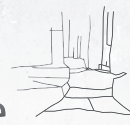


# avis Venire

9. udgave  
oktober 2010

villa  
Venire



Indhold

Uden anerkendelse, ingen rationalitet s. 6

Der er ikke længere respekt for folks tid Bagsiden

Værtskab s. 10

Villighed - 4 scener s. 4

Samarbejde s. 2

Venlighed, venskab og forretning s. 9

Villa Veje s. 12

Lige ud af  
landevejen



# Lige ud af landevejen



## Leder

Frederikke Larsen  
Villa Venire

L andevejen er den lige linie. Det kan være at motorvejen udgør kvantespringet fra storby til storby, men landevejen fører til alle steder. Den løber direkte fra by til by. Over bløde bakker og gamle broer. I hede dages duft af asfalt, blomsterstøv og dyreliv. Gennem vinterens flygende sne over kørebanens mørke spor. Øjnene hviler i gensynet. Selv katten, der skrår over i småløb, hører sig til. Landevejen ligner et stykke natur. Det er langt fra tilfældet. Landevejene groede ikke frem af sig selv, de blev projekteret efter viden om trafik, landskab og vejkonstruktion. Det var blevet alt for besværligt at færdes i alfarvejenes hjulspor, der kunne sande til, fortabe sig i bundløst mudder, og føre for vidt omkring. Kongen besluttede, at den bedre vej skulle anlægges. Det skete for længe siden. Så længe at ingen husker det, når de sætter foden på vejen. Vi tager historien, ideen, projektet, byggeriet og vedligeholdelsen for givet. Det siger sig selv. Vi er på vej, fordi det er muligt at være på vej. Så hvorfor i al verden standse op og betragte vejens beskaffenhed. Hvad skal det gøre godt for?

Kurt Thorsen talte om bagklogskabens ulideligt klare lys, der ubarmhjertigt viser os, hvad vi kunne have gjort anderledes. Ganske ofte står vi i det lys og ser, at vi med ganske enkle midler kunne have gjort noget bedre. Det er ikke muligt i øjeblikket at få øje på; det ganske enkle, mens det mere komplicerede griber om sig. Vi er i forvejen langt fra landevejens lige linie, når vi sætter os noget for sammen. Vi ved af erfaring, at det ikke er gjort med at sætte sig et mål. De andre skal forstå for at kunne medvirke. Vi forsøger at undgå forsimpning og forenkling, for er det ikke dér, misforståelserne opstår? Vi samtaler, samtænkter, reflekterer, undersøger, superviserer, konsulterer, kontemplerer, medierer, filosoferer. Vi driver kommunikationen frem mod det ypperste niveau, vi kender til. Alligevel falder lyset ofte skarpt

på os, når vi ser tilbage. Det lykkedes ikke. Kommunikationen brød sammen, trods alle intentioner om det modsatte. Vi står tilbage med en inderlig ærgrelse og uhåndterlig skuffelse. Så meget for så lidt?!

Her kunne læseren forvente et økologisk budskab om at gå tilbage til naturen. Om at finde tilbage til det urmenneskelige. Men det er slet ikke mit ærinde. Faktisk ser jeg flere perspektiver i at gå på landevejen. Historiens bud på den bedre vej. Hvor vi rykker frem efter vores bedste vurdering, højtænder eller ej. Hvor katten, der løber over, får tid til at komme i sikkerhed. Hvor vi forventer bakken og broen. Hvor vi, alene ved at åbne vinduet, forstår hvilken afgrøde, der blomstrer lige nu. Vi kultiverede landskabet, da vi anlagde landevejene. Mange kilometer senere har landevejene kultiveret os. At gå lige ud af landevejen lyder nok banalt, når vi kan så meget andet nu om dage, men lanceres her som et bud på vores fælles basale kompetencer i færden og færdsel. Færdigheder i at bevæge os fra et sted til et andet.

” Faktisk ser jeg flere perspektiver i at gå på landevejen. Historiens bud på den bedre vej.

Hvis vi forstår os selv, som dem, der kender landevejens præmisser til bevidstløshed, kunne vi ganske simpelt stole på den bedre vej, når den bedste er spærret. Foreslå en gåtur i det gode vejr, når energien siver ud af seminaret. Give plads til den uventede afbrydelse fra medarbejderen på tværs, der meget vel kunne være den kat, der fanger mus. Bekendtgøre fra start, hvilket mål, der har bestemt vejen. Tillade at alle færdes på hver sin måde forbi dagsordenens højtænder, med en holden tilbage, et blik i andre retninger, et ureglementeret fremryk. Med sund fornuft at undgå sammenstød, fordi det er bedre at passere fredeligt. Regelmæssigt sætte den ene fod foran den anden. Før var vi der, husker I? Nu er vi her. Kan I se, hvor vi skal hen? Blive ved med at gå lige til sagen. Tro på vejens beskaffenhed. Landevejen har for længst bevist sit værd. Gennem naturen, mod målet, i lige linie.

# Sar



Af Lone Larsen  
Chefkonsulent  
Villa Venire

Hvad er det som skaber den gode relation og dermed det gode samarbejde? Det er der mange mulige svar på, og jeg vil nu forsøge at give min version af nogle af disse svar.

**Telefonen ringer, og HR-konsulenten siger: "Jeg har hørt om jer fra nogle af mine kollegaer, og så ser jeg, at I arbejder systemisk, anerkendende og narrativt, og jeg er netop på jagt efter nogle konsulenter med den teoretiske baggrund, kunne vi mødes?"**

Nogle vil nok påstå, at der starter det mulige samarbejde, men faktisk er det jo startet før, på det tidspunkt, hvor nogle konsulenter har lavet en opgave et sted i et stort organisatorisk system. Der er ingen evaluering eller på anden omtale af, hvad og hvordan der er blevet arbejdet – men blot ordet "hørt om", er tilstrækkelig til at samarbejdet har mulighed for at fortsætte af nye veje. Mødet, som for os, er der, hvor vi sammen med kunden udforsker henvendelsen, en udforskning som på mange måder er gensidig, for kunder udforsker vores mulige bidrag til at kunne gå ind i opgaven.


Mødet afspejler en gensidig forståelse for, hvad og hvordan det er muligt at skabe læring om i en organisatorisk kontekst, hvor viden og ledelse har mange vinkler.

Det er lige ud ad landevejen.

Villa Venire er et konsulent-, uddannelses- og udviklingshus, der bedriver venlighed, samarbejde, villighed, forretning, værtskab, og bedre-viden.

LÆS MERE OM DET HELE I DENNE AVIS ↑ ↗ →

# samarbejde



Et 4 dages kursus i Systemisk Ledelse ved Villa Venire annonceres i Gladsaxe Kommunes interne uddannelses-katalog for 4. gang – og holdet starter til efteråret. Hvordan er det gået til?

Et tegn på det virkningsfulde samarbejde – opnåelse af en fælles forståelse gennem dialogen.

” Der er også ”noget” som det er svært at fortælle, og måske er det netop det, som skaber det gode samarbejde.

At arbejde med en kunde gennem en længere periode giver konsulenterne mulighed for at skabe noget helt unikt. Kunden ønsker, at der skabes nye perspektiver og tilgange til ledelse, men det kan ikke gøres kontekstløst – vi som konsulenthus får mere og mere forståelse og indsigt i den kontekst, hvori udviklingen ønskes dels gennem deltagerens fortællinger om organisationen og dels gennem møder med HR og læsning af kommunens ledelsesgrundlag. Her igen et eksempel på det gode samarbejde. Ønsker en organisation at sætte fokus på udvikling af ledere, er det ikke altid tilstrækkeligt at igangsætte læringsforløb for de allerede udnævnte og erfarne ledere – der er også brug for at træne de kommende ledere, så hvorfor ikke iværksætte et ledelsesudviklingsforløb med afsæt i det samme fundament. Og det er netop hvad kommunens HR-afdeling ønsker. Så endnu en henvendelse og møder ... endnu et kapitel i samarbejdsfortællingen.

Møder, undersøgelser, programmer og afklaringer og så sætter vi næste forløb i søen om afklaring om det at ville eller ikke ville ledelse.

Et lederafklaringsforløb, hvor organisationens eget perspektiv på ledelse nu og fremtiden inddrages, og hvor deltagerne inddrager egne udfordringer, som de kunne tænkes at møde i en ledelsesposition inspireret af teorier og cases. Det centrale samarbejde breder sig til mere lokale aktiviteter, hvor det her er muligt at inddrage de systemiske tanker, som flere allerede har mødt på kurserne, og er begyndt at anvende i deres dagligdag.

Når jeg tænker på, hvad det er som sker i disse sammenhænge, er det alt for enkelt blot at sige, det er dialogen og møderne. Der er også ”noget” som det er svært at fortælle, og måske er det netop det, som skaber det gode samarbejde. Måske er det en intuitiv fornemmelse af, at det klinger og vi sammen vil noget, og dette noget, er på mange måder til at definere ud fra en ramme af: kursus, formål, mål, indhold og deltagere, og så er der det som ikke er indeholdt i disse konkrete og veldefinerede beskrivelser.

#### HVAD ER ”NOGET” SÅ FOR EN STØRRELSE?

Som skrevet allerede i starten er der mange mulige og ikke mulige svar på det gode samarbejde... Men lad mig nu alligevel give et par bud. Klangen af det at ville noget sammen, men ikke blot noget, hvor vi lægger os i forlængelse af hin-

anden, men det at udfordre og undersøge, hvorfor HR-konsulenten ønsker det på den måde, og samtidig give vores bud, hvorfor vi ønsker at gøre det på den måde, og derefter finde en helt fjerde tilgang, som er blevet dannet i denne proces.

Klangen af at have et fælles udgangspunkt om at ville skabe læring, og samtale om, hvilke erfaringer vi hver især har omkring dette, og hvad vil være virkningsfuldt og måske også en smule anderledes end tidligere, er også et bud på, at samarbejdet også er udviklende for begge parter, såvel Villa Venires konsulenter som kommunens HR-konsulenter.

Klangen af den feedback vi - kommunen og os - får fra deltagerne, og som vi sammen anvender som læring til fremtiden, altså ikke kun den almindelige skalaevaluering, men den dialogiske og direkte som vi alle finder utroligt givende til at skabe nye tiltag.

Og hvad skal der så til at fortsætte det gode samarbejde – gør mere af det vi allerede gør, og samtidig kigge efter nye felter og muligheder. Fortsæt hold møder hvor vi udvikler, afvikler, diskuterer, lærer og er oprigtigt interesserede i hinanden – vi vil skabe noget i et samarbejde, som er uforklarligt.





# Villighed – 4 scener

Af direktør Thorkild Olsen, Villa Venire

Hvis villighed rimer på Villa Venire, så er det sådan, det er blevet. Og godt for det. Men det var ikke sådan, det startede. Det startede jo netop med venire – at komme. At ankomme og derved skabe en anledning for mødet. Jeg ville, med andre ord, bygge en Villa, så der var et godt sted at mødes om vigtige ting. Ankomme – mødes – skabe forandring. Noget afgørende er sket siden da!

## SCENE 1

**JEG HAR FÅET ØJE PÅ FORSKELLEN MELLEM AT ANKOMME OG AT 'GØRE SIN ENTRÉ'.**

I denne forskel bor villigheden. Arbejdsomme mennesker mødes konstant på danske arbejdspladser. Anledningerne hertil er mange og forskellige. Og der bliver arbejdet. Der bliver i den grad gjort en indsats. Men ihh, hvor det ærgrer mig, hvor lavt der oftest er til loftet, eller hvor utydeligt det kan være for de fleste; hvorfor her, lige nu og hvorfor dem og mig. Der er for meget snak og for mange vaner i rækken af møder. Spild af tid med andre ord. Men dog en ankomst.

Nogen vil noget – ellers ville de slet ikke være der. Med ankomsten er der skabt anledning. Med dette følger forpligtelsen til at stoppe op en kort stund. Se hinanden i øjnene og spørge; "er vi villige?". Er vi klar til at træde ind? Gøre vores entré? Villigheden kan undersøges og manifesteres med få enkle spørgsmål såsom; "hvad er det, vi vil?" og "hvorfor er vi her?" og mit eget for tiden foretrukne spørgsmål; "er det godt nok?".

Villighed starter netop med ordet vil. Af mange grunde bliver dette vil ikke synligt ved den blotte ankomst, om end det er til stede. Joh og jah – jeg skulle jo møde op. Fik en dagsorden. Det plejer vi jo. Onsdag er dagen, hvor vi har statusmøder. Der er mødepligt ved seminarerne. Husker ikke helt hvorfor, men jeg er jo koordinator på dette udviklingsprojekt. Husker ikke helt hvorfor! Villighe-

den er med sikkerhed til stede. Den arbejder med hukommelse. Den arbejder med koblingen mellem individuel og organisatorisk hukommelse. Den er insisterende.

Skal der være fest, så lad der være fest. Stop med at skrive fest på invitationen, hvis der er tale om en aften foran fjernsynet. Slut med 'vi-ses-snart-igen-og-det-var-hygge-og-husk-at-sende-opskriften-på-den-dejlige-citrontærte'. Slut med det. Giv værtinden et ordentlig kram, medbring en flot buket, giv de andre gæster hånd og fortæl, hvem du er. Musikken starter og du har fortalt de andre, hvorfor du er med. At du er med...., (på det værste?)

## SCENE 2

STEFFEN BRANDT SYNGER OM VILLIGHED.

HVAD VAR DET DU VILLE?

*What Was It You Wanted (1989)*

*Hvad var det du ville  
fortæl mig det igen  
Hvad sker der lige for dig  
og hvor skal du hen?  
Hvad var det du ville  
ku du gi mig et svar  
Jeg er tilbage om lidt  
sig til når du er klar  
Hvad var det du ville  
Hold dig ikke tilbage  
Vi tar' det helt forfra  
hvad var det du sagde  
Du har min attention  
kom nu og byd ind  
Hvad var det du ville  
Da du kyssede min kind  
Var der andre der så det  
var det bare noget der skete  
Stod der nogen i kulissen  
nogen, jeg ikke har set?  
Er der noget du har brug for  
som jeg ikke forstår  
Hvad var det du ønskede  
er du her, når jeg går?  
Uanset hvad du ville  
så har jeg glemt det igen  
Vil du minde mig om det  
Please, min sidste ven  
Er pladen knækket  
har nålen mistet sit greb  
er der nogen der venter  
for enden af dit reb?*

Jeg fik skrevet hukommelse.  
Steffen Brandt har glemt det igen.

Så megen glemsomhed.

Men ikke modvillighed.

Masser af mas med villighed. Masser af mistede muligheder.

Der var både kys og ønsker. Slet ikke så svære at finde, synes jeg, når det kommer til stykket.

Med ønsket om entré spørger jeg;  
"er det godt nok?"

Se nu her, hvordan Steffen Brandt løfter det; "Vil du minde mig om det – Please, min sidste ven".

## SCENE 3

PLASTICKOPPER OG  
SKIVESKÅRET FRANSKBRØD.

Slet ikke uvant i det kommunale landskab og vel ikke i sig selv ildevarslende? Stemningen derimod. Ildevarslende! Øjne slukket af kedsomhed. Vippende og trippende fødder fyldt med utålmodighed. Slides og en leders monotone stemme formidlende forpligtelser, formaninger og forventninger. Min første reaktion; det kan ikke blive værre. Anden reaktion; jamen for fanden da også, det jo sådan her, det altid er. Jeg ankom midt i seancen. Det var aftalt, da jeg først skulle på senere. Første reaktion tyngede mig. Hvad laver jeg her? Hvad skal jeg dog stille op? Anden reaktion gav mig ilt. Jeg så mig omkring. Kiggede en ekstra gang i indkaldelsen til seminaret: "Nye værdier – nye veje". Lyttede nøje til hvad lederen faktisk stod og sagde. Det var ikke modvillighed, jeg fik øje og øre på. Men

mas. Masser af mas. Festen risikerede at dø inden første taler var slut med sit. Hvis anledningen var ny, nye værdier og nye veje, så var det skjult godt. Det hele så gammelt og velkendt ud. 40 kommunale ledere var troppet op med mod på mere til trods for en hverdag, der ellers har sit at byde på. Ost i bakker og den tynde kaffe var nok mindre end håbet, men sikkert forventeligt. Så lad os høre, hvad værtinden har at sige. Bliver vi budt indenfor. Gøres der klar til fest. Nix. Som særlig gæst kunne jeg tage mig friheder. Fortælle hvad jeg så, og det gjorde jeg. Fortælle hvad jeg også så, og det gjorde jeg også: Der var faktisk dækket op. Med de midler der var til rådighed, men alligevel. Der var blevet lavet dialogkort og øvelsesmateriale. Der var blevet produceret en hvidbog apropos hukommelse. Og skrællede man ind til benet, fjernede de forstyrrende slides og den alt for trætte stemme, så flød der sætninger ud af lederens mund, som man kun kunne godte sig over. Disse sætninger sagde jeg højt. Hvorefter vi i overført betydning sang; "Vil du minde mig om det.". Hvorfor er vi her? Er det godt nok? Hvad er vi villige til?

Jeg stillede mig midt i villigheden og fulgte op-

”

**At de bærende nøgleord i lederens tale var tillid, professioner og selvstændighed, og at det for mig at se, var skønne budskaber.**

skriften; 'skal der være fest, så lad der være fest'. Måden jeg gjorde det på var først at beskrive, hvordan det var for mig at komme ind i rummet: Min første reaktion var; "hvad fanden laver jeg her?". Min næste reaktion var at kigge mig omkring. Og i dette konstatere, at folk var mødt frem. Ankomsten bærer det første vil. At der var dækket op. At nogle havde gjort sig umage med at udarbejde dialogkort og hvidbog. At de bærende nøgleord i lederens tale var tillid, professioner og selvstændighed, og at det for mig at se, var skønne budskaber. For endeligt at fremføre, som også denne tekst gør det, at der er forskel på at ankomme og at gøre sin entré. Invitationen lyder "nye værdier – nye veje". Dette rum, siger jeg så, emmer ikke af det nye men netop af det velkendte. Det er ikke det, vi er her for. Opgaven der herefter blev stillet var at gøre sig overvejelser om, hvordan man ønskede at "træde ind" – at gøre sin entré.

Skål!

## SCENE 4

Han sad, som altid, når han rejste med DSB 1' med sin åbne Mac, faglitteratur i den ene hånd og vand i flaske i den anden. Til trods for dette talte hun til ham; "jeg kan se, at du beskæftiger dig med ordet tillid".

Hun sad skråt overfor for ham. Hun sad ved vinduet med ryggen mod køreretningen og havde forsynet sig med lakridskonfekt.

"Vil du have en?"

"Øhh, nej tak..., det ...", hostede han og vendte tilbage til læsningen.

"Ja altså...", fortsatte hun med en bevidst pause lagt ind. Han så forbavset op.

"...det er fordi, jeg faktisk selv er interesseret i ordet".

"Hva' for noget?", han lød fortsat desorienteret.

"Tillid, som jeg sagde". Hun smilede stort og bredt.

"Kender du til tillid i dit liv?" Smilet gjorde at

spørgsmålet lød noget i retning af; "ved du hvad klokken er?". Han kløede sig på næseryggen. Så forbavset på hende.

"Ja, du må undskyldte..", svarede han endeligt.

"...det er ikke for at være uhøflig, men jeg skal nå at læse dette inden, jeg er fremme. Og det handler ikke så meget om personlig tillid. Det handler om at indskrive tillid til fagpersoner i den offentlige forvaltning. Og det er jo en helt anden snak". "Hvordan det?", spurgte hun uanfægtet.

"Hvordan hvad?"

"Ja, hvordan er det en helt anden snak?"

Rådvildheden fik ham til at lukke mac'en. Og åbne den igen. Hendes direkte, venlige blik gjorde det umuligt for ham bare at holde mund. Med undvigende stemme svarede han;

"Vel mest ved at tillid i det private liv for-

binder sig med kærlighed og venskab

og i det professionelle liv forbinder sig

med anerkendelse af fagpersonen".

"Nu skal du høre. Jeg er helt med på, hvad du mener, men ...", hun tøvede lidt.. "tillid er vanskeligt at arbejde med som begreb. Da tilliden

udelukkende viser sig i bruddet. For mig for-

binder tillid sig med villighed, privat såvel som

professionelt. Så hvis det du læser, skal være

relevant i dagens Danmark, så skal artiklen

ikke beskrive om eller hvorfor, man skal eller

kan have tillid til fagpersonen. Den skal hel-

lere gøre sig umage med at beskrive den vilje,

som skal være til stede. Politisk villighed og le-

delsesmæssig vilje kunne man måske sige."

"Joh, jah...!", mumlede han, "synes nok,

at du er lidt hård. Jeg har ikke ople-

vet uvillighed i min kommune:"

"Kommer nok an på, hvordan du anskuer det",

svarede hun spidst. "Og du må ikke slutte om-

vendt – fra villighed til uvillighed. Det hand-

ler både om viljen og evnen. U'et i uvillighed

har mange udspring. Blandt andet en mang-

lende evne til at acceptere livets underfundig-

hed. Hvis vi endelig skal bruge ordet tillid. Tillid

får oftest noget godt til at ske. Ikke med sikker-

hed. Men oftest. Det er da værd at kæmpe for."

"Jo, det har du da ret i. Må man stadig få et

stykke ... lakridskonfekt?"

"Ja, for fanden da også. Tag endelig! Se i øvrigt

dette:"

Han fik hendes store notesblok i hånden, hvor han

læste følgende:

"Det er en ren foræring, at William Shakespeares navn på engelsk er synonymet for viljen – Will:

Sonet nr. 135

*Enhver har hver sin lyst, du har din villen, dertil  
en villig, vild i overmål.*

*Ja, jeg er mer end nok til vilter  
drillen og til at kaste ved på viljens bål.*

*Vil du, hvis villen er så stor og vid,  
blot én gang rumme, hvad jeg gerne vil?  
For andres villen er du altid blid,  
mens for min villen intet ja er til.*

*Selv havet favner altid regnens spil-*  
*len, indføjer den i kilden som sin lige.*  
*Brug mig som villig i din rige villen,  
jeg ville kun din villen mer berige."*

**Sluk ikke forventningsilden!**







Når krisen kradser, kalder det på fokus og rationel styring. Men alt for ofte bliver styringen til genstand for magtspil, som forvandler rationaliteten til dens vrangbillede: spektakulære symbolhandlinger, som ganske vist signalerer handlekraft, men som reelt blot overlæsser kompleksitet og dilemmaer til næste led i styringskæden. Måske er det største potentiale for rationalisering, at vi lærer at tale sammen på en oprigtig og forpligtende måde. Rationel styring kan kun drives som en praksis, hvor vi kan udveksle argumenter, og hvor vi derfor nødvendigvis må anerkende hinanden og følge standarder for argumentation, som vi kan identificere os med.



**Klaus Majgaard**  
Direktør for Børn- og  
Ungeforvaltningen i  
Odense Kommune

#### TRE-DOBBELT KRYDSPRES

I det offentlige er der pres på styringen. Det skyldes i høj grad tre udfordringer: Den offentlige sektor er løbet ind i en ressourceknaphed, som står i grel kontrast til de forventninger, som stilles til dens velfærdsydelser. Lige nu gennemfører vi voldsomme besparelser i stort set alle landets kommuner. Der mangler penge. Men inden for få år vil vi møde en knaphed, som er langt alvorligere. Der vil ikke være arbejdskraft nok til at drive de tilbud og institutioner, vi kender i dag. Svaret på denne knaphed er, at det offentlige skal fokusere – fokusere på det væsentlige, på kerneydelserne og det borgernære.

Dette fører os imidlertid blot til den anden udfordring – for hvad er det væsentlige? Hvad er kernen i velfærdsydelserne? Vores forestillinger om velfærd og det offentliges rolle er i rivende udvikling, og flere grundlæggende paradigmer strider med hinanden: Er borgeren klient, bruger eller medborger? Hvad skal være omfattet af retsgarantier og ensartede standarder, hvad skal være afhængig af efterspørgsel og frie valg, og hvad skaber vi sammen i lokale netværk? At det offentliges rolle er omdiskuteret, er i sig



**Hver har de deres institutionelle standard for begrundelser, og det værste er, at standarderne er inkommensurable, de følger ikke en fælles målestok. Her ligger grundlaget for dilemmaspil og skizofreni.**

selv ikke nyt. Det er indbegrebet af demokrati. Skal vi i lyset af den nye knaphed fokusere på kerneydelserne, kræver det en debat, som løbende kan justere dette fokus på baggrund af rivaliserende synspunkter. Skal denne dialog lykkes, kræver det, at vi udvikler et sprog, hvor vi kan sætte ord og udtryk på, hvad der er væsentligt i velfærden, og at vi har fora, hvor vi kan føre samtaler om det. Problemet er, at styringen i det offentlige ikke danner en arena for denne type af samtaler. Når vi skal sætte udtryk på det vigtige i dagtilbud, folkeskolen og ældreplejen, bliver det let bureaukratiske klicheer, som hverken borgerne eller frontmedarbejderne kan genkende deres idealer og hverdagsoplevelser i. Frem for at diskutere det væsentlige i indhold og kvalitet, kommer vi til at diskutere det målelige – penge og formalia. Styringens sprog er forarmet.

#### DILEMMA-SPILLET

Når styringens sprog er abstrakt og ensidigt, kan det meget vel skyldes, at det udfolder sig i en praksis, der er bundet til bestemte magtspil. Med inspiration fra Berne (1964) vil jeg

især pege på dilemma-spillet. Spillet er relativt enkelt i sin opbygning: Hvid åbner ved at konstruere et styringsmæssigt dilemma. Dette består i flere modstridende krav – f.eks. hentes inde fra feltet af de ovennævnte krydspres. I oplægget behøver det langt fra at indgå som eksplicit præmis, at kravene er modstridende.

Næste trin er, at Hvid appellerer til Sort om at påtage sig løsningen af dilemmaet – og derved træde i karakter som ansvarlig og selvstyrende subjekt. Sort er nu nødt til påtage sig dilemmaet, da det ikke at være ansvarlig og selvstyrende vil diskvalificere Sort fra spillet.

Eneste mulighed er nu at sende dilemmaet videre til Grå – igen ledsaget med appeller om at være ansvarlig og selvstyrende. Og således vandrer

Logikken i spillet er at transportere dilemmaer og kompleksitet fra niveau til niveau. Hos Berne (1964) udgør spil en programmering af vores daglige omgang med hinanden. Herunder identificerede han spillet Corner, som er yndet blandt ægtefæller. Det handler om at trænge hinanden op i et hjørne, hvor modparten vil blive straffet, uanset hvad han gør. Vi kan sige, at offentlig styring lige nu er Corner for viderekomme. Spillet går af og til over i et andet af Bernes spil Now I've Got You, You Son of a Bitch, hvor den manglende opfyldelse af modstridende krav udløser en kontant og ydmygende eksponering. Har man spillet Corner længe, ender man i en uuholdelig situation – en dobbelt bundethed af modstridende krav, som umuligt kan opfyldes. Hvis du ikke kan flygte fra dilemmaet, eller skubbe det videre til andre, er eneste udvej at opløse logikkens

”

## Styring marginaliseres og bliver ledelses onde tvilling.

ring som samtaler kan et øjeblik synes mærkeligt. Ingen ville dog anfægte, at styring handler om mål, planer, opfølgning og evaluering. Der findes dog ikke noget anonymt styringsapparat, der sætter mål og lægger planer på livet løs. Der findes kun os og vores indbyrdes samspil. Og mål og planer eksisterer i og med, at vi skaber og vedligeholder dem gennem kommunikation – gennem gesti, symboler og sproglige handlinger

– bredt forstået som samtaler. Som samtaler er styring forpligtet af et ideal om rationalitet.

Mest basalt kan vi tænke en simpel rationalitet, hvor vi som aktører står over for bestemte handlingsalternativer og vælger dét, der tjener vores mål bedst. Heri ligger, at vi som mennesker er i stand til at conceptualisere, det vil sige at forestille os forskellige muligheder og scenarier. Da vi forestiller os flere alternativer, end vi kan vælge, er valget forbundet med knaphed og en nødvendig kamp om, hvad vi vælger. Vi skal

altså også være i stand til at fremlægge grunde for og imod de forskellige alternativer, og disse kan ikke opnå gyldighed, med mindre de baserer sig på fælles standarder, og at vi anerkender hinanden som nogen, der legitimt kan fremlægge begrundelser. Reducerer vi andre til kødklumper og manipulationsobjekter, undergraver vi også vores egen position som frie og handlende. Der indtræder en art "åndelig død" (di Giovanni 2009, Hegel 2005). Du kan kun skabe og opretholde en identitet som handlende, hvis den bekræftes af betydningsfulde andre, som du også anerkender som værende i stand til at handle. I de handledes samfund er gensidighed en uomgængelig lov. Rationalitet forudsætter altså nødvendigvis en institutionel kontekst, der danner et rum for mulige begrundelser og gensidig anerkendte positioner. Vi kan dernæst være rationelle i og med, at vi reflekterer over den kontekst, hvori vi finder gyl-

# Den anerkendelse, ingen rationalitet.

dilemmaet fra spiller til spiller. Man har vundet, hvis man både kan være ansvarlig og selvstyrende og samtidig slippe for at skulle løse dilemmaet. Spillet har blandt kunnet iagttages i forbindelse med de seneste økonomiforhandlinger mellem stat og kommuner:

Finansministeren er Hvid og åbner med en række hårde anklager om, at kommunerne ikke har overholdt de aftalte udgiftsrammer. Hvis det kommunale selvstyre skal vise sin berettigelse, må kommunerne træde i karakter. Der fremlægges en række benchmarks, som viser, at der skulle være rigeligt råderum, hvis blot de dyre kommuner lærer af de billigste drevne. Omvendt forventes det, at kommunerne kan levere varen, "uanset hvilken vej det økonomiske barometer vender". Hertil kommer endnu et dobbelt-budskab: Kommunerne skal på en gang kunne dokumentere, hvad der leveres, samtidig med at de forventes at afvikle bureaukrati. Kommunerne er nu pressede som Sort. At afvise appellen ville være ensbetydende med at diskvalificere sig i spillet. Følgelig pålægger kommunerne sig et styringsmæssigt jernbur, hvor bestemte måltal skal rammes, og der skal aflægges regnskab hvert halve år. At en sådan styring ikke er rationel i forhold til at sikre en god udnyttelse af ressourcerne, er underordnet. Nu gælder det om at blive i spillet. Internt i kommunerne skal der nu gennemtrumfes en benhård styring. Navnlige de "ustyrige" områder skal under kontrol: børneanbringelser og specialundervisning. Her er der ikke plads til nuancer og kompleksitet. I en erklæring fra KL hedder det, at det kun er et spørgsmål om vilje og den rette holdning at bringe de løbske udgifter i et stramt greb. I kommunernes rammestyring videresendes krav om effektivisering og besparelser til de decentrale led. Foreløbig er kompleksiteten og dilemmaet havnet hos den decentrale leder, Grå. Hvad gør han? En oplagt strategi i spillet er at appellere til medarbejderne om at træde i karakter og påtage sig selvledelse, alt imens han undskyldende ryster på hovedet over Hvid og Sort.

regler og søge ind i skizofrenien (Bateson 2000). Her bliver det offentlige tågernes og spejlenes land, hvor der tales sort, i gåder og paradokser.

### FLUGTEN FRA STYRINGEN

I lyset af disse spil er der ikke noget at sige til, at den offentlige styring har fået et dårligt ry. Blandt de faglige organisationer udøves en markant kritik af styringen, som betragtes som bureaukratisk og skadelig for den egentlige værdiskabelse i det faglige arbejde. Ud over denne eksplicite kritik er en langt større tavs protest, som viser sig ved, at styringskravene kun i ringe grad implementeres, hvilket eftervises i sribetvis af evalueringer og spektakulære pressesager.

Blandt forskere tales der om, at "styring har fortrængt ledelse" (Melander 2009/10, Røvik 2007). Der sondres mellem en anonym og systembunden styring knyttet til en meget snæver rationalitetsopfattelse og på den anden side ledelse, som er værdibaseret og båret af personlighed og menneskelig interaktion. Styring marginaliseres og bliver ledelses onde tvilling.

Og dette slår også igennem i praksis. Når vi forsøger at skabe en mere oprigtig og fri dialog i vores organisationer, sker det typisk ved, at vi skaber "frirum" ved siden af styringen. Vi holder workshops, netværksmøder og kreative camps, hvor der er mulighed for fri dialog. Vi tager på udesidning, teori-U seminarer og til coach for at gøre os mentalt beredte. Men det berører ikke styringens apparatur, som snurrer videre. Vi fanges i en dikotomi, hvor frirummene hurtigt falmer.

### GENEROBRINGEN AF STYRINGEN

Alternativet til alt dette er at generobre styringen – rekonstruere den på basis af anerkendende relationer. Først og fremmest handler det om at udvikle en kommunikation, hvor vi kan dele kompleksitet – og ikke bare afskyde den. Bærende for dette er anerkendelse.

Styring er de samtaler, hvor vi aftaler mål, udmønter dem i planer, sætter dem i værk, følger op og evaluerer resultaterne. At jeg beskriver sty-

**DILEMMA**



dighed for vores begrundelser. Dette kalder jeg reflekteret rationalitet. Her opdager vi imidlertid, at den institutionelle kontekst er spaltet i konkurrerende regimer. Når vi oplever krydspres og dilemmaer beror det på, at vi møder krav, som har grundlæggende forskellig natur – økonomi, jura, faglighed, politik etc. Hver har de deres institutionelle standard for begrundelser, og det værste er, at standarderne er inkommen-



> fortsat fra forrige side

surable, de følger ikke en fælles målestok. Her ligger grundlaget for dilemmaspil og skizofreni.

Det springende punkt bliver altså, hvordan vi udvikler strategier for at kunne være i disse kryds-



feltet mellem forskellige institutionelle feltet. Dette vil jeg kalde for en transformativ rationalitet, da den åbner mulighed for, at nye mønstre kan dannes i spillet mellem konteksterne. Der kan gives forskellige bud på dette. Følger vi Bateson (2000) kan vi forskyde refleksionen til stadig højere ordener, så vi kan begribe relationen mellem konteksterne. Dette bygger på, at vi kan se kontekster som et hierarki af rammer, der kan forlænges i uendelig regres, skønt vi ifølge Bateson hurtigt rammes af svimmelhed, når vi blot kommer tre niveauer op. Batesons kontekstbegreb bliver en formel, næsten rummelig metafor, der mangler konkret historisk indhold og dynamik.

En anden tilgang er Scharmers U-teori (2009), hvor han påstår muligheden af en fordomsfri og overskridende åbenhed, igen fri af konkret historicitet og social bundethed.

En transformerende rationalitet, der kan muliggør dialoger på tværs af institutionelle feltet, må efter min opfattelse nødvendigvis danne sig inden for en historisk og socialt given kon-

tekst. Vi kan hverken gennem uendelig refleksions-regres eller en mystisk fordomsfri skuen hæve os ud over en historiske og konkrete sammenhæng, vi er i. Vi er nødtvendigt konkrete og lokale, og enhver "højere helhed" vil altid kun kunne begribes fra et lokalt synspunkt.

Hvad dette indebærer, kan vi få en idé om hos Hegel (Pippin 2008). For ham bestod vores frihed som handlende aktører ikke i at være hævet den givne sociale praksis, men i, at kunne gøre denne praksis til vores egen. Vi kan ikke skue en ideel praksis hinsides den historiske horisont, men vi kan forholde os til de modsigelser og åbninger, der kommer til syne i vores egen praksis. Institutionel rationalitet består i at muliggøre udveksling af begrundelser, hvori noget nyt kan opstå.

Som sagt ser jeg styring som de samtaler, hvori vi sætter mål, lægger planer, følger og evaluerer. Denne kan kun drives som en rationel praksis inden for en institutionel kontekst som muliggøre udveksling af argumenter og begrundelser, der følger standarder, som aktørerne kan identificere sig med.

Nu bliver spørgsmålet, om vi kan udvikle det forarmede styringssprog til et langt rigere sprog, som aktørerne (borgere, medarbejdere, politikere etc.) kan se sig selv i. Vi har brug for et sprog, hvori vi kan dele kompleksitet (og ikke bare spille om den), og hvor vi kan finde vej midt i konflikterne mellem stridende rationaler og kontekster.

Aktuelt er der en stor bevægelse, der går i retning af, at vi skal forklare vores aktiviteter og ydelser ved hjælp af programteorier (se f.eks. Finansministeriets nyeste styringsvejledning, 2010). Programteori indebærer, at vi opstiller mål for de effekter, vi vil opnå, og at vi derpå kortlægger kæden af handlinger, som fører til disse effekter. Dette baserer sig på vores antagelser om disse kausale sammenhænge. Tilgangen lægger op til, at vi tester disse antagelser. Der er en klar positiv ansats i dette. Vi gør vores antagelser mere eksplicite. Og at vi er villige til at teste dem.

En svaghed ved programteorierne er imidlertid

”

**Vi kan ikke skue en ideel praksis hinsides den historiske horisont, men vi kan forholde os til de modsigelser og åbninger, der kommer til syne i vores egen praksis.**

deres begrænsede lineære logik. De behandler mål, aktiviteter og effekter som givne kategorier, som står i et udvendigt, kausalt forhold til hinanden. Hvordan selve kategorierne opstår, udtrykker sig og går over i hinanden, afspejler de ikke. Derfor kan tilgangen ikke inspirere os i at finde frem til de mest interessante antagelser om sammenhænge. I praksis afbilder de ofte aktørerne egne "kodeks" for, hvad der er legitimt at antage i lyset af gældende politikker og god lærebogsviden. Programteorierne kan heller ikke rumme de store rationalitetssammenstød, der finder sted, når inkomensurable mål og standarder kolliderer.

Muligheden for et rigere styringssprog finder vi ved også at inddrage fortællinger. Fortællinger registrerer ikke bare kausale forhold mellem givne handlinger og deres effekter. De skaber og udvikler dem. Fortællinger udvikler sig gennem dramatiske og konfliktfyldte sammenhænge og overgange – og kan dermed rumme spillet mellem

modstridende rationaler. Og hvad der nok er vigtigt: Fortællinger er konkrete og oplevelsesrige.

Et rigere styringssprog kan opstå i et spil mellem fortællinger og programteori. På baggrund af narrativer kan vi identificere antagelser, som kan aftestes i skikkelse af programteorier. Sådanne test kan udforskes via nye fortællinger o.s.v.

#### GENSKAB STYRINGEN PÅ ANERKENDELSENS PRÆMISSER

Der er et alternativ til dilemmaspillet. Vi kan skabe en ny institutionel rationalitet i styringen. Det kræver:

- **At vi accepterer, at styring er samtaler, der forudsætter anerkendende relationer mellem de involverede**
- **At vi anerkender, at forskellige institutionelle regimer er på spil, og at de ikke bare går op i højere enhed. Vi kan ikke bare overlæsse denne kompleksitet på andre. Vi må dele den i et fællesskab.**
- **At vi dedikerer os til at være undersøgende over for disse stridende kontekster. Vi udvikler og transformerer styringen ved at have blik for netop disse konflikter, åbninger og sprækker i de institutionelle regimer.**
- **At vi udvikler et mere nuanceret styringssprog, der kan favne såvel kausale sprog (f.eks. programteori) og ikke mindst de narrative sprog, som kan understøtte os i netop at dele kompleksiteten.**

Med dette afsæt kunne vi skabe et partnerskab mellem de mange aktører på styrings-scenen. Vi ville få et grundlag for langt mere oprigtigt og forpligtende at aftale langsigtede mål for velfærdsydelser og økonomi, gå ind i de implicerede dilemmaer og finde vej gennem de uundgåelige konflikter.

#### LITTERATUR

Bateson, Gregory: Steps to an Ecology of Mind, London & Chicago: The Chicago University Press 2000.

Berne, Eric: Games People Play. The Psychology of Human Relationships, London: Penguin Books 1964.

Finansministeriet: Ansvar for Styring. Vejledning om styring fra koncern til institution, februar 2010.

di Giovanni, George: "Religion, History, and Spirit in Hegel's The Phenomenology of Spirit", The Blackwell Guide to Hegel's Phenomenology of Spirit, ed. by Kenneth Westphal, pp. 226-245, Chichester: Wiley Blackwell 2009.

Hegel, Georg Wilhelm Friedrich: Åndens Fænomenologi, opr. 1807, oversat af Claus Bratt Østergaard, København: Gyldendal 2005.

Melander, Preben: "Styring gennem lederskab. Eller var det omvendt? Fra evidensbaserede styringsregimer til opsøgende, menneskeorienteret lederskab", Økonomistyring & Informatik, 25. årgang 2009/10, nr. 2, pp. 162-170.

Pippin, Robert: Hegel's Practical Philosophy. Rational Agency as Ethical Life, Cambridge: Cambridge University Press 2008.

Røvik, Arne: Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundredets organisasjon, Oslo: Universitetsforlaget 2007.

Scharmer, Carl Otto: Teori U, Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing, oversat af Helle Raheem, Hinnerup: Forlaget Ankerhus 2009.



# Venlighed, venskab og forretning – modsætninger eller komplementære størrelser?

## En åben brevveksling

mellem Frederikke Larsen, Villa Venire A/S  
og Søren Peter Villadsen, Connectia A/S.

### KÆRE SØREN PETER M.FL.

Jeg skriver til dig/er i anledning af vores næste "avis Venire". Den kommende avis har temaet "lige-ud-ad-landevejen", hvor vi prøver at formidle Villa Venires almene virke. Vi mener selv, at vi bedriver venlighed, værtskab, samarbejde, forretning, villighed og "bedre-viden". I den anledning, tænkte vi, at det gav god mening at spørge jer, som kender os på den ene eller anden måde. Hvad oplever I, når I mødes med eller arbejder sammen med os?

Med venlig hilsen Frederikke Larsen

### KÆRE RIKKE

Mange tak for din hilsen. Når du nævner venlighed og samarbejde blandt de første karakteristika for Villa Venire, er det næppe tilfældigt. Det stemmer i hvert fald nøje overens med min erfaring med Villa'en. For at gribe tilbage til begyndelsen opstod min relation til Villa'en – formidlet gennem fælles venner og samarbejdspartnere i branchen – omkring en omfattende og krævende proces i forbindelse med en SKI-ansøgning. Undervejs har vi nydt godt af hinandens hjælp, støtte og kompetencer, og vi har sammen lært af et nært og givende samarbejde omkring en konkret proces som afsæt for forhåbentligt mange flere processer fremover. Gennem hele dette samarbejde har venlighed stået i centrum. Villa'ens medarbejdere er venlige, imødekommende og hjertelige, og jeg har altid som ekstern samarbejdspartner ikke alene følt godt taget imod, men altid oplevet

mig som en naturlig del af huset. Samtidig forfalder den venlige attitude og tilgang aldrig til overfladiskhed eller kosmetisk facade. Tværtimod er det klart, at der hele tiden er noget væsentligt på spil. Fagligheden er høj, og i venligheden gemmer der sig til stadighed en lyst til at udvikle sig i fællesskab og sammen lære mere.

Rigtige venner kan ej købes for penge, hedder det i den kendte dansktop sang. Sentensen rummer, på sin for denne genre så karakteristisk banale vis, en

elementær sandhed, der gælder for menneskelige relationer og forhold. Rigtige venskaber bygger på elementer som fortrolighed, venlighed og gensidig respekt, og det er ikke noget, man kan komme til ad omveje.

Afledt af min stærke og givende relation med Villa'en er jeg kommet til at tænke på, om dette kan overføres til erhvervslivet? Er der med andre ord plads til venlighed, åbenhed og gensidig respekt i en verden, hvor markedet bestemmer, og penge er en væsentlig del af de fleste relationer? Er venlighed og venskab også en mulighed her eller stiller jagten efter den store bundlinje - efter mammon og profit - sig hindrende i vejen?

Som allerede nævnt var mit første møde med Villa Venire ikke uformidlet eller tilfældigt, og jeg medgiver gerne, at vi helt fra begyndelsen havde fælles interesser. Min egen virksomhed, Connectia, ved at styrke vores chancer ved at etablere et konsortium, der i kraft af bedre cases og større volumen ville have gode muligheder i SKI-processen. Villa Venire ved sammen med os at få en chance for at komme ind i et eksklusivt selskab, som de qua deres størrelse aldrig alene ville kunne gøre sig forhåbninger om at blive en del af.

Ikke desto mindre rummede samarbejdet med Villa'en helt fra begyndelsen andet og mere end disse forudsætninger i sig selv vil kunne betinge. Det forhold, at vi mødtes af pragmatiske grunde, kom således ikke til at stå i vejen for, at vi straks kom til at føle et naturligt fællesskab. Videndeling, kommunikation og gensidig læring flød let og ubesværet frem og tilbage. Kemien var, som man siger, i orden, men der var også en grundlæggende forståelse af, at begge parter kun vinder ved at vise tillid, åbenhed og venlighed. Vi var, så at sige, lig(esom) gamle venner, helt fra begyndelsen.

Lad os for sjovs skyld forestille os den modsatte situation. Hvad var der sket, hvis vores relation var blevet bestemt af forbehold og manglende tillid, og jeg blevet mødt med skepsis og afstandtagen, da jeg første gang talte med dig, Rikke. Ja, formodentligt havde det været så simpelt, at samarbejdet aldrig ville være kommet i stand, men selv hvis vi antager, at vi trods alt var gået i gang med SKI-processen, var resultatet blevet et andet og langt mindre værdifuldt for begge parter.

Som bekendt er det en logisk fejlslutning at slutte fra det partikulære til det almene. Alligevel tror jeg, at det er værd at tage ved lære af den oplevelse, jeg har haft i min relation med Villa'en,

og det er min klare overbevisning, at elementer herfra med fordel har gyldighed ud over det konkrete tilfælde. Hvad jeg er blevet bevidst om, er, at venskab og åbenhed er forudsætninger, der også skaber værdi, når det handler om at drive forretning. Ud af den venlighed og imødekommende, jeg i sin tid mødte og til stadighed møder hos Villa'en, er der ikke alene kommet en lærerig SKI-proces, der er blevet kronet med adgang til det forjættede SKI-land, men også et gensidigt lærende samarbejde, der over tid ikke alene vil gøre de deltagende parter klogere på sig selv og andre, men ganske givet også vil føre ordrer og omsætning med sig. Det handler om at vokse sammen og se værdien af at lære mere af hinanden ved at give noget af sig selv. Som du ganske givet vil udtrykke det i åbne brev, som du skriver som komplementært modbillede til mine tanker, så handler det om at gå fra minus-sum til plus-sum, eller, kan man med afsæt i min inden for konsulentbranchen en kende usædvanlige uddannelsesmæssige



baggrund med Løgstrup tilføje, om at vise det menneske, man møder tillid, ved at udlevere noget af sig selv til det uden sikkerhed for at få noget godt igen. I denne forstand kan bundlinje og venskab, venlighed og fælles udvikling således hænge meget nøje sammen, og venlighed og samarbejde bliver dermed også en givende. Kan det så overføres til andre markedsbestemte sammenhænge? Er venlighed en grundbestanddel i god forretning, og er det i det hele taget værd at udlevere sig selv til sine samarbejdspartnere og kunder? Svaret herpå er ganske givet både et klart nej og et utvetydigt ja med en klar overvægt mod sidstnævnte. Nej, fordi der faktisk gives bestemte forretningsrelationer, hvor begge parter på forhånd er indforstået med, at kontakten er kortvarig og ikke fordrer noget personligt forhold. Når en avissælger eller forsikringsagent ringer til mig for at sælge sit produkt, er både han/hun og jeg på forhånd indforstået med, at forbindelsen uanset udfaldet er yderst kortvarigt og ikke fordrer venlighed eller særlig imødekommende. I sådanne tilfælde er påtaget venlighed og



&gt; fortsat fra forrige side

højlighed snarere en hindring end en fordel, og jeg kan ikke undlade at nævne, at i hvert fald jeg føler et vist ubehag, når en fremmed, jeg aldrig har mødt og aldrig vil komme til at tale med igen, indleder en samtale med at kalde mig ved fornavn og spørge, hvordan min dag har været.

Ja'et stikker derimod langt dybere, for i langt de fleste tilfælde er selv forretningsrelationer dybere end blot det overfladiske møde. Her kan så afgjort betale sig at udvise venlighed, åbenhed og stræbe efter den nære og lærende relation. Ved at investere andet og mere end penge og ressourcer og bringe sig selv i spil og give noget af sig selv uden sikkerhed for at få noget igen bliver chancen for gevinst og udbytte på alle planer så meget desto større. Venlighed, samarbejde og lyst til at lære bliver dermed ikke hindringer for at tjene penge og skabe profit, men så at sige mulighedsbetingelser herfor, og markedet, hvor grådigheden hersker, og begreber som venlighed, åbenhed og lyst til at vokse og lære i fællesskab bliver dermed ikke modsætninger, men komplementære størrelser

Bedste hilsener Søren Peter

#### KÆRE SØREN PETER

Afsættet i billedet af mennesket, der udleverer sig selv, virker stærkt på mig. Det er fortællingen om, at der også i sammenhænge, der ellers er præget af økonomiske rationaler, er brug for at møde mennesket i den anden ende af samarbejdet, eller for den sags skyld, konkurrencen. Ved at skyde hjertet op i livet og række en hånd frem, kan man få kontakt, der rækker længere og bærer mere med sig. Man kunne kalde kontakten for kon-kollegaskab, som en betegnelse for en ny position, der bryder med gamle forestillinger om hhv. konkurrent og kollega. Du refererer også til forskellen på minus- og plussums-spil. Minussum-spillet er vi skolet godt og grundigt i: Når du spiser af kagen, bliver der mindre til mig. Plussums-spillet peger på den modsatte verdensopfattelse; at der kan blive mere af det hele. At den enes fremstød ikke er den andens tilbagetog, at der paradoksal nok kan være udbytte til begge parter. Hvad enten det måles på bundlinien; begge parter profiterer, eller det måles på de alternative bundlinier; social ansvarlighed, kompetenceudvikling, etisk ansvarlighed, samfundsmæssig bæredygtighed m.m. Når prioriteringerne således bliver bevægelige størrelser, kan os, der arbejder med dem, også blive levende. Når vi kan se os selv som kon-kollegaer med mange andre, når vi kan se plussums-spillets paradoksale påstand lige i

øjnene, og når vi går frem med venlighed, kan vi mødes i tillidsfulde mellemrum. Som stod vi alle i forstuen og talte frit, lige før døren går op til møderummet eller eksamensbordet. Hulemøder kalder politikerne det. Alle de uformelle møder, der skal til, før det bliver muligt at træffe en kvalificeret beslutning. Hvor alt tales igennem på forhånd. Kortene skal ligge med forsiden opad på bordet, når magtspillet går i gang.

Der kan siges meget om denne form for professionel venlighed. Den udøves i mange sammenhænge, sommetider helt åbentlyst, men oftere lidt i det skjulte. Som er der noget suspekt på spil, hvis konkurrenter eller interessenter taler for godt sammen. Det er klart at mange systemer arbejder ihærdigt på at adskille parterne fra hinanden. Det er forbudt at lave aftaler om fælles prisniveau m.m. I forhold til det offentlige indkøb skal Kontrolloven sikre, at alle stilles lige. Og gør de mon det, hvis nogen taler mere sammen end andre?

I et samfund, der på denne måde værner om konkurrencen og dens rettigheder og pligter, kan det således være en svær sag at tale for grænseoverskridende flydende samarbejdsformer. Det vil givetvis aldrig lykkes, hvis vi anskuer verden som et stort minussums-spil. I en sådan verden står venlighed og venskab i direkte modsætning til forretning. I en anden verden, hvor mere og mere af det, vi skal fordele mellem os, ikke har konkret fysisk form, kan venligheden og venskab blive til vigtige forudsætninger for



forretning. Det, vi skal fordele mellem os, bliver aldrig brugt op. Viden. Erfaring. Kompetence. Der bliver bare mere af det hele i plussum-spillet mellem kon-kollegaer. På denne for venskabet og forretningens optimiske fod sætter jeg af mod vores næste opgaver sammen.

Mange hilsener fra din kon-kollega Rikke



Søren Peter Villadsen, der er uddannet teolog fra Aarhus Universitet, er projektchef i Connectia A/S. Han arbejder strategiske salgsprocesser, herunder licitationer og udbud, ligesom han internt i sit arbejde fokuserer på processtyring, projektledelse og kvalitetssikring.



Frederikke Larsen har med sin titel som udviklingskonsulent og projektleder i Villa Venire ansvar for overvågning af udbudsmarkedet i DK. Derudover varetager hun opgaver som konsulent og underviser. På porteføljen står også redaktøropgaven for avis Venire.



Af Frederikke Larsen, Villa Venire

#### VÆRTINDE FOR EN DAG

"Du skal være værtinde for en dag". Straks nikker jeg og smiler. Sikken dejlig opgave. Der går en rum tid, og da dagen for kundeseminaret i Villa Venire nærmer sig, kan det pludselig mærkes. Hvad pokker har jeg indvilget i? Jeg tænker først, at det er ganske enkelt. Det må handle om at være omhyggelig med sit tøj, tage pænt imod og smile resten af vejen. De værtinder, jeg kender til, har gjort sådan. Stewardesser. Kroværtinder. Min farmor. I grunden en passiv og servil rolle, som jeg ikke føler mig helt tilpas ved. Men det foresvæver mig, at der engang var andre typer værtinder. Kvinder, der residerede i store højloftede stuer, hvor de holdt "salon". Jeg undersøger det nærmere. Ganske rigtigt. Der fandtes sådanne saloner.

"Salon". Et opinions- og smagsdannende forum i den private selskabeligheds regi. Et mentalt og socialt rum med samtalen og dannelsen som formål indadtil og oplysningen udadtil.<sup>1</sup> I centrum af "salonen" stod en kvinde, med en for

”

Eller måske skinner den oprindelige salons ambitioner om dannelse og oplysning faktisk igennem tid og rum.

den tid usædvanlig autoritet. Hun havde i kraft af begavelse, status og/eller skønhed opnået at blive en anerkendt værtinde, hvis salon tiltrak magthavere og kunstnere i skønsom blanding. Mænd, der mødtes for at tale frit sammen om aktuelle verdslige og åndelige anliggende. Jeg overtager bestemt gerne den stafet! Der er dog den lille hage, at jeg skal være værtinde i en erklæret kommerciel sammenhæng. Ved nærmere eftertanke finder jeg alligevel fællestræk mellem salonen og kundeseminaret. Villa Venire inviterer godt nok med en bestemt hensigt. Men den er ikke sådan lige at hive ned fra hylden til salg. Kundeseminarets tema er "Afklaring" og der loves gode bud på hvordan "tvivlen er din ven". Det er faktisk ikke så svært at læse den oprindelige salondefinition ind i dagens program. Så salonen består, men værtinden som stjerne for en dag forgår.





#### DAGENS VÆRT

Jeg kasserer forestillingen om værtinden, der skal kaste glans over arrangementet. I stedet tænker jeg, at jeg skal være dagens proceskonsulent. Der er dog noget over kundeseminaret, der ikke ligner enhver anden af mine opgaver. Der er en højtidelig aura over arrangementet. Kan hændte det er invitationens ambitioner, der påvirker os alle. Måske det er de deltagendes bevidsthed om at være de udvalgte inviterede, der mærkes. Eller måske skinner den oprindelige salons ambitioner om dannelse og oplysning faktisk igennem tid og rum. Jeg mærker, at jeg ranker ryggen ved tanken. Jeg vil alligevel tage værtsrollen på mig. Skuespiller Lars Mikkelsen er bestilt til at stille op i en samtale om tvivl. Jeg har læst en række interviews med ham, hvor han taler om at tvivle på og kæmpe med sig selv. Jeg har bidt mærke i, at artiklerne er skrevet på et tidspunkt i Lars' karriere, hvor han med god ret kunne fortælle en historie om succes og mestring. Men i stedet bruger han sin spalteplass til at fortælle, at tvivlen er altafgørende for ham. Det er nok værd at spørge til, tænker jeg. På mit første spørgsmål om "hvorfors", svarer han med stor kraft; fordi det er sandt! Der går en omfangsrig engel gennem rummet. Tilskuerne er psykologer, konsulenter, kunder og andre af Villaens venner – heraf mange med præferencer for anti-essensialisme. I et splitsekund står det åbent om det bliver muligt at lytte til udsagn fra en mand, der tænker så radikalt anderledes end de fleste af "os". Og straks derefter går det over stok og sten

”

**På mit første spørgsmål om "hvorfors", svarer han med stor kraft; fordi det er sandt! Der går en omfangsrig engel gennem rummet.**

derudad. Lars taler om Sandhed. Om Ægthed. Om Eksistens. Om at brænde og om at gå i sort. Lars taler om at tilskueren ikke kan opleve, hvis ikke skuespillerne på scenen også oplever - i et direkte forhold 1:1. På sin helt egen måde står Lars' kraftfulde udsagn som bøjet i neon op mod Villa Venires baggrundstæppe

#### NOGET SÆRLIG ER I GANG

Lars' taler om klarheden som udtryk for det uafviselige: Noget er eller er ikke sandt. Det kan ikke være begge dele. Tvivlen tvinger Lars til at søge momenter af absolut sandhed på scenen. Villa Venire opfatter tvivlen som en ven, der forhindrer, at man bliver fikseret på sandhed og blindet for nuancer. To erkendelsesteorier, der tørner sammen, og virkningen af sammenstødet lader ikke vente på sig. Kundeseminarets potentiale for idéudvikling bliver simpelthen bare større. Den gode oplevelse kan anskues som et eksemplarisk eksempel på det lykkeligste udfald af værtskab. I denne form kan værtskabet således genoplive tidligere tiders saloner. Værtskabet har som salonen en dagsordensættende anledning,

giver en udvalgt kreds adgang, og skaber mulighed for kvalificeret dialog mellem alle tilstedeværende.

Værtskabet i Villa Venire kan stille sig mest i egen tjeneste, som på kundeseminaret. Eller stille sig mest i andres tjeneste. Det sidste er senest sket i forbindelse med direktør for Børn og Unge i Odense, Klaus Majgaards besøg i Villaen i anledning af hans banebrydende tanker om offentlige styringsformer. Med forskere, kommunale direktører og andre interessenter som deltagere og med Villa Venires Thorkild Olsen i værtsrollen. Dermed kan værtskabet endda komme den oprindelige salons ambition i møde. Mødet kan vise sig at blive en vital del af skaberprocessen - og hvis alt går vel - levere værdifulde bidrag til dannelse indadtil og oplysning udadtil.

Om vi holder kontakten med Lars Mikkelsen, om vi udvikler tanker sammen med Klaus Majgaard fremover, om helt andre dagsordner bruser frem - under alle omstændigheder lever værtskabet videre som en væsentlig del af Villa Venires bedrifter.

---

1. Skønånder i salonen, Georg Metz anmelder bogen Nordisk Salonliv 1750-1850 ved redaktør Anne Scott Sørensen, <http://www.information.dk/22952>





# Der er ikke længere respekt for folks tid.

Af *Executive Coach* Bob Grumbornagel.

Jeg holdt et af mine mange foredrag i sidste uge, for top 20 lederne i en betydende dansk virksomhed. Foredraget var sat til en time, og jeg måtte gøre opmærksom på, at jeg ikke havde tid til opfølgende spørgsmål, da en taxa ventede straks efter foredraget, for at køre mig til lufthavnen. Jeg skulle til et aftenmøde i London. Jeg forstod på en efterfølgende telefonsamtale, at det havde skabt irritation hos nogle, at jeg måtte haste af sted. Hvorfor lade sig irritere, når det er muligt at lade sig inspirere?

Mødet i London var interessant. Jeg var inviteret med i en gruppe af internationale ledelsesteoretikere, for at drøfte topcheferes kompetencer til at arbejde effektivt med respekt for tiden. At tiden under alle omstændigheder er afmålt, og at der må arbejdes med en større klarhed og respekt om denne tid.

Det er min erfaring fra rådgivning og foredrag i danske virksomheder, at Danmark endnu ikke er moden til disse tanker. Det viser reaktionen fra Top 20 lederne i ovenstående eksempel med

” Det er min erfaring fra rådgivning og foredrag i danske virksomheder, at Danmark endnu ikke er moden til disse tanker.

al tydelighed. De så først den tid de ikke fik sammen med mig, og mistede dermed en del af den kvalitet, de ellers kunne få i mødet med mig og mine idéer. Det betragter jeg som en tidsmæssig umodenhed.

Som tilknyttet rådgiver i Villa Venire, har jeg erfaret, at dette af nogle opleves som både bed-revidende og belærende. Hertil har jeg kun ét at sige; mine resultater taler for sig selv!

## Villa Veje

**Venire Uddannelsen**  
- for konsulenter og ledere.

**Samtale Uddannelsen**  
Opnå større smidighed, præcision og forandring med dine professionelle samtaler

**Venire Certificeringen**  
- Opnåelse af personligt avancement.

**Samtale Værksteder**  
Villa Venires Samtale Værksteder er åbne dage for alle, der aktuelt ønsker at træne og skærpe samtale-tekniske færdigheder.

**Workshop**  
- kommende gæst i Villaen:  
**Lanfranco Verdecchia**  
- 18. og 19. november 2010

**Rekvirerede forløb**  
Ring og hør nærmere:  
At skabe Narrativ praksis

**Idéer og metoder**  
Et samtale-, identitets- og organisations-perspektiv.

**Ledelse når nedskæringerne rammer**  
Effektiv og hensynstagende ledelse i vanskelige tider.

**Pædagogisk Proceskonsulent Uddannelse**  
At forene faglig og konsultativ praksis.

**Robust kommunikator i moderne organisationsarbejde**  
Praktiske værktøjer der styrker det komplekse kommunikationsarbejde.

**Systemisk ledelse i praksis**  
Den korteste vej fra virksomme værktøjer til styrket ledelse.

**VILLA VENIRE**

- > Bygger på dit fundament
- > Udfordrer din tankegang
- > SKruer det Kendte sammen på nye måder
- > SKaber læring om det uKendte
- > Giver dig nye netværk

**Aktuelle forløb (ring og hør nærmere):**

- Strategiprocesser med ledelsesgrupper
- Psykisk arbejdsmiljø
- Fyrings efterliv (trivsel og motivation)
- Coachingforløb, afklarings-samtaler
- Karriereafklaringsforløb
- Ny organisering
- Værdibaseret ledelse /forandring
- Talentudviklingsprogrammer
- Liv i møder

**villa Venire**

Følg med og læs mere på [www.villavenire.dk](http://www.villavenire.dk)

### REDAKTION

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

### BILLEDER

Diorama billederne er venligst udlånt af Anders sundborg  
<http://sundborg.wordpress.com>

FORSIDEBILLEDE: Danmarks Vej- og Bromuseum / [www.vejogbro.dk](http://www.vejogbro.dk)  
Resterende billeder: istock.com

### GRAFISK DESIGN

Jonas Raagaard,  
Edvard/Emil grafisk design,  
[edvard.emil@gmail.com](mailto:edvard.emil@gmail.com),  
T: 262 510 73

Villa Venire A/S

T 2785 3920

@ [info@villavenire.dk](mailto:info@villavenire.dk)

Langebrogade 4, 1411 København K