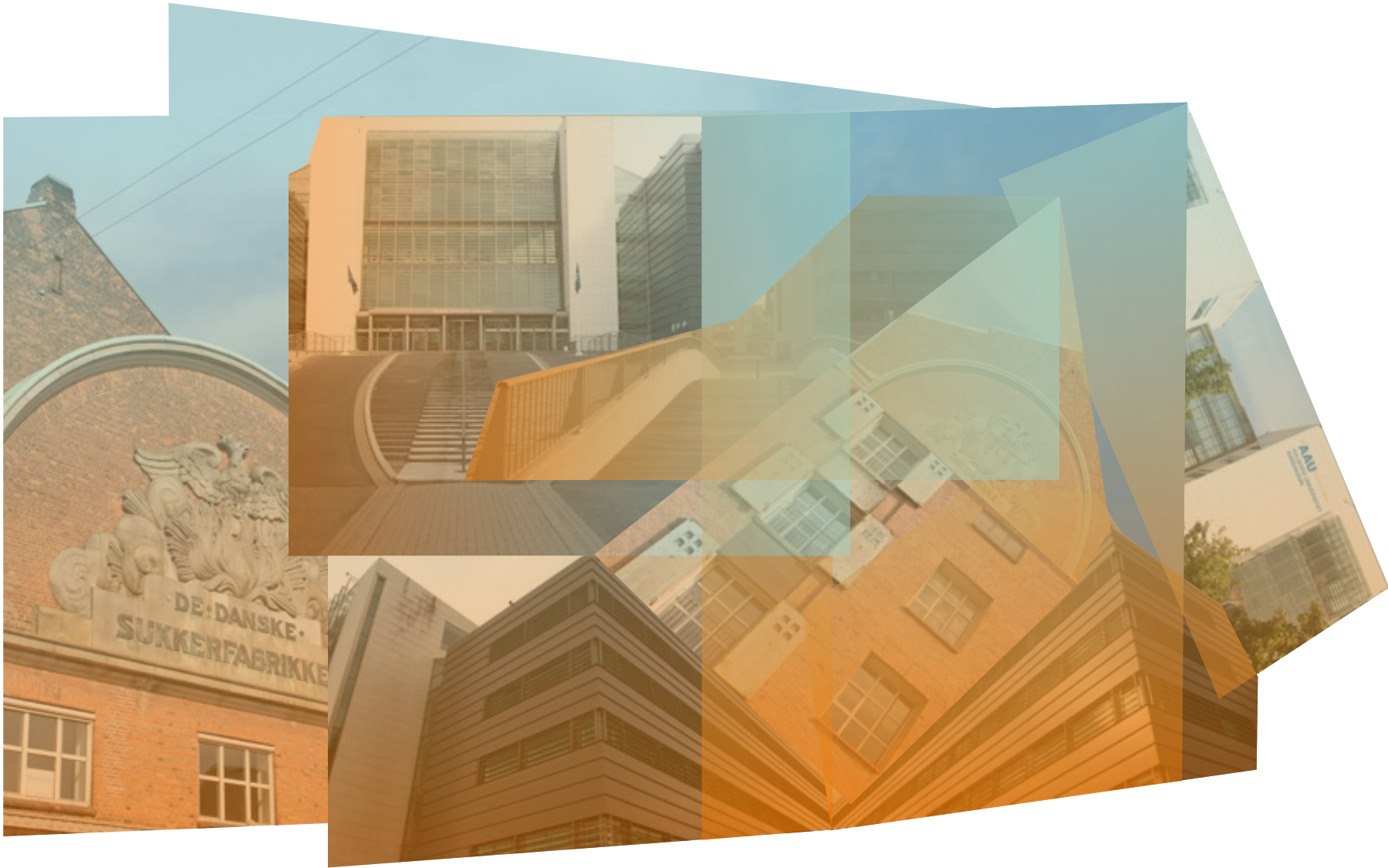
”

Det er ikke et enten eller – foreskrive eller beskrive – men man kan og skal undersøge forholdet imellem de to forskellige poler.

MÅLET

Der er derfor gode grunde til at lave analyser af hvordan nye dominerende teorier, begreber og opfattelser sætter sig igennem inden for forskellige grene af forskningsverdenen, og samtidig holde sig for øje, hvad der sker uden for forskningsverdenen. Det er præcis det, som vi ser muligt at gøre i et vidensamarbejde og i et sam-perspektiv, hvor man ikke betragter disse to verdener som adskilte og upåvirket af hinanden.

Pointen er her, at den praktiske anvendelse af teoretisk viden udspringer sig hele tiden, og at den teoretiske brug af praktiske logikker allerede foregår. Det er ikke et enten eller når man skal producere viden om praksis – foreskrive eller beskrive – men det er i vores vidensamarbejde vigtigt at få vurderet værdien af denne viden.



KAN'et sat på spidsen i Simulatorhallen

Artiklen udspringer af en intern nysgerrighed og fascination af simulatorhallen som et nyt afsæt for færdighedstræning i Villa Venire. Vi har forsøgt at stille skarpt på de færdigheder som organisationer kan træne i et unikt og virtuelt læringsrum, hvortil rammerne synes at stå helt centralt. Med afsæt i simulatorhallens grundprincip om "handling-før-holdning" har vi oplevet en række KAN'er blive genereret, som synes afgørende for at kunne imødekomme organisationens VIL'er og SKAL'er i en given forandringsproces. Dette koncept oplevede vi på egen hånd, da Aarhus Kommune for nylig deltog i en simulering med netop færdighedstræning på dagsordenen, hvilket vil danne case- og referencegrundlag for indeværende artikel.

Ved at udskyde holdningen og evalueringen for en stund og lade handlingen træde frem, sættes KAN'et på spidsen i et forsøg på at bringe noget potentielt muligt til live i det aktuelt forekommende. Forhåbningen er, at de mulige KAN'er tages med hjem til den nuværende praksis frem for at forblive i simulatorhallens virtuelle verden.

Ifølge filosofen John Dewey ved vi kun noget om verden ved at gøre noget med den (Dewey, 2008), hvilket er en pragmatisk tankegang helt i tråd med simulatorhallens, idet færdighedstræningen består i at afprøve noget nyt og holde øje med, hvilken virkning det har. På denne måde skabes nye erfaringer, og simuleringen giver således et direkte indblik i, hvilke KAN'er der egentlig kræves for at lykkes med den opgave som organisationen står overfor.

Afgørende for, at dette lykkes, er dog, at den simulerede færdighedstræning er *eksemplarisk*. Hermed menes, at organisationens SKAL'er så konkret og realistisk som muligt, så færdighedstræningen muliggør og frembringer de mest relevante og virkningsfulde KAN'er. Dette kræver, at simuleringen afspejler noget genkendeligt for deltagerne i form af en autentisk case, der sætter kurs og tjener som eksempel på noget, der kan *gøres* i hverdagen.

Dette så vi afspejlet ved vores besøg i Aarhus Kommune, hvor en ny sygefraværspolitik var på dagsordenen i simulatorhallen. På konferencen blev 120 tillidsrepræsentanter præsenteret og trænet i den nye sygefraværspolitik, som et vigtigt SKAL i organisationen.

Simuleringen bestod i formidlingsøvelser af den nye politik, først tillidsrepræsentanter imellem og senere i styringssamtaler bestående af tillidsrepræsentant, leder og medarbejder. Simuleringen afslørede adskillige KAN'er blandt deltagerne, afhængigt af deres individuelle forudsætninger og ikke mindst den simulatoransvarliges guidning, hvilket vi præciserer yderligere i det senere afsnit "*Rammernes betydning for KAN'et*".



KAN'ET I DET NYE

Villa Venires eksemplariske læringsprincip 1:1:1 (en til en til en) beskriver samspillet mellem Det kendte, Det nye og Det næste, hvilket er aldeles relevant i en simulatorhalskontekst, da færdighedstræningen netop stiller skarpt på Det nye. Det nye kræver oftest KAN'er som medarbejdere endnu ikke har fat i, men som er nødvendige at gøre sig erfaringer med, for at komme godt videre til Det næste. For at gøre sig disse erfaringer kræver det midlertidigt, at man tager Det nye for gode varer for en stund og udskyder evalueringen i tro *handling-før-holdning*-stil. Håbet med dette er, at skabe kvaliteten i mødet mellem den enkelte og Det nye.

I Aarhus Kommune skulle deltagerne derfor forsøge ikke at tage stilling til den nye sygefraværspolitik, men i stedet gå på arbejde i og med den. Indledningsvist skulle deltagerne formidle politikken til hinanden på forskellig vis og derigennem gøre sig erfaring med at KUNNE videreformidle denne på relativ kort tid.

Virkningerne, der blev udløst i mødet mellem Det kendte (den gængse TR-opfattelse) og Det nye (den nye 'sygefraværsmmanual'), stod for os observatører tydeligt frem og var mange. Håbet er, at disse virkninger kvalificerer deltageres erfaringer i tilstrækkelig grad til, at blive bragt med hjem til tillidsrepræsentantens arbejdet i Det næste.

Simulatorhallen er designet med henblik på at kunne agere sikkerhedsnet ved enhver færdighedstræning i Det nye ud fra troen på, at den korrekte mængde støtte og guidning kan facilitere og generere de mest virkningsfulde KAN'er. Ud fra denne pædagogiske anskuelse kan der drages en parallel til udviklingspsykologen Lev Vygotsky's begreb om "zonen for nærmeste udvikling", som indenfor den pædagogiske psykologi anvendes til at beskrive barnets udviklingspotentialer - med hjælp fra en voksen. Hypotesen er, at "*dét barnet kan med hjælp fra en voksen i dag, kan det på egen hånd i morgen*" (Vygotsky, 2004), hvilket er ganske overførbart til den simulerede færdighedstræning. Hvorvidt denne støtte og guidning faciliteres af deltagerne selv eller ligger i simulatorhallens direktive rammer og design kan være forskelligt. Budskabet er her, at de nye KAN'er

ikke kommer af sig selv, men skal (ud)fordres på en særlig måde under særlige forhold - med mulighed for at holde en 'voksen' i hånden undervejs.

RAMMERNES BETYDNING FOR KAN'ET

I simulatorhallen er der klare, konkrete rammer for, hvordan fremgangsmåden for en simulering foregår. Uden disse kan fokus på færdighedstræningen og handlingen let forsvinde hen i holdningernes land. Der er derfor brug for tydeligt definerede rammer, guidning omkring opgaven og få øvelser, der er specielt designet til deltagerne. Eksempelvis er der afsat god tid til at træne øvelserne og træne dem flere gange samt at få feedback sparringsmakkerer imellem. Alt dette er vigtigt for at skabe de bedste betingelser under færdighedstræningen og give KAN'et de bedste udfoldelsesmuligheder.

Rammerne blev tydeliggjort i Aarhus gennem struktur, indhold og det fysiske miljø. Strukturen var sat ved programmet, og indholdet fremgik af manualerne til øvelserne samt i kommunens nye sygefraværspolitik. Disse lå på bordene til deltagerne, således at de havde det relevante materiale tilgængeligt hele dagen igennem, ved hver øvelse. De fysiske rammer viste sig ved at afgrænse og skabe en midlertidig virkelighed for deltagerne, i håb om at skærpe deres fokus på træningen af mu-

“ Simulatorhallen er designet med henblik på at kunne agere sikkerhedsnet ved enhver færdighedstræning i Det nye ud fra troen på, at den korrekte mængde støtte og guidning kan facilitere og generere de mest virkningsfulde KAN'er.



lige KAN'er. Godsbanen i Aarhus lagde rammer til dette, med grupperinger af borde og stole, så hver 6-mandsgruppe fik deres eget bord og hver deres simulatoransvarlige. Den simulatoransvarliges rolle er således prioriteret højt for at holde deltagerens fokus i handlingens navn frem for i holdningens, hvilket ofte kræver guidning udefra. Den simulatoransvarlige agerer derfor som gruppens "personlige guide", der i Aarhus sørgede for at rammerne og øvelserne løbende blev overholdt samt fungerede som en hjælpende og støttende hånd hele vejen igennem simuleringen. Under simuleringen er øvelserne få og konkrete, og de er nøje udvalgt så de har relevans for netop de deltagere der er tilstede, i håb om at kunne generere de mest realistiske og virkningsfulde KAN'er under simuleringen.

I Aarhus var der satset på to typer af færdighedstræning: formidlingsøvelser og styringssamtaler. Dagen begyndte med formidlingsøvelsen, hvor deltagere skulle få kendskab til sygefraværspolitikken. Her oplevede vi, at deltagerne indledningsvist forsøgte at arbejde i holdningens navn i stedet for handlingens – et vanligt syn, da dette er hvad folk er automatiseret til på de fleste arbejdspladser. I formidlingsøvelsen blev de sat til at arbejde i handlingens navn ved, at de inden for en kort tidsramme skulle; få kendskab til sygefraværspolitikken, fremlægge en ny pointe i materialet for sparringsmakkeren, modtage feedback og præsentere oplægget igen, nu med de nye erfaringer. Den korte tidsramme fastholdt deltagerne i at arbejde i handlingens navn og ikke i holdningens. For at sikre den optimale færdighedstræning for deltagerne blev både formidlingsøvelsen og styringssamtalen gentaget tre gange, hvilket havde stor betydning for KAN'et. Gentagelsen viste os, at ved at træne det samme KAN flere gange, blev det nemmere at udføre, hvilket også gerne skulle vise sig uden for simuleringen. Flere af deltagerne udtrykte, at det først var ved formidlingsøvelsens tredje gentagelse, at det virkelig gav pote. Vi undrede os over, hvorfor det netop var tredje gang, der var lykkens gang. Skyldtes det alene gentagelsens kraft, at deltagerne først dér blev fortrolige og fik kendskab til spillereg-

lerne, eller var det først ved præsentationen for hele gruppen og den simulatoransvarlige, at deltagerne oplevede det som en reel formidlingssituation? Svaret er sandsynligvis ikke entydigt, men tydeligt var det for os, at rammesætningen for øvelserne, den stringente guidning fra den simulatoransvarlige og gentagelsen havde stor virkningskraft for udfoldelsen af KAN'et.

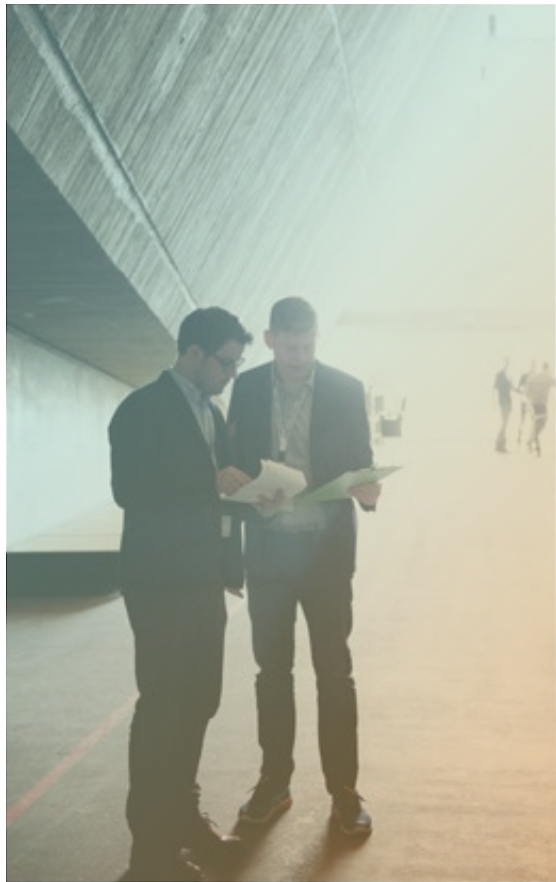
Ligeledes erfarede vi, at den hyppige og gennemgående feedback fra sparringsmakkerne var særdeles virkningsfuld og en tydelig inspirationskilde deltagerne imellem. Det hjalp i høj grad KAN'et på vej og gjorde det skarpere. I Aarhus italesatte en deltager netop dette, da hun ekspliciterede, hvordan feedbacken havde været værdifuld i forhold til at blive bevidst om egne formidlingsevner, som for hende forekom meget tydeligere end resten af gruppen oplevede.

Væsentligt er det at pointere, at ovenstående rammer sjældent kan stå alene i simuleringens verden, da deltagerens VIL (villighed) til at deltage i øvelserne og afprøve *det Nye* i høj grad spiller ind, når KAN'et skal trænes. Simulatorhallens rammer kan således ses som KAN'ets støttende sikkerhedsnet, mens det er deltagerens VIL, der i sidste ende genererer KAN'et frem.

HVILKET KAN?

Et spørgsmål der trænger sig på for os efter vores oplevelser er, om der kan tales om et bestemt KAN i en simulering? Er der nogle rigtige og forkerte KAN'er? Er der større eller mindre KAN'er, eller nogle der bidrager mere til det primære KAN end andre?

KAN'et forstås her i artiklen som en nødvendig kompetence, der skal til (trænes) for at imødekomme den pågældende organisations forandringsproces. Det ønskes fra organisationens side at finde og træne disse kompetencer for derigennem muliggøre, at deltagerne får trænet nogle bestemte KAN'er i relation til et bestemt SKAL. I følgende afsnit vil vi henlede opmærksomheden på og diskutere, om organisationen i virkeligheden skal holde øje med flere KAN'er frem for kun det primære, der oprindeligt ønskedes trænet.



I Aarhus Kommune var det ønskede primære KAN, at kommunens 120 tillidsrepræsentanter fik kendskab til kommunens nye sygefraværspolitik og fik den ind under huden via formidlingsøvelser og styringssamtaler. Selv om ønsket fra organisationen var at træne disse formidlings-KAN'er, oplevede vi, hvordan KAN'et var individuelt, og hvordan flere forskellige KAN'er blev genereret, da deltagerne havde forskellige forudsætninger for at gå til opgaven. Dette gav en opmærksomhed på nogle "mindre" KAN'er under det primære og ønskede KAN, som både kan ses som årsag til og mulighed for, at deltagerne lærte ud fra individuelle ståsteder. For nogle af deltagerne var materialet i sig selv et nyt KAN, for andre lå det i formidlingsøvelsen og for nogle var det styringssamtalen, der genererede de bedste KAN'er, grundet deltagerens ageren som hhv. medarbejder, leder eller tillidsrepræsentant.

Vi observerede, at disse mindre KAN'er havde væsentlig betydning for færdighedstræningens samlede resultat, og har valgt at betegne disse som hhv. *indirekte-, hjælpe- og følge-KAN'er*.



De indirekte KAN'er (de færdigheder, der indirekte påvirker KAN'et) så vi eksemplificeret ved, at nogle af deltagere blev skarpere i selektion af ny viden på kort tid, andre oplevede en sidegevinst under formidlingsøvelsen i form af forbedret tidsfornem-

melse under præsentationen, mens andre oplevede en stor og ny værdi i samarbejdet med sparringsmakkerne.

Hjælpe-KAN'erne (de færdigheder, der hjælper det primære KAN på vej) afspejlede sig i særdeleshed ved styringssamtalerne, hvor flere deltagere oplevede en merværdi i at agere i den ukendte position som medarbejder eller leder, da dette på forskellig vis gav anledning til at hjælpe det tiltænkte og primære KAN som tillidsrepræsentant på vej. Eksempelvis indså en deltager lederens dilemma ved at sidde i en svær styringssamtale, hvilket krævede større handlekraft og tydeligere kommunikation fra hendes side som tillidsrepræsentant. En dimension hun ikke havde overvejet før denne specifikke træningssituation.

Afslutningsvist lagde vi øre til såkaldte følge-KAN'er (færdigheder, der følger af det primære KAN), da programmet og øvelserne særligt havde inspireret nogle af deltagerne til at afprøve disse hjemme i respektive praksisser som ny inspiration til det allerede kendte. Erfaringer fra lignende simuleringer har vist os følge-KAN'er i form af tydelig forbedret formidlings-/kommunikationsevner i andre sammenhænge end blot den træned kontekst, hvilket er en stor gevinst for organisationer.

Disse eksempler afspejler alle hvordan andre KAN'er kan følge af opgaven. KAN'er som ikke umiddelbart opleves under simulering, men som kommer til udtryk, når deltagerne er tilbage i egne praksisnære omgivelser. Hypotesen bliver således, at når man kan KAN'et, så følger andre KAN'er oftest med.

Disse mindre KAN'er anser vi for at bidrage til færdighedstræningens primære mål, fordi de på forskellig vis øger deltagerens sandsynlighed for at mestre de KAN'er, som organisationen ønsker af medarbejderne i den givne forandringsproces. Kort sagt øger simuleringen altså sandsynligheden for, at medarbejderne KAN det, de SKAL - og forhåbentlig også VIL.

MULTIPLE KAN'ER PÅ SPIDSEN

Ved at sætte KAN'et på spidsen og under lup i denne artikel har vi forsøgt at illustrere, hvilke betingelser der skal være til stede under en simuleret færdighedstræning. Ud fra simulatorhallens grundprincip om *handling-før-holdning* er det mu-



En sådan udfoldelse af KAN'et åbner op for en ny opmærksomhed og indirekte opfordring til organisationer om at se færdighedstræningen i et bredere perspektiv end tidligere.



ligt at træne og erfare sig KAN'er i en eksemplarisk kontekst, før de anvendes i praksis i *Det nye* og *Det næste*. For at dette kan lade sig gøre, har samspillet mellem rammer og deltagere vist sig aldeles væsentligt, da simulatorhallens direktive rammer synes helt afgørende for at give KAN'et de bedste betingelser og udfoldelsesmuligheder.

Hvilket KAN, der er fokus på, er dog langt fra uvæsenligt, da Aarhus-casen med tydelighed afslørede en mangfoldighed af KAN'er, af mindre karakter, som ofte står i skyggen af det primære KAN. Til diskussionen om, hvorvidt nogle af disse KAN'er har forrang frem for andre, er vores oplevelse, at det er KAN'ernes forskellighed og bidrag til det primære KAN opmærksomheden skal rettes mod, frem for "rigtige" og "forkerte" KAN'er. Artiklens eksemplariske bidrag til disse mindre KAN'er er som hhv. indirekte-, hjælpe- og følge-KAN'er, der alle på forskellig vis bidrager til det primære KAN, under selve simuleringen eller som viser sig i den efterfølgende praksis. En sådan udfoldelse af KAN'et åbner op for en ny opmærksomhed og indirekte opfordring til organisationer om at se færdighedstræningen i et bredere perspektiv end tidligere. Det er altså ikke længere kun væsentligt, at organisationen er specifik på *hvilket* KAN der skal trænes, men ligeledes at de er opmærksomme på de talrige KAN'er der kan være i spil under en simulering, som på forskellig vis bidrager til det primære KAN. Disse KAN'er indeholder i vores optik værdifuld viden i enhver simuleret træningskontekst.



INVITATION TIL HOUSEWARMING

Langt er det så sandelig ikke. Og det lyder heller ikke af meget;

At vi er flyttet fra Langebrogade 4 —————> til Langebrogade 1B.

Men selvom det er lige ovre på den anden side af vejen, så er der i den grad tale om et stort skifte, der markerer, at Villa Venire har fået en anden plads i verden.

Det vil vi gerne fejre sammen med alle jer i kunde- kursist- og vennekredsen, som vi kan takke for bevægelsen hertil.

PROGRAM FOR FESTLIGHEDERNE

6. NOVEMBER

- 15.00** Entré (Ja - netop)
- 15.30** Åbent hus med små events
- 16.30** Thorkild Olsens velkomsttale & musikalsk gave fra Villa Venire med Claus Christensen og Mikael Nordmark.
- 17.00** Buffet med loungemusik med DJ Bjarke
- 18.30** Live koncert med Party Factory Band
- 19.30** Fredagsbar og dansebarmusik med DJ Bjarke

LÆS MERE OG MELD DIG TIL PÅ WWW.VILLAVENIRE.DK

avis Venire

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

GRAFISK DESIGN
Edvard/Emil grafisk design

FOTOGRAF
Jack Fussell



VILLA VENIRE

Villa Venire A/S
Tlf. 2785 3920
@ info@villavenire.dk
Langebrogade 1B, 1411 København K
www.villavenire.dk