



FORLAG VENIRE

## VILLA VENIRES R-TEST

Hvad banker hjertet for?

Som hos ethvert levende væsen, er det vigtigt at få et sundhedstjek ind i mellem og vi har derfor valgt at lade vores professionelle hjerte R-teste for at forebygge mulige udfald. Banker hjertet rytmisk? Er trykket stabilt? Er der uregelmæssigheder i R-testen?

Umiddelbart kan det virke en kende indadvendt eller ligefrem forfængeligt sådan at teste sig selv. At Villa Venire's eget hjerte gøres til et anliggende for andre end os selv. Og vi medgiver gerne, at der for os også er helt særlige omstændigheder, der kalder på en test af dagsformen netop nu, hvor Villa Venire undergår store forandringer med ny ledelse, nye kurser og nyt udtryk.

Fremtiden er i sagens natur et ukendt terræn, der udfordrer stedsansen. Bekymringen for at fare vild, deles vi alle om. Men samtidig er det med tiden blevet vores håndværk at forandre vild til vej. Vi lytter det bedste, vi har lært. Vi prøver at finde de nyeste, endnu svage, pulsslag i det organisatoriske liv. Vi møder jer ofte "mellem linjerne" i sammenhænge, hvor I fortæller om *det kendte, det nye og det næste*. Samfundets mange variationer af den evige bestræbelse: At få de arbejdende hjerter til at banke for kerneopgaven og for organisationernes bæredygtighed. Med det afsæt tror vi på, at Villa Venires R-test gennem to årtier på mange måder kan være en relevant beskrivelse af livet i danske organisationer med de krav for ledelse og samarbejde, der er fulgt med.

Perioden fra 2008 til 2025 har vi valgt at beskrive med fire "pulsslag" i R-testen:

1. Refleksion
2. Reaktion
3. Resonans
4. Regeneration

## Første periode: Refleksion

Den organisatoriske verden Villa Venire i 2008 trådte ind i, var præget af mange års fokus på kommunikationsværktøjskassen. Med bøgerne *Sproget er ikke gratis* og *Anerkendelse. Kom ind i kampen!* sprang vi ind med forventningen om, at systemiske dyder, narrative forståelser og anerkendelsesfordringen var det der skulle til. Sådan havde det nemlig været længe. Og hvorfor skulle det ikke fortsætte? Tænkte vi!

Grundlaget blev senere visualiseret med *kommunikationens ABC*, hvor der ovenpå et grundlag af anerkendelse blev bygget en dialogisk forståelse op med dyb forståelse for sprogets kraft, fortællingens funktion og evnen til at læse og sætte kontekst. På alle måder et refleksivt anliggende udmålt i evnen til at forstå andre og andres perspektiver. Vi gav os til kende med vores motto i denne tid: *Villighed, venlighed og virkning*. Det var, og er, vores løfte til jer. Vi er villige og venlige og gør hvad vi kan, for at skabe virkning.

Men verden var blevet en anden. Ingen erklærede systemisk ledelse og narrative metoder for døde, tværtimod. Kontekst og anerkendelse var blevet hverdagsord, så vores insisteren på at nærde videre, på at udvikle begreberne, forekom overflødig. Oplæg om kommunikation, dialog og refleksivitet blev kaldt bløde eller langhårede. Villa Venire var lige ved at forsvinde i det nye sus. Nu skulle håret klippes, målene sættes og resultaterne dokumenteres. Organisationerne i Danmark, offentlige såvel som private, havde ikke bare købt nye værktøjskasser. De blev kørt ind på store værksteder med henblik på det helt grundige gennemsyn. Transformationen tog til. Der var dataregn på vej.

## Anden periode: Reaktion

Selv stod vi og måbede. Der gik vi og troede at rationalisme og reduktionisme var nogle døde fisk. Nogle gamle udstoppede væsner, man kunne gå på naturhistorisk og se udstillet fra en tid med samleband og nedslidningsakkorder. Senere kaldt for neoliberal musik og New Public Management. Data blev ledernes nye kort og evalueringsvægten hed 'Best Practice', vi alle skulle stille os op på. Kontrakter blev i stort antal skrevet. Ikke kun på opgavens vegne. Også på dine og mine vegne. På samarbejdets vegne. På leverancens vegne. Og ikke mindst på resultaternes vegne. "Bevis at du kan forandre verden, nu tak!" gerne med signifikante statistiske belæg og forskningsmæssig evidens. Vi skulle alle gøres til bevisførende. Humane ressourcer, som skulle sælges på børsdagen til højstbydende.

Villa Venire stod i et vadested. Indrømmet, lettere sure og skuffede. Eller tænksomme og spillevende. *Vil-Kan-Skal modellen* hjalp os på vej. 'Skal-skilte' og styringsbenet blev udviklet. Ikke bare som resultat af den enkle model, men via samarbejder med bl.a. Klaus Majgaard, Jørgen Danelund og Odense kommune. Ud af alt dette fik vi tegnet *Dobbeltløjfen* som et billede på organisatoriske stræk. Et stræk der ikke kaldte på svar om "hvad der er sandt", men snarere på "hvad virker" og hvilken reaktion, der kan trænes for at skabe den præcise forstyrrelse, der kan påvirke et komplekst system til at få et bedre mønster. Vi fik brug for en tro på læringen som højeste kontekst i stedet for resultatets evindelige værdi. Vi ville vende logikken på hovedet. Kunne vi bruge kommunikationsfagligheden til at fremme feedback og reaktioner, der virker? Kunne vi lære noget sammen i stedet for at bevise os for hinanden?

Pragmatismen med dens læringsfilosofi og eksemplariske principper blev en stærk Villa Venire signatur - udmøntet i bogen om *Pragmatisk ledelse* - og er det stadig ved hvert pulsslag! Det ses tydeligt på hjertemåleren. Mange har siden mødt vores *test-simulering* og *kommunikative simulationstræning*. Vores hjerte banker for læring med afsæt i vores dybe forståelse for erfaring og for at 'gøre'. Gøre det, der virker. Øve sig. Skabe rum hvor man kan gøre sig nye erfaringer, som rummer en stor mængede læring.

### Tredje periode: Resonans

'Den udbrændte platform'. I lang tid var det arbejdstitlen på vores seneste bog. Vi delte alle fornemmelsen for en verden i opløsning. Vi befandt os i klimakrise og akut beredskab overfor globale angreb af forskellige karakterer. Vi havde både ophobet erfaringer med brutale og ligefrem ondsindede organisatoriske strategier, ja. Men som oftest var der tale om en meget utilsigtede udmatning. Komplexiteten var løbet løbsk og vi var pludseligt ude af stand til at kontrollere kommunikation og interaktion, som nu i stedet udspillede sig i sociale rum på tværs af tid og sted. Vi har, som mange andre, læst Hartmut Rosa. Vi ikke bare forstår hans beskrivelser af acceleration. Vi har set konkrete eksempler på udbrændthed i det organisatoriske liv. *Åndenøden*. Voldsom kompleksitet, mistrivsel og iltfattige rum. En ny treklang kom til verden, *Tør-Gør-Bør-modellen*, der giver plads til nuancerede overvejelser. Dialogerne udvidede sig, mens vi kiggede fremad.

Og, som så ofte før, fik vi hjælp af vores nærmeste samarbejdspartnere. Beskeden fra cheferne, lederne og udviklingsfolkene til os var klar. De sagde tak for analysen med de stærke metaforer ørkenerfaringer og oceaniske erfaringer. De sagde tak for at minde om ikke at gøre mere af det samme, som ikke virker. Men gøre noget andet. De kvitterede for den etiske opmærksomhed. Men hvor er håbet, spurgte de? Hvad er det andet, som kan virke bedre? Selvsagt var vi nødt til at komme på et pragmatisk svar, så mismodet ikke forårsagede totalt hjertestop. Vi måtte genoplive vores virkemidler.

Genoplivningen kaldte vi for *Resonansfællesskaber*, og bogen blev til *Livets uendelige kilde*, hvilket har vist sig at være helt profetisk. Kilden er, når man først slår vores tråd til verden an, bogstaveligt talt en uendelig kilde til resonans. Siden har musikken spillet, poesien spillet ind, æstetikken fået plads og vores relation til andre ting, til naturen og til ånden har løftet og udvidet vores repertoire.

Længslen er ikke bare stor. Professionelle rundt omkring har sparket blufærdigheden til hjørne og har åbnet *det resonante rum* med plads til de særlige kvaliteter, hvor vi kan mærke hinanden, mærke os selv, hvor øjnene lyser op. Vi kan godt ha' det godt, selvom det vi skal, er svært. Sætningen, *De små tings lykke*, der nu rejser vidt omkring, betyder ikke, at lykken er lille. Men netop, at det allermest livgivende kan bo i det små. Eller som nogen har omformuleret med et smil: De små ting lykkes!

Pudsigt i øvrigt for os, at det resonante rum kalder på kommunikationens dyder. Vores hjertediagram har fået en stabil kurve. Der er, som vi oplever det, igen stort fokus på de systemiske dyder, på anerkendelsens magiske kraft og på at udvikle på både hverdagens fortællinger og på de store organisatoriske grundfortællinger.

## Lige nu: Regeneration

Vi færdes ikke bare i organisationer. Vi færdes blandt mennesker. Med-mennesker. Hvor sliddet har udmattet mange erfarne folk. Hvor presset har skabt nogle hårde dynamikker. Hvor unge dygtige folk forventes at kunne præstere fra første sekund. Vi kan mærke, at tiden kalder på at 'kunne mærke'. At vi udvikler evnen til at kunne mærke hinanden og skabe rum – ikke bare for resonans. Udvidede rum, der også tillader nye *følelsesnormer* i opgaveløsningen. Stabiliserende rum, der hjælper møderne på vej. Skærmede rum, der beskytter organisationens hjerteslag.

Måske kommer rummet med et sprog – refleksion. Måske opstår det gennem de nye, små prøvehandlinger – reaktion. Måske bliver rummet skabt med oplevelser – resonans. Måske skal det mærkes. Uanset så skal vi som *lysbønderne* ikke bare sikre gode produkter af vores indsats. Vi skal samtidig sikre, at organisationen bliver mere levedygtig, så vi ikke brænder ud og brænder jorden af. Den organisatoriske jordbund, skal ikke kun hyldes for sin sommerfugt, men nænsomt respekteres for alle sæsoners kendetegn. Den skal behandles nænsomt, så den kan overvintre og nære den næste generation.

Regeneration er en ny generation af nødvendige ideer og praksisser. En eksistentiel fordring der rækker langt ud over vores egen næsetip og den hurtige gevinst. For os forstås det bedst, hvis vores hjerte banker i takt med andres. Ikke ved at vende noget ryggen. Ikke ved at negligere dyrebare erfaringer. Men ved at sige JA til alt det som eksisterer i et liv og et kollektivt univers – alt det, der er til. Også alt det, vi ikke kan se, men som vi følsomt mærker imellem os. Vi må mærke livets uendelige kilde og give sanserne en chance for at spille en fornyet rolle i vores livtag med en kaotisk verden.

Testresultat: Hjertet banker vitalt ved hjælp af sine rummelige hjertekamre. *Refleksion, reaktion, resonans* og *regeneration* strømmer ud i poetiske pulsslag.

Kate Lacetz og Thorkild Olsen, 2025