



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Undringsdreven innovation i Vejle Kommune

En empirisk rapport og bilag til bogen At møde verden med undren (Hansen, 2018)

Hansen, Finn Thorbjørn

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Publication date:
2018

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Hansen, F. T. (2018). *Undringsdreven innovation i Vejle Kommune: En empirisk rapport og bilag til bogen At møde verden med undren (Hansen, 2018)*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Undringsdreven innovation i Vejle Kommune

Finn Thorbjørn Hansen

The background of the cover is a solid teal color. In the lower half, there are several large, overlapping, organic shapes in white and a lighter shade of teal. These shapes are fluid and abstract, resembling stylized waves or organic forms. The white shapes are layered over the teal background, and some of them overlap each other, creating a sense of depth and movement.

Undringsdreven Innovation i Vejle Kommune

Undringsdreven Innovation i Vejle Kommune

© Finn Thorbjørn Hansen, Institut for Kommunikation,
Aalborg Universitet, i samarbejde med Vejle Kommune

Layout: Jan Søholm Knudsen


Open Access Document, August 2018

ISBN 978-87-970819-0-7

Indholdsfortegnelse

Forord	9
1. Kort om formålet og baggrund for denne rapport	12
1.1.1. At gentænke innovation ud fra en filosofisk og eksistentiel tilgang	12
1.1.2. Baggrund: De fire V'er - Viden, Vækst, Velfærd og Væren.....	13
1.1.3. Rapportens opbygning.....	20
1.2. En særlig type aktionsforskning	20
1.2.1. Aktionsforskning og –læring på fænomenologisk grund.....	22
1.2.2. Et konkret eksempel på, hvordan man har arbejdet med undringsværkstedet i Vejle.....	25
1.2.3. Undringsværkstedet fem momenter kort fortalt	28
1.2.4. Fænomenologiske ‘snapshots’ og indkig i piloternes livsverden.....	33
1.3. Fem udvalgte undringseksperimenter i Vejle Kommune + et muligt	36
1.3.2. Tre filosofiske sonde-indflyvninger over Center for Specialundervisning for Voksne	43
1.3.3. Eksempler på spørgelandskaber som undringsdronerne overfløj	48
1.3.4. Undringsdreven innovation i praksis – nye undervisningsdyder bliver (op)fundet	52
1.3.5. Filosofisk vejledning på topleder- og iværksætter-niveau	57
1.3.6. Når den foretagsomme iværksætter lærer at gå fra gøre- til være-mode.....	62
1.3.7. Undringsværksteder med æstetiske og nonverbale toner	66
1.3.8. InnovationsTrioen i byudviklingsprojekt	69
1.3.9. Mon InnovationsTrioen kan ændre Vejle Kommunes mødekulturer i fremtiden?	79
1.4. Overordnede erfaringer som piloterne gjorde sig med UI i Vejle Kommune	81
1.4.1. Udvikling af personlige kompetencer og faglig identitet i forhold til UI.....	83
1.4.2. Udvikling af faglig arbejdsglæde, stolthed og en følelse af dybere mening på arbejdspladsen og i teambuilding.....	86

1.4.3. Udvikling af en særlig eksistentiel dannelse og filosofisk modstandskraft	89
1.4.4. Erfaringen af UIs mangesidige anvendelsesmuligheder i Vejle Kommune	93
1.4.5. Opkvalificering af hverdagsinnovationen i Vejle Kommune	95
1.4.6. Fra problemorientering til undren og om hvad en sokratisk samtalekultur i en kommune kan bestå af.....	97
1.4.7. Uden ledelsens opbakning vil UI ikke kunne udbredes i Vejle Kommune	98
1.5. Vejle-modellen for undrings- og visdomsdriven innovation	103
1.5.1. Undringshjulet	106
1.5.2. Undringsseismografen – et middel til at facilitere kreative nybrud og undren i en organisation	109
1.6. Hvordan kan Vejle-modellen og de andre UI-tiltag blive implementeret i Vejle Kommune: Konklusion og perspektivering.....	114
1.6.1. Hvordan kunne en version 2.0 af Vejle Kommunes undringsdrevne innovation se ud?	117
1.6.2. Vergantis fortolkningslab som 'the missing link' til erhvervslivet	118
1.6. 3. Responsible Innovation' og undringsdrevne innovation må forbindes	122



Jeg er så bange for menneskers ord.
Alt hvad de udtaler er så klart:
Dette er en hund, og dette er et hus,
Og begyndelsen er her, og afslutningen er derovre.

Deres mening skræmmer, deres spottende-drillerier
Og de ved alt, hvad der kommer og har været.
Ingen bjerge forundrer dem længere, deres ejendomme
og haver grænser direkte op til Gud.

Jeg vil altid advare og kæmpe: Bliv væk.
Det er et under for mig at høre tingene synge.
Men når de rører dem: storkner tingene og bliver stumme.
De dræber tingene for mig

Rainer Maria Rilke, *Selected poems*, 2011, p. 7, min oversættelse



Forord

Denne rapport ”Undringsdreven innovation i Vejle Kommune” er en rapportering fra et aktionsforsknings- og udviklingsprojekt i Vejle Kommune, der forløb i tidsperioden fra 2014-2016. PProjektet blev - sammen med innovationschef Lene Lawaetz - oprindelig initieret af konsulent for Kunst & Erhverv, Eva Sommer. De kommer begge fra Vejle Kommunes innovationsafdeling, også kaldet Spinderihallerne. I 2013 blev undertegnede kontaktet og spurgt om jeg ville lede et egentligt forsknings- og udviklingsprojekt, hvis formål var at undersøge, hvorledes man kan fremme en mere eksistentiel og meningsføgende tilgang til innovation og udviklingsprocesser i offentlige organisationer med Vejle Kommune som case.

Resultatet af dette forskningsprojekt kan man i dag finde i bogen *At møde verden med undren: Dannelse, innovation og organisatorisk udvikling i et værensfilosofisk perspektiv* (Hans Reitzels forlag, 2018) af undertegnede. I denne bog præsenteres som

noget nyt – både forskningsmæssigt og i praksis – hvordan man kan arbejde med ’eksistentiel og ansvarlig innovation’ og såkaldt ’humanistisk og eksistentiel resiliens’ ud fra en undrings- og visdomssøgende innovationsstilgang.

Hovedpointen i bogen er, at hvis man for alvor vil vække medarbejdere og lederes engagement, forundringsparathed og undringsans (og dermed øge deres innovationskraft), så må de lære at få øje på de delikate, fine og oftest oversete underfulde øjeblikke midt i hverdagen. Og ledere og medarbejdere må lære at være i et sprog, et nærvær og i en tænkning, der igen gør det muligt at høre – som den tyske digter Rainer Maria Rilke så smukt udtrykker det – ”tingene synge”.

For mødet med det eksistentielle og meningsgivende ligger på grænsen af vores sprog og bevidsthed; det eksistentielle er uudsigeligt og kan kun tilnærmes på indirekte vis. Poeten/kunstneren og filosofen/

sokraten har dog et sprog, et kunstnerisk og filosofisk nærvær og en spørgeretning/lytning, som hjælper os til at få gehør for denne tavse og alligevel sigende værensdimension i vores arbejdsliv og liv som sådan. Gennem undringsværksteder, Wonder Labs og undringsbaserede dialog- og refleksionsformer kan man vække en sådan værensopmærksomhed og gehør for det eksistentielt meningsgivende.

I udtalelsen fra bogens Peer Review skriver professor i pædagogik, Aslaug Kristiansen, fra Agder Universitet i Norge bl.a.:

”Forfatteren har med denne bog [At møde verden med undren, FTH] stillet sig selv en vanskelig opgave. Han artikulerer temaer, som næsten er på grænsen af hvad sproget tilbyder, men det klarer han på en rigtig fin måde ved at benytte gode og træffende metaforer, litterære og filosofisk udvalgte tekster og mere praktiske eksempler og citater. Jeg opfatter dette som en god guidning gennem et vanskeligt ”terræn”.

Det er imponerende at se, hvordan forfatteren formår at trække linjer fra avanceret filosofi til den praktiske hverdag, som vi alle er del af. Det har været en interessant rejse. Det er en meget rig bog, som vækker mange tanker – en spændende bog.”

Nærværende empiriske og erfaringsbeskrivende rapport 'Undringsdreven innovation i Vejle Kommune' skal ses og bør læses som et appendiks eller bilag til denne bog. Alle litteraturhenvisninger i denne rapport finder man i bogen *At møde verden med undren*. Derfor er en referenceliste ikke taget med her. Nærværende rapport er råmaterialet til bogens kapitel 5 "Den undrende organisation i praksis", der bygger på uddrag og opsummeringer fra rapporten.

Man vil således ved læsning af rapporten finde flere eksempler og mere udfoldet end i bogen, hvordan piloterne i aktionsforskningsprojektet helt konkret arbejdede og eksperimenterede med forskellige undringsformer i praksis, og man vil kunne læse flere udsagn fra deres evalueringer. Der vil også være en udførlig beskrivelse af, hvordan en proces forløb i et undringsværksted med en af piloterne som fortæller. Ligesom det også ret detaljeret og praksisnært bliver rapporteret, hvordan man arbejdede med de såkaldte 'undringsdroner' og med InnovationsTrioen: Klods Hans, Poeten og Sokrates. Sidstnævnte trio kan også ses som en beskrivelse af, hvordan man konkret når fra *wicked problems* til *delicate problems* i innovationsprocesser. Hvad *wicked* og *delicate problems* er, er udviklet og beskrevet i indledningskapitlet for bogen *At møde verden med undren*.

I bogen *At møde verden med undren* finder man heller ikke en så detaljeret og konkret gennemgang af de fem momenter i undringsværkstedet. Ligesom man heller ikke vil finde en så praksisnær beskrivelse af, hvordan vi konkret udførte disse 'Wonder Labs' eller hvordan *Undringshjulet* skal forstås i praksis og hvilke faciliteringsroller, der ligger i den udviklede model "Undringsseismografen". Sidstnævnte model kan benyttes, når man vil samle eller åbne op for de kreative og innovative kræfter i en *undrende organisation*.

I håbet om, at disse tilføjelser og praktiske uddybninger også kan være til yderligere inspiration, uploades denne rapport som Open Access-dokument på: [http://vbn.aau.dk/da/publications/undringsdreven-innovation-i-vejle-kommune\(58fb5e51-2e9d-455e-aebc-71479b51e74b\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/undringsdreven-innovation-i-vejle-kommune(58fb5e51-2e9d-455e-aebc-71479b51e74b).html)

Finn Thorbjørn Hansen

Professor, Ph.d., Center for Dialog og Organisation, Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet, juni 2018.



1. Kort om formålet og baggrund for denne rapport

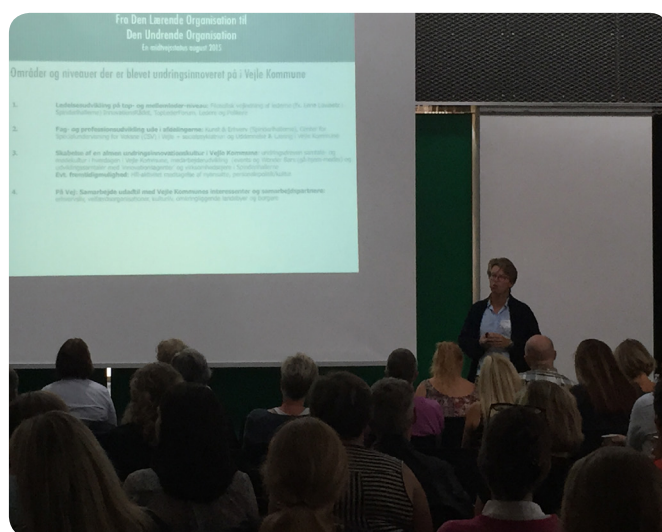
1.1.1. At gentænke innovation ud fra en filosofisk og eksistentiel tilgang

Formålet med projektet var at undersøge, hvorledes man grundlæggende kan gentænke organisatorisk udvikling og innovationsprocesser ud fra en eksistentiel, meningsføgende og filosofisk tilgang.

I Vejle Kommune såvel som i landets offentlige organisationer bredt sagt har spørgsmål om medarbejderes og mellemlidernes trivsel, faglige stolthed og arbejdsglæde i stigende grad blevet forbundet med medarbejdernes søgen eller længsel efter 'det meningsfulde arbejdsliv'. Megen stress, angst, følelse af manglende motivation og engagement (se Prætorius (2013) synes også at forbinde sig med overordnede eksistentielle og meningsføgende spørgsmål og ønsker om en 'dybere mening' eller at leve et mere indholdsrigt liv, hvor følelsen af at gøre noget stort og meningsfuldt ikke bare for én selv men samfundet og verden som sådan står højt på dagsordenen. At lede og motivere ud fra *The Big Whys* har længe været et diskuteret emne (se fx Sinik, 2009).

Det nye ville således være at undersøge – teoretisk såvel som empirisk og særligt gennem et aktionsforskningsprojekt – hvordan man

kunne skabe innovation ud fra et meningsføgende og eksistentielt perspektiv. Kunne man tænke sig en slags ny 'filosofisk organisation', som noget andet end den længe brugte systemiske 'lærende organisation'?



I 2013 henvendte Vejle Kommune sig til mig, idet de på baggrund af min forskning og særlig bogen *At stå i det åbne. Dannelse gennem filosofisk undren og nærvær* (Hans Reitzel, 2010) så en mulighed for et godt samarbejde. Et 2-årigt finansieret forskningssamarbejde blev etableret i 2013 med det ønske, at jeg skulle lede projektet i samarbejde med syv kommunale medarbejdere og mellemlidere (kaldet 'piloterne' i projektet) fra Vejle Kommune + en praktikant-studerende fra Anvendt Filosofi fra Aalborg Universitet. De otte piloter var:

Mads Bo Kristensen, ph.d. og chefkonsulent i Uddannelse & Læring;

Ulla Laursen, souschef for CSV Vejle (Center for Specialundervisning for Voksne);

Kirsten Dyrendal Zeberg, tidligere afdelingsleder på Center for Dagtilbud,

Jens Brodersen, tidligere afdelingsleder for døgnområdet;

Camilla Jørgensen, arkitekt og projektudvikler ved Teknik & Miljø;

Lars Henrik Nielsen, innovationspsykolog og -konsulent i Spinderihallerne;

Eva Sommer, udviklingskonsulent og ansvarlig for Kunst & Erhverv under Spinderihallerne. Hun var også Vejle Kommunes interne koordinator for dette projekt;

Mette Køhlert, praktikant i Spinderihallerne under forløbet og senere specialestuderende fra Anvendt Filosofi, Aalborg Universitet.

I det følgende vil de i rapporten blot blive nævnt ved deres fornavn.



1.1.2. Baggrund: De fire V'er

- Viden, Vækst, Velfærd og Væren

Da jeg blev inviteret af Vejle Kommune i 2013 til at stå for aktionsforskningsprojektet 'Undringsdreven innovation i Vejle Kommune', var det i en opbrudstid. Man havde i denne periode blandt de kommunale topche-

fer og kommunale politikere intense drøftelser om, hvilken ny fremtidsvision og bærende værdier, som man ville sætte for Vejle Kommunes videre udvikling og velfærd.

I det tidligere visionsudspil havde overskriften været ”Viden, Vækst og Velfærd”, og under disse markørbegreber havde man så udfoldet, hvordan man strategisk og i praksis ville igangsætte og udfolde denne vision for yderligere vækst og velfærd i kommunen. Nu kiggede man igen fremad og på idé- og visionsseminarer for kommunale topchefer og politikere havde man sat det overordnede spørgsmål: ”Hvad er Vejles sjæl eller DNA?”

I Vejle Kommune har man, som jeg kort har været inde på, et særligt og ganske unikt udviklings- og innovationsmiljø, kaldet Spinderihallerne i midtbyen, hvor mindre videns- og kulturvirksomheder og det offentlige mødes på kryds og tværs og sammen forsøger de at skabe vækst og forretningsudvikling. Dette sted kan ses som Vejle Kommunes lokomotiv i forhold til udvikling og innovation.

Spinderihallerne udmærker sig særligt ved at være et udviklings- og innovationsmiljø for folk og skabt af folk, som er optaget af at arbejde i krydsfeltet og samspillet mellem erhverv, design og kunst. Som der står på hjemmesiden om stedet:

Spinderihallerne og Kedelbygningen tilbyder dig et kreativt virksomhedsmiljø med ca. 80 virksomheder, der brænder for at indgå i et fagligt og forpligtende fællesskab. Derudover tilbyder vi månedlige rådgivnings- og udviklingstilbud, adgang til et stort virksomhedsnetværk, Café, fællesarealer samt mulighed for at låne eller leje mødelokaler, fotoatelier, værkstedsfaciliteter mv. Virksomhederne i Kedelbygningen har et skarpt fokus inden for teknologi, design, leg & læring. Virksomhederne i Spinderihallerne arbejder mere bredt inden for forretningsudvikling, kreativitet, design og kunst.

<http://www.spinderihallerne.dk/bliv-lejer/>



Spinderihallerne rummer således et dynamisk virksomhedsmiljø med mange forskellige kreative virksomheder, kunstnere, en række viden- og kulturinstitutioner og et kommunalt udviklingsteam, der sammen skaber forretningsudvikling gennem netværk, samarbejde, videndeling og brug af hinandens kompetencer.

Ud af de mange aktiviteter, som det kommunale udviklings- og innovationsteam under Spinderihallerne står for, er der særlig én funktion, som har dette forskningsprojekts interesse. Det kommunale udviklingsteam skal, som der står: *”... fungere som udviklings- og inspirationsenhed for Vejle Kommune inden for innovation, strategi- og organisationsudvikling.”* Det er således inden for dette regi, at aktionsforsknings- og udviklingsprojektet ”Undringsdreven innovation i Vejle Kommune” skal lokaliseres.

I et internt visionsnotat fra innovationskonsulent Eva Sommer, fra Spinderihallerne, der havde overskriften ”Et ekstra ’V’ i Vejle Kommunes vision” (Eva Sommer, August 2013), foreslår hun, at Vejle Kommune tilføjer et ekstra V for Væren, når det gælder udviklingen af Vejle Kommunes innovationstiltag.

Det, som Eva Sommer og hendes leder Lene Lawaetz var optaget af, da de tog kontakt til mig, var, hvorledes man kunne nytænke og arbejde med Vejle Kommunes overordnede

innovationsindsats på en måde, så man i højere grad kunne medtænke en *værens- og mellemmenneskelige/social dimension* i innovationstiltagene og i strategi- og organisationsudvikling generelt i Vejle Kommune.

Det ekstra V er for Væren skulle uddybe og kvalificere, hvad man fremover ønskede at fokusere på i den fremtidige Videns-, Vækst- og Velfærds-udvikling, hvor borgernes og de kommunale ledere og medarbejders oplevelse og forståelse af dybere meningsfuldhed blev sat i centrum.

Væren bliver i dette udviklingsnotat i første omgang knyttet til de sociale relationer og til ’social innovation’ (jf. Darsø, 2011). Men dernæst var de blevet optaget af den forskning, jeg bedrev inden for undringsbaseret dialoger og professionsudvikling og ville gerne vide mere om mulighederne af eventuelt også at inddrage mere filosofiske og eksistentielle tilgange til forståelsen af velfærd, social innovation og til innovationsprocesser generelt. De var særlig faldet over mine beskrivelser af ’ikke-viden’ som et undrings- og værensfelt, der ikke må forveksles med en psykologisk og kreativt-nysgerrighedsorienteret tænkning, som man finder feltet for ’ikke-viden’ beskrevet i Diamantmodellen hos Darsø (2011).

De var sig således bevidste om, at én ting er at skabe en rammesætning og et tillidsrum

på det mere psykologiske og emotionelle plan imellem ledelse og medarbejdere, eller medarbejdere imellem, når der skal arbejdes med innovationsprocesser, hvor man skal turde sætte sig på spil. Noget andet er at 'stå i det åbne' på det mere tanke- og idémæssige plan, hvor man mødes i reelle undringsfællesskaber og åbne sokratiske samtaler om dét, der virkelig betyder noget (det værdimæssige, etiske, eksistentielle, meningsgivende).

I sidstnævnte tilfælde er der med andre ord ikke tale om kun at blive på det relationelle og processuelle plan (*det psykologiske plan*), men også og i særdeleshed (når tilliden og de sociale og anerkendende fællesskaber er etableret) at mødes og gå i dialog på det indholdsmæssige og eksistentielle plan (*det filosofiske plan*).

Aktionsforsknings- og udviklingsprojekt fik derfor til formål at undersøge, hvorledes en sådan *filosofisk og undringsbaseret* tilgang kunne kvalificere og uddybe deres forståelse af *værensdimensionen* i innovationsprocesser i offentlig regi.

Visionært formuleret ønskede de i 2013 med denne undersøgelse og udviklingsproces at skabe en ny forståelses- og innovationsmodel, der ikke - som megen lærings- og organisationsteori har været centreret om i årtier - kun tænker ud fra ideen om *Den lærende*

organisation eller nyere ideer om 'skabende organisationer', der primært trækker på teorier om 'relationel ledelse' og forandringsledelse ud fra en systematisk eller social-konstruktivistisk tilgang (se fx Hersted & Gergen, 2013) eller innovations- og kreativitetsprocesser, der arbejder ud fra kognitive (Hansen & Byrge, 2013) og socio-kulturelle og konstruktivistiske innovationsmodeller (Tanggaard, 2008; Bager et. Al. 2011; Sarasvathy, 2012; Kirketerp, 2012).

I stedet for blev spørgsmålet i projektet: Hvordan vil en 'filosoferende organisation' eller 'den undrende organisation' se ud? Eller mere præcist: Hvorledes vil en innovation, strategi- og organisationsudvikling se ud, hvis man også medinddrager en sådan filosoferende og undrende tilgang til skabelsen af gode innovative samtaler og samtalekulturer i offentlig ledelse og organisationskultur? Hvad er da en filosofisk organisation? Hvad gør den og kan den? Hvordan er den forskellig fra den organisation vi har i dag? Hvordan bliver man en filosofisk organisation? Hvad skal man gøre for at blive det? Hvorfor skulle man være en filosofisk organisation?

Det var den slags spørgsmål, som blev stillet af Spinderihallernes chef og de innovationsfolk, der var inddraget i opstarten af aktionsforskningsprojektet. I dag har Vejle Kommune et nyt visionskort. Fem år er gået.

Nu taler de ikke længere om Viden, Vækst og Velfærd – men om ”Vejle med Vilje”¹ med nøgleord som *samskabelse*, *hverdagsinnovation* og *bæredygtig vækst* og om Vejle som en *resilient city*.

Når man i de nye visionspapirer taler om *hverdagsinnovation*, handler det om, som der står, ”at gribe vinden” og om stolthed og nysgerrighed. De opfatter hverdagsinnovation, som en af Vejle Kommunes’ stærkeste ressourcer og forstår derved grundlæggende, at innovation skal ske ’fra-neden’ blandt almindelige folk og ude i hverdagen, hvor livet sker og problemer opstår og muligheder ses. At gribe vinden er her en metafor for en Klods Hans kompetence, nemlig at gribe øjeblikket og de forhåndenværende chancer og opståede muligheder. (Om ’Klods Hans-Innovation’ mere generelt, se kapitel 3 i *At møde verden med undren* (Hansen, 2018)).

Når der tales om *bæredygtig vækst* lægges trykket på, at Vejle Kommune ser sig selv som en af Danmarks førende iværksætterbyer, der ønsker at arbejde innovativt og samtidigt bæredygtigt på alle områder. Som der står:

Engang handlede det alene om industriproduktion. I dag omfatter innovationen også erhverv, velfærd og de folkelige fællesskaber, som vi hele tiden udvikler sammen.

Væksten skal nemlig være bæredygtig. Den handler om både økonomi og livskvalitet. Det vil sige viden, velfærd og modstandsdygtighed over for de sociale og miljømæssige forandringer, som det moderne liv kan byde på.²

Læg mærke til fremhævelsen af, at når man i Vejle Kommune taler om bæredygtig vækst, så handler det både om økonomi og livskvalitet. De ønsker at finde og skabe en balance eller et samspil, der kan imødegå de sociale og miljømæssige forandringer og udfordringer. Når der i teksten står ”*modstandskraft*”, så knytter det sig tæt til et tredje centralt begreb i Vejle Kommunes overordnede vision, nemlig begrebet ”*resiliens*” og idealet om at blive en ’*resilient city*’. Jeg skal komme tilbage til det lige om lidt.

Endelig er det fjerde nøgleord: *samskabelse*. Med det begreb synes Vejle at give et bud på, hvordan denne hverdagsinnovation og udviklingen og realiseringen af en bæredygtig vækst kan ske i Vejle Kommune.

Samskabelse handler om, at vi gerne vil gøre tingene sammen – det offentlige, det private, uddannelse og forskning. Vi samarbejder med alle, der vil – i Trekantområdet, nationalt og internationalt. Det handler om at involvere borgere, foreninger og det øvrige civilsamfund, og sammen

¹ <https://www.vejle.dk/om-kommunen/udvikling-med-vilje/byraadets-vision-vejle-med-vilje/>

² Fra Vejle Kommunes hjemmeside: <https://www.vejle.dk/media/4724/endelig-vision-vejle-med-vilje-net.pdf>

udvikler vi vores velfærd. Det handler om at etablere partnerskaber mellem vores virksomheder og læringsmiljøer, hvor samarbejdet skaber ideer, erkendelser og muligheder. (ibid.)

I Vejle knytter man gerne begrebet *samskabelse* tæt til begrebet livskvalitet. Som kommunaldirektøren lægger op til i hans tale fra 2016, præciseres forståelse af begrebet livskvalitet som noget, der har med

”... hvem vi er, og hvad det er for et kald vi har – som kommune og som enkeltpersoner – og hvordan vi kan skabe en ny mening og en ny form for livskvalitet – for os som organisation, men ikke mindst for borgerne.” (Niels N. Ågesen, se kapitel 3 i *At møde verden med undren*).

Med Vejle som *resilient city* er der skabt ekstra motivation for at tænke stort og ud af boksen og længere end til blot lokale problemstillinger. I 2014 blev Vejle by, som den eneste by i Norden, udnævnt til én af de 100 udvalgte byer i verden, der skulle arbejde med at blive en resilient city. Den rige Rockefeller Fond havde sat sig for at finde 100 byer i verden, som blev udset til at være særligt velegnede til at være levende by-eksperimenter for, hvordan man som by kan blive mere modstandsdygtige over for de fysiske, sociale og økonomiske udfordringer, der i stigende

grad er en del af det 21. Århundrede. Der tales om stressfaktorer som høj arbejdsløshed, ineffektiv offentlig transport, stigende vold i et afgrænset område eller kronisk mangel på mad og vand. Der er, fortæller Vikram Singh, som er en centralt placeret leder af projektet 100 Resilient Cities, stor interesse for, hvorledes Vejle som resiliens-laboratorium vil gribe disse eller andre lignende udfordringer an. Først og fremmest fordi Vejle tidligere har udmærket sig som et særligt innovativt sted, men også fordi Vejle som byrepræsentant for den nordiske kultur og velfærdsstat internationalt set måske også kan tilvejebringe nye ideer, som andre udvalgte storbyer San Fransico, Rotterdam, Rom og Barcelona kan finde inspiration i.

Arbejdet med resiliens i Vejle er, som der står i oplæg på deres hjemmesiden³, koncentreret omkring 4 strategiske indsatsområder:

- *Den Samskabende By*: Hvordan styrker vi borgernes lyst til at bidrage til udvikling af vores samfund?
- *Klima Resiliens*: Hvordan imødekommer vi klimaudfordringer og udvikler nytænkende løsninger?
- *Social Resiliens* Hvordan styrker vi integrationen af indvandrere og socialt udsatte?

³ <https://www.vejle.dk/om-kommunen/udvikling-med-vilje/resiliente-vejle/>

- *Smart City* Hvordan sikrer vi, at alle borgere får glæde af digitaliseringens muligheder?

Kort fortalt betyder det, at der vil blive taget en lang række initiativer, som kan skabe nye partnerskaber (*co-creation*) mellem det offentlige og det private omkring bl.a. anvendelse af bæredygtige ressourcer, vedvarende energi og såkaldt 'grøn mobilitet'. Desuden vil man arbejde for en større social og økonomisk sammenhængskraft i kommunen og for at skabe det bedste afsæt for de kommende generationer. Når der tales om 'social innovation' og 'social resiliens', lægges der særlig vægt på nogle

...sociale udfordringer, som kan få en negativ indvirkning på livskvaliteten og velfærd i Vejle i dag og i fremtiden. Analysen peger på en øget risiko for polarisering. Der er flere udsatte grupper og øget indvandring (...) Der er angivet en voksende kløft og tab af social samhørighed mellem grupper i samfundet på tværs af økonomisk status, kultur og lokal identitet. Vi har derfor brug for en helhedsorienteret tilgang til at støtte borgernes udvikling af resiliens. (Vejles Resiliensstrategi, s. 21)

Og i en lille pjece, der fulgte med rapporten Vejles Resiliensstrategi med titlen "Resiliens og HR – i et nordisk lys", står der, at i Vejle

Kommune trænes ledere "...ikke i at give svarene. Lederne skal i stedet stille kraftfulde spørgsmål til medarbejderne". Det handler i HR og personale sammenhænge om, som der videre står, at skabe "... robuste arbejdsfællesskaber med robuste individer i en robust organisation".

Et nøglebegreb til opnåelse af, hvad HR-afdelingen sigter efter, nemlig "Trivsel, Arbejdsglæde og Faglig Stolthed" er tillid. I en "... tillidsbaseret organisation, der lever op til værdierne om tillid, har alle muligheder for at udvikle og turde være innovative. Lave prøvehandling og opnå resiliens". Lederen forventes at kunne agere i og initiere tre forskellige rum: Handlingens rum, Fordybelsens rum og Afgørelsens rum. I Fordybelsens rum arbejder med

... såkaldte wicked problems, der ikke alene kalder på handling men en fordybende dialog, hvor der sammen skabes mening. En måde herpå er at være andre steder, fx på et kursusophold eller have ekstern bistand til at udfordre til fordybelse og undring. (ibid)

Jeg har i mit forskningsarbejde med Vejle Kommune, og særlig med Spinderihallerne leder og de otte piloter i aktionsforskningsprojektet – men også i dialogen med kommunaldirektøren og direktøren for Vejle

Kommunes Børn & Unge, der sad i projektets styregruppe, mærket, hvordan disse ideer og idealer og visioner om *samskabelse* og *resiliens* i stigende grad har fyldt stadig mere, også når de skulle relatere sig til relevansen og brugen af den undrings- og visdomssøgende innovationstilgang i deres kommunale arbejde.

Derfor har jeg i bogen *At møde verden med undren* også valgt at skrive et afsluttende og perspektiverende kapitel, hvor jeg reflekterer over, hvorledes Vejle Kommunes tale om *samskabelse*, *social innovation* og *resiliens* kan tænkes og videreudvikles nu i lyset den undringsbaserede innovationstænkning. Man kunne også spørge: Hvordan vil samskabelse og resiliens blive forstået og praktiseret, hvis det ekstra V for Væren bliver medtænkt? Svaret er, hvad jeg i bogen beskriver som 'humanistisk og eksistentiel resiliens' og modellen: Resiliens-Stjernen.

1.1.3. Rapportens opbygning

I det følgende skal vi først kort se beskrevet den valgte forskningstilgang til det empiriske studie i feltet. Dernæst vil der blive præsenteret fem udvalgte undringseksperimenter ('Wonder Labs'), som piloterne gennemførte i projektperioden. Så følger piloternes evaluering og erfaringer af, hvordan de på forskellige niveauer og kontekster oplever at deltage i undringsbaserede samtaler og

undringsdrevne innovation i en kommunal organisation. Dernæst beskrives, hvad man under projektførelsen benævnte som 'Vejle-modellen' for undringsdrevne innovation. Endelig foretages en kort perspektivering via den italienske innovationsforsker Roberto Verganti ('Meaning-driven Innovation') og den engelske innovationsforsker Richard Owen ('Responsible Innovation'). Undersøgelsens konklusion kan ikke ses uafhængigt af det større teoretiske og filosofiske arbejde, som disse erfaringer fra praksis gav anledning til. Derfor må man læse den endelige konklusion i bogen *At møde verden med undren: Dannelse, innovation og organisatorisk udvikling i et værensfilosofisk perspektiv* (Hansen, 2018), som nærværende rapport som sagt er et bilag til.

Det kan derfor anbefales, at man ved læsning af rapporten enten har læst bogen, eller har den liggende ved siden af, da de teoretiske henvisninger i rapporten bygger på teori og henvisninger, der uddybes i bogen.

1.2. En særlig type aksionsforskning

Hvordan giver man en organisation et blik for 'det underfulde' i dens hverdag?

Når man konkret vil starte med at gøre med-

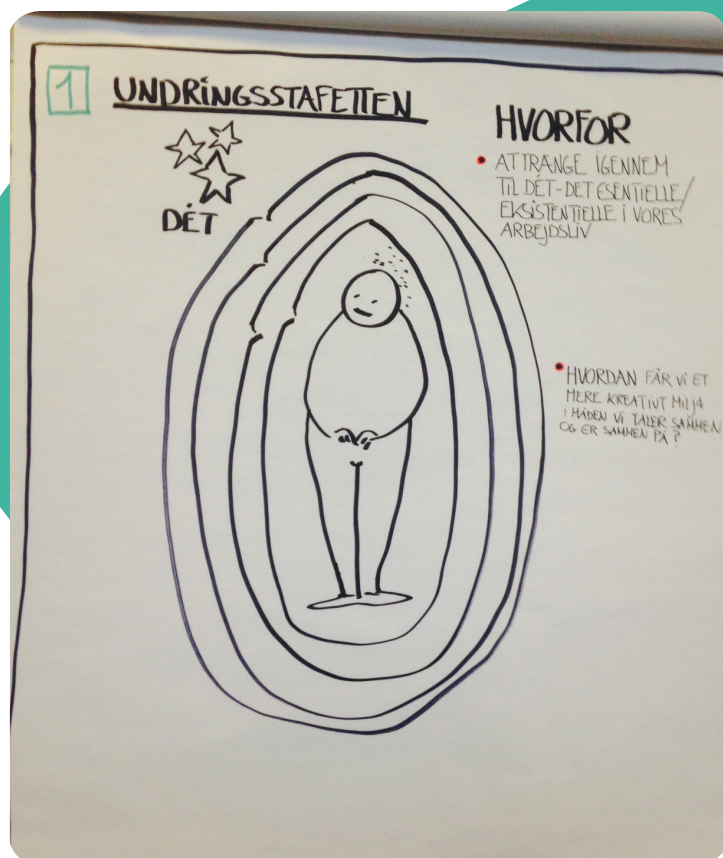
arbejdere og ledere i en kommunal organisation eller institution rede til at arbejde i en 'undrende organisation' og med undringsbaserede dialoger og undrings- og visdomsøgende innovationsprocesser er der en formidlingsudfordring. For hvordan pædagogisk og kommunikativt får man formidlet bedst, hvorfor en sådan undringstilgang til arbejdslivet og organisatorisk tænkning kan være relevant for ikke kun de 'smarte innovationskonsulenter' og højtflyvende ledere, men også for den almindelige medarbejder og mellemlider?

En af de pædagogiske modeller⁴, som blev brugt under træning af pilotgruppen i aktionsforskningsprojektet var – som pilotgruppen valgte at kalde den – 'skallemanden'. Eva Sommer gav med sin fine streg skallemanden dette udtryk (se figuren til højre).

Som man kan se, handler modellen om, at vi i vores hverdag tænker og handler igennem et lag af viden og meninger. Hvad jeg i bogen *At møde verden med undren* (kapitel 2) kalder 'de ontiske lag', der omslutter den foretagsomme og kognitive bevidsthed. Dette lag knytter sig specifikt til det jeg bogens kapitel 3 om innovation også kalder den problem-løsnings- og funktions-orienterede praksis.

Men disse vidensformer og meninger kan, som det bliver udviklet i kapitel 2 og 3 i

bogen, let størkne til og blive til klæbrige vidensaflejringer og stivnede meningsskorper. Vi bliver videnssikre og bedrevidende i vores professionalitet, og mister da vores forundringsevne og forundringsparathed. Vi kan da ikke få adgang til at forstå og har da ikke en dømme- og handlekraft, der knytter sig til det, jeg i bogens kapitel 3 beskriver *praxis*.



'Skallemanden', udviklet af Finn Thorbjørn Hansen og pilotgruppen i Vejle med tegning af Eva Sommer

⁴ Denne model med disse videns- og refleksionslag blev oprindeligt udviklet i et sideløbende aktionsforskningsprojekt *At innovere med hjertet*, som jeg ledte på sygepleje- og pædagoguddannelsen på VIA University College (Hansen et al., 2017) og kan også findes benyttet i bogen *At undre sig ved livets afslutning* (Hansen, 2016).

Det vil sige de begivenheder, handlinger og aktiviteter, der er en værdi i sig selv og opleves som i sig selv dybt meningsgivende og værdifulde. Disse gyldne øjeblikke⁵ (værensåbninger) og frirum fra instrumentel nyttetænkning er de øjeblikke, som *den undrende organisation* næres af. De er så at sige iltet i det blod, der løber i en sådan organisationsform.

Så hvilke videns- og meningslag er man aktuelt 'sat af', og hvor mange lag må man igennem for at se *praxis*-øjeblikke i hverdagen og til at slippe ud i det åbne og ud til det underfulde i hverdagen, der taler til os?

Når pilotgruppen i dag vil fortælle om relevansen og brugen af undringsbaserede dialoger og undrings- og visdomssøgende innovation i deres arbejde benytter de gerne denne 'skallemands-model'.

Modellen benyttede jeg mig også af, da jeg første gang mødte pilotgruppen. Den blev brugt som optakt til den 'aktion-ind-i-feltet', som de forestående aktionsforskningsprojekt den gang havde til formål at igangsætte. For hvorledes kunne jeg bedst hjælpe til og skabe plads for, at en sådan 'opblødning' af piloternes vidensaflejringer og størkede meningsskorper kunne ske? Hvorledes kunne jeg intervenere på en måde, så jeg fik sat nogle dannelses- og læringsprocesser i

gang, så deres opmærksomhed i stigende grad blev rettet mod værens-, visdoms- og undrings-dimensionen i deres arbejdsliv og i deres liv som sådan?

1.2.1. Aktionsforskning og –læring på fænomenologisk grund

Når man arbejder som filosofisk aktionsforsker, som jeg gør i denne slags rekvirerede og praksisbaserede forskningsprojekter, handler det om at skabe et fælles undersøgelses- og undringsfelt sammen med en mindre pilotgruppe af praktikere og professionelle fra dette felt, denne professionspraksis og organisation. I aktionsforskning handler det, som det ofte bliver fremhævet (Heron & Reason 2001; Hansen, 2017a), ikke om at forske *på* mennesker men om at forske *med* mennesker.

Jeg skal ikke her gå i dybden eller i detaljer med, hvad aktionsforskning er, og hvad filosofisk aktionsforskning og den særlige sokratiske og fænomenologisk-orienterede aktionsforskningstilgang mere specifikt kan bruges til. Det har jeg skrevet om andre steder (Hansen, 2017a, 2017b) og også benyttet i andre sammenhænge f.eks. inden for design- og hospiceprofessionen (Hansen, 2014, 2016).

Hvad jeg dog gerne her vil understrege er, at det overordnede formål med en fænomenologisk-orienteret og filosofisk aktionsforskning og den *aktionslæring*, der også følger

⁵ Begrebet "gyldne øjeblikke" må ikke her forveksles med den forståelse af "gyldne øjeblikke", som Hildebrandt og hans to medforfatter (Larsen, Hildebrandt & Beckett, 2015) taler om. Når de beskriver det, de kalder "MeningsMetoden", så er det i en typisk konstruktivistisk og noget instrumentel sprogform. Der tales om "meningsforhandlinger"[-som om mening i dybere eksistentiel og ontologisk forstand er noget vi kan forhandle os til!], og om at MeningsMetoden kan give "...handlingsanvisende svar på, hvordan I særligt skaber mening"(ibid., s. 19) og om at man skal fokusere på "...det lokale menings-DNA, som beskriver grundstrukturen i, hvordan medarbejdergruppen skaber mening for brugerne"(ibid. s. 54-55). Deres håndbog henviser til Den lærerende organisation og til Positiv psykologi som deres væsentligste teoretiske ressourcer.

med som en ekstra bonus for piloterne i disse processer, er at få piloterne til at lytte til deres egen *praxis* ud fra erfaringens inderside.

Hvis jeg kom som en almindelig kvalitativ forsker (Kvale & Brinkmann, 2009) med en optager og papirblok for at interviewe piloterne i projektet én og én eller som gruppe, ville jeg først og fremmest få adgang til deres artikulerede og tænkte refleksioner over egen praksis. I så fald ville der være en tendens til at jeg kun ville få lov at høre om deres 'ydre-side-erfaringer' eller som Merleau-Ponty ville sige, jeg ville da "...flygte fra eksistensen til universet af sagte ting..." (Merleau-Ponty, 2009, s. xviii). Eller jeg ville – i Heideggers terminologi – kun få adgang til deres ontiske perceptioner og tanker og ikke de ontologiske indtryk og erfaringer.

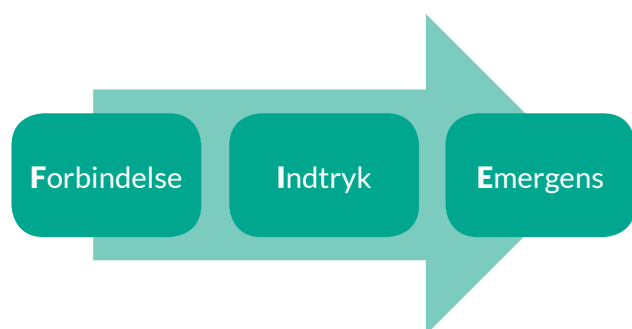
De benyttede undringsværksteder blev benyttet som en slags 'fænomenologiske sonder' eller som det i bogen *At møde verden med undren* blev kaldt: 'undringsdroner'. De skulle give den udenforstående iagttager mulighed også for at se praktikernes livsverden fra deres inderside. Udviklingen af essayene i undringsværkstederne er dels skriveøvelser til at få piloterne til at tænke på en mere fænomenologisk og filosofisk undrende måde, men det er også essays, der kan give – i bedste fald – mere almene indsigter i den værensdimension, som tavst

bærer eller omslutter den livsverden, som praktikerne tænker og handler ud fra. Disse essays – *hvis* de er tilstrækkelig bearbejdede og har fået den tilstrækkelige refleksions og 'gærings'-tid⁶ – kan derfor også bruges som en slags '*praxis-vinduer*' eller '*fænomenologiske snapshots*' i forhold til at spotte forhold og væremåder i feltet, der kan have særlig interesse, når man vil åbne sig for denne professionspraksis eksistentielle og værensmæssige dimensioner.

Jeg skal i næste afsnit præsentere nogle af de 'praxis-vinduer' eller fænomenologiske indkig i piloternes måder at se og opleve innovationsmuligheder i deres praksis fra et inderside-blik.

Men inden da, kort om det overordnede design af dette 'sokratiske og fænomenologisk-orienterede aktionsforskningsprojekt' (jf. Hansen, 2017a).

Aktionsprojektet var overordnet set designet ud fra følgende FIE-proces:



⁶ I Vejleprojektet har der ikke – som i Anker Fjord Hospice-projektet (Hansen, 2016) – været den samme tid til at dvæle og arbejde med essayene over længere tid (op til et helt år på Anker Fjord). Hvis man således forskningsmæssigt vil benytte sig af essayene fra undringsværkstederne som en fænomenologisk empiri, må disse have haft tid til tilstrækkeligt at 'modne sig'. I nærværende projekt bruges de derfor ikke som stringent fænomenologisk empiri, men som første indfølere på, hvorledes disse piloters 'væren-i-innovations-situationer' tog sig ud for dem. Om den mere omstændige gærings- og modningsproces for fremkaldelse af fænomenologisk empiri, se Van Manen (1990 2014).

F.I.E.-proces er et begreb, som legeforsker Ann Charlotte Thorsted har udviklet (Thorsted, 2011, 2013) og handler om, hvorledes man først må komme i og også faktuel-empirisk kontakt og forbindelse med feltet, for dernæst at agere med feltet på måder, så forsker og praktikerne som medundersøgere i projektet kan komme under indtryk af, hvad der *fænomenologisk* set er på færde i feltet. Emergens er den del af processen, hvor forsker og praktikerne som medundersøger eksperimenterer med feltet inspireret dels af de fænomenologiske indtryk men også at konkrete aktioner af mere legende eller sokratisk-undrende karakter.

I forbindelses-fasen (F) var jeg således ude at følge nogle af praktikerne (piloterne) dér, hvor de arbejder. Gennem observationer og forskellige interviewformer, både af almindelig kvalitativ karakter (Kvale & Brinkmann, 2009) men også via såkaldte sokratiske forskningsinterviews (Hansen, 2015b), fik jeg en første fornemmelse af de praksisser og fag- og selvforståelser, der var i spil der.

I Indtryks-fasen (I) blev piloterne introduceret til 'undringsværkstedet' som en 'aktion-ind-i-feltet', og gennem diverse øvelser og samtaler fik de kendskab til de fem momenter i undringsværkstedet (se kapitel 3 i *At møde verden med undren*). Så godt, at de følte sig i stand og motiveret til selv at prøve lignende

undringsbaserede dialoger af i egen praksis.

Ud af disse sokratiske 'refleksions- og dannelsesrejser' gennem undringsværkstedets fem momenter kom der nogle mindre essays, som hver pilot skrev. Hvert essay var opbygget strukturelt ud fra de fem momenter. Jeg skal i næste afsnit give ét grundigt eksempel på det.

I Emergens-fasen (E) 'fløj' piloterne så ud i verden for nu selv at afprøve forskellige og af dem selv specialdesignede undringseksperimenter (*Wonder Labs*), som de tænkte måske kunne være relevant inden for deres kontekst og arbejdsfunktion. Det kom der ca. 20 eksperimenter ud af. I afsnit 1.2. skal jeg præsentere fem af disse undringseksperimenter mere indgående.

Endelig afsluttes aktionsforskningsprojektet med en evaluerings- og interviewrunde, hvor piloterne blev spurgt om, hvad de så havde fået ud af projektet og undringseksperimenterne og hvor deres tanker, behov og ønsker i dag er for, hvorledes man kan arbejde konkret med undringsdreven innovation (frem over UI) i en offentlig kommune. Disse udtalelser finder man i afsnit 1.3.

Parallelt med F.I.E.-processen løb der også en teoretisk forskningsproces, hvor de gjorde erfaringer og mødte tanker løbende blev reflek-

teret i forhold til den forskningsmæssige 'state-of-the-art' på området (hvilke erfaringer og tanker synes at være 'guld-i-mulden', altså indsigter og spørgsmål som også forskningsmæssigt – og ikke kun udviklingsmæssigt for den lokale projektgruppe – var interessante).

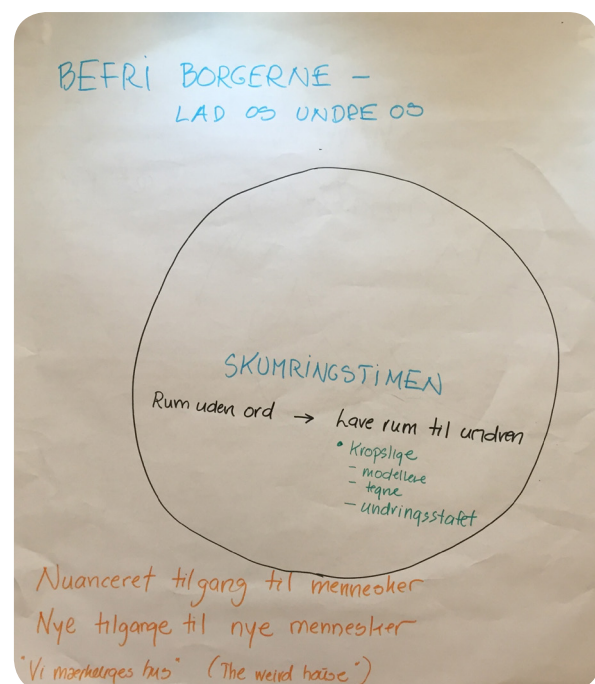
I denne teoretiske parallelproces blev der foretaget innovations- og organisationsteoretiske samt filosofiske og idéhistoriske studier af væsentlige grundbegreber og problemstilling, der knytter sig til ideen om undrings- og visdoms-søgende innovation. I bogen *At møde verden med undren* er disse perspektiver udfoldet.

1.2.2. Et konkret eksempel på, hvordan man har arbejdet med undringsværkstedet i Vejle

Som lovet oven for skal jeg nu give ét eksempel på en undringsværkstedesproces, hvor vi følger én af piloternes fænomenologiske og hermeneutiske refleksions- og skrive-øvelser. Dernæst kommer der tre korte beskrivelser af tre andre eksempler på 'praxis-vinduer' eller 'fænomenologiske snapshots' fra piloternes hverdag i Vejle Kommune, hvor der har været noget på spil, som i deres øjne havde noget med innovation at gøre.

Undringsværkstedet startede med, at gruppen aftalte hvilke tema man overordnet ville fokusere på og undersøge. Sådan behøver et undringsværksted ikke at starte. Man

kan også blot nøjes med at bede deltagerne medbringe en fortælling, hvor de var i en situation, der særlig havde gjort et indtryk på dem, uden at de helt kunne forklare, hvorfor eller hvad det lige nærmere var der var på



spil der.

I det hele taget skal de fortællinger man møder møder op med til et undringsværksted så vidt muligt være 'åbne fortællinger' og ikke 'lukkede fortællinger'. Lukkede fortællinger er fortællinger, hvor fortælleren tydeligvis har fortalt denne historie mange gange før og allerede fået en pointe, og et svar og forklaring på det skete. En åben fortælling derimod er en fortælling, hvor man medbringer en

erfaring, som man stadig er lidt forundret over eller som rumsterer i én som et indtryk, der bare ikke vil forsvinde. Man ved netop ikke, hvorfor denne historie har gjort så stort et indtryk på én, man har ikke nogle forklaringer og svar på den eller løsningsforslag. Derfor ønsker man ærligt og interesseret at undersøge den og også få andre til at undersøge den sammen med én.

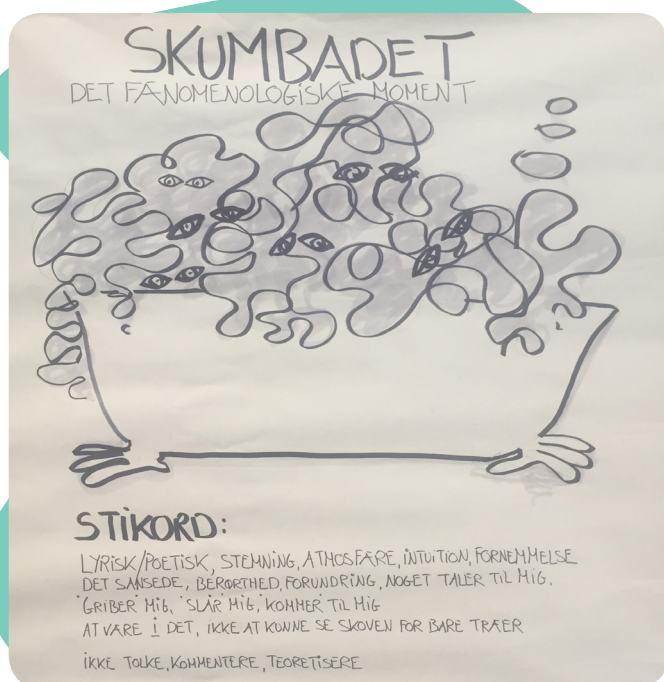
Den første forhindring eller udfordring, som man ofte kan opleve i undringsværkstedet, når en fortælling skal fortælles frem, er, at man ikke har sproget til at få inderside-erfaringen – de levende indtryk i erfaringen – tydelig nok frem. Typisk vil professionelle i en professionspraksis benytte sig af deres vanlige professionelle fagsprog og jargon. Men gør man det, vil man komme i et analy-

tisk-iagttagende og forklarings-søgende (og problemløsnings-søgende) ydreside-forhold til det skete. I så fald lægger fortælleren op til en almindelig faglig supervisions-situation, hvor det fortalte bliver til en case, som man fagligt vil reflektere over i gruppen.

Man må gå anderledes til værks, når man vil finde ind til det fænomenologisk interessante i en fortælling og levet erfaring. Her må man forsøge indledningsvist at lægge det almindelige teoretisk-informerede og funktions-orienterede fagsprog og analysebriller fra sig (det objektiverende 3.-persons-perspektivet og det blik på virkeligheden, som jeg i kapitel 1 i bogen *At møde verden med undren* kaldte for 'dokumentarisk realisme').

Der er ikke tale om en rapportering eller udredning for det skete. Det man i stedet for skal indstille sig på, er at blive en god fortæller, som da man som ung fortalte historier for andre rundt om bålet, eller historier for sine børn. "Der var engang...-tonen" skal findes. Forbilledet for fortællerstilen er ikke videnskabsmandens nøgtern og registrerende beretning men poetens eller novellistens sanselig-stemte og dragende fortællinger.

Når deltagerne fanger denne stil bliver de ofte ivrige og slår tonen om, så man rigtig kan høre, at nu er de fortællere, der rigtig vil fortælle en god historie. Også dette niveau – som jeg i bogen i kapitel 1 kaldte 'narrativ



konstruktivisme' – har sine udfordringer. For problemet er jo, at man kan blive så optaget af at fortælle, hvad man gerne vil fortælle, at man kommer til at stille sig i vejen for, hvad livet – i det pågældende øjeblik, altså selve livsindtrykket – *selv* vil fortælle. Der er således en 'fortælling-i-fortællingen', der er livets egen unikke fortælling. Det, som det altså gælder om at få musikalitet for, er at kunne høre – ikke hvad man selv, som fortæller vil fortælle, men hvad det er, som *livet* vil fortælle os mennesker fra denne levede erfaring. Hvilken praktisk visdom ligger gemt i denne unikke fortælling, som fortælleren har medbragt? I bogen, kapitel 1, kaldte jeg dette lag i fortællingen og det virkelighedssyn for '*lyrisk realisme*'. Når man det niveau, vil man forundret begynde at lytte til 'det sigende' i den fortælling, man er ankommet med. Man kommer da i en Jeg-Du-relation til og dialog med det livsfænomen, som man prøver at forstå.

Denne bevægelse fra en dokumentarisk (3. Persons-perspektiv) over et konstruktivistisk og eksistentialistisk (1. Persons-perspektiv) til et lyrisk og fænomenologisk ramthed af livet selv, som talte det nu til én som en gådefuld dialogpartner (2. Persons-perspektiv) er en afgørende bevægelse i den dannelsesproces og 'nedsynking' i den levede erfaring, som der skal til i den slags undrings-processer.

Eksemplet, jeg skal komme med, er fra den arbejdsplads som Kirsten D. Zeberg arbej-

dede på under projektforløbet. Fortællingen er i forkortet og anekdotiform følgende:

Jeg sidder som leder i en gruppe og er i en situation, hvor jeg gerne vil facilitere og skabe rum for en kreativ og innovativ stemning i lokalet og i gruppen, som jeg er sammen med. Den dag er der en mand i gruppen, som fortæller om sin idé. Jeg lytter, smiler venligt og nikker og viser imødekommenhed og kommer med opmuntrende bemærkninger "Aj, hvor godt – sikken en god idé". Jeg føler inden i mig en boblende opmærksomhed og mærker musklerne i kroppen føles lettere og lettere. Jeg mærker, at det er en rar følelse og situation at være i. Manden er meget begejstret og inspireret og kommer med endnu en ny idé. Jeg lytter med interesse og nikker fortsat opmuntrende. Med ét opdager jeg, at de andre i gruppen omkring os sidder rundt om os med tomme blikke. Har jeg brugt for meget tid på ham og hans ideer? Bryder de sig ikke om hans ideer? Måske skulle vi nok også komme tilbage til den planlagte dagsorden? Jeg føler mig nu anspændt i kroppen, alt føles tungere, og tænker inde i sig selv 'Hvordan kan jeg runde af på hans ideer samtidig med, at jeg viser min støtte til hans forslag?' Så da manden holder en pause, skynder jeg mig at takke ham for ideerne, og spørger om han vil formulere ideerne på skrift som et oplæg til ledergruppen. Han bliver med ét tavs, ser beklemmt på mig og svarer: "Pyha,

det har jeg svært ved. Jeg er ordblind.” Jeg bliver først overrasket, men svarer med et smil: ”Det skal du ikke spekulere på. Det er jo indholdet, der tæller, og det kan jeg sagtens læse i det, du skriver.” Han smiler lettet og svarer, at så skal han nok skrive ideerne ned til mig.

I undringsværkstedet skal man som beskrevet i bogen *At møde verden med undren* gennem fem momenter:

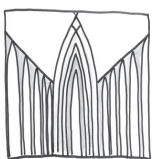
1.2.3. Undringsværkstedet fem momenter kort fortalt



1. det fænomenologiske moment, hvor man lærer at se eller høre det forunderlige i en givet livserfaring og livsindtryk;



2. det hermeneutiske moment, hvor man lærer at se eller lytte efter de filosofiske og værdimæssige grundantagelser, menneskesyn og værdier, som tavst bliver taget for livet i den levede erfaring og fænomenologiske fortælling og hvilken filosofisk undren der opstår i fortælleren, når der spørges til disse antagelser;



3. det sokratisk-dialektiske moment, hvor fortællerens 'lille personlige fortælling' om

X (fx en erfaring af kontakt med et barn) og lille personlige undren (fx hvad er i grunden håb?) mødes af Menneskehedens Store Fortælling og Undringer over fænomenet og begrebet håb. Hvilke med- og modfortællinger kan den lille fortælling og undren spejle og pejle sig i, både bekræftende og negerende?



4. det eksistentielle moment, hvor fortælleren bliver spurgt hvem og hvor han eller hun selv er i mødet med de Store Idealer,

Tanker og Undringer? Og hvordan vedkommende selv lever disse store ord og tanker i eget liv?



5. det phronesiske moment, der betyder, at fortælleren går fra en jeg-position til en vi-position, hvor der nu bliver spurgt til, hvilken almen og praktisk visdom kan vedkommende og hendes kollegaer i gruppen lærer af denne lille fortælling og undren? På hvilken måde må vi i praksis ændre på vores arbejdsgange, samtaleformer eller værensmåder for bedre at kunne leve med visdom-i-praksis?

Som overskrift for hendes fortælling valgte Kirsten: 'Sådan kvæler man en god idé!' Hun oplevede (set i eftertankens lys), at der i denne situation skete noget negativt og hæmmende for idéudviklingsprocessen og i det hele taget for det fælles innovative rum i gruppen. Hvad skulle hun have gjort i stedet for? Hun havde i denne mand stødt ind i nogle innovative ressourcer, som hun fremover godt ville værne om. Måske ligger der langt mere visdom gemt hos folk, der er stille, der ikke tør sige noget i de veltalendes og 'lærdes selskab'? Hvordan kunne hun fremover undgå at stoppe og kvæle sådanne idémæssige lyspunkter eller inspirationsøjeblikke? Hvordan kunne hun måske også i fremtiden inddrage de andre i gruppen noget mere? Og hvad var det der skete, da hun mærkede denne forunderlige boblen og lethed i hende, da hun var i den opmuntrende og imødekommende samtale med manden?

Efter at hun havde fortalt historien til de andre deltagere i undringsværkstedet og om de tanker og spørgsmål, som hun umiddelbart knyttede på denne historie og de hovedindtryk hun havde fra dem, og de andre havde stillet nogle opklarende spørgsmål for helt at kunne se situationen for sig og mærke den inden i, dvælede de sammen et stykke tid ved 'the heat of the moment' i historien. Det var hér, at Kirsten følte denne forunderlige lethed, og at hun var i et nærvær og møde

og en særlig dialog med manden. Samtidig var et andet 'heat of the moment'-øjeblik, da hun oplevede de andre gruppemedlemmers tomme blikke. Det var i dette spændingsfelt mellem boblende opmærksomhed og forunderlig lethed, og en nagende følelse af ineffektivitet og krav om kontrol og orden, at hun følte sig nu. Som leder har hun et ansvar for, at der er styr på tingene og tiden; at folk føler sig trygge og i professionelle hænder med klare dagsordener, og hvor alle får mulighed for at komme til orde. På den anden side var der noget ved dette øjeblik, før det blev stoppet af de tomme blikke, som var så forunderligt tiltalende og meningsgivende for hende. Hun kunne virkelig godt tænke sig at kunne være mere i disse boblende skabende øjeblikke og samtaler, som hun beskrev som kernen i det at være innovativ.

Det fænomenologiske moment endte ved forundringsspørgsmålet: "*Hvad skal der til for, at jeg kan være med i den her skabelse?*"

I det hermeneutiske rum i undringsværkstedet gik gruppen og hun så i gang med sammen at undersøge, hvilke temaer og antagelser, der synes at være på spil og tavst blive taget for givet i denne fortælling og i hendes umiddelbart efterfølgende refleksioner over fortællingen bagefter.

Gruppen noterede sig bl.a. følgende antagelser:

- En god leder faciliterer ideer, der kommer op og er åben og imødekommende.
- Når man tvinger en person til at skrive en idé ned på papir, dør ideen (i hvert fald hvis personen ikke er vant med at skrive eller usikker på det (fx en ordblind))
- Man skal tage manden alvorligt 'når innovationsilden brænder' – men også den faglige dagsorden og de andre i situationen
- En leder bevarer overblik for helheden og faglighed – og lader sig ikke gribe og fx lege i øjeblikket
- Dagsordens logik skaber mere effektivitet i driftslogikken end improviserede samtaler og legeprocesser
- Dagsorden skaber tryghed – og det var vigtigt i dette tilfælde, da medarbejderne var nye.

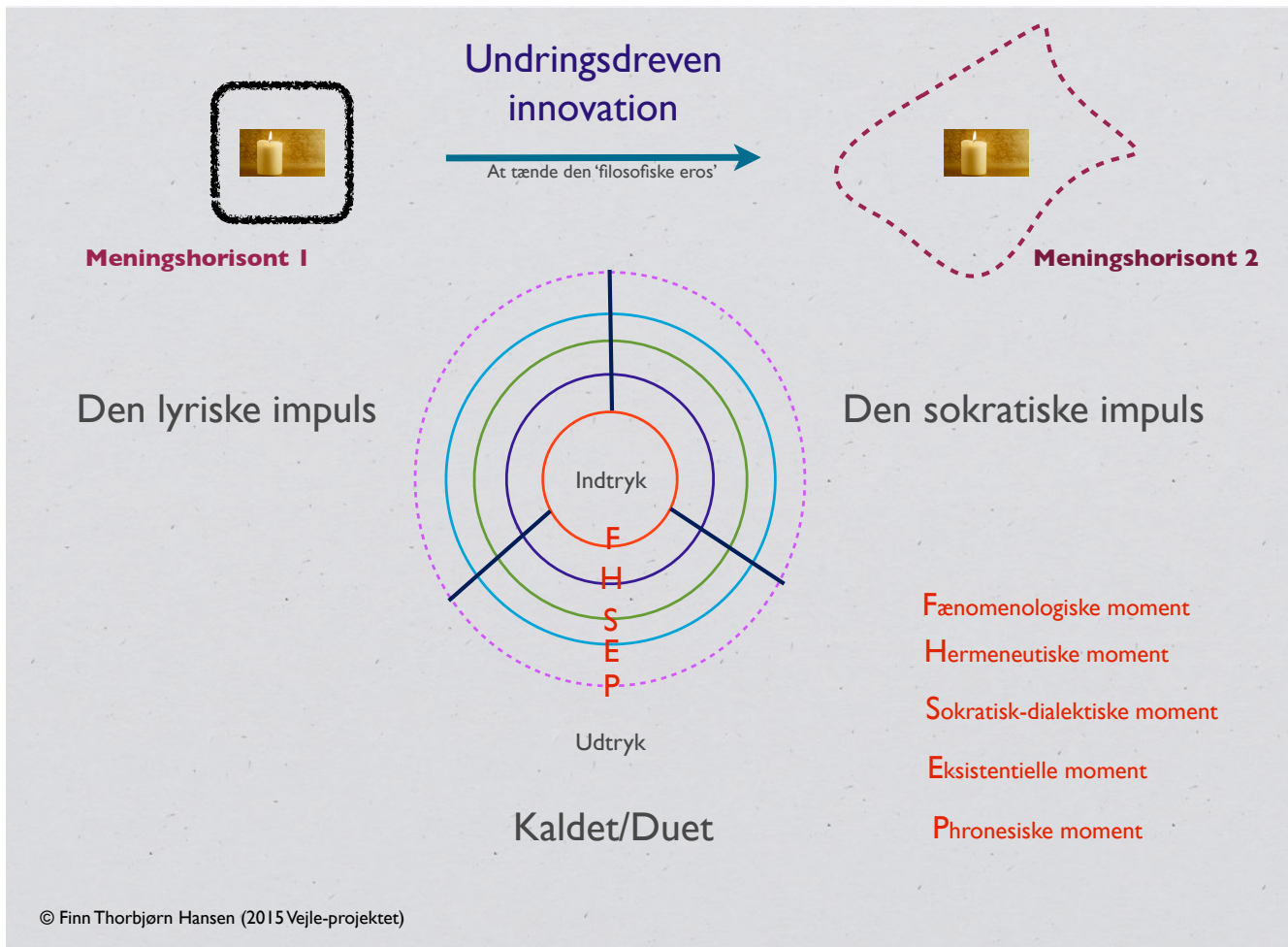
Hvorvidt disse antagelser så var 'sande' eller stadig meningsfulde for Kirsten blev så diskuteret i gruppen. Den overordnede grundantagelse, som Kirsten positivt synes at tale for, var at en leder skal kunne og skal turde være nærværende tilstede i samtalen med hendes medarbejdere. Hendes filosofiske undrings-spørgsmål blev: *"Er det gode lederskab betinget af at være tilstede og nærværende? Hvad*

er det kvalificerende ledernærvær?"

Det første spørgsmål kunne have en klang af at være et retorisk pseudo-spørgsmål, hvis hun egentlig ikke stillede spørgsmål ved det, men så det som svaret. Det gjorde hun ikke i dette tilfælde. Det var et spørgsmål for hende, fordi hun også så, at der af og til kunne være mening i, at en leder også kunne forholde sig neutral og distanceret i situationen.

Under disse to spørgsmål lå også et dybere, som kom op, da hun præciserede hendes to spørgsmål. For hun undrede sig oprigtigt over, hvad det vil sige at "være i nærværet"? Hendes erfaring var at i sådanne øjeblikke "kommer ligesom tingene til én". Men hvordan være nærværende over for det, som kommer til én – at observere eller se på sit eget nærvær (holde øje med det) og så samtidig være i det?! Lader det sig overhovedet gøre? Og hvordan drage de andre med ind i dette blik eller nærvær? Kan man som leder det – lede til et fælles nærvær?

I undringsværkstedets tredje moment – det sokratiske-dialektiske moment – skal man søge væk fra personens og gruppens nuværende meningshorisont og ud til nogle større kunstneriske og filosofiske himmelstrøg eller meningshorisonter. For at finde en vej ud af den meningshorisont, som Kirsten og gruppen hidtil havde bevæget sig inden for,



begyndte man i gruppen på sokratiske vis at spørge kritisk-muntret og dialektisk (kunne det modsatte synspunkt ikke også have noget på sig?) og undrende til hendes begreb om ledernærvar og også de antagelser, som man i gruppen havde taget for givet.

Kan man f.eks. skelne mellem et godt ledelsesnærvar og et dårligt? Hvordan vil et dårligt ledernærvar se ud, hvis det ikke blot er mangel på nærvar? Hvad er det i grunden en leder skal være nærværende overfor for? Nærvar er vel ikke nødvendigvis i sig selv positivt? Hvordan undgår man at nærvar bliver et tomt begreb? Hvad er det som 'kommer til mig' i nærværet? Er nærvar noget privat og

subjektivt eller noget eksistentielt og almenmenneskeligt?

Disse mange filosoferende og kritiske-undrende spørgsmål ledte så til nogle overordnede filosofiske temaer:

- Væren – hvad er det?
- Hvilken betydning har etik og tillid i nærvarsrelationen?
- Når man taler om 'følgeskab ud i det ukendte og nye', hvad kan man da forstå ved følgeskab mellem en leder og en medarbejder? Går de sammen eller den ene

foran den anden? Går de med et mål for øje, eller står de improviserende i det åbne?

- Hvordan lader man 'det nye(kimen)' komme/vokse stille og nænsomt frem? Hvordan finder vi/åbner vi for det 'kvalificerede nye'?

Herfra blev der så spurgt til menneskehedens Store Fortællinger og Undringer. Hvilke visdomstraditioner, religiøse fortællinger, digtere, kunstnere, myter, eventyr, skønlitteratur, musik, film, teaterstykker eller filosofiske tanker og bøger kom gruppens medlemmer på, når de prøvede at forbinde sig med Kirstens lille fortælling og lille personlige undren? Hvilke 'gaver' ville de komme med som kunne være til inspiration til at tænke fra en større meningshorisont?

Der kom forskellige gave-ideer:

- Eventyret om Klods Hans fordi han formår at gribe øjeblikket og være nærværende og autentisk og ærligt til stede over for det som sker og er
- Heideggers syn på Væren (fra *Væren og tid* (2007 [1927])).
- Bubers syn på mødet og Jeg-Du-relationen (fra *Jeg og Du* (1997 [1923]))
- Tekststykker fra *Breve til en ung digter*

(2001 [1906]) af digteren Rainer Maria Rilke, fordi han så smukt beskriver det endnu ikke skabte, kimen til det muligst kommende

- Aksel Sandelmoses om Janteloven med omvendt tegn: Du skal tro, at du ER noget.
- Vikingernes særlige Ting og samtaleform (den ligeværdige cirkel og dialog omkring et problem)
- Metaforen 'Mælkebøttebørn' fordi her så man en person, der som en viljestærk mælkebøtte brød igennem asfalten – også den ordblinde fik lov til at *shine* i en innovativ samtalepraksis

I det fjerde rum i undringsværkstedet - Hjerterummet eller den eksistentielle refleksion – og som i modellen for Sekskanten (se senere) er den sidste kant, skulle hun reflektere over, hvor og hvem hun selv var i alle disse mange tanker og undringer. Hvad sad hun tilbage med som vigtigt og som noget hun gerne ville gå videre med? På det spørgsmål svarede hun: *"Jeg er berørt af, at han kommer til at spænde ben for sig selv. Det vil jeg gerne hjælpe til med ikke sker. Men – hvem er jeg, der kan tilbyde en sådan hjælp?"*

Hvilket førte til det sidste femte moment – det phronesiske moment eller Gerningsstedet i undringsværkstedet – hvor hun og

gruppen til allersidst bliver spurgt om, hvilken praktisk visdom hun og gruppen har lært af denne 'dannelserejse' gennem undringsværkstedet, og hvilke konkrete tiltag, 'store gerninger', og forslag til forandringer i egen praksis, som hun nu er blevet inspireret til.

Hun fortalte da, at hun særlig var blevet opmærksom på og inspireret af hendes oplevelse af 'lethed' i øjeblikket, hvor hun og den idé-skabende mand havde været optaget af samtalen. Denne 'lethed' fascinerede hende og undrede hun sig fortsat over. Kunne man, spurgte hun forsøgsvist og innovativt, mon arbejde i fremtiden med en ny form for 'ledelse med lethed'? Kunne man skabe møder og teamsamtaler, hvor man for en stund dropper dagsorden-logikken og i stedet for følge 'Carpe Diem-logikken'?

Hun overvejede hvorvidt det kunne etableres via en forventningskontrakt med medarbejderne, som muliggjorde en sådan lederrolle og et sådant 'innovations-ansvar' for en leder. Hendes ønske var at skabe nogle undringseksperimenter på hendes arbejdsplads og med hendes medarbejdere, hvor man, som hun sagde, *"...kan værne om og drage omsorg for det blafrende lys eller spæde kim. Hvordan træder jeg i et forhold til væren og den anden, så vi sammen ser på fænomener og den andens unikke adgang til verden?"*

Som vi skal se i næste afsnit gennemførte hun nogle undringseksperimenter med disse spørgsmål for øje.

1.2.4. Fænomenologiske 'snapshots' og indkig i piloternes livsverden

Dette var blot ét eksempel på en konkret undringsværkstedesproces og på et 'praxis-vindue' eller fænomenologisk snapshot af en inderside-erfaring af et øjeblik fra en hverdag, hvor der var noget på spil, der havde et potentiale for nytænkning og innovation i sig.

Hver pilot kom igennem en sådan proces, og hver pilot fremkaldte et sådan fænomenologisk-ladet inderside-blik. Lad mig blot give tre eksempler på sådanne fænomenologiske vinduer, som henholdsvis Mads, Lars og Eva fik kaldt frem (fremkaldt som i et fænomenologisk mørkekammer) fra deres erindringer af noget, som havde gjort indtryk. I det følgende er disse indtryk gengivet som opsummeringer:

Det negative som inspirationskraft for innovationsprocesser (Mads):

Mads dykkede ned i en arbejds erfaring, hvor en leder fik stoppet en ellers kreativ og innovative stemning med en meget kritisk og skeptisk tilgang til, hvad medarbejderne kom med af ideer. Det interessante 'sokratiske kontrapunkt' (den overraskende vending) i hans filosofien blev, at måske kan 'det

negative' bruges positivt i innovationsprocesser? Som han spurgte: *"Skal innovations-samtaler altid kun næres af det positive og anerkendende? Hvorfor er vi dog så bange for det negative innovationssamtaler?"* Selvfølgelig kommer han fra en systemisk læringstradition hvor idealet om de 'anerkendende fællesskaber og dialoger' står centralt. Men igennem undrivingsværkstedet blev han optaget af at vende sagen om, og spurgte: *"Hvorfor skal man indgå i noget, der vækker modstand hos 'en'? Kan man måske i den negative energi finde positiv energi, energi til nytænkning? Hvilken form for fællesskab omkring innovationsprocesser kan rumme det negative?"* Han så i denne tankegang et opgør med humanistisk psykologi og positiv psykologi (og lignende coaching-tilgange) og blev i Katedralen optaget af Nietzsches syn på Hindsides godt og ondt og hvad 'det onde' er og af Faust-myten af Goethe og Thomas Mann, hvor hovedpersonen allierer sig med 'det dæmoniske' og opnår enestående skabelseskraft. Mads ender med at spørge: *"Skal innovationsprocesser altid foregå i samskabelse og fællesskabet? Er vi i Vejle Kommune mere proces- og resultat-orienterede og mere optaget af at skabe gode og anerkendende relationer mellem medarbejderne og ledere end af at nytænkning med indhold?"*

Kan skamskabelse på sigt lede til værdige møder og samskabelse? (Lars):

Lars beskrev en situation til et møde, hvor en udefrakommende gæst er blevet inviteret til at komme med et oplæg i den interne kommunale gruppe. Den dag er folk åbenbart mere optaget af sig selv og egne projekter, for folk omkring bordet fortsætter med at tale som om Lars og gæsten ikke var kommet ind i rummet. Indtil der bliver stille – pinligt stille – en slags "død stilhed", tænker Lars bagefter. Chefen giver fagter til, at de skal starte mødet. Men der er fortsat ingen, der byder gæsten velkommen eller hilser på hende. Lars bliver flov og skamfuld over den manglende høflighed og interesse. Stilheden fortsætter, der bladres hos flere deltagere i de fremsendte papirer, og efter en tid med fortsat stilhed tager gæsten selv ordet og begynder at introducere sig selv. Da leverandøren er kommet med sit oplæg, taler folk hen over bordet (og hende) og nogle går derefter med mobile løftet op som undskyldning. Lars har en ubehagelig følelse i maven og tænker: *"Hvordan mon det er at være gæst i Vejle Kommune?"* Det får Lars til at filosofere over, hvad det vil sige at behandle hinanden med respekt og ordentlighed. Og om selve rummets indretning (de tomme reoler i mødelokalet, de intetsigende farver..) også kan have haft indflydelse på folks måder at være på i det øjeblik? I og for sig var situationen ubehagelig og urovækkende, tænker Lars, men

samtidig var der over hele situationen også noget mærkværdigt absurd. Som var man inviteret til te-selskabet i *Alice i Eventyrland* (en Stor Fortælling som han benytter sig af i hans essay, hvor Påskeharen på absurd vis fejrer sin ikke-fødselsdag). Alice oplever også en uhøflighed i det selskab og beslutter sig derfor for bare at gå. Lars spekulere på, hvorfor han ikke rejste sig i protest dengang, eller trådte i karakter som den 'hofnar', han selv oplever sig som i kraft af hans ofte brugte rolle i kommunen som den humoristiske og skævt-tænkende innovationspsykolog. Var der her tale om et absurd 'ikke-møde'? Var han selv 'ikke-tilstede'? Lå det skamfulde også der, spørger han eftertænksomt og kan denne 'skamskabelse' måske sikrer at de fremover undgår den form ikke-ordentlig og uhøflig samskabelse? Lars ender med at spørge, om der kan ligge et positivt innovationspotentialt i skamfølelsen? En ny impuls til at orientere sig fremover ud fra en etisk motivation og længsel efter ordentlighed.

Kan man lære af 'ond dumhed'? (Eva)

Evas oplevelse minder om Lars', idet også hun er til et kommunalt møde, hvor hun mærker en mangel på invitation og høflighed, af ikke at blive set og mødt, men blot indordne sig under den dagsorden og 'tone', som er i rummet. Hun bliver direkte vred, da samtalen på et tidspunkt handler om en person, som en ledende figur i lokalet gør

sig morsom over, og som de andre fjoget griner med på. Hun oplever det som en "ufrihed trængt sammen på et lille lummert sted", eller, spørger hun: "*Er det en form for dumhed?*". Ved dumhed mener Eva ikke uvidenhed eller fravær af intellektuelle evner. Dumhed i den forstand, som Eva i dette essay filosofere over, er den form for 'ond dumhed' (jf. filosofen Hannah Arendt – Stor Fortælling som Eva benytter sig af), som den tyske nazist Adolf Eichmann blev anklaget for, fordi han ikke kunne tænke og etisk bedømme selv og selv ville stå til ansvar for det, han havde sagt og gjort som øverste SS-officer i Nazi-Tyskland under 2. Verdenskrig. Sat på spidsen: Kan der også ske en 'eichmannisering' af vores egen arbejdsformer, således at der opstår en sløvhed over for, hvad der er etisk rigtigt og ordentlig og medmenneskeligt at gøre? "*At være et ordentligt menneske og en ordentlig medarbejder er at turde sige fra, når det er nødvendigt. (...) At kunne sige fra kræver mere end et skarpt intellekt, der kan gennemskue, hvad der foregår; det kræver også kontakt til hjertet og til kroppen.*" Kan der, spørger hun, i en for hektisk og såkaldt mødeeffektiv arbejds-situation opstå en stumhed eller følelsesløshed, som sneglen, der til sidst helt trækker følehornene til sig. Hvordan undgår vi som ledere og medarbejdere i offentlige organisationer denne 'onde dumhed'? Hvordan lærer vi at stille 'gode dumme spørgsmål' til syste-

mer og adfærd, som bryder den 'onde dumhed'? Klods Hans og Forrest Gump bliver for Eva fiktive forbilleder, der også tænkte med kroppen og hjertet. Men samtidig finder hun også i den græske myte om Perseus lærerig. Han huggede hovedet af den onde heks Medusa, hvis blik kunne forstene alt levende, der kiggede det i øjnene. Perseus smider ikke hovedet væk bagefter, men sætter hovedet (det onde blik) i sit bælte. Når han hviler sig, lægger han forsigtigt hovedet på et leje af fugtige planter og kildevand. Da sker det forunderlige, ifølge myten, de smukkeste koraller vokser frem og nymferne kommer strømmende til for at besmykke sig. Denne Store Fortælling handler for Eva om, hvordan man også må lære at bære "det uhyrlige med sig". Så hendes undringsspørgsmål endte med at blive: *"Kan man bruge 'dumheden' i en kreativ sammenhæng? Kan selv den 'onde dumhed' være værdigfuld? Den 'gode dumhed' er en slags kreativt ben-spænd. Lige inden den 'onde dumhed' ligger der vel noget godt? Kan man trække sig ned til det?"*

1.3. Fem udvalgte undringseksperimenter i Vejle Kommune + et muligt

Der blev som sagt eksperimenteret de to år fra 2014-2016 med mange forskellige udformninger af undringsdrevne innovation (UI). Det var helt op til piloterne selv, hvor-

dan de ville tilrettelægge et undringseksperiment på deres egen arbejdsplads og hvem de ville inddrage og afprøve det på. Min eneste opfordring til dem var, at de gik sammen to-og-to således, at man dels kunne inspirere hinanden og bruge hinanden som dialog- og sparringspartner, men dels også for at have en observatør med, når man udførte eksperimentet.

Opgaven var at udvikle et design for, hvad for et Wonder Lab de ville igangsætte, begrunde hvorfor, og bagefter komme med et observations- og refleksionsnotat af de indtryk og reaktioner, som de set hos de involverede deltagere og hos dem selv som facilitatorer.

Der blev alt i alt foretaget 20 undringseksperimenter (Wonder Labs) i Vejle Kommune i løbet af foråret og efteråret 2015. Overordnet set kan disse undringseksperimenter placeres på følgende områder og niveauer:

1. **Ledelsesudvikling: på a) topniveau (Eva-Lars-Lene) og b) mellemniveau (Ulla, Kirsten)**
2. **Fag- og professionsudvikling (Ulla, Kirsten, Jens, Mads Bo, praktikant Mette)**
3. **HR-aktiviteter/medarbejderudvikling: her bl.a. filosofiske vejledningssamtaler med iværksættere**

i Spiderihallerne, Trivsel, Faglig Stolthed & Arbejdsglæde-initiativer og generelt skabelse af inspirerende og udviklingsorienteret fælles samtalekulturer (Eva og Lars)

4. Innovationsforløb med borgerinddragelse i byudviklingsprojekt på filosofisk-inspireret vis (Camila, Mette praktikant).

Eksempelvis blev der på Center for Dagtilbud inden for socialpsykiatrien i foråret 2015 gennemført et undringsværksted, hvis formål var at undersøge, hvorledes en sådan undringsorienteret tilgang kunne skabe nye former for faglig supervisionssamtaler i grupper og værdirefleksioner i de 'faglige sparringsteams'. Det stod afdelingsleder Kirsten Dyrendal Zeberg for. Resultatet af dette forsøg var positivt, som Kirsten beskriver

det, idet hun dels personligt oplevede sig selv i en ny lederrolle (som mere sikker i at turde slippe den måske lidt for stramme kontrol og styring af samtalen, hun tidligere havde benyttet sig af) og dels af en ny og mere fortrolig form for samtale medarbejdere imellem (ny social sammenhængskraft). I afsnittet 1.3.2. "Udvikling af faglig arbejdsglæde, stolthed og en følelse af dybere mening på arbejdspladsen og i teambuilding" giver hun en beskrivelse af resultatet.

På Vejle Kommunes afdeling Uddannelse & Læring gennemførte Mads Bo Kristensen flere undringsværksteder med fire kollegaer på hans afdeling med det formål at undersøge, på hvilken måde den undringsorienterede tilgang kunne kvalificere faglig udvikling, og hvad han kalder "*faglig innovation af rollen som konsulent*". Som han notere sig

-
1. UNDRINGS- OG LÆRINGSVÆRKSTEDET — TRAINING AF SOKRATISK FACILITATOR
UDVÆLGSSES PROCESSEN BLANDT MÅNEDSMÅND PÅ ARBEJDET
 2. DE TÅLE ANBUDSBØJLER OG TO SPØRGSMÅL TIL TOPLEDELSEN
 3. "UNDRINGSFORÅER" MED INTERN OG EKSTERN NETVÆRK
 4. MINORE SPØRSRELEREDE UNDRINGSLEK PERIMENTER

i et procesnotat for sig selv bagefter: *”Denne gang rykkede det! Det var helt tydeligt, at mine kolleger så meningen både med den undrende tilgang og meningen med at gå til netop dette tema med undring.”*

Tegn på dette var bl.a., at hans kollegaer tydeligvis var betaget af disse undringsprocesser, da de bl.a. sagde *”Det burde være noget, vi gav os tid til månedligt”* og *”Sjovt at jeg nu ser på dén faciliteringsaktivitet på en helt ny måde!”*. Mads så efter disse undringseksperimenter nye muligheder for faglig udvikling og udvikling af professionsidentitet også i tilknytning til faciliterings-kompetencen og faciliteringsuddannelsen i Vejle Kommune. Også i afsnit 1.3.5. vil man finde Mads’ refleksioner over, hvad disse undrings- og visdomssøgende dialog- og innovationsprocesser kan give i en offentlig organisation.

Der blev også afprøvet undringsværksteder på skoler, bl.a. i forbindelse med en værdiprocess på Bredsten-Gadbjerg Skole, som skolens ledelse og bestyrelse havde inviteret Lars og Eva til at facilitere.

I det følgende skal vi samle os om fem eksempler på gennemførte undringseksperimenter samlet under følgende fem overskrifter:

1. Wonder Bar og Sekskanten,

2. Tre filosofiske Drone-indflyvninger over Center for Specialundervisning for Voksne
3. Undringsværksted og filosofisk vejledning på politiker-, topleder- og iværksætterniveau
4. Lege- og kropsbaserede undringsforsøg af undervisere på CSV
5. InnovationsTrioen i byudviklingsprojekt

Samt afslutte med et muligt undringseksperiment, som ikke blev gennemført men som vi havde et dagseminar og workshop omkring i slutningen af forskningsprojektet. Formålet var at undersøge, hvordan denne InnovationsTrio bestående af Klods Hans, Poeten og Sokrates også kunne indgå som håndfaste figurer (tre små figurer i en slags innovations ’toolbox’, som Spinderihallernes FabLab⁷ skulle udvikle), der altid skulle ligge ude ved møderummene i Vejle Kommune. På denne konkrete måde kunne man måske styrke i de enkelte mødelokaler den kreative og innovative samtale- og mødekultur på afdelingerne.

1.3.1. Wonder Bar og ’sekskanten’

Hvordan kan man på en let, hurtig og introducerende måde fortælle, hvad UI går ud på overfor folk og medarbejdere i Vejle Kommune (eller borgere generelt), som ikke har noget forhåndskendskab til innovation og slet ikke til filosofi, og hvad UI er?

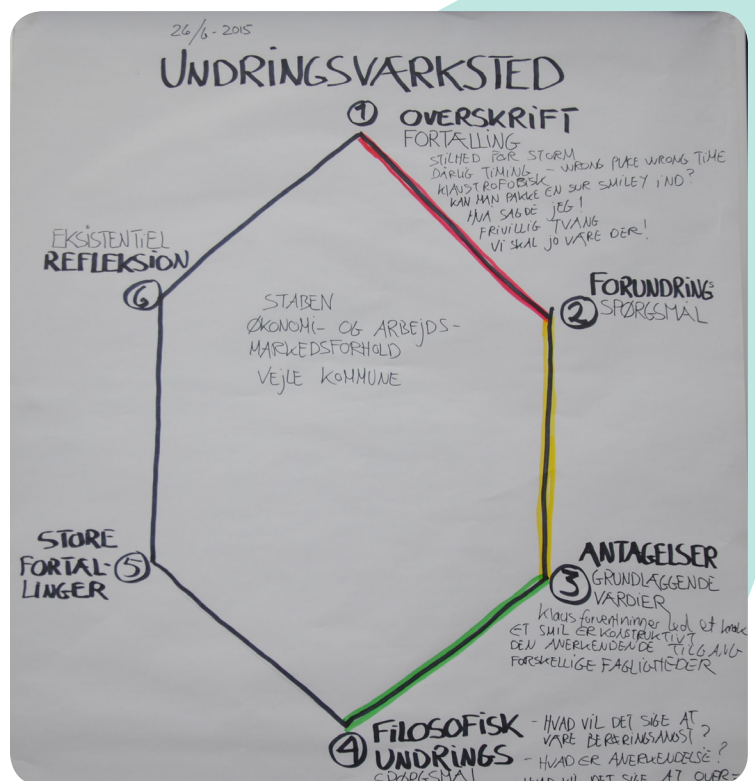
⁷ <https://fablab.vejle.dk>

Det var det spørgsmål og den udfordring, som Lars Henrik og Eva havde sat sig for at undersøge og eksperimentere med. De ved fra mange andre undervisnings- og faciliterings-sammenhænge, at bliver et oplæg for 'langhåret' og akademisk i facon vil folk i kommunen meget let stå af. Derfor ønskede de at finde en måde, der på en sjov, legende og tankevækkende måde kunne præsentere grundideerne bag og metoden i at udføre UI-processer.

Lars Henrik og Eva havde i første omgang taget undringsværkstedets fem momenter til sig, men havde dernæst på kreativ vis omdirigeret nogle af metaforerne, der benyttes i det originale undringsværksted (undringsværksted *classic*), og der var også tilføjet en ekstra 'kant', således at deres undringsværksted, når de præsenterede det hed 'sekskanten'⁸ I stedet for at tale om undringsværkstedets første moment som 'det fænomenologiske mørkekammer' og det andet moment som 'det hermeneutiske lønkammer'⁹ – fandt de det mere sigende (og lettere at formidle) at tale om første moment som *Skumbadet* (fordi man sænker sig ned i den levede erfaring for at mærke det forunderlige, som ligger gemt i denne livserfaring) og det andet moment som *Mørkekammeret* (fordi de oplever, at det først rigtig er her, at de nye filosofiske tanker bliver fremkaldt på baggrund af de 'negativer', som er de fundne

grundantagelser i de levede erfaringer. Denne innovation af undringsværkstedet har de senere i øvrigt benyttet ofte og med god succes i deres arbejde i Spinderihallerne og ude i kommunen. I beskrivelsen af undringsværkstedet i bogen *At møde verden med undren* i kapitel 2 er det denne reviderede model af Eva og Lars Henrik, som er taget med.

Sekskanten ser sådan ud:



⁸ Denne 'sekskant-model' var dog ikke noget de to udviklede alene, men en model, der voksede frem på et træningsseminar i undringsværkstedet i 2014, hvor alle piloter og undertegnede deltog.

⁹ Undringsværkstedet bliver i dets oprindelige form (Hansen, 2014, 2015, 2016) beskrevet ud fra fem metaforer: Det fænomenologiske mørkekammer, Det hermeneutiske lønkammer, Katedralen, Hjerterummet og Gerningsstedet – som henholdsvis repræsenterer det fænomenologiske, hermeneutiske, sokratiske-dialektiske, eksistentielle og det phronesiske moment. (se også senere praksisnære beskrivelse af et konkret undringsværkstedsløb i Vejle-projektet.

Som man kan se er der ikke de store revolutionerende forskellige til undringsværkstedets momenter, men der er kommet en tilføjelse og udtaget et moment. Efter at have fortalt fortællingen så levende og sanseligt som muligt og fundet 'the heat of the moment' i fortællingen og zoomet ind på det, skal man finde en sigende overskrift for fortællingen, som var oplevelsen og historien en anekdote for noget mere almenmenneskeligt med en visdom i sig. Dernæst skal man søge efter det forunderlige i denne erfaring, dét, som berører én mest eller som man oplever særlig er 'på spil' i denne erfaring. Derefter ligner det undringsværkstedets tre andre momenter: det hermeneutiske moment, hvor man søger de almenmenneskelige temaer, der berøres i fortællingen og hvilke grundlæggende antagelser, der tages for givet i den levede erfaring og fortælling. Herfra begynder så den sokratiske og kritisk-undrende spørgen til disse antagelser og værdier, som leder til personens filosofiske undringsspørgsmål. Dette spørgsmål bliver undersøgt i Katedralen, hvor personens lille personlige fortælling og personlige filosofiske undren møder menneskehedens Store Fortællinger og Undringer over det valgte tema eller antagelse. Endelig har man i Sekskanten slået den eksistentielle refleksion sammen med den phronesiske, idet man overordnet her spørge til, hvad personen på baggrund af de forudgående refleksioner så nu er nået frem til på et mere eksistentielt niveau. Hvad betyder noget nu? Hvad finder man vigtig at gøre og ændre i praksis nu?

Det var denne sekskant-model, som blev benyttet i det undringseksperiment, som Eva og Lars Henrik valgte at kalde *Wonder Bar*. Wonder Bar er i sit design netop formet omkring et bar-koncept. En kommunal afdeling – Økonomi & Arbejdsmarkedsforvaltningen, Vejle Kommune. – inviteres af Eva og Lars til at komme til 'fyraftens-møde' i Wonder Bar lige før at denne afdeling skal gå på sommerferie. De har aftalt det med afdelingens leder, som de først havde forhørt sig ved da de fik ideen om Wonder Bar. Den idé fandt han sjov og interessant, og da det netop skulle være sådan lidt festligt og 'på-vej-til-sommerferie-arrangement', han selv havde tænkt sig, så fandt han kombinationen af Wonder Labs legende, lettere skøre opsætning, og Wonder Labs mere seriøse bud på en ny innovationstilgang – spændende. Det ville han gerne prøve, og han ville også gerne selv som leder 'stå for' med at være den, der kom med en konkret fortælling.



Procesbeskrivelse:

Så scenen for Wonder Lab blev sådan her: I den ene ende af lokalet var placeret en opstillet bar, hvor Lars stod og serverede nogle særlige 'wonder-drinks'. Han var iført bartendertøj med hvid skjorte og butterfly. Foran baren, uden i rummet, stod ca. seks cafeborde med stole omkring, og på disse borde stod der et til lejligheden fint udskåret bordkort. Det skulle forestille en driks-menu på den ene side, og havde en lille velkomst- og introduktionstekst til undringsprocessen på den anden side. Ved hver plads var der også placeret fire drinks i små alkoholfrie shots-glas hver med sin farve og smothie-smag. Der stod på drinkskortet, at den klare væske skulle hensætte personen først i en afslappet stemning, der kunne lukke af for 'gøre- og problemløser-kværnen i baghovedet'. Den røde væske handler om at mærke efter, hvor i den levede erfaring, der særlig var noget der havde gjort et indtryk (det fænomenologiske moment). Den gule shots symboliserede den kritiske sans (det hermeneutiske moment). Den fjerde og sidste drink var grøn og denne farve skulle symbolisere håbet om den grundlæggende undren og tavse indsigt en sådan kan føre til.

Først startede Eva med kort at byde folk velkommen – ca. 25 medarbejdere med afdelingslederen var spændt mødt op og de sad nu ude ved bordene. Dernæst gav hun en kort præsentation af, hvad undringsdreven



innovation er ved at vise sekskanten på en flipover og ved at fortælle om de fire væsker, som skulle drikkes undervejs men i den rette rækkefølge. Det morede tydeligvis folk og interessen var fokuseret og stærkt tilstede i rummet. Da Eva havde lavet introen, og første væske var indtaget, rejste deres afdelingsleder sig op, og gav en fortælling fra en tidligere arbejdsplads, hvor han kom ud i en rådgivningssituation, som havde efterladt ham forvirret og undrende. Dette blev fortællingen, den levede erfaring, som folk

nu skulle mærke sig ind på og finde det forunderlige i. Anden drinks blev drukket. Jeg sad ved en af bordene og i den gruppe kunne jeg høre, hvordan de lyttede sig ind på, hvad der særlig havde gjort indtryk på dem fra historien. Og de forsøgte også at holde deres problemløsnings- og forklarings-tendenser i lommen, selvom det også var svært ikke at ville forklare eller løse det, som forvirringen og undringen havde handlet om. Da der var gået ca. 15 minutter, drak man det tredje glas for nu at markere et scenskift. Nu blev dialogen indstillet kritisk-spørgende på de grundantagelser og værdier, der blev taget for givet i afdelingslederens fortælling. Også det optog dem meget ude ved det bord, jeg sad ved. De forsøgte virkelig at prøve at være filosoferende. Endelig efter ca. 15 minutter med dette hermeneutiske moment, annoncerede Eva, at nu skulle de tage det sidste fjerde glas og skåle. Sidste runde handlede så om at man i gruppen valgte den undren, som de i fællesskab synes var den mest spændende. Det var ikke helt let for dem, observerede jeg. De havde mere en tendens til at ville svare på nogle af de filosofiske og overordnede spørgsmål, der var blevet rejst undervejs. Seancen sluttede med, at Lars og Eva spurgte til, hvad de havde nået frem til ude i grupperne og kort, hvad de selv mente, at en sådan UI-proces, her i pixiudgaven, måske kunne bruges til, hvis den fik ordentlig tid og rum på deres arbejdsplads.

Efterrefleksionen på processen:

- Medarbejderne oplevede Wonder Lab generelt som en sjov og meget anderledes måde at have samtaler på. De synes, at som et festligt fyraftensmøde før sommerferien havde det været rigtig godt. Med filosofi forstod de nu noget med frirum og at det er legalt af fordybe sig og at det er en slags 'evaluering', der har med deres værdier at gøre. De syntes også det var svært og lidt grænseoverskridende (hvilket nogle syntes var godt og forfriskende, mens andre var lidt tøvende og usikre over for det). Derfor følte de, at de måtte lære mere og kende lidt bedre til, hvad det vil sige at filosofere, hvis de skulle gøre det igen.
- Medarbejderne foreslog, at man næste gang kunne lave en drejebog, så det ude ved bordene blev tydeligt for enhver, hvor og hvad man skulle gøre i processen
- Medarbejderne foreslog også at man kunne koble nogle eksempler fra deres hverdag (ud over afdelingslederens fortælling) og så kort vise, hvordan man spørger filosofisk ned til værdierne og antagelserne under erfaringen.
- Afdelingslederen foreslog at man også brugte lidt mere tid på at forælle, først ved en kort definition og dernæst med et ek-

sempel, hvad filosofi er, og hvad det vil sige at filosofisk undre sig (til forskel fra at være nysgerrig eller søge forklaringer).

- Afdelingslederen så Wonder Lab som et interessant og lærerigt indspark, som han godt kunne se brugt mere også på hans afdeling. Men, man skulle måske gå mere forsigtig frem hér, fordi man på en økonomi- og markedsanalyse-afdeling også har med mennesker som er vant med og dygtige til at arbejde med systemer og procedure. Men kreativitet og innovation kan jo også have sin plads på en økonomiafdeling, som han sagde, så en sådan undrings-orienteret tilgang til dialoger og refleksioner kunne nok også være godt at prøve dér i en 'mild form'.

Lars og Eva foreslog selv bagefter, at de kunne lave illustrative tegninger på plancher i rummet, der på en sjov måde viste nogle 'dogmer' (i Lars Von Triers ånd) for, hvilke dyder og antidyder, der ligger bag god filosofien. Man kunne også indlede med en kort demo, så de så konkret, hvordan man kan gøre det.

Jeg foreslog bagefter, at man næste gang – inden man udfører en Wonder Bar på eller for en kommunal afdeling – først selv har været ude på denne afdeling og foretaget nogle observationer både af stedet men også af deres skriftlige kommunikationsmaterialer

og lavet en filosofisk analyse af disse. Hvad man også kunne beskrive som *'et filosofisk virksomhedsportræt'*. Med denne analyse vil man bedre kunne eksemplificere og gøre filosofitilgangen relevant for medarbejderne og ledelsen på denne afdeling eller virksomhed.

Generelt var konklusionen for Eva og Lars, at øvelserne (de fire glas) oplevedes som mere motiverende og relevante, når de kobles op på personlige erfaringer. I denne Wonder Bar arbejdede medarbejderne udelukkende med afdelingslederens fortælling. Det ville, mente de, være bedre, hvis der var kommet levende erfaringer på bordet fra alle eller flere medarbejdere. Men det ville kræve en noget anden tidsramme end den, som var blevet givet til denne Wonder Bar.

1.3.2. Tre filosofiske sonde-indflyvninger over Center for Specialundervisning for Voksne

I dette undringseksperiment deltog jeg selv på lige fod med Eva Sommer og Ulla Laurson. Vores spørgsmål og ønske var at finde ud af, hvordan man kan lave små indledende 'undrings-sonderinger' i udvalgte faggrupper i Vejle Kommune. Hvordan kan man forberede en gruppe kommunalansatte medarbejdere i en afdeling til overhovedet at begynde at tænke på at filosofere og undre sig?

For mange mennesker vil den filosofiske

måde at tænke på og undre sig på være ukendt eller meget fremmedartet i forhold til, hvordan man er vant til at arbejde og tænke på arbejdet. Så hvis UI ikke kun skal være for de få og 'særligt interesserede', for folk der allerede arbejder med innovation eller som uddannelsesmæssigt er 'gearet' til at anlægge en filosofisk tilgang, hvordan får vi så 'hul igennem', så manden på gulvet, den almindelige kommunale medarbejder eller mellemlider finder UI interessant og relevant i hans eller hendes arbejde?

Her benyttede vi os af 'skallemands-modellen' (jf. s. 19) hvor vi dér spørger om, hvor mange lag vi skal igennem for at nå ud til det underfulde, samt hvilke undringsdyder, vi bør følge for at blive filosoferende og visdomssøgende. Begge oplæg fandt de tydeligvis interessant og forståelig, da det førte til mange interesserede spørgsmål og en længere dialog om, hvad f.eks. forskellen er på undring og nysgerrighed eller at filosofere og det at evaluere på noget.

Så grundtanken var, at for at kunne få folk gjort rede til at blive et 'undrende team' eller et 'undringsteam', må der gå nogle forberedende runder forud, hvor vi forsøger at optø eller blødgøre medarbejdernes hårde skal eller kerne af faglige og professionelle 'sikkerheder' og 'bedrevidenheder' - hvad jeg tidligere beskrev som den professionelles vidensaflejring og størknede meningsskorper og maveintuitioner.

Eller sagt med en anden meget benyttet grundmodel i aktionsforskningsprojektet – De fire stemmer i professionsudvikling (kapitel 3 i *At møde verden med undren*) – så var målet at få medarbejderne og deres mellemlider til ikke kun at høre Systemets, Fagets og deres egen Personlige Stemme – men også Sagens stemme. Altså at få dem ind i, hvad der i modellen beskrives som det højre nederste undringsfelt for "det, vi ikke ved, at vi ikke ved, men *er – eller kaldes til at blive*".

Kan vi med andre ord på forskellige måder prikke hul på disse størknede meningsskorper og vidensaflejring? Og hvordan kunne man gøre det på en pædagogisk og helst også legende måde tæt knyttet til deres hverdag, så de føler sig trygge og i gang med noget sjovt, vedrørende og interessant?

Vores idé blev at lave et slags 'drone-angreb' af tre bølger på disse såkaldt størknede vidensskaller som omgav den udvalgte faggruppe. Da ordene 'tre angrebsbølger' og 'drone-angreb' lød en tand for krigerisk, valgte vi i stedet for at kalde interventionerne (som aktioner-i-feltet) for 'de tre drone-indflyvninger'.

Disse tre 'indflyvninger' fik navnene:

- Undringsstafetten
- Undringskædebrevet
- Undringssafarien

1 UNDRINGSSTAFETTEN

HVORFOR

- AT TRANGE IGENNEM TIL DET-DET ESSENTIELLE, EKSTISTENTIELLE I VORES ARBEJDSLIV
- HVORDAN FÅR VI ET TILRE KRATIVT MÅL I MÅNEN VI TALKER SÅHEDEN OG ER SÅHEDEN PÅ?

DÉT

2 INTRO-CAFÉ

• Om Undringsstafetten i vsk
• Om Undringsstafetten
• Hvad er et godt?
• Task et nummer!

• 5 HVERUDGÅE UDFØR!
• 30 MINUTTER

2 timer

3 BØLGE 1. ANDRETTIL

UNDRINGSSTAFETTEN

ANALYSE V. FINN/EVA

UNDRETS-LANDSKAB 1.

(14 DAGE + 1 UGE + 1 UGE)

4 UNDRINGS-CAFÉ 1

• PRÆSENTATION TEMAER + OVERSØJNET UNDRINGS-SPRÅK

• FÅLLES REFLEKSION
• INTRODUKTION BØLGE 2. KANDEBREVET
• BØLGE 2. KANDEBREVET

1/2 DAG

5 BØLGE 2. KANDEBREVET

ANALYSE FINN/EVA

UNDRETS-LANDSKAB 2.

(14 DAGE + 1 UGE + 1 UGE)

6 UNDRINGS-CAFÉ 2.

• PRÆSENTATION UNDRINGS-LANDSKAB 2

• FÅLLES REFLEKSION
• INTRODUKTION FOTOSAFARI BØLGE 3

1/2 DAG

7 BØLGE 3. FOTOSAFARI

• TAG TO FOTOS (MOBIL) AF
• NOGET DU FINDER FÆRUBERLØST
• NOGET DU UDRØR DAG OM

(14 DAGE)

8 FERNISERING

• FORMULER 2 UNDRINGS-SPRÅKSKAL TIL DIREKTØREN
• DIREKTØREN DISKUTERER DE 2 UNDRINGS-SPRÅKSKAL

1/2 DAG



Ideen til Undringsstafetten er inspireret af den danske erhvervsfilosof og ph.d. Pia Lauritzen. I 2009 skriver hun en artikel i *Ledelse i dag* (Lauritzen, 2009), hvor hun kort fortæller om hvad hun benævner som ”Stafetanalysen”¹⁰. I artiklen fortæller hun, hvordan hun gennem denne analyseform kan afdække en virksomheds interne ’spørge-svar-horisonter’ og dermed også, hvad der rør sig og er af værdier, antagelser og forståelser af f.eks. roller, relationer, magtforhold, samarbejdsformer, temaer og ledelsestyper, som ud fra medarbejdernes egne spørgsmål-svar-reaktioner tegner sig.

Det er ikke denne analyse, vi benyttede. Vi fandt blot ideen som den kort blev beskrevet af Pia Lauritzen i 2009 for inspirerende og søgte dernæst at udtænke, hvordan vi måske kunne arbejde med en ’undringsstafet’. Vores formål var ikke – som den originale stafetanalyse – først og fremmest at undersøge en virksomheds eller afdelings kulturer og relationer og antagelser. Vores ønske var at

undersøge, om vi måske med en lignende ’stafet-ordning’ kunne skabe de føromtalte ’huller i videns- og meningsskallerne’ og måske også i personalet et begyndende ’undrings-mindset’.

Vores problemstilling var jo denne: Hvordan kan vi bedst få en gruppe medarbejdere til at undre sig? Hvordan kan vi varme dem op til at begynde at undre sig over deres egne værdier og antagelser, så vi bedre kan arbejde med UI? Var vi dukket op med et undringsværksted og havde vi forsøgt at få en medarbejdergruppe igennem et intenst forløb, hvor alle skulle arbejde med essays og forskellige fænomenologiske og hermeneutiske skrive- refleksions- og samtaleøvelser – som piloterne i aktionsforskningsprojektet havde gjort – så var vi sikre på, at det ikke var blevet en succes for denne gruppe. Dertil er denne 5-moment-proces for tids- og resourcekrævende. Derfor var der behov for en anden tilgang.

¹⁰ Se: <http://pialauritzen.dk/erhverv>

Vi lod os altså inspirere af Pia Lauritzens artikel fra 2009, men udvidede også stafetten med et kædebrev og en safari.

Undringsstafetten, som vi udviklede den, var opbygget på følgende måde:

Center for Specialundervisning for Voksne (CSV) i Vejle Kommune, hvor pilot og Ulla Laursen er souschef, ville godt være prøvested for disse 'drone-indflyvnings-forsøg'. CSV er et sted for enten unge med udviklingshæmning, unge med autisme eller unge med multihandicaps. Kunne man, spurgte Ulla, måske få særlig gavn af en undrings-orienteret måde at tænke og praktisere pædagogik på sådant et sted? Skal medarbejderne og underviserne netop ikke være særlig i stand til at tænke ud af boksen, og være mentalt fleksible og åbne for grundlæggende andre måder at være i og forstå verden på, når de har med den slags unge at gøre? Kunne undrings-drevne samtaler måske blive en kvalificering af medarbejdergruppen på CSV, og kunne man måske også håbe på nogle mindre innovationer inden for deres pædagogiske tænkning, hvis de lod sig inspirere til at filosofere mere på denne undrende måde i deres hverdag?

Første droneindflyvning bestod af en undringsstafet, hvor personalet (ca. 23 medarbejdere) først blev introduceret kort til UI af

Eva og jeg. Her blev særlig 'skallemandsmodellen', 'Seks-kanten' og beskrivelsen af de syv undringsdyder (se *At møde verden med undren*, kapitel 2) benyttet i det pædagogisk oplæg. Og dertil naturligvis også, hvad disse tre drone-indflyvninger var for noget.

Af praktiske grunde blev de 23 medarbejder inklusiv Ulla som mellemlederen, delt op i tre undergrupper, hvor inden for der så løb tre undringsstafetter. I alt kom der således 23 spørgsmål og 23 svar. Det hele forløb over to måneder med en introcafe på 2 timer, fjorten dage hvor undringsstafetten løb mellem gruppens deltagere på internettet, et andet cafémøde også af to timers varighed, hvor resultatet – dvs. oversigten over spørgsmålene og Eva og mine kommentarer og spørgsmål dertil – blev fremlagt og spørgsmålene fælles diskuteret (hvilke spørgsmål finder vi i gruppen vigtigst?).

Dernæst fulgte så undringskædebrevet som foregik også ca. over 14 dage, som igen blev samlet op af Eva og jeg på det tredje cafémøde. Endelig blev de bedt om at gå ud i deres praksis med deres mobilkamera for at fange en hverdagsforundring og –undren *in situ*. Disse undrings-snapshots skulle de så medbringe til den afsluttende fernisering, hvor de hver skulle fortælle om de to billeder, de havde valgt at tage.

Tilsammen gav det mellemlideren såvel som dem, der i fremtiden eventuelt ville starte en innovationsproces på Center for Specialundervisning af Voksne, en stor rigdom af erfaringer og indsigter i denne specifikke konteksts udfordringer og muligheder, og hvad medarbejderne i dette særlige undervisningsmiljø er optaget af. Man fik med andre ord et kig ind bag den udtalte menings- og værdihorisont, som ligesom 'satte himlen' over disse medarbejderes faglige forståelse og menneskesyn.

Havde man startet med en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse eller diverse kvalitative interviewrunder med personalet ville man meget let risikere, at det kun var forskerens/interviewerens eller ledelsens spørgehorisont, der var blev tænkt og spurgt indefra. Dermed ville man med stor sandsynlighed ikke have fået de 'underside-erfaringer' og 'insider-spørgsmål', og det "wonder-land", som denne gruppe medarbejdere stod i.

Nu var opgaven som sagt ikke først og fremmest at få indsigt i medarbejdernes særlige problemstillinger og udfordringer og hvilke indsigter og ressourcer, de hver især og sammen sad inde med. En sådan kultur-, ressource- og problemscanning er ikke hovedsigtet med disse tre filosofiske droneindflyvninger. Hovedformålet – og håbet – var som sagt at få gjort dem bedre i stand til at

undre sig og blive undrede i deres hverdag og at skabe en ny samtalekultur og måske også arbejdsholdning på CSV, der var endnu mere (om muligt) motiverende, udviklende og indsigtsgivende for medarbejderne.

1.3.3. Eksempler på spørgelandskaber som undringsdronerne overfløj

Jeg skal kort nævne nogle af de spørgsmål, som disse droneindflyvninger fik skabt, og nogle af de reaktioner som medarbejderne kom på disse undringseksperimenter.

De fik tre opgavetekster (her skrevet med blå), som knyttede sig til hver enkelt droneflyvning, altså en for undringsstafetten, en for Undringskædebrevet og en for Undringssafarien. Den første opgave lød:

Undringsstafetten:

1) Formuler et (brændende?) spørgsmål som du personligt synes er vigtigt at stille og forholde sig til, hvis man skulle igangsætte til et innovations- eller udviklingsprojekt på din arbejdsplads. Du skal se dig selv som berørt og en del af et sådan nyt projekt. Hvem i din afdeling/institution eller kreds af relevante samarbejdspartnere vil du gerne sende spørgsmålet til? Stafetten vil foregå anonymt og du skal derfor sende dit spørgsmål og hvem spørgsmålets modtager skal være til forskningsleder

Finn Thorbjørn Hansen, der vil fungere som mellemmand.

Her kom der som sagt 23 spørgsmål og 23 svar. Eksempler på en stafet-linje af spørgsmål fra den første gruppe var:

”Er der overensstemmelse mellem det vi ser som det bedste for eleven, og det eleven selv ser som det bedste for sig selv, både på kort og på langt sigt?”

”Hvad er egentligt ’et godt liv’ for en ung elev, der er i gang med sin ungdomsuddannelse på CSV?”

”Er det egentligt muligt at vi som personale kan påvirke eleverne i en sundere retning i forhold til kost/motion uden at overskride elevernes personlige frihed?”

”Hvordan kan/skal jeg egentlig tackle ’vrede’ i den pædagogiske praksis? – Min egen og elevernes – og skal vi forsøge at eliminere ’vrede’ i vores arbejdsliv?”

Nogle i de andre stafet-linjer var optaget af spørgsmål som:

”Kan vi som STU-personale finde gejsten og fællesfølelsen gennem dette undringsforløb?”

”Kan man (som ikke-autist) nogensinde nå

dertil, at man egentlig forstår en autist?”

”I forhold til de autistiske: For hvis skyld er det, at vi prøver at stable en relation på benene? Er det fordi vi som mennesker ikke kan udstå synet af et ensomt menneske? Eller er det fordi det er godt for den autistiske person?”

”Kan man kræve at ansatte skal være ’ildsjæle’? Er det ikke nok at være lønmodtager, som gør sit job? Hvad dækker ordet ildsjæl over?”

Undringskædebrevet:

Efter andet café-møde besluttede man sig for at fortsætte i de tre undringsgrupper, som var opstået under undringsstafetten. Det betød, at hver gruppe (på ca. 7 personer hver, hvilket gjorde samtalen i gruppen mere mulig) skulle finde frem til ét tema, som de i undringskædebrevet sammen ville gå videre med. Alle havde på det tidspunkt fået alle spørgsmål-svar at se for hver enkelt gruppe, således at de sammen kunne reflektere over nogle fælles træk og grundantagelser, der synes at ligge i de forskellige spørgsmål og svar for hver stafetlinje.

Alle blev på café-møde 2 bedt om i hver af gruppen at finde stafettens 1) kerneværdi, 2) filosofiske spørgsmål og 3) længsel. Hvad er den centrale grundantagelse i deres fælles

stafet-tænkning? Hvad ønsker de grundlæggende at spørge til i forhold til de antagelser? Og hvilken dybere længsel ligger der bag dette filosofiske spørgsmål? Det sidste var vigtigt, for som én af underviserne/medarbejderne sagde, *”vi kommer ligesom dybere, eller det rykker tættere på os selv, ikke, når vi ikke bare stiller filosofiske spørgsmål (for der kunne jo være så mange) men også selv skal forholde os til, hvad vi i disse spørgsmål egentlig længes efter.”* Man kunne også sige, at hér ser vi et praktisk eksempel på, hvorfor det giver mening at tale om, at den filosofiske undren er tæt knyttet til, hvad vi dybest set længes efter og holder af, altså, hvad vi i sidste instans elsker og har kærlighed til.

I gruppe 1 analyserede man sig ned til en kerneværdi, som synes at ligge som en tavs antagelse i den meningshorisont som omgav deres spørgsmål og svar. Det var værdien: *Livsduelighed.*

Det filosofiske spørgsmål blev: ”Er det egentlig værdifuldt for eleven, at vi arbejder med deres selverkendelse?”

Og længslen blev: ”En længsel efter at mine elever ikke skal støde mod en mur, når STUén er færdig.”

I gruppe 2 blev kerneværdien: udvikling af

fællesskaber og sociale kompetencer. Men da sociale kompetencer og fællesskaber måske mere høre til blandt ikke-autistiske mennesker, blev deres filosofiske spørgsmål: ”Er selvvalgt ensomhed en social kompetence? I gruppe to formulerede man ikke en længsel.

I gruppe 3 blev kerneværdien også fællesskab. Det filosofiske spørgsmål lød: Er fællesskab egentlig en kerneværdi i ’et godt liv’? Længslen var: ”Længslen efter at alle tilhører en flok.” Den anden opgavetekst knyttende sig til kædebrevet lød:

2) Efter det andet café-møde fandt vi frem til et fælles tema, som gruppen efter undringsstafetten nu vil gå videre med sammen. Med det valgte tema som horisont eller ramme, vil vi nu bede jer igangsætte en ny spørg-og-svar runde, denne gang struktureret som et kædebrev, så I kan følge med i, hvad der tidligere er blevet spurgt om og svaret på. Tanken er, at du skal meditere eller filosofere over det foregående spørgsmål/svar og også forsøge at læse mellem linjerne, hvad er det egentligt, der er på spil her? Hvilke implicite antagelser, hvilke værdier bliver taget for givet? Og når du fornemmer at være nået ind til ”kernen” formulerer du et svar, som igen giver dig anledning til at formulere et nyt spørgsmål. Send begge dele til Finn med navnet på den, der skal modtage dit spørgsmål.

Resultatet af disse tre parallelt kørende kædebrev blev igen en række spændende spørgsmål og svar, som man senere mødtes om ved det tredje café-møde. Her var processen den, at efter at grupperne hver især havde nået frem til deres afsluttende fælles undrings-spørgsmål, skulle jeg som 'sokraten' udefra stille dem nogle sidste drillende undrings-spørgsmål. Her gik jeg efter de antagelser eller nøglebegreber, som de synes at tage for givet i deres samtaler rundt omkring det valgte og afsluttende fælles undrings-spørgsmål.

Gruppe 1 sluttede deres kædebrev af med følgende spørgsmål: "Kan vi i grunden vide noget om det gode?" Er ordet/begrebet selverkendelse dækkende for det, vi gerne vil give vores elever?"

Mine sokratiske opfølgningsspørgsmål den dag til denne gruppe var: "1) Hvad er i grunden selverkendelse? 2) Hvornår ved vi om en person har en 'rigtig' selverkendelse? Og 3) Kan vores 'rose-pædagogik/anerkendende tilgang modvirke, eller give misvisende billeder af, selverkendelsen?"

Gruppe 2 havde følgende to afsluttende undrings-spørgsmål i enden af kædebrevet: 1) Hvad er egentlig sociale kompetencer og hvem skal definere dem? 2) Kræver det en vis grad af selvstændighed for at fravælge socialt samvær? Dem, der ikke er i stand til

selv at kunne svare (pga handicap) skal de hjælpes?"

Efter at jeg havde stillet dem en række sokratiske spørgsmål, valgte de følgende spørgsmål som det, de gerne ville gå videre med: "Hvad er egentlig vores forpligtelse som personale i forhold til elever, der vælger at være alene?"

For gruppe 3 blev processen lidt anderledes, idet jeg trak mig ud af rollen som 'sokraten' og overlod den til en anden person fra en af de to andre grupper. Det gjorde jeg af pædagogiske grunde for at de kunne begynde at tage ejerskab og opnå en egen føling med, hvad det vil sige sokratiske at 'supervisere' eller 'sparre' eller give "sokratiske feedback" (Hansen, 2017¹¹). Gruppe 3 afsluttende kædebrevs-spørgsmål blev: "*Er fællesskab et fællesskab, hvis ikke der er plads til alle? Hvad er definitionen af 'det gode fællesskab'?*" Retter kærlighed sig mod andre mennesker og danner det så grundlag for fællesskab?" De sokratiske spørgsmål der blev vendt mod gruppe 3 fra de andre to grupper var: "*Er livskvalitet lig med fællesskab? Snylter man på andres fællesskab ved blot at være til stede? Er fællesskab en form for samhørighed?*"

¹¹ Denne artikel om 'sokratiske feedback' finder man ikke som reference i bogen *At møde verden med undren*. Artiklen finder man i: Hansen, F.T. (2017). Sokratiske og poetiske feedback. In: Trillingsgaard, A. (red.), *Feedback gentænkt*. Kbh.: Dansk Psykologisk forlag, s. 201-216.

Undringssafari:

Den tredje og sidste opgavetekst som gruppen fik nu for at gøre klar til Undringssafarien løs sådan her:

3) Som en sidste og tredje drone-indflyvning vil vi nu bede jer sætte billeder på nogle af de temaer, længsler og forundringer som I har opdaget og fremkaldt undervejs. Du bedes tage ét billede med din mobil, som du forbinder med noget forunderligt eller underfuldt i din hverdag på arbejdet. Og et andet billede fra jeres hverdag som du undrer dig over. Print disse to billeder ud og medbring dem til det sidste cafémøde/fernisering. Skriv en enkelt sætning under hvert billede som udtrykker, hvad der er det underfulde i billedet og hvad det er der undrer dig. Billederne hænges op et stykke tid et sted i jeres hus eller afdeling, hvor de er synlige for alle.

På selve ferniseringen, på det tredje og sidste cafémøde, havde alle taget fotos eller fundet fotos og lavet en slags collage med billeder og ord, som udtrykte hvad de – mange på humoristisk vis – så som en hverdagsforundring og en filosofisk undren. Én havde f.eks. taget et billede af en opslagstavle hvor der med sprittus stod ”Fravær” og havde sat en undertekst under billedet, hvorpå der stod: ”Nogle gange er jeg helt tom. Andre gange er vi rigtig mange ☺.” En anden havde

taget et undringsbillede af nogle forårsanemoner med underteksten: ”Alenehed: Vi har alle brug for at høre til. For nogle kan alenehed være en kvalitet, et bevidst valg, men forudsætter en stærk identitet. Er alenehed forbundet med ensomhed?” På vedkommendes forundringsbillede så man en stenterrasse hvor en påskelinje havde kæmpet sig op igennem en sprække i disse fliser. Underteksten var: ”Ensomhed: Det kræver stærk vilje og mod at bryde igennem ensomhed. Hjælp og opmuntring fra andre i sådanne situationer, har været en god støtte for at komme oven på igen.”

Alle tre grupper havde på ferniseringen også samlet deres filosofiske hovedspørgsmål, deres kerneværdi og deres længsel og ligesom brugt dette visuelt til at spænde en ny meningshorisont op i mellem disse. Så man nu udfra denne nye meningshorisont, hvilke nye ideer kunne man da se for sig, blev så spørgsmålet. Og grupperne skrev så nogle ideer neden under denne ’meningshimmel’. Det blev en fin dag, hvor folk lyttede og var meget optaget af, hvad grupperne sagde.

1.3.4. Undringsdreven innovation i praksis – nye undervisningsdyder bliver (op)fundet

På dette tidspunkt af processen – ca. to måneder neder hende – var en større del af gruppen med de 23 medarbejdere og deres mellemlider tydeligvis blev optaget af det at filosofere. En af dem, underviser Piet Lacor, stillede

sig f.eks. sammen med to af hans kollegaer fra CSV op på Innovations Sommerskolen i august 2015 og beskrev i meget rosende vendinger, hvad de havde lært og oplevet under disse undringsøvelser. Piet, der er en ældre og erfaren herre inden for hans fagfelt sagde: ”Efter alle de år i branchen har jeg virkelig oplevet at blive tændt igen!” Og en af hans kollegaer Anders Krintel, der også er

komponist og skriver sange og musik, sendte kort tid efter undringssafarieren en meget fin beskrivelse af, hvordan han så forbindelsen mellem de syv undringsdyder (se *At møde verden med undren*, kapitel 2) og de musiske attituder, som det kræver for at kunne tænke kreativt og skabe musik. Han sendte således følgende inspirerede tolkning af de syv undringsdyder (her i lettere forkortet form):

De syv sokratiske dyder

Fortolket af komponist og underviser Anders Krintel, april 2015 i forhold til at skabe ny musik (eller i forhold til at åbne sig for ‘det musiske’ i mellem menneskelige relationer:

KÆRLIGHED

”Jeg kan kun skabe, hvis jeg holder af det jeg skal skabe! Holder jeg ikke af det, bliver det sjælsforladt og utroværdigt. Kærlighed gør det vedkommende. Det findes ikke endnu [mødet med ideen/musikken], men jeg skal holde af det som et ufødt barn.”

STILHED/TAVSHED

”Jeg skal skabe en klangskulptur – et lydbillede. Der skal være stilhed for, at jeg kan høre den musik, der endnu ikke findes. Det er roen til at lytte efter ‘musen’, der giver klarhed til at skrive. Jeg skal have ydre og indre ro for at ane musikken, inden den kan tone frem.”

YDMYGHED

”Jeg er den lille her. Jeg må leve med, at der er en muse der afleverer det her til mig. Jeg må ikke tro, at jeg kan komponere på kommando. Det kommer, når det kommer. Heri ligger der en uudtalt taknemmelighed. Men den er der. Man har en takfølelse, når man får ideen eller når fingene på klaveret får sig følt frem til noget rigtigt.”

De syv sokratiske dyder

Fortolket af komponist og underviser Anders Krintel, april 2015 i forhold til at skabe ny musik (eller i forhold til at åbne sig for 'det musiske' i mellem menneskelige relationer:

HUMOR/LEG

"Jeg leger ofte – prøver af, indtil der dukker noget frem af det uorganiserede. Det er ekstremt nøgent og blufærdigt. Vil absolut helst være alene. Det endelige stykke må man gerne smile af – det må gerne virke legende let, men vejen derhen er dybt alvorlig."

MOD

"Jeg skal selvfølgelig kunne blotte mig og turde investere noget i det færdige – man skal kunne høre, at der er noget af det, vi kalder sjæl. Ellers er melodien kunstnerisk utroværdig. Jeg skal turde være simpel, flabet eller syret, hvis det er vigtigt for helheden."

SELVDISCIPLIN

"Jeg må fastholde troen på, at noget må komme. Når 'den' rammer, skal alt andet lukkes ude. Verden må ikke forstyrre, og jeg må ikke lade mig forstyrre. Jeg skal holde forbasket godt fast i det, jeg er i, og ikke lade verden komme brasende med alle dens ulidelige mellemværender. Det skylder jeg."

VENSKAB

"Jeg skriver oftest til andre. De skal føle sig godt modtaget i musikken og jeg skal tro på, at vi kan dele musikken som venner – at lytter/bruger vil tage imod det skrevne/klingende med venlighed. Ellers kan det slet ikke skrives."

Denne fine musiske omfortolkning af de syv undringsdyder kom som sagt lige efter, at ferniseringen og undringseksperimentet på CSV var afsluttet i april 2015. Men på det andet café-møde fik Anders – inspireret af mit oplæg den dag om de syv undringsdyder – den idé, om man ikke også kunne se disse

dyder som dyder for kreativitet i det hele taget! Som komponist kunne han, fortalte han, genkende disse dyder i hans eget arbejde, når han komponerede sange og musik.

Så gruppen reflekterede den dag også over, hvorvidt en sådan kunstnerisk fortolkning



af dyderne også kunne forstås i forhold til 'undervisnings-kunsten'. Altså, at den også i undervisningen af deres elever kræves kærlighed, stilhed, ydmyghed, osv. Når undervisning ideelt set skulle gå fra teknik og håndværk til kunst, kunne man så lære af disse syv dyder?

Deres leder Ulla Laursen skrev senere i 2016 et refleksionsnotat over hele forløbet med de tre undringseksperimenter – undringsstafetten, kædebrevet og safarien –

Med indførelsen af undringsstafetten, hvor hver enkelt medarbejder gav sin, i første omgang, 'hemmelige' tilkendegivelse af, hvad 'det gode liv' måtte være for en ung på STU, skabte vi et nyt rum med mulighed for at sprudle noget mere samtidig

med, at spørgsmålene meldte sig: 'Hvorfor gør vi, som vi plejer? Hvad kan vi skrotte? Hvorfor er det egentlig, at vi er her? Hvad er egentlig læring? Hvad kan vi gøre anderledes?' Vi går ofte rundt og tænker, at vi har den samme forståelse af meningen med vores jobs. I undringsprojektet løftes vi op i et megaperspektiv, hvor rummet og tiden til undring muliggøres. Det kræver en anden tænkning af os. Det giver det bedste arbejdsmiljø. Det er superfedt!

Ulla har sidenhen tænkt videre – også inspireret af de syv undringsdyder – og brugt disse til en slags guideline eller specialpædagogiske *manifesto* for, hvordan de på CSV kan arbejde anderledes i deres pædagogiske tilgang. Hendes innovation beskrev hun i deres årsskrift på følgende måde:

Kærlighed: ”Vi møder dig (eleven) i øjenhøjde. Du bliver ikke målt og vejlet i forhold til dine kammerater. Du er helt unik. Som du var det, da du kom ud af din mors liv. Du er et under; en helt speciel skabning, og vi vil møde dig lige her, lige hvor du står. Vi vil støtte dig i alt, der er svært, og vi vil juble sammen med dig, når du opnår dine sejre og succeser i livet. Vores fag - specialpædagogikken - kan få dig til at lykkes.”

Stilhed/tavshed: ”Du kan ikke tale; du kan ikke bevæge dig. Men i dine øjne ser jeg at vi har kontakt. Jeg kan se at du er glad; jeg kan se at du er ked af det; jeg kan se at du vil fortælle mig noget. Med dine øjne og din mimik fortæller du mig om dig selv. Stilheden er vores bedste rum og redskab til at kommunikere. Vi er til stede sammen; her i samme rum. Vi har et liv sammen.”

Ydmyghed: ”Vi er ydmyge i mødet med dig. Vi ved ikke, hvad der er bedst for dig, men du viser os din personlighed og sammen skaber vi de bedste tænkelige udviklingsbetingelser for dig. Vi vil hjælpe dig med at indtage 1. pladsen i dit eget liv. Jo flere personer vi møder li'som dig, jo mere ydmyge bliver vi over for vores opgaver. Vi møder mange, der som dig, er udfordret med din krop, dine evner og dine muligheder i livet, men du viser os, hvordan det gode liv kan leves på mange forskellige måder.”

Humor/leg: ”Du lærer, mens du leger. Du er ikke til skolastiske initiativer. Ofte har din ”skolevej” været med mange bump undervejs. Ikke fordi at du ikke også lærer af livets bump, men du skal mærke at livet ikke kun er op ad bakke. At øve sig i at styrke sin krop og sine evner og at øve sig i fællesskabet med kammerater og personaler bliver en lettere øvelse, når humor og leg er faste ingredienser i din hverdag.”

Mod: ”Dit liv kræver mod. Mod til at prøve noget nyt, som du aldrig har prøvet før. Mod til at prøve noget af det, som tidligere blev en fiasko for dig. Mod til at lade nogen af os hjælpe dig. Mod til at få tillid til dine kammerater og de mennesker, du er i blandt. Vi på vores side skal også vise dig mod til at føre dig med der ud, hvor vi engang imellem ikke lige kan bunde, men sammen svømmer vi tilbage til fast grund under fødderne - inden vi sammen igen udfordrer nye muligheder for dig.”

Selvdisciplin: ”Det er ofte svært for dig at nå de mål, der er beskrevet i din plan. Så i samværet med dig arbejder vi med dit selvbillede og din selvtillid, og forhåbentlig munder det ud i den selvdisciplin, der er nødvendig for dig for at bearbejde den modstand, du mærker, når tingene bliver rigtig svære. Selvdisciplin skal du også kunne mærke blandt de personaler, der omgiver dig her

hos os. Vi står hele vejen sammen med dig om at du lykkes med det, du gerne vil.”

Venskab: ”Det er i bund og grund det vigtigste for dig, mens du er her hos os, at du mærker venskab og fællesskab med de personer, der er omkring dig. Rigtige venskaber holder ved, også når du ikke er under uddannelse hos os mere. Venskaber fordrer at du både giver noget af dig selv og er parat til at modtage fra andre. Ind imellem er det svært med venskaber. Derfor hjælper vi dig på vej til at være en god ven.”

1.3.5. Filosofisk vejledning på topleder- og iværksætter-niveau

Undringsværkstedet – her i form af Sekskanten – blev også afprøvet på toplederniveau og blandt kommunale politikere samt på iværksættere i Spinderihallerne.

a) På politisk niveau:

I Vejle Kommune Innovationsråd var innovationschef Lene Lawaetz hurtig til at lade sig inspirere af den undrings-orienterede måde at skabe kreative og innovative samtalefora. Kort tid efter, at hun havde hørt om nogle af grundprincipperne bag måden at facilitere sokratiske dialoggrupper (Hansen, 2000, 2015), havde hun udvalgt sig nogle af disse principper og ’omdøbt’ dem i forhold til, hvad hun intuitivt fandt relevant i den kontekst, som hun arbejdede i.

På et møde i det kommunale innovationsråd i 2014, hvor målet på dagsordenen officielt var, at man skulle drøfte, hvorledes man kunne fremme flere arbejdspladser og et højere indbyggertal i Vejle Kommune, valgte Lene at overraske dem. I stedet for den sædvanlige runde og form for drøftelse af mulige udfordringer og ideer til løsninger, startede hun med at fortælle om handicapchef Kirsten Bundgaard fra Vejle Kommune, der sammen med nogle designere fra Designskolen i Kolding havde modtaget Kommunernes Landsforenings prestigefyldte Årets Innovationspris i 2013.

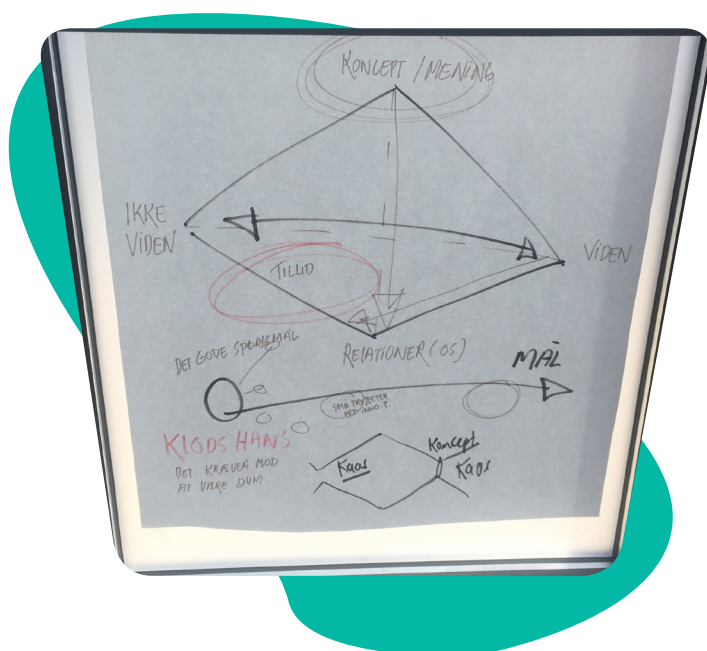
Det projekt kendte de godt. ”*Hvilket brændende spørgsmål tror I, at hun havde?*” spurgte hun dem så. Det vidste de ikke. Lene fortalte da – som hun havde hørt fra pilotgruppen – at Kirstens oprindelige spørgsmål havde været: ”*Kan mennesker være så handicappede, at de ikke kan elskes af nogen?*” Det kom bag på dem. De blev helt stille. Men så lyste én af dem op og udbrød ”*Hold da op, det var et godt spørgsmål! Førte det til det fine projekt? Hold da op.*”

Lene ville gerne have Innovationsrådets medlemmer til at finde og åbent fortælle, hvilke mere eksistentielle eller ’store spørgsmål’, de selv sad inde med. Hun vidste også, at hvis den slags spørgsmål og samtale skal blive en realitet, må man først være i et rum,

hvor man har tillid til hinanden, og så skal der også nogle spilleregler til.

Lene fortsatte da med at tale om Klods Hans som innovationshelt, og at han jo var modsat de ”skriftkloge”, men at man må have tillid til, at hvad der af andre i første omgang bliver bedømt som ’dumt’ eller uinteressant, faktisk kan gå hen og blive starten på radikal nytænkning.

Også som politiker må man indrømme, at man ikke altid helt er fagligt hjemme i de problemer og sager, som de skal drøfte og foretage politiske beslutninger i forhold til. Hun talte også om Darsøs Diamantmodel og feltet for ikke-viden (Darsø, 2011). At den innovative leder og politiker også skal turde at stå en stund i feltet for ikke-viden. Ellers vil man blot gentage og genopfinde, hvad man allerede ved i forvejen.



Det købte medlemmerne i Innovationsudvalget, så Lene valgte dernæst at præsentere tre Dogme-regler for, at et sådant rum for ikke-viden kan opstå – her inspireret af mine tanker om facilitering af sokratiske dialoggrupper og undringsværksteder, som hun skrev op på en flipover. I et interview jeg senere havde med hende uddybede hun disse punkter, som man kan se i nedenstående citater.

- 1. Det gode spørgsmål er bedre end det gode svar!**
- 2. Hjælp hinanden med at holde den røde tråd!**

”Hvis der er én, der har et undringsspørgsmål, så gælder det om at gøre dette spørgsmål endnu bedre og mere spændende, og gå ned i det.”

- 3. Lyt højere, lyt med hjertet!**

”Lyt til det (højere) manden siger, og ikke lukke ned og tænke ”det siger han nok, fordi at...”. Nej, han siger det, fordi han oprigtigt er nysgerrig på og undrende over ”Hvordan kan det egentlig være, at...?”, eller som Kirsten Bundgaard: ”Kan man virkelig elske et menneske, der er 100% handicappet? Det er hverken negativt eller positivt at spørge sådan, det er blot spændende.”(fra interview med Lene Lawaetz, 2014)

Derefter sagde Lene, at der godt nok står på dagsordenen, at nu skal vi tage en runde og fortælle, hvorfor vi er her, men hun kunne godt tænke sig at høre, om der er nogle, der sidder og brænder inde med et spørgsmål. Skriv det ned, når de andre snakker. Ikke et spørgsmål som ”Hvordan løser vi...xx?” men mere et ”Hvorfor-spørgsmål” eller ”Kan vi måske...?”-spørgsmål.

Det kom der så en række gode spørgsmål ud af, nogle bedre end andre, men alle havde spørgsmål og alle havde mange spørgsmål, og de havde på det møde derfor ikke tid til at gå i dybden med dem. Senere tog Lene så disse spørgsmål med i et forretningsudvalg for at se, hvilke der kunne være interessante at arbejde videre med. Hun tilføjer i interviewet til mig, hvor hun fortæller om denne episode i Innovationsudvalget, at ”... måske kunne denne øvelse have været endnu bedre, hvis man først havde lært lidt mere om, hvordan man arbejder med undren og stiller spørgsmål.”

b) På toplederniveau

Lene var et år senere i 2015 indstillet på at tage ’undringsmedicinen’ selv. Hun var på det tidspunkt i en professionel såvel som personlig krise og ved et vejkryds, hvor hun skulle gøre op med sig selv, hvad hun i grunden ville med Spinderihallerne og sig selv som topleder i Vejle Kommune.

Hun var på det tidspunkt af kommunaldirektøren blevet stillet i udsigt, at hun kunne søge Vejle Kommunes overordnede chefstilling for Vejle Kommunes erhvervsudvikling. Det betød, at hun så måtte trække sig fra hendes mere kreative og hands-on-ledelsesstil i Spinderihallerne, som hun havde nydt og praktiseret siden 2007. Ville hun det? Ja, hvad ville hun i grunden? Nu, hvor Spinderihallerne var kommet op at stå (hendes mål da hun startede som innovationschef i 2007), hvad skulle den nye vision og hendes nye lederrolle så være?

Hun havde mange gange før prøvet ledelsescoaches og deltaget i erhvervspsykologiske samtaler omkring hendes værdier og ledelsesstil, men hun fornemmede, at der denne gang skulle noget andet til. Hun valgte derfor at prøve, hvad filosofisk vejledning kunne tilbyde, her i form af undringsværkstedets Sekskant-version, som hendes to nære medarbejdere Eva Sommer og Lars Henrik Nielsen havde god øvelse i og viden om.

Over flere samtalerunder – hvori jeg deltog i en af dem som observatør – fik hun vendt og drejet hendes tvivl og spørgsmål, kerneværdier og længsler. Gennem Sekskantens samtalebevægelser fik de Lene til at tænke over levede erfaringer, grundantagelser i de drømme og visioner og bekymringer, som hun omtalte. Igennem disse samtaler blev

det klarere for hende, hvad der virkelig betød noget for hende, og hvilken type leder hun er, og hvad der betyder noget for hende. Senere beskrev hun dette forløb på følgende måde:

De forsøgte at hjælpe mig med at mærke efter. Altså, jeg skulle ikke presses ud i at finde løsninger på noget som helst. Jeg fik lov til at være i et rum, hvor jeg kunne 'padle rundt' så længe jeg ville, indtil jeg mærkede, hvor jeg fandt den udvej, hvor jeg kunne komme videre. Det var ikke som f.eks. coaching. Det er på ingen måde noget for mig. Der får jeg lov til at spille skuespil lige med det samme. Der sidder jeg og analyserer på, hvad det er, de gerne vil høre. Jeg føler lidt det er, som når man tager de der tests i *Alt for damer*, hvor man kan regne den ud. Men dét her [filosofisk vejledning, FTH], der bliver du simpelthen nødt til at få fat i dig selv. Der kan du ikke styre samtalen. (Lene Lawaetz, 13.5.2016)

Lene har også erfaringer med psykolog-samtaler, og ser også hér, hvor meget den filosofiske undringssamtale adskiller sig fra en psykologisk hjælpesamtale:

Jeg synes, at der er forskel i forhold også til den psykologiske samtale. Det kommer selvfølgelig an på, hvor dygtig psykologen er, men jeg synes generelt, at i den psykologiske samtale, er der mere en fortolkning

af mig på spil. Jeg synes ikke, at der bliver skabt det frirum, hvor du på en eller anden måde sætter dig selv fri. Altså, jeg er vildt optaget af – altså jeg er meget *begejstret* for det her... Det er også fordi, at jeg oplevede nogle erhvervsledere for fire uger siden, hvor jeg satte mig selv på spil og hvor Lars Henrik kørte en undringsproces med os. (ditto)

Vi skal vende tilbage til Lenes senere oplevelse med disse erhvervsledere, men her vende os mod den undringsamtale, som Lars Henrik og Eva havde med hende i Spinderihallerne. Efter det fænomenologiske og hermeneutiske moment fik de i det tredje moment hende også på nogle inspirerende *sideways* i kraft af deres samtaler omkring menneskeheden's Store Fortællinger (jf. det tredje moment i undringsværkstedet).

I dette moment blev Lene særlig optaget af den italienske roman og senere spillefilm *Leoparden* instrueret af Luchino Visconti. Den handler om, hvorledes en aristokrat med stor kulturel lidenskab, viden og generøsitet og velvilje blandt hans folk må se sig væltet af tronen på umærkelig vis igennem den nye moderne og tekniske verden (moderniteten med det industrielle massesamfund og massemedier). Denne film fandt hun inspirerende at tale om i lyset af hendes egen arbejdssituation og syn på, hvad hun

allermest vil engagere sig i. Jeg skal ikke gå nærmere i detaljer her, men resultatet over det halve år, hvor de filosofiske vejledningssamtaler foregik med hende, var, at Lene blev afklaret og vældig tilfreds med hendes valg og nye ståsted.

Det førte senere til, at hun fortalte om hendes erfaringer med disse undringsamtaler i et erhvervsledernetværk, hvor der kom ca. tredive ledere på højt niveau med direktører fra LEGO og andre store virksomheder i Trekantsområdet. Hun fortalte grinende i interviewet med mig, at i det selskab følte hun sig umiddelbart som en Klods Hans, men da Lars Henrik satte en gruppeundringsproces i gang med disse erhvervsdirektører ud fra Lenes fortælling, så skete der noget for hende overraskende. *”Det var helt fantastisk at opleve dem blive opslugt sammen med mig i de her undringer!”* (Lene Lawaetz, 13.05.2016)

Hun havde taget udgangspunkt i den samme fortælling, som hun havde arbejdet med tidligere hos Eva og Lars Henrik. Historien handlede kort fortalt om hendes spekulationer og kvaler over, om hun skulle vælge at sige ja til den øverste stilling som erhvervsdirektør i Vejle Kommune eller fortsætte som innovationschef i Spinderihallerne. Pludselig skulle hun altså tage stilling til, om hun ville gå ind i den nye rolle og i spil på en anden bane, og om hun ville hun forlade det, hun

ind til nu havde holdt allermest af og troet på og de værdier, der lå dér [i arbejdet med Spinderihallerne, FTH].

Konkret fortalte hun om en episode, hvor hun i den rolle [som ny erhvervsdirektør, FTH] skulle stå foran en masse erhvervsfolk, men hvor hun følte sig grundlæggende forkert i situationen. Hun oplevede, at hvad hun kunne og stod for, ikke kunne komme til udfoldelse i sådanne sammenhænge. Hun følte sig, som hun udtrykte det, *”...som Klods Hans men ingen ville Klods Hans eller bruge ham til noget...”*. For at blive accepteret skulle hun blive ligesom dem, oplevede hun. Det var en ubehagelig følelse, fortalte hun.

Det var historien fra Lene, som de tredive erhvervsledere så i undringsværksteder i mindre grupper, som Lars ledede bagefter, skulle drøfte og undrer sig over sammen. Lars Henrik præsenterede kort undringsværkstedets faser: Hvilke indtryk havde de fået med sig fra fortællingen? Hvilke værdier og grundantagelser så de i fortællingen? Hvilke store fortællinger kunne de knytte på hendes fortælling og antagelser? Og hvad var det, som de selv blev forundret og undrende over? Hvilken praktisk visdom så de i denne historie og disse undringer?

Disse spørgsmål tog erhvervslederne fat i med stort engagement, og til sidst blev de

alle bedt om hver på et stykke pap at skrive ét forundringsspørgsmål (ikke et svar!), som startede: ”Det forunderlige er....”, som de så skulle skrive videre på. Da det var gjort skulle de give det til Lene bagefter. Og så sluttede processen. Der var således ikke noget med, at Lene først skulle læse disse sedler og bagefter svare eller begrunde noget. Hun fik blot disse forundringsspørgsmål med hjem.

Lene slutter beskrivelsen af den samlede proces både med Lars Henrik og Eva og med mødet med undringsværkstedet sammen med erhvervsfolkene på følgende måde:

De undringssspørgsmål jeg fik fra dem, efter at de havde hørt historien var fantastiske! Der blev jeg igen bekræftet i, at den følelse, som jeg havde første gang af, nemlig i, hvad der er mig og ikke mig. Og mødet med dem efter den aften – og jeg har lige været sammen med dem igen – var utroligt. De kom simpelthen hen til mig én efter én og hilste, og jeg følte mig båret af kærlighed af den klub. Det har jeg aldrig nogensinde følt før. Så den sårbarhed, som jeg viste ved at stille mig op og fortælle om den oplevelse, som jeg havde haft, og at de kunne få lov til at sidde åbent og komme igennem denne undringsproces – køre igennem de her faser – det var, som nogle af dem sagde til mig bagefter, noget af det største de havde oplevet i deres liv. Det sagde de, enkelt

vis! Jeg fik også bagefter mails fra dem. De sagde, at det havde været så lærerigt at få lov at komme ind i det ’rum’ sammen med mig. (Lene Lawaetz, 13.5.2016)

Hun fortæller i interviewet i 2016, at i dag, et år efter hun første gang prøvede en filosofisk vejledningssamtale, er hun helt afklaret med, hvad hun vil, og hvor hun vil være som chef – nemlig i en fornyet og revitaliseret udgave som innovationschef for Spinderihallerne. Og, at det var den filosofiske vejledning og disse undringsværksteder der var de afgørende faktorer for, at denne afklaring skete.

1.3.6. Når den foretagsomme iværksætter lærer at gå fra gøre- til være-mode

Mette Ullersted er cand.mag. i dramaturgi og tidligere dramalærer og har arbejdet som kommunal innovationskonsulent tidligere, før hun gik selvstændig. Hun var en af de første iværksættere, der startede en en-mands-virksomhed under taget af Spinderihallerne, da Spinderihallerne blev oprettet for ca. 10 år siden, og er derfor i dag en af ’de gamle erfarne iværksættere’ på stedet.

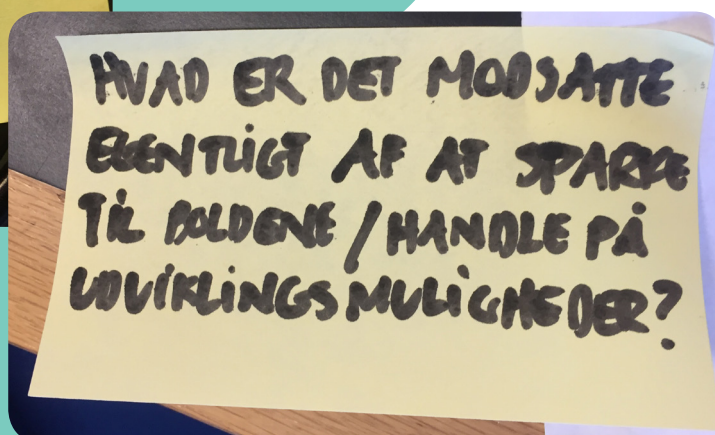
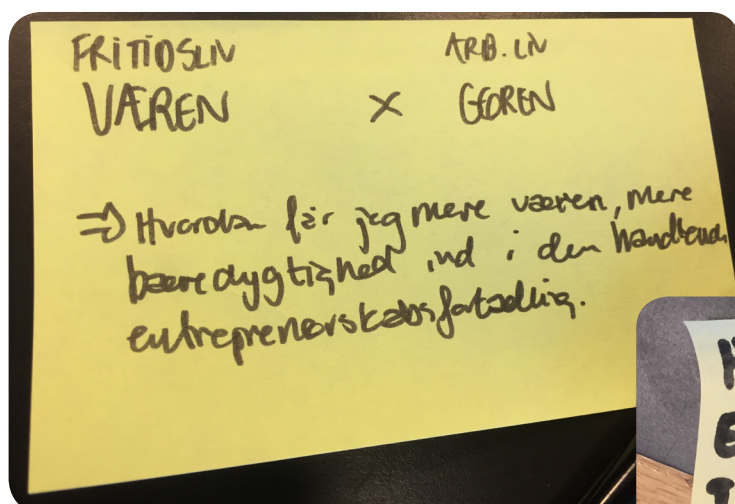
Mette hørte om projektet om undringsdreven innovation og om undringsværkstedet og blev interesseret i at prøve det. Eva og Lars Henrik ville gerne se, om man også blandt Spinderihallernes iværksættere kunne gøre brug af ’filosofisk vejledning’ som en ny måde

at coache eller sparre disse iværksættere. Derfor fik de arrangeret en filosofisk vejledning med en entreprenør i form af to sessioner, to forskellige dage med ca. 14 dages mellemrum og modelleret over Sekskanten.

Mette fortæller, at hovedårsagen til, at hun gerne ville prøve en filosofisk vejledning, var fordi hun på det pågældende tidspunkt følte sig lettere udbrændt i sit arbejde og, som hun udtrykte det, oplevede sig som ”i et hamsterhjul, der drøner af sted”. Det skyldes ikke, at hun ikke brød sig om sit arbejde, men at hun ikke kunne sige fra i forhold til de mange bolde, som hun hele tiden fik og følte sig forpligtet til at gribe og spille videre med. ”Det var ikke mig der styrede virksomheden, men i virkeligheden virksomheden, der styrede mig.” Men dertil også, at hendes

måde at arbejde på – den altid energiske, kreative, morsomme, hit-and-run-facilitator – også kunne blive trættende for hende selv, ”for overfladisk”, som hun sagde. Hun følte sig, som hun udtrykte det, ”spist af alt det jeg skulle levere”.

Hun fortæller om et konkret eksempel, som hun også brugte som hendes fortælling i undringsværkstedet med Eva og Lars Henrik. Hun fortæller, hvordan hun som performer og facilitator på ydresiden giver den hele armen ude blandt de kursister og ledere, hun skal facilitere, med højt humør, opfindsomhed og tempo, men at hun så f.eks. fandt sig selv på et toilet støttende hoved mod væggen og var rigtig træt indvendig. Som Eva og Lars Henrik muntert talte om i undringsværkstedet som en overskrift for toiletoplevelsen:



”Mette møder sig selv på toilettet” eller ”Sårbarhed på lokum”. Så grundoplevelsen var: Derinde ved lederne skal hun være på og være skarp og ikke vise sårbarhed, men uden for synsvinkel bliver hun træt og sårbar.

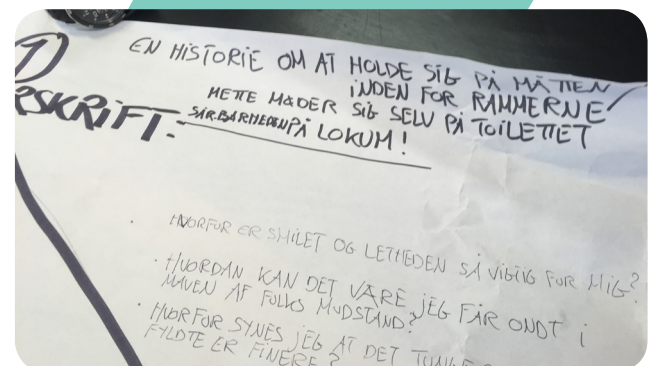
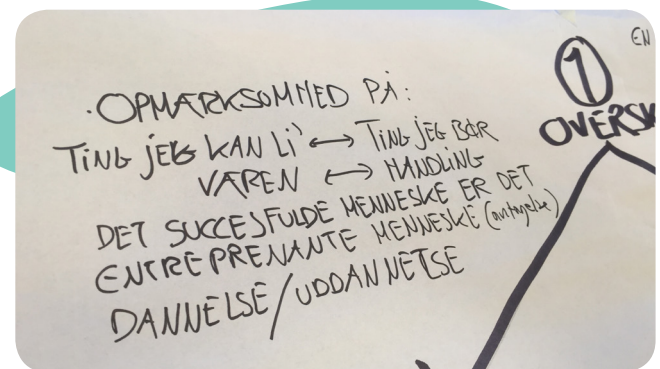
Det, som Mette oplevede som anderledes og nyt for hende med filosofisk vejledning, i forhold til de erfaringer hun tidligere har haft ved at være i coachingforløb, var, at Eva og Lars Henrik også snakkede med; at de også var i spil og kom med historier (”Gud, det minder mig om engang...”), men uden at de overtog og gjorde sig selv til centrum for samtalen.

Tværtimod, på grund af disse ’med-historier’, følte Mette, at de ”... var med mig, mere end at de bare var nogen, der sad på den anden stol og nikkede”. Dertil oplevede hun, at hun godt kunne sige ting om f.eks. hendes far ”...uden at der ligesom gik psykolog i den.” Hun oplevede det som ”dejligt befriende”. Hun kender godt, hvordan det er at være til psykolog og hvordan man dér lærer at håndtere visse ting og reaktioner. Men hun beskrev det som en ”lettelse”, ikke at skulle gå af den psykologiske eller terapeutiske allé, når hun var i den filosofiske vejledning.

Eva og Lars Henrik spurgte mere ind til ord og begreber som f.eks. ”Hvad betyder, at noget er tungt?” eller ”Hvad vil det egentlig sige at være inden for rammen?” De ledte, som hun opsummerede, ikke efter forklarings-

ger, men foldede blot tingene mere ud. Og når hun selv ’kom til’ at tale om, hvad hun så kunne gøre, så hjalp de hende til at komme væk fra den løsningsorienterede måde at tænke på. Altså, at man godt i en filosofisk vejledning kan undersøge og undre sig over noget, uden at skulle handle på det.

I denne proces, var der en uge imellem første og anden filosofisk vejledningssession. I mellemperioden valgte Mette selv at tage ud i en skov for at tænke mere over de ting, der var blevet talt om ved første session. Her reflekterede hun bl.a. over hendes egne grundantagelser og værdier og ’dogmer’ (f.eks. ”ikke



at være udviklingsdoven” og at ”man har en forpligtelse til at gribe og gøre noget ved udviklingsmuligheder” og at ”man altid skal gøre sit bedste”) i hendes arbejde.

Det var særlig den sidste grundantagelse, som hun valgte at arbejde videre med i den anden session med Eva og Lars Henrik. For hvad vil det sige – at ’gøre sit bedste’? I forhold til hvad? Da de kom til de Store Fortællinger talte Mette med Eva og Lars om den store Vækstfortælling i den moderne verden, at man skal vækste, og udvikle sig og gribe de chancer der kommer – endda lidt begærligt på sin egen vidensudviklings vegne. I Spinderihallerne f.eks. er de, fortalte Mette, *”fuldstændig gennemsyret af en sådan udviklingstanke”*. Og nu var hun, sagde hun, ved at få kvalme over denne evige og selvfølge udviklingsiver, at vi hele tiden skal videre og videre og udvikle og udvikle – men til hvad og hvorfor? For er al den tale om udvikling også bæredygtig og sundt for menneskesjælen? Men hvem hylder det stabile og bæredygtige og langsomme, spørger hun? Og med bæredygtig mener hun her, menneskeligt bæredygtigt.

Jeg oplevede jo på det tidspunkt, at det liv jeg førte, ikke var bæredygtigt som menneske. Jeg kunne ikke blive ved med at være der [i denne udviklingsiver, FTH]. Jeg var ved at kaste op, og havde lyst til at blive postbud.

Et centralt emne i den anden session blev at skelne mellem at gøre og at være. Hun oplevede, at i det iværksættermiljø, som hun oplevede i Spinderihallerne på daværende tidspunkt [2015, FTH], blev det *at gøre* opfattet som langt vigtige end det *at være*. *”Men jeg længtes sådan efter situationer, hvor jeg ikke var i handling men bare i væren – hvor jeg bare var. Jeg var helt syg efter situationer, hvor jeg bare kunne få lov til at være, bare sans!”*

Når Eva og Lars Henrik så spurgte, hvor og hvornår hun oplevede det *at være*, så henviste Mette til hendes kolonihavehus. For når hun sad derude, kunne hun pludselig igen mærke hendes krop. Det var en nydelse og dyb glæde for hende. Den oplevelse kunne hun have, når hun var i væren og ikke skulle noget. Den følelse oplevede hun ikke, når hun performede og var i gøre-mode. Når hun faciliterede hendes kreative processer brugte hun også hendes kropsfølelser, men hun ’brugte’ dem som redskaber på mennesker og deres følelser og relationer. Det vil sige, at hun hele tiden havde noget for med dem hun var sammen med og også med hendes egne følelser og krop. Hendes følelser og egen krop blev til en slags instrument for hende. I kolonihavehuset derimod fik de helt deres egen værdi tilbage og var igen ’mål-løse’.

En af de indsigter, som hun bagefter talte om, at hun havde fået med fra samtalerne

i den filosofiske vejledning, var netop hvor denne værensdimension var i hendes arbejdsliv og personlige liv, og om hun kunne blive i stand til engang imellem at slippe taget og 'gøre-modet'. Det blev vigtigt for hende at lære blot at lade folk være og selv blot være i det, som skete, og så se hvor det førte hende og gruppen hen. ”*Altså, mere 'wisdom to the group' end mig der skal trække...Step back og lad vær med hele tiden at ville trække det hele.*”

Overordnet set beskrev hun for det første den filosofiske vejledningsproces som et sted, der først og fremmest forstærkede hendes længsel. Her specifikt længslen efter værensdimensionen.

Og det synes jeg var interessant, fordi det er jo mig der bestemmer i min virksomhed. Hvorfor gør jeg det så ikke [giver plads til denne væren og længsel, FTH]? Det er faktisk mig, der bestemmer i mit liv. Jeg har en god økonomi, jeg kan gøre, hvad jeg vil – hvorfor gør jeg det så ikke? (Ier)

For det andet oplevede hun, at et særligt kendetegn ved den filosofiske vejledning var, at Eva og Lars Henrik ikke fik hende til at lede efter svar, som pegede hen på, hvordan hun skulle handle på ting, men at de i stedet for spurgte ind bagved spørgsmålene hele tiden. Det vil sige stillede spørgsmål til spørgsmålene (“*Vi åbne ligesom døre baglæns*”),

som gjorde, at hun blev klogere på, hvad det egentlig var, de talte om.

1.3.7. Undringsværksteder med æstetiske og nonverbale toner

Min tidligere filosofistuderende fra Anvendt Filosofi på Aalborg Universitet, Mette Køhlert, blev tilknyttet aktionsforskningsprojektet Undringsdreven innovation i Vejle Kommune i efteråret 2015 som praktikant med særlig tilknytning til Center for Specialundervisning for Voksne med Ulla Laursen som vært. I foråret 2016 fortsatte hun men som specialestuderende med fokus nu også på Teknik og Miljøafdelingen i Vejle Kommune og med undringspilot og teamkoordinator og projektudvikler Camilla Jørgensen som vært. Her forsøgte hun sammen med Ulla og Camilla at gennemføre nogle undringseksperimenter.

Jeg skal i det følgende kort beskrive det undringseksperiment, som hun stod for i efteråret 2015 på CSV. Her får vi nemlig tilføjet en interessant ny vinkling på, hvordan undringsværkstedet også kan drage fordel af at benytte sig af nonverbale, kropslige og æstetiske og legende tilgange (se også Thorsted, 2013 og Play Lab i bogen *At møde verden med undren*, kapitel 3).

Mettes Køhlerts overordnede spørgsmål til undringsværkstedets nuværende form var, om det først og fremmest tilgodeser den

kognitive og verbale side af den menings- og undringsdrevne innovationsproces? Kunne man ikke også mere konsekvent arbejde med ikke-kognitive og non-verbale undrings- og værensformer i undringsværkstedet? Hvordan undgår man de mange ord, der så let kan stille sig i vejen for den genuine undren? spørger hun (Køhlert, 2017).

Hendes forsøg foregik en mandag eftermiddag på CSV, hvor Ulla og tre undervisere deltog. Hun beder dem starte med at skrive en historie fra deres hverdag ned på et papir. Det skal være en historie, som har gjort et særligt indtryk på dem og med udgangspunkt i begrebet 'specialundervisning'. I koncentreret stilhed gør de det, og bagefter læser de deres historier højt. Mette spørger ind med den kritiske, drillende 'sokrat-attitude', hvilket fastholder dem i den samtalende og ordfyldte dialog.

Men dernæst introducerer Mette næste fase som en leg, de skal deltage i. Hun beder undviserne gå sammen to-og-to og med udgangspunkt i den levede erfaring, som de netop har skrevet og talt om, skal de nu bruge deres partner som var den anden en stor klump modellervoks. Opgaven er, at de skal modellere den anden, som de selv oplever at 'specialundervisning' er – med udgangspunkt i egne oplevelser i praksis, altså med udgangspunkt i den netop fortalte historie. De går i gang, og der spreder sig,

fortæller Mette (Køhlert, 2017, s. 64-67) hurtigt en let stemning i rummet, nogle klukker og andre fniser, man taler sagte. Mette beder dem arbejde i stilhed, hvilket de så gør – om end der engang imellem høres en fnisen og en kort hvisken. Efter at den første har modelleret den anden, bytter de.

Efter denne stille modelleringsrunde skal undviserne præsentere deres forskellige kropslige udtryk for, hvad 'specialundervisning' er for gruppen. Anne f.eks. fortæller om, at hun sidder i en situation sammen med en ekstrovert og udad-reagerende (nogle gange voldsomt og aggressivt) elev, som hun forsøger at få til at falde til ro. Mens Anne fortæller, viser hun med den anden partner som kropsfigur, hvad der er på færde.

Mette skriver bagefter i sit observationsnotat:

Anne fortæller, hvordan hun bevæger sig, og at der er flere bevægelser, som hun har tænkt over, at hun gør, men som "...også beskytter min egen krop". Midt i hendes strøm af ord, opdager hun: "Så er der hånden, det har jeg aldrig tænkt over at jeg gør..." Anne fortsætter med at fortælle om, hvordan hendes hånd og øjenkontakt med eleven, er med til at få eleven til at slappe af. "Det giver dem min ro. Og så snart vi er der, så er jeg helt rolig..." Anne er intens i hendes måde at snakke på, langsom, det er som om hun er tilstede i situationen, som

hun taler om. Rummet, som vi fysisk befinder os i, fyldes af den langsomhed og ro, som Anne taler om. (Mette, 2017, s. 67)

De andre i gruppen viser også deres kropsfigurer og giver deres refleksioner derover. Til slut på eftermiddagen spørger Mette dem, hvad der særlig står frem fra denne øvelse. Her fremhæver Anne, at hun nu er blevet mere bevidst om, hvad det er for et professionelt, nærværende kropssprog, som hun i hendes hverdag på CSV åbenbart benytter sig af, og det har nu fået hende til at tænke over, at hendes handlinger gør, at "... så ved jeg, at nu er jeg sikret." Det var en ny erkendelse for hende, som hun nu også kunne mærke helt nede i kroppen. Den betød noget for hende, da hendes arbejde med disse udareagerende unge også sommetider kan føles utrygt.

Mette vil her sige (Køhlert, 2017, s. 67-70) – med udgangspunkt i Merleau-Pontys kropsfænomenologiske tilgang (Merleau-Ponty, 2009) – at vi med denne leg, stilhed og kropsliggjorte erfaringer får fat i "kroppens tid", og at i de stille, legende og kropslige skulpturøvelser er de deltagende i, hvad Merleau-Ponty (1999) kalder for "værensfællesskaber". Men når de så med ord skal forsøge at beskrive og ligesom gøre noget, fortolke og ville noget med disse erfaringer, så træder de deltagende over i, hvad Merleau-Ponty (1999) kalder for 'gørensfællesskaber'.

Mette spørger derfra, om de måske kunne have gået videre og forbundet disse kropslige undringer og søgeprocesser med de verbale undringer gennem et sokratisk undringsfællesskab, hvor de f.eks. havde spurgt Anne og hinanden, hvad der så nærmere kan forstås ved "sikkerhed", nu hvor hendes afsluttende nye erkendelse jo havde været "...så ved jeg, at nu er jeg sikret".

Mette konkluderer i hendes speciale, at en sådan kropsfænomenologisk og legende tilgang – illustreret ved dette eksperiment – vil kunne anvendes som indgang eller som en begyndelse til det fænomenologiske moment i undringsværkstedet – og dermed også – set i lyset af det aktionsforskningsprojekt hun fik lov at deltage i – som en mulig begyndelse til den undrings- og visdomssøgende innovation generelt. Det er klart, at hun dermed også knytter an til legeforsker Ann Charlotte Thorsteds legende tilgang til innovation og organisationsudvikling, som jeg også beskriver i bogen *At møde verden med undren* i kapitel 3 og ellers er udfoldet i Thorsted (2013).



1.3.8. InnovationsTrioen i byudviklingsprojekt

Det er mandag aften, en rigtig dansk sommeraften i midten af juni, hvor solen stadig står klart på himlen, men hvor man lige skal have en trøje over skuldrene for at skærme for den kølige brise, som af og til kommer forbi.

Vi står på parkeringspladsen – borgere samt nogle af projektets interessenter er mødt op – ca. 25 deltagere i alt. Teknik og Miljøafdelingen i Vejle Kommune har inviteret på vandretur i området ”Ny Rosborg”, hvilket er et område i udkanten af Vejle, hvor der i de kommende år skal bygges en ny bydel. Det overordnede formål med arrangementet er, at borgere er inviteret til en lidt utraditionel idéudviklings- og innovationsproces, hvor en filosofisk og undringsorienteret tilgang skal afprøves. Vil en sådan tilgang kunne give nogle spændende nye ideer til, hvordan fremtidens Rosborg-område (dets natur og nye boliger) kunne se ud?

Jakob Østergaard, som er medarbejder i Teknik- og Miljø, byder velkommen og fortæller, at vi de næste par timer skal ud på en ’*filosofisk vandretur*’, hvor temaet er *fællesskaber*. Vi går hen til første post for at få yderligere information. Der er en stemning af ”*hvad mon der skal ske?*”, folk

går og småsnakker med dem de kender. Spænding og lidt nervøsitet fylder min krop, jeg er forventningsfuld, men en forventning om hvad?

Første stoppested er ind i en lille ”lomme”, hvor vi er omringet af træer, buske og med græs under fødderne. Professor Finn Thorbjørn Hansen, fra Aalborg Universitet, tager ordet. Han gentager, at aftenens tema er *fællesskaber* og at han nu vil instruere til, hvad det er for en filosofisk vandretur, som vi skal ud på. Jeg fornemmer på hans stemme og kropssprog, at han også er meget spændt på, hvordan dette lille eksperiment skal forløbe. Alle lytter tavst og interesseret til instrukserne. Finn deler os op i 3-mandsgrupper og udleverer en lille, sort pose til alle. Finn fortæller, at der i posen ligger der tre figurer: Poeten, Sokraten og Klods Hans.

Hvis man trækker Poeten skal man fortælle om en oplevelse, der har gjort stort indtryk – et fællesskab som har berørt én, og man skal dertil give et lyrisk og metaforisk udtryk for, hvad det er for noget, som man særligt længes efter i fællesskaber. Sokraten skal lytte og dernæst komme med sokratiske (nysgerrige, kritiske og undrende) spørgsmål til de antagelser og værdier, som Poeten synes at tage for givet. Sammen skal Poeten og Sokrates derefter samtale om,

hvad der er 'det gode fællesskab', og hvilke værdier de sætter højest i den forbindelse. Klods Hans skal til sidst, efter at de to andre har snakket, komme med sine umiddelbare ideer og lyst til at komme i gang, og komme med et konkret bud på, hvad og hvordan man her-og-nu kunne gøre noget på baggrund af de ideer og længsler.

Jeg rykker tættere på mine to nye "legekammerater". Vi præsenterer os for hinanden, griner lidt spændt, nysgerrigt og forventningsfuldt og kigger ned i poserne. Jeg har sommerfugle i maven, som flyver rundt om en god fornemmelse. Gerda trækker det lille kort med Poeten, Peter får Sokrat-kortet og jeg Klods Hans.

Legen starter og vi begynder at gå videre på vandreruten. I første runde er Gerda

som sagt Poet. Hun slår ud med armene og siger: "*Jamen, jeg tænker jo som en poet!...*". Herefter fortæller hun med glæde i stemmen, om de fællesskaber hun oplevede, hvor hun boede før, samt fællesskabet det nye sted hun er flyttet hen. Gerda giver udtryk for, at for hende handler det om, at have gode relationer til de mennesker hun omgiver sig med: "*det skaber tryghed og nærer hjertet*", som hun siger.

Vi når nu til næste etape af legen. Jeg kan godt mærke, at jeg har lidt brug for at "styre slagets gang", kan ikke give mig helt hen i blot at være i samtalen, som jeg ellers gerne vil – tankerne er for mange. Peter har trukket kortet med Sokraten og vælger at spørge ind til Poetens længsel – "*hvori består din længsel?*" og derefter beder han hende præcisere den. Gerda svarer, at hun



gerne vil lære af andres erfaringer og perspektiver ved at snakke med mennesker, som er forskellig fra hende selv (aldersmæssigt, socialt og kulturelt). Sokraten spørger videre ind til, om der er grænser for fællesskabet? Herefter løsner samtalen sig lidt, og vi snakker alle tre om, hvad det gode fællesskab er, og hvad der sker i et fællesskab.

Pludselig opdager jeg, at vi næsten er ved næste post, og jeg melder mig ind som Klods Hans. Ud fra samtaleens åbne og imødekomne energi, foreslår jeg, at man som idé til at skabe den form for spontane fællesskaber, som Poeten efterlyser, kunne sætte nogle bænk op i det nye Rosborg-område og jeg fortsætter: ”... og måske kunne hver bænk, have nogle navne eller sjove eller kloge citater som fx ’Tænk-bænken’ eller ’Kyssebænken’ eller ’Tal ud-bænken’”. Bænkene skal stå et sted, hvor folk fra nærmiljøet naturligt kommer forbi. Man kunne også selv tage initiativ til at imødekomme folk, ved at tage nogle krus og en kande kaffe med, og på den måde invitere folk til at sætte sig. De andre synes umiddelbart om den idé og vi går videre til andet stoppested.

På det andet stoppested hører vi først på en person, der ved noget om bofællesskaber. ”Hvilke nye ideer til fællesskaber, når vi taler boligbyggeri, kunne gruppen forestille sig?” spørger han til sidst. Igen bliver vi

sendt ud på en ny filosofisk vandretur, nu med dét spørgsmål. Efter andet stoppested bytter vi også roller.

Peter, som nu er Poet, fortæller om det bofællesskab, som han er en del af. De bor i hvert deres hus, der er fællesområder og de spiser sammen 4 dage om ugen. Han har boet der siden 1988, og han nyder at kunne vælge, hvornår han vil være alene, og hvornår han gerne vil være sammen med andre – og at der ikke er langt til venner. Han fortæller om det på en rolig og afrundet måde.

Jeg har nu rollen som Sokrates og spørger ind til, hvad der for ham er det gode i dette fællesskab? Peter svarer, at der altid er nogen at snakke med – nogen er ”blot” til en kop kaffe og andre har han været på ferie med. Peter fortæller, at det handler om tryghed og nærvær – det er vigtigt, og fortsætter: ”Jeg er bange for at blive ensom”. Gerda nikker bekræftende, sådan har hun det også. Stemningen er fortrolig, der er et nærvær, en interesseret lytten, og på en eller anden måde en genkendelighed mellem os – det hele føles meget naturligt. Vi er alle tre kærligt tilstede i samtalen. Gerda og vi andre har glemt ’legens regler’, da Gerda taler med som både en Sokrat og en Poet, selvom hun egentlig burde have tiet og lyttet, ind til hun som Klods Hans skulle være kommet med hendes ideer. Men samtalen optager os alle. Det er som om ordene hæftes sammen og forbindes til

hinanden, der er ingen barrierer, vi har lyst til at fortsætte snakken og lader os ikke distrahere af, at de andre grupper mere eller mindre er gået i opløsning og folk omkring os går og hyggesnakker. Vi snakker videre om, hvad ensomheden er for en 'ting'.

Terrænet ændrer sig, det er smalt, ujævnt og bakket, og vi må gå på række. Stilheden indfinder sig mellem os, i et par minutter er vi i vores egne tanker. Vi går gennem kratet, og på 'den anden side' finder vi sammen igen i vores lille treenighed. Samtalen vender tilbage og tager en drejning, da Gerda bemærker, hvor gode vi som mennesker er til at tale, og at vi let kan glemme at være i stilheden. Hun bemærker: *"alt det skønne det kan bringe med sig, og hvor er det givende og betydningsfuldt blot at være fysisk tilstede"*. Samtalen fortsætter omkring dette, men får efterfølgende også en ny retning – denne gang om kommunikation og de sociale medier. Her kommer vi ind på fordele og ulemper ved de sociale medier; hvordan de er med til at gøre det lettere at 'mødes' på kryds og tværs af verden, når vi, gratis, kan være i kontakt både via Facebook, Skype etc. Men, i vores lille gruppe, bliver vi også enige om, at denne udeblivelse af den fysiske kontakt mellem mennesker, kan komme til at betyde et stigende afsavn på nærhed, tætte relationer og i sidste ende muligvis føre til ensomhed. Antagelserne og forforståelserne er mange,

imens vi går hen af asfaltvejen, med høje træer på den ene side og en stor, øde, indhegnet fodboldbane, som pletvist er dækket af vandpytter, på den anden. Herefter slutter vores samtale og vi takker hinanden for en god tur.

Efter dialogen med Peter og Gerda, stod jeg tilbage med en fornemmelse af, at vi som mennesker glædes og næres ved samtaler, for ellers var vi ikke blevet 'i den' på aftenens vandretur. Der var udfordringer nok undervejs, hvor vi "bare kunne have stoppet", men der var noget som holdt os sammen. Vi var tre forskellige mennesker, som aldrig har mødt hinanden før. Og pludselig, på ganske kort tid blev vi filtret ind i en nærværende, fortrolig og tankefuld samtale, hvor det ene ord tog det andet. Hvad er det, der sker i sådanne situationer? Var det samtalen om *fællesskaber* – gode, kærlige fællesskaber, men også fællesskabets grænser og mørke sider, som var skabende for vores lille, intime fællesskab i gruppen? Var det dialogen og ordene som prægede os og som smittede af på situationen, hvor vi blev taget af nuet? Eller var det måske selve 'set up-et' for den filosofiske vandretur, altså den øvelse, som Finn Thorbjørn Hansen havde sendt os ud på? Godt nok gik rollerne – Poeten, Sokraten og Klods Hans – lidt efter lidt i opløsning undervejs. Men det var måske også tilsigtet? Altså, at de tre figurer og rollerne blot skulle benyttes som

forberedelse til, eller en ankomst til, at vi kom ind i den slags selvforglemmende og fælles undringer – ja i de 'Undringsfællesskaber', som han taler om? (Hansen, 2015)

Var der måske dertil et element af leg i kraft af de roller og regler, som blev givet os og i kraft af den uvanthed – ståen i det åbne – som vi pludselig stod i sammen, men som også fik os til at le og opleve øvelsen som sjov og interessant? Har legen også betydning for det filosofierende og innovative moment?

Det er muligt. Men måske var der også noget andet på spil. For omgivelserne og vores kropes bevægelser og vandringer i dette landskab gjorde også noget ved os. Var det naturen, som legede med os, da vi i slutningen af turen var 'tvunget til' at tie for en stund, mens vi banede os op af bakker og igennem kratte? Var det inspirationen og skønheden i naturen, luften og himlen, træerne og åen vi så og mærkede? Prikkede naturen til os og mindede os om, at der også er en anden måde at være til på, end den talende? En kropslig, sanselig-stemt tilstedeværelse?

Jeg bliver ved denne oplevelse og erfaring nysgerrig på, om vi som sansende væsener kan blive præget og inspireret både af naturen og de kropslige relationer og stemtheder, som vi mennesker også altid

er en del af, når vi er i dialoger. Og hvis vi gør, hvilken betydning kan disse kropslige indtryk så have for såvel filosofiske samtalepraksisser og innovationsprocesser? Når der aktuelt tales om 'undrings-baseret innovation' (Hansen et al., 2017) og om legen som veje til radikal innovation i organisationer (Thorsted, 2013), på hvilken måde indgår da 'det kropslige element'?

Denne levede erfaring blev impulsen og disse efterfølgende undringer blev de initierende spørgsmål som ledte til nærværende speciale. I det følgende skal jeg kort sætte disse erfaringer ind i en teoretisk kontekst for at vise, inden for hvilke positioner at jeg vil belyse og undersøge disse spørgsmål. Via denne første korte 'state-of-the-art' ledes jeg til min egentlige problemformulering, eller bedre: undringsspørgsmål for dette speciale.

Ovenstående beskrivelse af en 'filosofisk vandretur' og af InnovationsTrio-øvelse med Klods Hans, Poeten og Sokrates i det nye byudviklingsprojekt Ny Rosborg har Mette Køhlert skrevet. Hun fungerede dengang i 2015 og 2016 som praktikant og 'med-undersøger' i aktionsforskningsprojektet. Teksten indgår i hendes i dag afsluttede kandidatspeciale på Anvendt Filosofi (Køhlert, 2017).

I denne levende beskrivelse får vi som læsere en god sanselig fornemmelse for, hvad en

”Filosofisk vandretur” kan være og hvad den undringsbaserede InnovationsTrio handler om, og hvorledes den udføres i praksis.

Mette Køhlert giver med hendes refleksioner over erfaringen nogle fine sanselige indblik i, hvorledes værensdimensionen og det undrende også på et kropsligt og æstetisk-sanseligt niveau (her som naturoplevelsen og det særlige menneskelige nærvær og fortrolighed der opstod) kan træde frem og blive en slags vigtig, stille men sigende ’tredje samtalepartner’ i undringsdialogen. Sammen, som vi skal se, kan Klods Hans, Poeten og Sokrates ses som grundmetaforer for den treklang, der må være tilstede, når man vil skabe undrings- og visdomssøgende innovation i offentlige organisationer. Eller som innovationschefen Lene Lawaetz i det afsluttende interview med hende i 2016 sagde:

Nu kommer vi ind på Klods Hans, Poeten og Sokrates fordi det er jo dér, hvor jeg jo også er blevet mere bevidst om, at Klods Hans skal snakke noget mere med Poeten og Sokrates. For i virkeligheden har Klods Hans været ude og ride rundt og tænkt ’Det er skide sjovt det hele og vi læser det hele til med alt muligt og det kører derud ad og vi kan det hele!’ (...) Altså, jeg synes, at jeg har lært rigtig meget af det her. Også i forhold til ’naturkraften’[at følge hendes intuition og mavefølelse, FTH] og Klods Hans. Jeg synes, at det har givet mig

et nyt rum at gå ind i, som jeg ikke rigtig har været i, hvor jeg hele tiden før har været i ’Nu føler jeg’ og ’Nu gør jeg’, så ser vi og så trumler vi...

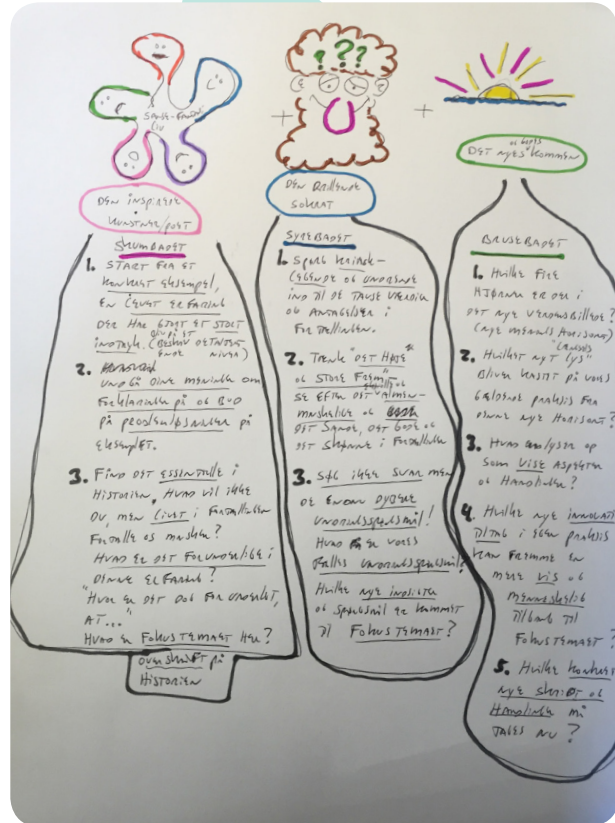
I bogen *At møde verden med undren* blev denne erfaring og dette eksperiment en vigtig kilde til det, som senere på et teoretisk plan bliver beskrevet som henholdsvis Klods Hans Innovation, Poet Innovation og Sokrat Innovation (se kapitel 3 i bogen).

I dette femte og sidste undringseksperiment, der her skal omtales, var målet mere konkret at få knyttet borgerinddragelse på den undrings- og visdomssøgende innovation. Kunne man finde en model og nogle lettilgængelige metoder til at inddrage borgerne i f.eks. større byudviklingsprojekter med den undrings- og visdomssøgende tilgang for øje?

I samarbejde med undringspilot Camilla og hendes arbejdsudvalg (+ Mette Køhlert der fulgte med som både observatør og deltager) tilknyttet et særligt byudviklingsprojekt, der kørte i foråret 2016, udviklede jeg et forslag til, hvordan man kunne gøre det. Dette byudviklingsprojekt ”Rosberg-projektet” var i 2016 et fyrtårnsprojekt i Vejle Kommunes resiliens-strategi. Her ønskede man at undersøge, hvorledes man på nye måder kunne inddrage borgerne, så der kom gode rammer for samtaler og idéudvikling omkring ’det gode liv’ i området.

Jeg kaldte metoden for *InnovationsTrioen*, hvor trioen bestod af idealfigurerne: Klods Hans, Poeten og Sokrates. Det var som sagt en model og fremgangsmåde, som jeg havde udviklet under inspiration af mit teoretiske arbejde. I bogen *At møde verden med undren*, bliver som sagt Klods Hans, Poeten og Sokrates brugt som metaforer for tre forskellige innovationstilgange og måder at tænke og være på. Mit spørgsmål var derfor: Kan man i praksis implementere disse idealfigurer i et konkret innovationsprojekt? Hvordan kunne disse tre tilgange bringes i spil f.eks. i det aktuelle byudviklingsprojekt, der skulle igangsættes for et større område ved Rosborg, et naturområde tæt ved Vejle, som de lokale politikere gerne ville have ideer og forslag til fra borgerne i Vejle?

Almindeligvis ville Vejle Kommunes afdeling for Teknik & Miljø havde igangsat et informationsmøde og dertil eventuelt udsendt nogle spørgeskemaundersøgelser, lavet en idékonkurrence eller indkaldt og interviewet nogle særlige interessegrupper af borgere. Altså, hvad man normalt forstår ved 'brugerdreven innovation'. Med Camilla som teamkoordinator og projektleder for Rosborg byudviklingsprojekt og med hendes særlige indsigt i undrings- og visdoms-søgende innovation, var det oplagt at prøve denne tilgang af her. Hendes kollegaer på projektet fandt det interessant, og ville gerne prøve det, så i løbet af foråret 2016 blev der udviklet



nogle modeller, hvoraf InnovationsTrioen er den ene og Undringshjulet (se afsnit 1.5.1) den anden. Sidstnævnte model fik senere tilnavnet Vejlemodellen, om end det i dag er lidt misvisende, da det er den samlede palet af forskellige tilgange til undringsdreven innovation, der udgør Vejlemodellen for undringsdreven innovation.

Som man allerede har læst i indledningen til dette afsnit, så bestod undringseksperimentet om InnovationsTrioen egentlig af tre filosofiske vandringer mellem tre info-stationer sat ud på en rute i Rosborg området. Ideen

var – som Mette Køhlert levende beskriver i hendes fortælling fra én af de tre gange, hvor InnovationsTrioen blev afprøvet af ca. 40 borgere i Rosborgområdet – at man i tre-mands-grupper skulle foretage en filosofisk vandring. På denne filosoferende vandretur i naturområdet skulle de i grupper af tre personer skiftes til at bære rollen enten som henholdsvis Klods Hans, Poeten eller Sokrates. Jeg skal ikke gentage den nærmere beskrivelse heraf, da disse tre roller og hvad der skete, er fint beskrevet i Mettes fortælling.

Det, som vi overvejede, da vi planlagde undringseksperimentet, var rækkefølgen af de tre innovationsfigurer. Skulle Klods Hans først gå på og tale, så tre-mands-gruppen startede ud med de hurtige og umiddelbare 'lets-do-it!'-ideer, for dernæst at dvæle poetisk og sokratiske ved de længsler og grundantagelser, der lå under Klods Hans umiddelbare og praksis-orienterede ideer og problemløsnings-initiativer?

Eller, var det en bedre idé at starte ud med Poeten, således at man fra starten fik fat i en konkret levet erfaring, som man nedsænkede sig i, for ikke for hurtigt at løbe frem til mulige løsningsforslag? Og inden Klods Hans så at sige blev sluppet løs på problemstillingen, skulle Sokrates da inden da også have været inden over, og spurgt undrende ned til de filosofiske antagelser, som synes at være på

spil i Poetens drømme, længsler og visioner/ syn på 'et bedre, sandere og skønnere liv'?

I dag tænker jeg, at begge bevægelser – enten 'Klods Hans-Poeten-Sokrates' eller 'Poeten-Sokrates-Klods Hans' – er mulige og relevante innovationsbevægelser at foretage. Det afhænger meget af situationen og den konkrete kontekst. Hvis f.eks. man har med en gruppe borgere, der allerede ivrigt og selvinitieret har mødt op med en række konkrete ideer og problemløsningsforslag, så vil bevægelsen 'Klods Hans-Poeten-Sokrates' kunne uddybe og kvalificere de umiddelbare ideer, som borgerne er mødt op med, og måske skabe nye fællesskaber og visioner, som ingen af borgerne i starten havde overvejet.



Omvendt, hvis initiativet kommer fra kommunens medarbejdere, så kunne man med fordel starte 'Poeten-Sokrates-Klods Hans'-bevægelsen, fordi man så bedre har muligheden for at starte i de levede erfaringer på en fordomsfri (dvs. på en ikke allerede svar- og løsnings-givende) måde, og dertil få borgerne til at tænke 'med højt til loftet' og ud fra 'The Big Whys', således at de kommende ideer og forslag måske også har medtænkt ikke kun de helt nære og snævre interesser og konflikter, men også de mere almenmenneskelige, kulturelle og samfundsmæssige forhold og udfordringer (jf. hvad der i bogen *At møde verden med undren* bliver beskrevet som 'eksistentiel og ansvarlig innovation'.)

Et eksempel: fra etablering af hundeskov til nytænkning omkring skabelse af smukke oplevelser og menneskelige fællesskaber

Et eksempel på, hvordan det gik på en af de filosofiske vandringer, som Camilla var en del af, var en Klods Hans-Poeten-Sokrates-bevægelse. Her skulle de finde på en idé, der kunne skabe mere fællesskab blandt borgerne i det nye Rosborgområde.

Der var én i gruppen, som havde, synes hun, en rigtig god idé til det. Hun kunne nemlig godt tænke sig, at man fik oprettet en hun-

deskov på det fremtidige Rosborgområde. Hun manglede et sådant sted at gå hen med hendes hund. Og hun havde mange praktiske forslag til, hvordan man konkret kunne komme i gang. Og var utålmodig efter bare at gøre det. Let's do it! stod skrevet i hendes attitude. Hun repræsenterede med andre ord Klods Hans i denne gruppe.

Da nu Poeten blev bragt i stilling, begyndte Poeten at spørge Klods Hans til hendes levede erfaring af, hvad det vil sige at gå tur med sin hund i en skov. Hvad er det for en stemning og følelser, der forbinder sig med en sådan oplevelse? Beskriv hvad du oplever, når du er sammen med din hund, og de stemninger du holder af der. Og beskriv også din glæde ved naturen? Hvordan er det at være i naturen på den måde du kan lide det? Hvad lå der egentlig i denne længsel efter en hundeskov? Og da Klods Hans måtte svare på disse stemnings-søgende spørgsmål fra Poeten, fik hun som Klods Hans mulighed for at dvæle i disse 'jeg-går-tur-i-skoven-med-min-hund'-oplevelser, og hvad det betød for hende.

I disse beskrivelser dukkede det så op, at Klods Hans også selv nød at gå i naturen, ikke blot for at lufte hunden men for at nyde roen og glæden ved at være ude i naturen. Dertil også de møder og hyggelige samtaler som hundeejere ofte får med andre hunde-

ejere, også selv om man ikke kender dem personligt. Og, fandt de frem til, det var måske især disse møder med andre mennesker, og denne ro fra hektiske gøremål og larm og jag i byen og naturlæden, som nok var det væsentligste. Nu Klods Hans tænkte over det.

Da Sokrates så skulle på banen, spurgte han til de grundantagelser, som både Klods Hans og Poeten synes at have taget for givet i deres samtale og beskrivelser. Og samtalen var da gledet hen på spørgsmål om, hvad 'ro', 'glæde', 'gode samtaler', 'skønhed i naturen', 'fællesskaber' og 'ensomhed' i grunden er. Og hvad det er de sammen mest længes efter, når de er i naturen og sammen med andre mennesker. Det ledte dem til at tale om muligheden for at skabe nye fællesskaber, der indeholdt de værdier, som de var nået frem til, men som ikke kun var interessante for hundeejere eller kunne findes i en hundeskov.

Camilla fortæller, at hvor hundeejeren i første omgang, fornemmede hun, ikke rigtig mødte nogen interesse for forslaget om en 'hundeskov', fordi de to andre ikke selv var hundeejere, så var de ved afslutningen af den filosofiske vandring kommer langt tættere på hinanden og på en ny fælles idé om at skabe gode samtale- og mødesteder i naturen og det nye Rosborgområde.

Så bag hundeskovsoplevelsen lå der altså nogle dybere og mere almenmenneskelige (og ikke kun for hundeejere) længsler efter fællesskab, nære og meningsfulde samtaler og en fælles glæde ved naturoplevelser. InnovationsTrioen udvidede altså perspektivet, gav det større dybde og fremkaldte et fælles engagement i denne tre-mands-gruppe. Det kunne måske have ført til, at gruppen var kommet op med nye ideer om 'morgenvandrere for pensionister' og 'daggrysvandrere for dem som arbejder', eller ideer om månedlige samtalesaloner eller samtale-picknics ude i naturen med kulturelt indhold – hvor det skønne fra naturen bliver parret med det skønne fra kulturen.

Beskrivelsen af de tre figurkort, som hver tre-mands-gruppe fik udleveret, den gang hvor det fælles tema var 'det gode fællesskab' og hvor bevægelsen var: 'Poeten-Sokrates-Klods Hans' – lød sådan her:

InnovationsTrio omkring 'det gode fællesskab' I Rosborgområdet

Poeten er den person, der tager udgangspunkt i noget, han eller hun har oplevet og selv erfaret som meget meningsfuldt. Noget, der har gjort et stort indtryk og som han eller hun har følt sig berørt af. Så her spørger vi ham eller hende, der er Poeten: "Kan du tænke på et gyldent øjeblik, hvor du oplevede et godt og meningsfuldt fællesskab? Hvor-

dan føltes det? Hvilke stemning var du i? Hvad kaldte på dig i de øjeblikke? Og så fortæller Poeten om det, giver nære levende og sanseligstemte beskrivelser, og taler også om, hvilke drømme og længsler han forbinder med disse oplevelser.”

Sokrates lytter efter de grundantagelser og værdier, som Poeten tager for givet, og spørge nysgerrigt og undrende og muntert-provokende til disse antagelser: ”Hvad mener du med det ord? Hvorfor det? Kunne det være anderledes? Hvad ville være en vild tanke? Hvad undre du dig egentlig over nu?”

Klods Hans lytter til Poeten og Sokrates, og ud fra det, får han inspiration og lyst til at kreativt at skabe noget nyt. Han tænker i handling og med det samme ud fra de muligheder der er her-og-nu. Han spørger: ”Hvad nu hvis...Kunne det ikke være sjovt at prøve...Hvordan kunne vi gøre det, når...Kom, lad os gå igang!”

Resultatet af disse filosofiske vandring og denne InnovationsTrio var forholdsvis gode, rapporterer Camilla Jørgensen og Mette Køhlert tilbage. Nogle blev tydeligvis grebet af disse samtaleformer og fandt dem inspirerende og inddragende. Andre oplevede det som lidt luftigt og havde svært ved helt at se, hvad det kunne bruges til – de ville hellere i gang med at få løst de konkrete problemer, som *de* var mødt op med.

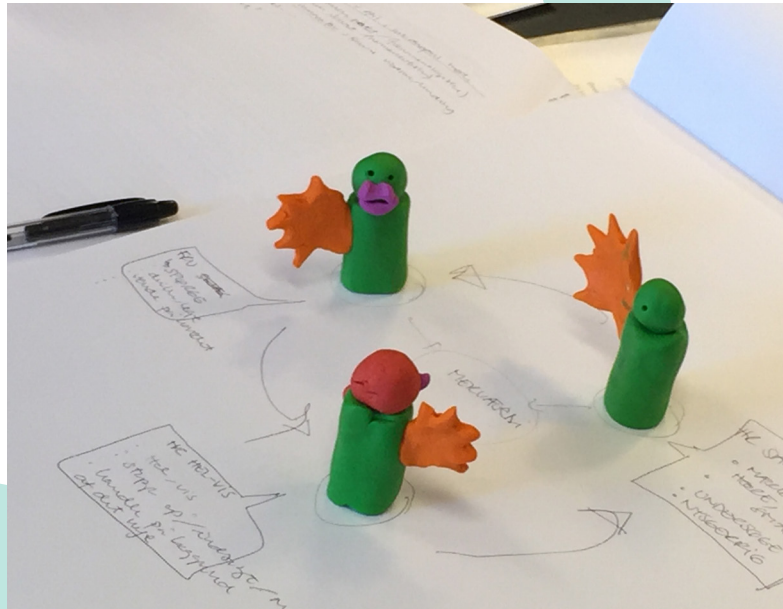
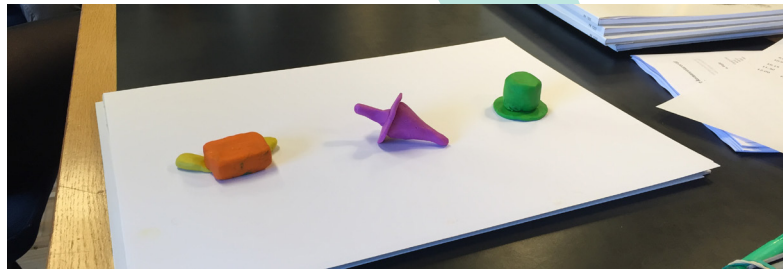
Men den overordnede evaluering fra arbejdsudvalget for Rosborgprojektet under Vejle Kommunes afdeling for Teknik & Miljø var positiv. Man udtrykte efter forsøgene, det sidste i august 2016, at det havde været nogle sjove og interessante nye måder at inddrage borgerne på, og at de med denne metode havde fået adgang til erfaringer og samtaleemner, som de ellers ikke med de metoder, de ellers brugte, havde kunne få.

1.3.9. Mon InnovationsTrioen kan ændre Vejle Kommunes mødekulturer i fremtiden?

Dertil blev man i den interne projektgruppe på Teknik & Miljø afdelingen enige om, at de fremadrettet godt ville benytte sig af møde- og samtaleformer på deres arbejdsmøder, som var inspireret af undringsværkstedet.

Konkret fik Mette Køhlert i efteråret 2016 mulighed for at videreudvikle på dette i hendes specialeforløb tilknyttet denne afdeling (Køhlert, 2017). Og som den sidste workshop i forskningsprojektet, som jeg ledte, arbejdede vi med forskellige modeller og koncepter for, hvordan disse tre figurer kunne udvikles til en slags ’brætspil’ eller ’innovations toolkit’, smart og handy, så alle møderum i Vejle Kommune naturligvis har disse tre figurer på bordet, og på brættet disse spørgsmål, som knytter sig til hver figur.

Ideen var og er, at man til almindelige møder i kommunen, hvor man godt vil arbejde med



problemer ud fra en mere legende, skæv, undrende og innovativ måde benytter bare de første fem minutter af mødet med, at de tre tankefigurer kommer i spil, og hver figur får da lov at kaste sit lys på den valgte problematik inden man går til den almindelig planlagte dagsorden. Dét vil – hvis det bliver en vane og udbredt tilgang i Vejle Kommune – kunne være medvirkende til udvikling af en ny og mere innovativ mødekultur i kommunens mange afdelinger!

I afsnit 1.5. ”Vejle-modellen for undrings- og visdomsdreven innovation” kan man også finde InnovationsTrioen indbygget i en større ramme for, hvorledes man kan gå til større kommunale projekter med borgerinddragelse.

1.4. Overordnede erfaringer som piloterne gjorde sig med UI i Vejle Kommune

I nærværende rapport har vi løbende stødt på udtalelser fra piloterne om, hvad de oplevede og så af muligheder med UI i Vejle Kommune. Her skal jeg samle mere op på de mest overordnede erkendelser og erfaringer, som pilotgruppen gjorde sig i forlængelse af dette aktionsforskningsprojekt.

På en midtvejsevaluering i december blev piloterne i projektet spurgt, hvad de så som det særlige ved den undringsdrevne dia-

log- og refleksionsform, og det særlige ved den undringsdrevne innovation og dens mulige relevans i forhold til deres kommunale arbejde. Dengang var det opsummeret i følgende pinde:

- Undringsdreven innovation skaber mere ejerskab og lyst til at bære innovationsprocesser i fællesskab
- Undringsdreven innovation trækker på en eksistentiel klangbund og skaber en ny eksistentiel forandringsparathed
- I undringsdreven innovation knyttes vi til ‘The Big Why’s’
- Undringsdreven innovation kan være en slags ‘menings-tjek-in’ på vores arbejdsliv, men det kan også skabe en eksistentiel blufærdighed, som vi må tage hensyn til
- Vi kan nå flere gennem undrings-dreven innovation
- Undringsdreven innovation er en konkret tilgang til at arbejde specifikt med det, som Darsø og Hansen beskriver som ikke-viden i innovationsprocesser
- Der er forskel på visions- og design-innova-

tion på den ene side og så undrings-dreven innovation på den anden side

- Undrings-dreven innovation knytter sig til en eksistentiel længsel

- Undrings-dreven innovation er et nyt og kærkomment værktøj og 'benspænd' i forhold til de mange andre eksisterende værktøjer og tilgange til innovation

- Undringsdreven innovation fremmer en fordybelse og langsomhed, som godt kan lade sig gøre i de sammenhænge piloterne konkret arbejder i til daglig

- Vi får nye dimensioner frem i vores værdi- og fagforståelse gennem undringsdreven innovation

I det følgende skal disse udsagn blive uddybet og også suppleret med de svar, som de senere kom med under den afsluttende evalueringrunde i juni 2016. Her fremhævede de følgende nye punkter:

Hvad ser I som det særlige i undrings-dreven innovation?

- Der opstår en særegen 'lethed' i dialogen og fællesskaber omkring UI-processer

- UI kan skabe nye former for faglig supervision

- UI er et nyt filosofisk og brugbart værktøj i innovation!

- Overraskende så bredt UI kan bruges i en kommunal organisation

- En forunderlig forudsætning for UI er en slags 'filosofisk trøst' eller 'filosofisk tillid til verden'

- Spørgsmål, der er blevet brændende nu: 'Hvordan realiserer vi den 'potentielle undren' i vores arbejdshverdag?'

Samlet set har jeg valgt at dele deres tilbagemeldinger fra 2014 og 2016 op i følgende 7 temaer:

- Udvikling af personlige kompetencer og faglig identitet i forhold til UI
- Udvikling af faglig arbejdsglæde, stolthed og en følelse af dybere mening på arbejdspladsen og i teambuilding
- Udvikling af en særlig eksistentiel dannelse og filosofisk modstandskraft
- Erfaringen af UIs mangesidige anvendelsesmuligheder i Vejle Kommune

- Opkvalificering af hverdagsinnovationen i Vejle Kommune
- Fra problemorientering til undren og om hvad en sokratisk samtalekultur i en kommune må bestå af
- Hvorfor UI er så anderledes og derfor også vanskelig at implementere i en almindelig kommunal organisation

Jeg tager hvert tema for sig i det følgende, og har af pladshensyn forsøgt kun at referere til de mest karakteristiske udtalelser fra pilotgruppens medlemmer under de valgte temaer.

1.4.1. Udvikling af personlige kompetencer og faglig identitet i forhold til UI

Personligt oplevede Vejle Kommunes innovationspsykolog Lars Henrik Nielsen efter projektet, at han kan 'mestre' UI i den forstand, at han nu føler sig vel i den undringsorienterede refleksions- og dialogform, og oplever, at han i dag har det nødvendige mod til at 'stå i det åbne'.

I forbindelse med et konkret undringsværksted, som han faciliterede for en gruppe af bestyrelsesmedlemmer og ledelsen på en folkeskole, noterede han sig følgende:

Min egen læring er, at jeg godt kan stå "i det åbne" med den filosofiske metode (og

en god kollega) ved min side. Jeg havde jo takket nej over for skolen til at køre den "klassiske" værdipoces, men lovet jeg derimod ville komme med et andet forslag, nemlig den filosofiske tilgang. Selvom jeg havde gjort alle klart, at jeg ikke havde svaret på, hvad vi skulle efterfølgende, fandt jeg modet i den filosofiske metodes stringens og proces til at lade det spørgsmål om den videre proces stå åbent, indtil ledelsen og bestyrelsen selv havde prøvet metoden, og vi på den baggrund kunne tage fat om den videre proces i fællesskab. (Lars Henrik, fra refleksionsnotat, 2015)

Lars Henrik ser også et udviklingspotentiale i den undringsorienterede dialogform i forhold til udvikling af Medarbejder og Udviklings-Samtaler (MUS) i Vejle Kommune. Især når det gælder en kritisk opmærksomhed på såkaldte 'rotter' (begreb for emner, antagelser og dagsordner, der smutter med ind i samtalen uden at de rigtig bemærkes):

Thomas Milsted (tidl. ledere af Center for Stress), kalder det for rotter, når emner eller områder, som ikke hører hjemme i f.eks. en MUS-samtale eller udviklingsproces, alligevel bliver sneget ind af bagvejen. Det kan naturligvis være både udviklende og festligt nok, når noget sker utilsigtet, men i langt de fleste tilfælde krydses den etiske grænser for, hvad der er rimelig at kræve af ledere og medarbejdere. (...) Her adskil-

ler den undrende tilgang sig fra f.eks. de klassiske psykologiske eller organisatoriske processer ved netop at træne vores evne og kompetencer til at kunne stille spørgsmål frem for at søge svar, hvilket er en særdeles effektiv ”rottefælde”, når organisationen og medarbejdere bliver ’invaderet af rotter’(s-miler). (Lars Henrik, interview i 2015)

Derudover oplever Lars Henrik, at UI også kan give en særlig energi (være motiverende og fremme arbejdsglæde) i kraft af, at den så grundigt får deltagerne til at arbejde med, hvad de finder meningsfuldt og vigtig i tilværelsen. I den forstand vurderer Lars Henrik, der har en faglig baggrund som erhvervs- og innovationspsykolog, og er uddannet af Lotte Darsø, at UI er et vigtigt nyt redskab i værktøjskassen for organisations- og medarbejderudvikling generelt:

Men andre ord er min læring lige så meget, at denne metode er noget, som mangler i den værktøjskasse de fleste organisationer i dag begriber og angriber deres (udviklings) processer med. Sagt lidt populistisk, så er den filosofiske undren en fantastisk ’rottegift’, hvis både procesleder og deltagerer er parate til at prøve kræfter med en ny måde at have dialog på. (Lars Henrik (ibid))

På det personlige plan oplevede Ulla Laur- sen, der som bekendt er souschef på Center

for Specialundervisning for Voksne (CSV) især i træningsperioden med de andre piloter i undringsværkstederne en personlig og faglig udvikling:

Min personlige ”undringsrevolution” skete i den første sammenhæng, hvor jeg selv blev introduceret til og skulle arbejde med den undrende tilgang. Det slog benene væk under mig – på den gode måde. Jeg mistede mit solide fodfæste og tumlede rundt i ”et nyt land”, hvor jeg blev berørt og forandret af at arbejde med mine egne og de øvrige undringspiloters på en gang professionelle og personlige undringshistorier. Jeg blev *rykket ud* af min vante fagprofessionelle tænkemåde og ageren og blev *placeret* i et nyt tankeunivers til stor personlig tilfredsstillelse og glæde ift. udførelsen af mit job i Vejle Kommune og min egen trivsel og arbejdsglæde. Det var afgjort i dette første forløb [i træningsperioden med undringsværkstederne, FTH], at jeg tabte mit hjerte til den undrende tilgang! (Ulla – refleksionsnotat i 2015)

Hun oplevede dertil, at en sådan undrings-tilgang kan fremme en fælles forståelse for, hvad *meningen* med professionen er, og en indsigt i kollegaers syn på egen faglighed, og det opleves, fortæller hun, som meget værdifuldt for arbejdsmiljøet.

Vi går ofte rundt og tænker, at vi har den samme forståelse og mening med vores job. I undringsprojektet blev vi løftet op i et metaperspektiv, hvor rummet og tiden til undring blev muliggjort. Det kræver en anden tænkning af os. Det giver det bedste arbejdsmiljø. Det er superfedt! (Ulla *ibid.*)

Men, som hun også understregede, undringsdrevne dialoger og innovationsprocesser skal og kan kun ske i 'fredstid'; det kræver ro, tid og mod af medarbejderne:

Et undringsprojekt skal foregå "i fredstid". Hvis en medarbejder ikke kan finde tid til undring, hvis dagligdagens gøremål fylder alt, så bliver det en stor udfordring at komme i "undringsmood" og svært at mærke undringen som "en gave" til sit arbejdsliv. (Ulla, *ibid.*)

Det er en proces og evne, siger hun, der ikke er lige let for alle. Det er især svært for dem, der er vant til faste rammer og dagsordener:

Vi oplevede, at det at undre sig – at være i rummet for undring – ikke bekom alle lige let. Leder vi efter eksakte svar og løsninger, kan opholdet i undringsrummet føles op ad bakke, og vi sporede da også en modstand blandt kollegaer, der ynder faste dagsordenspunkter med "tjek", når punkterne er nået. (Ulla, *ibid.*)

At undre sig kræver således noget af medarbejderne, en særlig villighed eller parathed til at stå i det åbne, og lade spørgsmålene vokse og udvikle sig frem for hurtigt at søge svar:

I projektet med undringsstafetten sammen med mine 23 kollegaer var det sværere at nå en "jubilende succes", hvilket heller ingen havde stillet i udsigt. Som deltager i et undringsprojekt er det essentielt, at de involveredes *mindset* er indstillet til denne arbejdsform, hvor SVARET ikke ligger klar efter dagens indsats. Faktisk skal man være indstillet på IKKE på noget tidspunkt at finde SVARET. En undringsproces er en proces, der aldrig slutter. Vi kan nærme os nogle anskuelser, som for en stund giver mere mening end andre; blot for at opdage at med yderligere undring viser livet sig igen i en ny form og med et andet indhold. Udbyttet af dette forløb blev således forskelligartet og kan måske forstås med Kierkegårds citat: *"At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der."* (Ulla, *ibid.*)

Via undringsdrevne dialoger og refleksioner får man ikke 'styr på tingene' og man kan således ikke krydse tjeklister af. Men det skaber, ser hun, et andet 'flow' og nye og mere

kreative og tankevækkende tanker, spørgsmål og ideer.

I undringsrummet fik vi ikke ”tjek” på noget. I undringsrummet gives ingen endegyldige svar – tværtimod. Men at være i undringsrummet og undringsuniverset giver et andet flow og nye indgange til den vanlige tænkning. (Ulla, *ibid.*)

Hendes vurdering som faglig leder af hendes gruppe på Center for Specialundervisning af Voksne efter, at hun over en periode af ca. to måneder havde arbejdet med denne undrings- og visdomssøgende innovation og dialoger via de tre former for ’Drone-indflyvninger’ var, at denne tilgang kan bryde med den professionelles vanetænkning og skråsikkerhed. Hun vurderer, at et resultat af et undervisningspersonales møde med og træning i undringsdrevne dialoger og UI vil være, at de får et mere nuanceret syn på ’det gode liv’, og det også kan gøre underviserne visere og klogere på deres eget såvel som kursisternes liv:

Vores elever vil møde personaler, der i højere grad kan nuancere ”det gode liv”. At være i undringsrummet er en dejlig måde at blive klog og viis på – for én selv og til gavn for de mennesker, vi møder i vores arbejdsliv. (Ulla, *ibid.*)

Hun fremhæver, at UI kan være pædagogisk, faglig og personlig udviklende for eleverne på CSV:

Vi skal som personale turde undre os sammen med vores elever. Vores elevgruppe har som tidligere nævnt ofte andre forudsætninger for at lære. Og at arbejde med den undrende tilgang kan blive den nøgle eller den kanal, der åbner op for zonen til nærmeste udvikling for den enkelte elev. (Ulla, *ibid.*)

Hun tænker, at UI kan give en anden mulighed for at samtale og reflektere sammen med eleverne på CSV på en mere ligeværdig og gensidig (dialogisk) måde:

I undringsuniverset gives der mulighed for at reflektere sammen med de unge elever. Vi bliver enige om, at vi godt må være uenige, og vi giver hinanden plads til at beskrive vores nuværende ståsted i livet. (Ulla, *ibid.*)

1.4.2. Udvikling af faglig arbejdsglæde, stolthed og en følelse af dybere mening på arbejdspladsen og i teambuilding

Kirsten Dyrendal var som tidligere nævnt under aktionsforskningsprojektet fra 2014-2016 afdelingsleder på Center for Dagtilbud inden for socialpsykiatrien i Vejle Kommune. Hun har i denne periode – som et led i hen-

des egne faglige refleksioner over, hvad det vil sige at være en god leder – været optaget af, hvorledes hun selv kunne være mere tilstede, autentisk og nærværende og også mere legende og improviserende (jf. afsnit 1.2.2, s. 23-26). I hendes afsluttende evaluerings- og refleksionsnotat skriver hun, at hun oplever, at den undrende dialogtilgang kan skabe en ny slags fælles kultur og en anden måde at gå til hinandens faglighed på:

På vores center arbejder man meget alene og der praktiseres 'ledelse på distance', man har mao. ikke så meget ledelse på, så man kommer let til at lukke sig om sig selv. Så når man sidder i disse faglige sparringser, så kommer man meget let til at 'glatte hinanden med hårene' og fx sige: 'Du er så dygtig' eller 'Jeg kan godt genkende det du siger' og 'Det er rigtig godt' – og det er også godt nok at sige det, men hvis noget den fjerde gang faktisk ikke virker, så skal man måske tænke på at gøre noget andet. Og der tænker jeg, at den her metode [den undrings-orienterede tilgang, FTH], og måde at gå til det på, gør at man får en anden lethed og legende tilgang ind over. (Kirsten, fra refleksionsnotat i 2015)

Kirsten fortæller, at på det sidste undrings-eksperiment, som hun faciliterede for nogle af hendes medarbejdere, var evalueringen fra dem, at det var meget bedre end den almin-

delig faglige supervisionstilgang. Det har, tænker hun, noget med at fokus flyttes fra personen, der har problemet, til fortællingen fra livet, og den visdom, der kan ligge for alle i rummet omkring denne fortælling.

En grund til det [at de opfattede den undringsorienterede dialog som bedre end den faglige supervision, FTH] var, tror jeg, at vi arbejder os ud af og væk fra, at det er *fortællerens* fortælling. Nej, det bliver til *vores* fortælling. Der, hvor vi i tre-mandsgrupper reflekterer sammen over, hvad der kunne være en fælles overskrift for fortællingen – altså ud fra modellen Fortæller-Genfortæller-Fornemmer – dér sker skiftet. Nu bliver det til *vores* materiale. (ibid.)

Det første skridt er at komme væk fra det problem- og personcentrerede. Det næste skridt er at komme i dialog med det, som fortællingen vil fortælle, altså at rykke fokus til et fælles fokus på sagen eller den fælles visdom, der måtte ligge i denne levede erfaring. Det sker interessant nok, fortæller Kirsten, i kraft af den sokratisk-legende facon, som undringsværkstedet er ledet af i andet og tredje moment af undringsværkstedet. Som hun fortæller:

Men dertil også at vi kommer til at lege med *vores* materiale. Der sker noget,

når man gennem refleksionerne gør sig uafhængig af *fortællerens* fortælling. Så sker der noget andet og noget nyt end i en typisk faglig supervision. I en faglig supervision vil man forholde sig til, hvad det var for en faglighed som *fokuspersonen* benyttede sig af. Hvad virkede, hvad virkede ikke? Og man lægger måske låg på alt det, der ikke rigtig virker. Især hvis jeg sidder som kollega og skal give nogle vinkler på sagen, så kan jeg godt være forsigtig og i stedet komme med noget helt andet og gøre mig nogle helt andre overvejelser – fordi man er bange for ellers, at ens refleksioner vil virke ukærlige og for kritiske. Men i den sokratiske og kritisk-drillende undringssamtale kommer dialogen til at virke på en kærlig måde og en ordentlig måde. (...) Den kritisk-kærlige tilgang bliver mulig, fordi vi ikke går efter den enkelte og vurderer ham eller hende, men vi er sammen optaget af den sag, vi undrer os over sammen. Det gør en forskel.” (Kirsten *ibid.*)

Jens Brodersen, der i den første del af aktionsforskningsprojektet også var leder af en socialpsykiatrisk afdeling inden for døgnområdet, fremhæver, at den undrings-orienterede tilgang har skabt et fokusskift i hans faglige tænkning og syn på tingene på hans arbejde. Særlig fokusskiftet fra en primært målstyret tænkning til en menings-søgende og menings-emergerende opmærksomhed:

Det har givet mig et nyt fokus og nyt syn på tingene. Det har været en tur rundt om mig selv og ind i mig selv, som har givet mig et nyt blik udad. (...) Den søgen, der ligger her i undringsprocessen, er ikke noget specifikt og fastlagt. Det er noget, der opstår undervejs. Og lige præcis den mening, der opstår i det, som jeg har opnået undervejs, er noget særligt, fordi den har gået den anden vej rundt. Altså, jeg har ikke opfattet den som målrettet. (Jens, fra interview i 2014)

Jens var således optaget af, at mening ikke er noget, som man kan tænke sig til eller selv beslutte sig for, men snarere noget han igennem undringsprocessen møder, erfarer og kommer i dialog med. Det var ikke en indadvendt psykologisk ’kend dig selv og dine værdier’-bevægelse, understregede han, men en indefra-og-ud-bevægelsen hvor man nok tog udgangspunkt i egne levede erfaringer og meningsfyldte indtryk, men retningen var hele tiden mod det almenmenneskelige og ’vise’ i det oplevede. Hvilket også skabte et andet fællesskab omkring disse livs- og arbejdshistorier fra praksis.

Eva Sommer og Lars Henrik Nielsen pegede på, at de undringsdrevne dialoger også kan opleves som meningsfulde og brugbare, når de konkret arbejder med rådgivning af kreative iværksættere i Spinderihallerne:

Vi finder det meningsfyldt at tilbyde undringsværkstedet/filosofisk vejledning som en del af en tilbudsvifte til både *start ups* og etablerede virksomheder i og udenfor vores egne iværksættermiljøer. At undre sig i fællesskab giver først og fremmest mening. Det opleves som en slags fyldthed, som står i modsætning til den lurende tomhed, der måske bare er en præmis i et højt specialiseret, moderne arbejdsliv. (Eva, interview i 2015)

Hun og Lars Henrik havde bl.a. haft en nogle filosofiske vejledningssamtaler med nogle iværksætterne på Spinderihallerne (se afsnit 1.3.6. om undringseksperimentet med iværksætter Mette Ullersted) og deraf havde de lært, hvordan denne undrings-orienterede tilgang kan hjælpe nogle ellers lettere udbrændte eller stressede iværksættere med at genfinde en arbejdsglæde, meningsfylde ("en slags fyldthed") og et nyt værdimæssigt ståsted i deres arbejde.

Ulla Laursen fra CSV fremhæver også denne fornyede arbejdsglæde som et resultat af hendes arbejde med undringsorienterede dialoger med hendes medarbejdere:

Vi skabte et nyt rum med mulighed for at sprudle noget mere samtidig med at spørgsmålene meldte sig: Hvorfor gør vi som vi plejer? Hvad kan vi skrotte? Hvorfor

er det egentlig, at vi er her? Hvad er egentlig læring? Hvad kan vi gøre anderledes? (Ulla, refleksionsnotat i 2015)

Hun oplevede, at den undringsorienterede dialog- og refleksionsform hjalp dem til at rejse disse spørgsmål til deres egen faglighed og professionspraksis samtidig med, at det øgede hendes og hendes medarbejders motivation. Hun sammenligner med den facilitatoruddannelse, som mange mellemledere har været på i Vejle Kommune og siger, at hun oplever, at der med UI er noget andet på spil, der har med livsholdning at gøre, og som er noget andet end den værktøjstilgang, som de har fået tilbudt på facilitatoruddannelsen.

Hvor facilitatoruddannelsen således er en "værktøjskasse" med gode værktøjer til at bygge nyt eller reparere på det bestående, tænker jeg at den undrende tilgang er en måde at anskue og tage livet til sig på – herunder arbejdslivet. (Ulla fra refleksionsnotat i 2015)

1.4.3. Udvikling af en særlig eksistentiel dannelse og filosofisk modstandskraft

I midtvejsevalueringen talte Jens Brodersen om en slags '*eksistentiel forandringsparathed*', som han mente, at man kunne dannes til igennem disse undrings-søgende dialog- og innovationsprocesser:

Selvom vi tager afsæt i os selv, i mig selv, så kan det godt føre til noget nyt, der overskrider, hvad jeg i min lille horisont selv kan se. For jo flere af os, der tager afsæt i os selv, og det, som er dem, eksistentielt set, og tør bringe det i spil, jo større er sandsynligheden for at den bølge, vi gerne vil skabe, også ruller hen over det landskab, den skal være i. For mig er god innovation med andre ord et spørgsmål om, hvilket startsted man tager. Og så kan mødet med det helt anderledes, der ligger uden for min lille horisont, også lade sig gøre. I den undrings-drevne innovation opmuntres vi jo til at spørge kritisk og undrende til vores egne antagelser. Vi tør undre os og undre os ind i hinanden, og det skaber mødet med det anderledes. Der er en personlig eller *eksistentiel forandringsparathed* i denne undringsproces, som skaber en anden type forandringsparathed end i de almindelige former for innovationsprocesser. (Jens, interview i 2014)

Disse eksistentielle dannelsesprocesser kommer først og fremmest i stand, når vi ikke blot forbliver i egne levede erfaringer og meninger men søger det universelle og store i disse umiddelbare erfaringer og meninger. Dertil kommer også, fortsætter han, at en undrings-dreven innovation også kan skabe mere ejerskab og lyst til bære innovationsprocesserne.

Jeg tænker, at et andet potentiale i denne tilgang er det hurtigere ejerskab, jeg får til processen [den undrings-drevne innovationsproces] i forhold til andre processer, som jeg har deltaget i. De andre processer har handlet om noget udefra, som jeg skal bidrage til. Det er en tvungen opgave, som jeg skal løse noget i. Her i den undrings-drevne tilgang er det en opgave, hvor jeg selv byder ind med noget, og det er det, der ligger i mig, som jeg skal gå vejen med, som skal fordre noget nyt. Jeg tager mao. et andet ejerskab tidligere i processen, og dermed har jeg også en større interesse i at bære det videre. I det øjeblik jeg har en interesse i at bære det videre – og andre får den samme oplevelse – så er der mange, der bærer fremfor, at jeg oplever, at innovation er noget, der bliver trukket igennem et system eller en organisation. Her derimod går vi selv vejen, så det noget, der bliver båret frem af os selv. (Jens, ibid.)

Det er Eva Sommer enig i. Det personlige ejerskab i den undringsdrevne innovationsproces kommer af, siger hun, at man altid starter ud fra egne levede erfaringer og ikke andres. Men, tilføjer hun, så handler det dernæst om – sammen med den anden eller de andre i undringsdialogen – at forbinde sig med noget tredje og almenmenneskeligt i form af 'The Big Whys':

Vi bliver bedt om at tage udgangspunkt i en levet erfaring af noget, som var vigtigt for os. Det er vel dér, at det personlige kommer ind. Dernæst bliver det til noget andet, det udvikler sig. Den historie du startede med, er lige pludselig ikke længere din men en fælles eller noget 'tredje'. Det særlige ved den undrings-drevne innovationstilgang er, at det forbinder sig med noget uden for, altså med noget 'tredje', med noget der ligger et andet sted end i det personlige, det psykologiske eller sociale rum. Det har jo noget med den dybere eksistentielle mening at gøre – *the Big Why*. Det er dér, at vi kommer ud. Vi starter måske med noget, der er personligt, men det ender et andet sted. Og det kommer jo også konkret videre og ud i Spinderihallerne og ud til Vejle Kommunes forskellige afdelinger, hvor de derude også begynder at forholde sig til *the Big Why*. (Eva, fra interview i 2014)

Begynder man så at indgå i disse undringsfællesskaber omkring *'The Big Whys'*, vil man også skulle tage hensyn til folks "*eksistentielle blufærdighed*", som Eva vælger at kalde det. Denne blufærdighed opstår, når folk skal til at forholde sig til livets "*absoluter*", altså til, hvad Døden, Livet, Kærligheden, Selvet, Venskab, Livsmening, Livsglæde, etc. er.

Men disse undringsfællesskaber kan også skabe en fornyet menneskelig *sammenhængskraft* og *fortrolighed*, hvis man en gang imellem foretager sådanne 'menings-check-in' på vores arbejdsplads, foreslår Eva:

Altså, undringsdrevne innovation har med livet som sådan at gøre, altså både det liv som manifesterer sig på arbejdet men også alle mulige andre steder. Det er de der 'absoluter' i livet, som det handler om. Det er jo ikke noget, at vi er vant til at tage i vores mund, når vi går på arbejde. Det er jo ligesom religion. Det har vi også berøringsangst over for, når vi pludselig begynder at tale om de store spørgsmål: om det Sande, det Gode og det Skønne. Og som en af vores kollegaer sagde: 'Kan man tillade sig at bede ens medarbejdere om at forholde sig til sådanne nogle spørgsmål og størrelser på jobbet?' Det tænker jeg er meget anderledes med den undrings-drevne innovation. Vi kan blive næsten blufærdige, fordi vi er ikke vant til det. (...) Men det er vigtigt at spørge: 'Hvorfor gør jeg og vi det her?' Og så kan det jo godt være – hvis det spørgsmål får lov at stå lidt – at vi så finder ud af, at f.eks. ens job faktisk ikke giver nogen dybere mening. Det skal være på en anden måde, eller vi opdager at det giver mening, men af en helt anden grund end man først havde troet." (Eva, interview i 2015)

Der kan således følge en eksistentiel blufærdighed med i disse undringsorienterede dialoger, som man må tage hensyn til og respektere som facilitator af disse dialoger. Man må drage omsorg for, at der forinden er skabt i rummet og blandt deltagerne et tilpas trygt og fortroligt og tillidsfuldt forhold, som i øvrigt ofte næsten automatisk opstår, hvis facilitatoren formår at være der selv tilstede på en kærlig, humoristisk og legende måde, hvor man samtidig også selv går forrest, når man skal begynde at filosofere og sætte egne grundantagelser i og på spil.

Sårbarhed, åbenhed og ægte undren smitter ganske enkelt. Og sker det, så kommer denne karakteristiske mærkværdige 'lethed' og 'filosofisk trøst eller tillid', som flere af undringspiloterne har omtalt og igen og igen vendt tilbage til. Således også Ulla, Eva og Kirsten:

Vi fik et rum til at sige tingene på en anden måde. Vi kunne opløse vanlige tankeforestillinger og arbejde med en ny form for lethed. Vi turde i højere grad sætte os selv i spil og stille os ud i det åbne for at se, hvad der sker. (Ulla, refleksionsnotat den 1. i 2015)

Personligt står det lysende klart for mig, at undringstilgangen gør en forskel. Men det er jo ikke nok. Men det er vigtigt, at *jeg* har denne vished. ...det er som om det har ... skabt sådan en eller anden ... nærmest

en slags trøst eller en fylde at stå på rent personligt, at jeg kan tænke, at selvom vi står her og er dybt uenige, og selvom vi rent sprogligt ikke når hinanden i situationen – så ved jeg, tænker jeg, at der nedeunder eller derude et sted, så ligger der noget, som vi kan mødes omkring. Det er en fælles længsel efter noget andet, efter det, som det her handler om. Det ved jeg. Det er jo den personlige erfaring, vi har gjort os, når vi har lavet undringsværksteder, Lars Henrik og jeg, at det åbner sig altid... Også selvom alle sidder lidt nervøse i starten og tænker 'Den her historie, den er da vist lidt for tynd' eller 'Er der noget kød på den?' eller 'Kan vi komme nogle vegne?' Ja! det sker, altså. Dét er det magiske. Det åbner sig faktisk. Det er jo det, vi har oplevet hver gang, at det gjorde. Deraf kommer den der trøst eller tillid. Det er måske sådan troende har det? De er sikker på, at der er noget derude eller deroppe, som de altid kan læne sig ind i. Og det er lidt den der fornemmelse, som jeg har fået sådan personligt – noget at læne sig ind i, eller noget mere solidt at stå bagved, eller hvordan jeg nu skal beskrive det..." (Eva, refleksionsnotat i 2015)

Det, som jeg blev optaget af ved den undringsorienterede tilgang og som jeg godt kan lide, er den der lethed, der er over at gå ind i noget, som ellers kan opleves som lidt tungt. Overført til min hverdag så den

lethed, som vi har kunne skabe her i undringsværkstedet, den har jeg også kunne skabe hjemme os mig selv, altså på min arbejdsplads. Jeg kan mærke den lethed og uærbødighed til hinandens tekster [essayerne, FTH] samtidig med, at der er en respekt over for dem, der har skrevet de tekster og gjort sig nogle tanker. Det, som jeg får øje på, er, at det skaber fællesskab. Det, som vi formåede i de samlinger, som jeg har lavet, jeg har jo haft tre, var at en sag bliver en fælles sag med en lethed. (Kirsten, refleksionsnotat i 2015)

En ting er at tale om den eksistentielle dannelse, som deltagerne selv må arbejde med eller oplever sker med dem, når de går engageret og helhjertet ind i disse sokratiske undringsfællesskaber. Så får de øje på indsigter i og om dem selv, som de ikke havde tænkt over før.

Noget andet er, at disse dannelsesprocesser også kan gøre underviserne mere seende og forstående, eller åbne, over for de unikke personligheder og mennesker, som de har med at gøre i deres arbejde. Som f.eks. på CSV, hvor også non-verbale måder at undresig sammen på blev prøvet af. Ulla fortæller:

Undring er også at undersøge verden på ny. I stilhed og med tegninger og modellering af hinanden fandt vi ind til en berøthed

og ny bevidsthed om vores professionelle virke til at kunne se og møde vores unge elever, som de unikke mennesker, de er. (Ulla, refleksionsnotat i 2015)

1.4.4. Erfaringen af Uls mangesidige anvendelsesmuligheder i Vejle Kommune

Undervejs i aktionsforskningsprojektet blev det tydeligt, hvor mange steder, at den undringsorienterede dialog og innovationsstilgang kunne blive og være relevant at inddrage. Der blev talt om ledelsesudvikling på top- og mellemliderniveau, fag- og professionsudvikling, HR-aktiviteter og MUS-samtaler, inspirations-events, møde- og samtalekultur i en organisation, by-, skole- og erhvervsudvikling, nye former for borgerinddragelse.

Ideerne var således mange, og en del af dem blev faktisk, som vi har set afprøvet. På det afsluttende evalueringseminar i 2016 udtalte arkitekt og projektleder, Camilla Jørgensen fra Teknik & Miljø-afdelingen i Vejle Kommune:

Det, som umiddelbart falder mig ind, er bredden. Når man ser, hvor mange forskellige niveauer, som den undrings-drevne innovations-tilgang kan benyttes til, og også hvordan den bredt kan bruges i forhold til vores forskellige fagligheder. Hold da op, hvor er det bredt, fra eksternt til internt,

fra uddannelse til MUS-processer. Jeg har fået et godt overblik over dets muligheder nu. Jeg har til gode at prøve af ude i praksis. Der ligger en udfordring at gøre det forståeligt og lægge fagterminerne fra os. Vi har måske vænnet os til ordene gennem vores øvelser, men når vi over for ikke-øvede, på en halv time skal fortælle om det, så må der noget andet til. (Camilla fra interview den 1.6. 2016)

Camilla får ovenfor også gjort opmærksom på, at der endnu er et godt stykke vej at gå, hvis man skal få udbredt disse undringstilgange og gjorte undringserfaringer og kompetencer i Vejle Kommune som organisation. Dels er der behov for flere afprøvninger, dels ligger der et stort formidlingsarbejde foran for Vejle Kommune, hvis de ønsker at udbrede UI på de kommunale arbejdspladser. Hvilket jeg skal komme tilbage til i afsnit 1.5 og 1.6.

Ph.d. og uddannelseskonsulent Mads Bo Kristensen fra Uddannelse & Læring i Vejle Kommune er også overrasket over, hvor anvendelig og relevant denne tilgang kan være inden for mange forskellige steder i Vejle Kommunes arbejde. Han fremhæver særlig den frugtbare langsommelig og fordybelses-evne, som den undrings-orienterede dialogform fremkalder, og tror, at den fint kan få en gang på jorden i Vejle Kommune som organisation, hvis vel at mærke *de rigtige rammer bliver givet for det i fremtiden.*

Der er en langsommelighed og en fordybelse, som kan lade sig gøre, også ind i en sammenhæng som vores, eller min. Denne tilgang kan finde sin plads med de rigtige rammer. Det har gjort indtryk, at vi fra ikke at vide ret meget om det til, at vi nu kan se, hvor og hvordan denne undringstilgang kan bruges ind i vores arbejde. (Mads Bo, i interview i 2015)



Mads Bo ser en udviklingsmulighed med UI – særlig set i forhold til en kritisk vurdering af nye foki og tiltag i en organisation som Vejle Kommune. Den undrings-orienterede tilgang kan hjælpe ledere og medarbejdere til at stille de mere grundlæggende og meningsgivende spørgsmål:

Jeg oplevede, at undringen kan være en ”kritisk” stemme på et arbejdsfelt, der er under konstant udviklingspres. Hvert år kommer der nye, store foki – både i afdelingen og på skolerne. Hvad er der på spil i de nye tiltag – for den enkelte konsulent, for afdelingen? Hvordan kan vi forstå tiltagene? Hvad vil vi med dem? Hvordan møder vi og andre dem? Hvad er potentialerne? Hvori ligger det udsagte? (Mads Bo, *ibid.*)

1.4.5. Opkvalificering af hverdagsinnovationen i Vejle Kommune

Mads Bo er i sit arbejde optaget af, at der bag professionsidentiteten (og dens kompetencer, f.eks. facilitering) ligger dybe personlige og samtidig almenmenneskelige færdigheder, vidensniveauer og værdier. Mads er derfor fagligt interesseret i, om det at undre sig på denne filosoferende måde, vil kunne hjælpe ham i hans arbejde som uddannelseskonsulent i Vejle Kommune.

Hvad ville det betyde for konsulentens kompetencer (viden, færdigheder, vær-

dier), hvis hans eller hendes identitet en gang imellem blev underlagt en undrende samtale? At vi gik på undringscafé eller tog på Wonderbar sammen? (Mads Bo, *interview i 2015*)

Selv svarer han, at enhver organisatorisk og faglig udvikling og forandring og innovation i en vis forstand forudsætter en forudgående undren, der er knyttet til hverdagen. Meningen med denne forandring vil først for alvor ’fæste sig i ledere og medarbejdere’, hvis de har været igennem en undringsproces omkring disse forandringstiltag knyttet tæt til deres egen hverdag.

Forandring: Ethvert nyt projekt, hver ny større aktivitet, hver ny større lovændring forudsætter en undring/en undringsproces for at hver enkelt og institutionen kan handle meningsfuldt i relation til det nye tiltag. (Mads Bo i *refleksionsnotat i 2016*)

Mads Bo blev ikke kun optaget af, at styrke oplevelsen af meningsfulde tiltag og forandringer gennem undringsprocesser. Han udviklede under projektet selv nogle tanker, som han samlede under begrebet ’*potentiel undren*’.

I hverdagen, så han, ligger der overalt potentialer til forundring og undren. Det var han gennem undringsværkstederne og hans egne undringslaboratorier blevet meget mere

opmærksom på nu. Det er, sagde hans erfaring ham, imidlertid svært at få øje på disse potentielle undringsmuligheder i hverdagens hektiske og målrettede aktiviteter.

Jeg tror, jeg vil sige det på denne måde: Jeg oplever engang imellem en 'potentiell undren', men som ikke bliver til mere. Det er måske også det, som gør, at jeg måske ikke er en 'fuldbåren undrer'. Altså, at jeg ikke tager mig tiden til det altid. I fredags var jeg sammen med kollegaer, som jeg gennemgik en proces med. Vi havde et personalemøde, et slags kompetenceudviklingsmøde. Og her var der nogle modsætninger og konflikter mellem forskellige faggrupper. Vi bliver uddannet sammen, men vi har alligevel nogle forskellige interesser og nogle forskellige mål. Og der – på dette kompetenceudviklingskursus – var der masser af potentiale for undren i virkeligheden, som vi ikke lod os berøre af, eller ikke gav os tid til. (ibid)

Mads Bo fremhæver, at grunden til at man ikke rigtig standser op og giver sig tid til at undres, er fordi man ikke reelt giver rum og opmærksom til denne undren. Men faktisk, understreger han, vil en sådan undren tæt knyttet til hverdagen også set ud fra en ren pragmatisk synsvinkel kunne være værdifuld og spare dem for at gentage fejlagtige eller ikke hensigtsmæssige handlinger og arbejds-gange. Hvad kunne en sådan undren konkret handle om?

Det kunne f.eks. være en undren over, at det er de samme ting, der opstår igen og igen. Så i den sammenhæng og organisation, som jeg indgår i, sidder vi alle sammen med en potentiel undren. Der er bare ikke plads til at undre sig. Altså ikke nødvendigvis plads til *at handle på denne undren, for det kan man godt gøre, men lige præcis at give sig tid til at undre sig over*, hvad det nu er, der gør, at vi hele tiden lander de samme steder. Ud fra en pragmatisk tænkning er det meget tidsrøvende at bruge så meget tid på den slags gentagelser, og det er jo det, vi gerne vil undgå. Så der er to ting i det her: Der er altså i hverdagen – hvis man gav sig tid til det – nok at kunne undre sig over. Og det andet det er spørgsmålet: Hvad er det, som vi helt konkret kan gøre for at få en sådan undren i gang? (Mads, interview i 2015)

En af de ting en kommunal konsulent eller leder kan gøre, er at gøre som de gjorde på Center for Specialundervisning for Voksne, da de via forskellige 'droneindflyvninger' (det filosofiske stafet- og kædebrev og fotosafari) fik blødgjort og brudt igennem nogle af de skaller af størknede meningsskorper og videns-selvfølgeligheder, der havde lagt sig som en hinde omkring medarbejdernes hverdagsblik.

Deres souschef Ulla Laursen fortæller således, hvordan de opkvalificerede deres evne til at tænke nyt og innovativt over egen hverdag

og arbejdsliv via disse undringseksperimenter og undringsprocesser.

I det undringseksperiment, som vi lavede på min arbejdsplads [CSV] med de begreber, som bare sådan til daglig flyver omkring os om 'det gode liv' og 'fællesskab', da opdagede vi, at vi bare mener noget vidt forskelligt allesammen. Vi bruger alle sammen de samme ord, men mener noget meget forskelligt. Det var helt tydeligt efter den proces, som vi var igennem der. Det fører til en interessant kritisk refleksion over de begreber, som vi bruger. Men det fører også til, at hvis man nu snakker om 'det gode liv', så må vi blive bedre til at uddybe, hvad det så er, vi vil med vores sted og med de unge vi arbejder med. Vi ser nu, at der kan være så mange dimensioner i det, og man får derfor nye dimensioner frem ved at arbejde på den her sokratiske måde, som vi ikke får ellers." (Ulla, interview i 2015)

Min på det tidspunkt i 2016 specialstuderende fra Anvendt Filosofi fra Aalborg Universitet, Mette Køhlert, der som bekendt fulgte denne gruppe undervisere på CSV under sit ophold i Vejle Kommune, fremhæver også, hvordan undringen var med til at kvalificere en ny opmærksomhed og refleksion over deres hverdagstænkning og konkrete handlinger.

Undringen gjorde Anne (og de andre piloter) opmærksomme på, hvordan de egentlig

handler i hverdagen. Herudfra blev hun opmærksom på, hvilke begreber der er vigtige for hende. (Mette Køhlert, interview i 2016)

1.4.6. Fra problemorientering til undren og om hvad en sokratiske samtalekultur i en kommune kan bestå af

Der skete, oplevede undringspiloterne i projektet generelt, et ryk i deres egen faglige forståelse fra en primært problemorienteret tilgang til deres arbejde og i deres arbejdsstil – og til en nyorientering mod en anden tidsopfattelse (værensforfølelse) og eksistentiel indsigt i undringens betydning for faglig udvikling og deres professionsidentitet.

Ulla Laursen oplevede eksempelvis det som noget særligt, at det på hendes arbejde blev både legalt og fagligt værdifuldt at komme og forblive i en undren. Hun fremhæver særlig det nye tempo og værdien af langsomhed, der fulgte arbejdet med den filosofiske undren:

Det særlige for mig har været, at bevæge mig ned – ja, ned, det er nok fordi jeg er påvirket af den der Teori U [Scharmer, 2007, FTH] – i den der undringsfase, og så at det er legalt at blive i den undren. Det er faktisk rigtig godt at være der og arbejde dér i et stykke tid, inden man bevæger sig et andet sted hen. Det gode ved det, tror jeg, har noget at gøre med *tempoet*. Der er en eller anden *langsommelighed* i det – det er ikke sådan bare lige svar på rede hånd.

Jeg er også vant til at arbejde med problemløsninger og der skal komme løsninger på bordet her-og-nu. Her er der tid til at undre sig og at angribe fænomenet på mange måder. (Ulla, interview i 2015)

Overordnet set mener hun, at UI-tilgangen på sigt kan og vil skabe en *ny sokratiske samtale- og refleksionskultur* på CSV, hvis flere bliver inddraget og lære tilgangen at kende:

Vi er på CSV på ingen måde oplært ellert udlært i den undrende tilgang. Men ved at give plads til kontinuerlig undring kan vi give plads til at opbygge en ny og spændende kultur blandt personalet og på arbejdspladsen, hvor spørgsmål ikke nødvendigvis besvares men åbner op for ny forundring. (Ulla, *ibid.*)

Mads Bo, der som sagt til daglig arbejder med læring og dannelse i skoleområdet og selv har en også akademisk baggrund med en phd.-grad, er optaget af *den særlige sproglighed*, som en sådan sokratiske samtalekultur kan frembringe og også forudsætter. Det er specifikt det sokratiske element i undringsværkstedets 'hermeneutiske moment', som han har fundet givende:

Det, der har gjort indtryk på mig, har været, at vi har arbejdet med et nyt sprog. Jeg har oplevet undringsprocessen som en meget sproglig disciplin, hvor vi har ud-

forsket sproget og mit eget sprog omkring nogle ting. Jeg tror, at det, jeg vil tage med mig, er dels at man kan snakke om ting på en anden måde og dels at lære at gå bagom nogle ting. Især det 'hermeneutiske moment' [i undringsværkstedet, FTH] har været spændende. (Mads, interview i 2014)

Når Mads Bo her fremhæver særligt 'det hermeneutiske moment' i undringsværkstedets fem momenter, så er det fordi, at det er hér, at den sokratiske spørgekunst og undringsform bliver udfoldet. For her er det jo, at man kritisk-dialektisk, muntert-drillende og undrende går efter de grundantagelser og bagvedliggende og tavse værdier, som tages for givet i fortællingen og de sagte og i de handlinger vi gør i vores hverdag.

1.4.7. Uden ledelsens opbakning vil UI ikke kunne udbredes i Vejle Kommune

Det særegne ved den filosofiske undrings-samtale og undringsværkstedet er som sagt at fokus flyttes fra den problemløsnings-orienterede til den undrende tilgang. Men det kan så få den betydning, at det kan være svære at 'sælge' denne tilgang til kommunale medarbejdere og ledere (eller til kommunens interessenter, f.eks. virksomhedsledere), der primært og i udgangspunktet har været vant til og fortsat tænker ud fra en problemløsnings-orienteret måde, som jo er 'normalen' i en professionel og effektiv organisation.

Eva Sommer har en glimrende briller-metafor for denne udfordring:

Endnu en ”særlighed” ved den undrende tilgang er, at den ikke tager udgangspunkt i et problem eller en mangel. Den er mere som et par kraftige briller, der får mine øjne op for dele af verden, som jeg enten havde glemt eller aldrig kendt. Og det er ikke kun en fordel. Det er svært at sælge briller til normaltseende. Der er ikke noget oplevet problem, så hvorfor skulle jeg så bruge tid og ressourcer på det? Det er også svært at sælge briller til trængende, hvis brillerne ikke korrigerer for mit specifikke problem. Og mod dem – alle mine problemer, har jeg øvrigt allerede et rigeligt udvalg af briller; her et par anerkendende, der et par coachende, her mine vilde brainstorms-briller, her min smagfulde designbrille, her mine firkantede og funktionelle effektivitetsbriller. (Eva Sommer – refleksionsnotat i 2015)

Eva ser en lighed mellem den kunstnerisk/kreative medarbejder/virksomhedsleder og så den filosofiske undringstilgang. Måske er det primært over for dem, at UI vil kunne bruges, spørger hun:

Måske vil jeg ha’ succes med at sælge mine undre-briller til dem, der i forvejen er åbne for en kunstnerisk/poetisk tilgang. Jeg ser mange ligheder både i måden at tænke på

og i det sprog, som vi taler om det på. En kunstnerisk/poetiske medarbejder går til arbejdet eller opgaven på en æstetisk måde – ikke forstået som smag eller stil, men på en åben og søgende måde, der ikke stopper ved de nyttemål, der måtte være defineret for opgaven. Fælles for den filosofisk undrende og kunstneren er en længsel, som transcenderer det nyttige og det formålstjenelige. Begge tilgange er jo en pest for organisationen, der måler sin succes på, om man når sine definerede mål eller ej – og en gave til den organisation, der vil tænke nyt og opdage nye meningshorisonter for sit arbejde. (Eva, *ibid.*)

Eva mener, at UI i sidste instans må kræve et holdningsskifte, et mentalt skifte må til, da den undrings- og værensorienterede tilgang, fordrer en grundlæggende anden måde at tænke på. Hvordan kan man få en sådan tænkning i spil generelt i Vejle Kommune, spørger hun?

En filosofisk og undrende tilgang er en måde at tænke på, er det ikke? Ja, det er måske i virkeligheden *at* tænke. Med alt hvad vi har, forstand, følelse, fornuft og forestillingsevne. I stedet for at lade visse dele af mig blive hjemme, når jeg går på arbejde, sådan som en forhastet fortolkning af Ts historie [en af de iværksættere hun har haft filosofiske vejledningstimer med i Spinderihallerne, FTH] kunne lægge op til,

så forudsætter den undrende organisation hele mennesker og medarbejdere. Hvordan arbejder en organisation, Vejle Kommune hen mod det? (Eva, *ibid.*)

Der lå således en stor og uforløst udfordring og opgave tilbage og ventede på at blive taget op, ved afslutningen på det 2-årige aktionsforskningsprojekt 'Undrings-dreven Innovation i Vejle Kommune' i slutningen af 2016. Det havde nemlig aldrig været meningen, at UI kun skulle være for de få udvalgte kreative ressourcestærke medarbejdere og ledere, der allerede er filosoferende og 'poetisk-kreative' i deres arbejdsform og mindset.

Den undrende organisation må således ikke gå hen og blive et elitært projekt, men et projekt og udviklingsinitiativ, der formår at kvalificere hverdagsinnovationen og Klods Hans-tænkningen i den nuværende organisation med yderligere to dimensioner: det filosoferende og poetiske, Sokrates og Poeten.

Forskningsprojektets empiriske resultater og den efterfølgende analyse og teoretiske perspektivering, som man i dag finder i bogen *At møde verden med undren* (Hansen, 2018) giver således nogle både konkrete praktiske bud på, hvordan man kan udbrede og arbejde 'ikke-elitært' med de filosofiske undringsprocesser i en organisation, ligesom vi også får tilbudt nogle nye begreber og forståelsesrammer i bogen *At møde verden*

med undren, som kan skabe plads til en værens- og undrings-orienteret måde at forstå dannelse, professionalitet, innovation og organisationsudvikling.

Men selvom dette arbejde og disse resultater nu foreligger i 2018, så kræver det fortsat en omstilling i måden at tænke arbejdsliv og ikke mindst ledelse på, hvis UI skal få mulighed for at udbrede sig i Vejle Kommune og gå fra at være et isoleret forsknings- og udviklingsprojekt med dets prøvehandlinger – og til at det bliver til et nyt overordnet tiltag og en del af Vejle Kommunes ledelsesstrategi. Det kræver en bevidst beslutning på øverste ledelsesniveau, på det politiske niveau, hos kommunaldirektøren såvel som hos innovationschefen i Spinderihallerne! I Resiliens-Stjernen i bogens afsluttende kapitel kapitel 5 tilbydes, som man kan læse, en overordnet strategisk model for, hvorledes man kan arbejde med undrings- og visdomssøgende innovation i offentlige kommuner.

Vil man tænke grundlæggende idealet om *Den undrende organisation* ind i den nuværende ledelsesstrategi og struktur og i de nye indsatsområder (f.eks. i forbindelse med videreudviklingen af Vejle Kommunes resiliens-strategi), så må man, er min vurdering, i gang med den ny runde, hvor resultatet af forskningsprojektets resultater bliver drøftet på det øverste ledelsesniveau i Vejle Kommune. Eventuelt også som et væsentlig mod- og medspil til en måske lidt for pro-

duktivitets- og resultatet-orienteret organisations- og drift-tænkning. Først da vil Vejle Kommune kunne træde frem som en radikalt nytænkende innovationskommune.

For ser vi på nogle af de indsigter og erfaringer, som pilotgruppen er kommet med, efter at de over de to år har arbejdet med UI, så tyder det på, at der er et åbenlyst potentiale for at inddrage UI i Vejle Kommunes innovationstænkning på rigtig mange forskellige niveauer. Ulla Laursen ser dog i første omgang nogle store udfordringer i at udbrede ideen om *Den undrende organisation* i Vejle Kommune:

I en travl hverdag kan det være forløsende, når nogen bare kommer med SVARENE, vel vidende, at det RIGTIGE SVAR kun kan anvendes i en specifik og tidsafgrænset sammenhæng. Når et undringsprojekt folder sig ud som et tidskrævende og svært afslutteligt forløb, vil deltagelse i projektet for nogen være en udfordring, som de gerne havde været foruden. Dette har at gøre med nutidens krav til personaler, ledere og systemer, som kvalitativt og effektivt er underlagt nogle forhold, som kun i begrænset omfang gør det muligt at ”hengive sig i undringens univers”. Vel kan vi planlægge og organisere ”tid og rum til undring” i en organisation. Optimalt vil det dog være, hvis alle medarbejdere var ”inficeret” med undringens virus, og at vi kontinuerligt undrer os i vores daglige tilgang til de menne-

sker og opgaver vi møder i vores job. (Ulla, refleksionsnotat i 2016)

Men i anden omgang ser hun også hvilke muligheder og en chance Vejle Kommune, nu har fået for at gribe de nye indsigter og virkelig skabe en ny motiverende og menings-givende organisation, der kan fremme arbejdsglæde og meningsfuldhed blandt dens ledere og medarbejdere.

Omvendt; hvis vi har prøvet og mærket, hvad undring eller en undrende tilgang kan bidrage med i vores dagligdag og job, så er det min erfaring, at jeg/vi kan ende med at blive nærmest ”lykkelig” i vores job; eller i det mindste få et nyt og anderledes tanke-univers, som kan anvendes i udviklingen af en organisation. (...)

Ulla Laursen peger lige frem på, hvor visionært det vil være at indføre tanken om *Den undrende organisation* i Vejle Kommune:

En indførelse af ”Den Undrende Organisation” i Vejle Kommune vil frigøre store resurser blandt alle ansatte i Vejle Kommunes organisation. Den Undrende Organisation vil være en driftig organisation, hvor specielt potentialer hos de ansatte og borgere i kommunen vil frigøres i form af nye løsningsforslag, nye ideer, nye måder at drive kommunens institutioner på og nye måder at leve sit liv på. Jeg tænker at Den Undrende Organisation vil kunne være et

solidt fundament for en kommune, der til stadighed skal være på forkant med de borgere og de fællesskaber, der skal være, for at alle borgere – små som store – unge som gamle – udfordrede som ikke udfordrede – får en 1. plads i deres eget liv. (Ulla, *ibid.*)

Mette Køhlert, der jo tæt fulgte undrings-eksperimentet på Center for Specialundervisning af Voksne, så, hvordan underviserne arbejdede med disse undringsprocesser. Hun opfordrer til, at disse undringsprocesser i fremtiden bliver en fast og naturlig del af arbejdsstrukturen og arbejdskulturen på CSV:

Det vil være godt, hvis det blev prioriteret ind i deres hverdag [på CSV, FTH], således at der afsættes og skemalægges x antal timer pr. måned til at lave undringsfællesskaber. Jeg vil tro, at hvis denne pilot-gruppe fortsætter med ”fastlagt undring”, og får forankret tankegangen og dermed bruger det i hverdagen overfor deres andre kollegaer, så vil der være flere, som bliver nysgerrige på det, og det vil begynde at sprede sig. (Mette Køhlert, refleksionsnotat i 2016)

Et andet argument, som innovationskonsulent fra Uddannelse & Læring i Vejle Kommune, Mads Bo Kristensen, kommer med for indførelsen af UI, er, at det i dag er hans overbevisning, at hvis man vil udbrede en

mere innovativ arbejds-, møde- og samtalekultur i Vejle Kommune, så tror han, at den undrende tilgang bedre end de nuværende andre innovationsgange vil kunne nå flere og altså ikke kun de allerede udvalgte og innovationstændte medarbejdere og ledere. Først og fremmest fordi UI har blik for erfaringer og indsigter knyttet til det eksistentielle og visdomsorienterede, der som oftest ligger under det – for den pragmatiske, anerkendelsessøgende og problemløsningssøgendes – synliges grænser.

En begrundelse for at benytte sig af undrings-dreven innovation kan være, at jeg tror, at vi faktisk kan nå nogle flere. Jeg tror, at vi kan få flere i spil, fordi meget af det, der bliver ekskluderet i innovations-sammenhænge er tit det, der ikke må tales om, men som er eksistentielt meget vigtigt for folk. Det kunne f.eks. *være, at man siger*: ’Hvorfor skal vi nu forny det her, når det nu går så godt?’ I mit eget essay så vi, at der ligger et tabu i forhold til at være negativ og have en negativ indstilling til det produkt, vi er i gang med at udvikle. Meget bliver fejet af bordet fra starten, og det gør, at kvinden i min historie blev forhindret i at deltage i processen. Så måske er denne innovationstilgang også en innovation, der kan tage nogle tabuer op. (Mads, refleksionsnotat i 2016)

1.5. Vejle-modellen for undrings- og visdomsdreven innovation

Under forløbet med aktionsforskningsprojektet blev der talt om, hvilken 'Vejle-Model' som projektet måske ville ende ud med. Fra starten af projektet har Lene Lawaetz og Eva Sommer ofte spurgt: "Hvad kunne blive 'vores Vejlemodel"? Lene Lawaetz siger:

Lige siden jeg startede med at udvikle Spinderihallerne, har min vision egentlig været at skabe et rum for utænkelige tanker. Det ville jeg i 2007. Der ville jeg, at vi skulle skrive denne vision ned: "*Spinderihallerne, de skaber rum for de utænkelige tanker*". Det er dét vi gør! Det ville jeg. Og jeg har prøvet af flere omgange og få den med i vores vision og vores strategi.

Det er meget sjovt, fordi ind til videre så har mine medarbejdere ikke kunne forholde sig til et sådant rum. Det har for dem været for svært at styre efter. De har ikke rigtig kunne forholde sig til det. Det, jeg i dag kan se, er, at det er først nu, at jeg kan tage snakken med Eva igen, fordi nu er hun jo selv der, og er gået ind og er den her drivkraft i projektet. Jeg tror, at det du [Finn Thorbjørn Hansen] arbejder med, og det jeg tænkte, da jeg sagde, at jeg ville skabe rum for utænkelige tanker – det er i virkelighe-

den dét rum, hvor du går ind i et rum, hvor du simpelthen *ikke ved*, hvad der kan ske. Og det er dér, vi skal ind! (Lene Lawaetz, innovationschef i Spinderihallerne, interview i 2014.)

Vi har nu set, at Vejle-tilgangen til innovation hidtil har været primært præget af en hverdagsinnovationstilgang knyttet til Klods Hans-metaforen: 'Vi gør det bare! Vi følger det, vi brænder for, bagefter tænker vi over det!'

Samtidig har der også – fra Lene, Eva og også kommunaldirektørens side – været et ønske og et håb om, at med forskningsprojektet 'Undringsdreven innovation i Vejle Kommune' ville man måske kunne skabe en kombination af denne 'just do it!'-innovatørtilgang med en mere eftertænksom og meningssøgende tilgang, der kunne give Klods Hans et vist mod- og medspil, så resultatet af innovationsprocessen også kunne få en dybde af mere eksistentiel værdi.

Centralt i denne søgen efter et nyt ståsted har været Lenes vision om, at hun og Spinderihallerne skulle skabe "rum for de utænkelige tanker". I bogen *At møde verden med undren* og med nærværende rapport har vi nu fået kvalificeret, hvad der kan forstås ved et sådant rum og præciseret og nuanceret, hvad 'ikke-viden' er eksistentielt og fæno-

menologisk set, og hvorledes man i praksis kan bevæge sig frem mod 'undringsfeltet for ikke-viden'.

Det vigtigste kendemærke ved, hvad vi godt kunne kalde 'Vejlemodellen' – som er blevet yderligere bekræftet og konkret afprøvet og set udfoldet igennem de mange undrings-eksperimenter, der blev foretaget i Vejle Kommune fra 2014-2016 – er følgende tre forhold.

Innovation i Vejle Kommune er særlig, fordi man her:

- 1 fastholder, at god innovation er hverdagsinnovation, der starter fra neden, fra en lyst til at handle og fra den konkrete praksis og via modet til at handle også selvom man ikke ved, hvor det vil føre til (Klods Hans)
- 2 bevidst trækker på en værensdimension, og hvad hjertet kalder én til at gøre (Poeten)
- 3 bevidst løfter diskussionen og dialogen mellem ledere, politikere, medarbejdere, interessenter og borgere ved at skabe et filosofisk undringsrum, hvor man sammen spørger til det vise i det man tænker og gør, og hvor man også i fællesskab bevæger sig d i det åbne og utænkelige (Sokrates)

Tilsammen udgør Vejles nye innovations-tilgang – som den altså her er blevet udviklet – en ny *undrings- og visdomssøgende innovation*, der adskiller sig fra de teknologi-, bruger-, design- og samarbejds- og meningsdrevne innovationsformer, som man ellers aktuelt ser benyttet i Danmark og internationalt.

Konkret og metodisk finder man Vejles nye innovationstilgang beskrevet gennem InnovationsTrioen: Klods Hans, Poeten og Sokrates, samt en række andre undrings-metoder (f.eks. Wonder Bar, Sekskanten og Undringsdronerne), som blev udviklet under aktionsforskningsprojektet.

Når det er sagt, vil jeg i det følgende alligevel præsenterer en samlet og udvidet form for Vejlemodel, der også medtænker borgerinddragelse og sætter InnovationsTrioen ind i et lidt større format, end pilotgruppen hidtil har tænkt den.

Under arbejdet med Vejle Kommunes Teknik & Miljø afdeling i forbindelse med det større byudviklingsprojekt omkring Rosborgområdet i Vejle blev der, som allerede beskrevet, udviklet en særlig borgerinddragelsestilgang, der tog udgangspunkt i den undrings- og visdomssøgende innovationstilgang, også kaldet InnovationsTrioen.

Men der blev i forlængelse af diskussionen om, hvordan en overordnet model for undrings- og visdomssøgende innovation kunne se ud i Vejle Kommune også arbejdet med en model i større format, hvor Vejles nye *overordnede resiliens-strategi* skulle tænkes med.¹²

Undringspilot, arkitekt og projektleder på byudviklingsprojektet Rosborgområdet Camilla Jørgensen havde i samarbejde med hendes kollegaer på Teknik & Miljø afdelingen i første omgang skitseret en progressionsmodel for en workshop til inddragelse af borgerne, som var bygget op omkring 10 punkter og som de også knyttede an til resiliens-strategien.

Målet var således at få borgerne til at idéudvikle i forhold til Rosborgområdet i lyset af Vejles overordnede resiliens-strategi. Konkret ville man have dem igennem nogle overvejelser, som inddagede forholdet til resiliens-temaerne: Klima, Smart City, Fællesskabet og Samarbejde. Samlet set bestod idéudviklingsprocessen af følgende ti punkter:

1. Undring: *"Jeg kommer fordi..."* (Motivation)
2. Klima: *"Energi og vand kan bidrage til..."* (Resiliens)

3. Smart City: *"Teknologi og data giver mulighed for at ..."* (Resiliens)
4. Fællesskaber: *"Mangfoldigheden skaber kvalitet ved at..."* (Resiliens)
5. Samarbejde: *"Vi kan skabe merværdi sammen med ..."* (Resiliens)
6. Fremtiden: *"I 2050 er Rosborg kendetegnet ved ..."* (Tidshorisont)
7. Nu og her: *"I morgen kan vi gå i gang med..."* (Tidshorisont)
8. Kvaliteter: *"Merværdi skabes ved at ..."* (Værdi)
9. Realisering: *"Investorer i området skal have ..."* (Værdi)
10. Resume: *"Vi præsenterer"* (Resultater)

De ti punkter var sat ind i en åben cirkel (jf. den man kan se nedenfor) med tre overskrifter rundt om denne cirkel, således at ud fra punkt 1 stod der med stort: *"Hvad brænder du for.... – Metoden"*. Ud fra punkt 2-5: *"Hvad længes du efter Emnerne."* Ud fra punkt 6-10: *"Hvad vil du, der skal ske... Opfølgning."*

I det *Undringshjul*, som jeg nedenfor ud-

¹² <https://www.vejle.dk/om-kommunen/udvikling-med-vilje/resiliente-vejle/om-100-resilient-city/>

viklede til Vejle Kommune, finder man en lignende skabelon – den åbne cirkel med en progression. Men jeg ønsker med denne model at udvide undringsdimensionen, således at den går forrest og langsomt og omhyggeligt baner vejen for de senere overvejelser over, hvorledes man kan inddrage de forskellige resiliens-temaer, som Vejle Kommune har sat op som pejlemærker i deres resiliens-strategi. Endelig har jeg *downgraded* på realiseringsfasen fra punkt 7-10, således at disse punkter dækkes i det sidste punkt 7 i Undringshjulet.

1.5.1. Undringshjulet

Undringshjulet er desuden inspireret af den faseopdeling, som de to amerikanske innovationsforskere Liedtka & Ogilvie (2011) har udviklet, når de kort fortalt skelner mellem faserne:

- *What is?* (analyse af de gældende betingelser og forhold på stedet samt *framing* og problemdefinering)
- *What if?* (den kreative søge- og ideudviklings-proces, *ideation*, *reframing*)
- *What wows?* (hvad gør indtryk, hvad rykker af ideer? *Proto-testing*)
- *What works?* (hvad virker? Hvordan får vi det konkret til? Fra idé til marked, *realisation*)

Det spørgsmål, som tydeligvis er overset, eller som Liedtka & Ogilvie (2011) ikke har fundet væsentlig at stille i deres designdrevne innovationsmodel, er 'the Big Why'-spørgsmålet. Man vil ved nærmere kendskab til deres forskningstilgang og metoder også se, at de opererer på det ontiske (og problemløsningsorienterede) og ikke med det ontologiske (og mysterium-orienterede) niveau, som dette forskningsprojekt og bogen *At møde verden med undren* er ledet af.¹³

Når de således taler om *What is?*, er blikket rettet mod problemløsningsorientering og det, som empirisk kan afdækkes, og som synes væsentligt ud fra nogle bestemte kriterier (f.eks. demokratisk underskud, større lighed eller mere effektive produktionstilgange).

Når jeg derimod taler i nedenstående model for *What is?* som det første punkt i Undringshjulet (også kaldet 'Mødet'), er det ikke kun det ontiske niveau, jeg går efter men i høj grad også det ontologiske og fænomenologiske *Hvad er?* – *Hvad viser der sig*, også på det eksistentielle og værensmæssige niveau? Her finder man i de fænomenologiske og sokratiske interviewforme og observationstilgange (jf. min gennemgang af FIE-processen og hvad fænomenologisk aktionsforskning er, afsnit 1.2.1.) således nogle andre tilgange, der kan åbne for disse mere værensmæssige (ontologiske) erfaringer.

¹³ For en nærmere beskrivelse og kritik af denne designdrevne innovationstilgang, se (Hansen, Herholdt & Routzen, 2017, s. 104-113)

Når Liedtka & Ogilvie (2011) taler om *What if?* er blikket rettet mod mulige kreative løsningsforslag på det problem, som de ønsker at få til at forsvinde. Når jeg derimod ud fra den undrings- og visdomssøgende innovationstilgang taler om *What if?* er det med filosofiens og kunstnerens stemmer. Sokrates og Poeten er ikke optaget af et konkret problem, og hvordan man kan løse det. Deres *What if?* er rettet et andet sted hen som: Hvad nu hvis verden så helt anderledes ud? Hvad nu hvis mennesket blev forstået på en ny måde? Hvad nu hvis f.eks. skønhed var det højeste ideal i et samfund?

I Undringshjulet har jeg dog løftet disse filosofiske og kunstneriske *What if?*-spørgsmål til det, jeg kalder *Forundringsværkstedet*, *Play Room* og *Undringsværkstedet*. Jeg har nemlig gerne ville give plads den form for ikke-instrumentel og kreativ tænkning, som Klods Hans Innovation-tilgangen repræsenterer. Derfor finder man *What if?*-spørgsmålet placeret i punkt 2 for Klods Hans-innovation i Undringshjulet.

I Liedtkas & Ogilvies innovationsmodel, hvor de taler om *What wows?*, fokuseres der på det, der positivt overrasker og begejstrer kunderne eller forbrugerne. Eller hvorvidt produktet skaber en wow-effekt hos dem, som økonomisk set skal tjene på produktet.

I den undrings- og visdomssøgende innovation er wow-oplevelsen knyttet til, om man formår at skabe kontakt til en dybereliggende eksistentiel længsel og meningsfuldhed i menneskers liv, som de ellers har overset. Det er således en anden wow-fornemmelse af mere ærbødig, stille og grundlæggende eksistentiel karakter (Verganti ville sige "Innovation by Heart", se kapitel 3 i *At møde verden med undren*), som vi her går efter.

Denne eksistentielle og værensmæssige wow-oplevelse vil man i modellen finde beskrevet i punkt 3 og 4, altså i Forundringsværkstedet og i Play Room.

The Big Why-spørgsmål – *Why?* (eller *What makes me wonder?*) - har Liedtkas & Ogilvies innovationsmodel som sagt ikke et særskilt punkt for i deres model. Det finder man derimod i nedenstående Undringshjul under punkt 5.

I punkt 6 har jeg tilføjet et særligt rum for spørgsmål, der skal få deltagerne til at forholde sig til fremtiden og deres organisation set i lyset af resiliens-temaerne, og hvad de overordnet sammen opfatter som en visdomsorienteret måde at forandre og forny deres organisation på. Jeg henviser til 'Resiliens-stjernen' som et ledelsesstrategisk redskab, som man kan lade sig inspirere af i punkt 6. Hvad denne resiliens-stjerne er,

workshop UNDRINGSHJULET

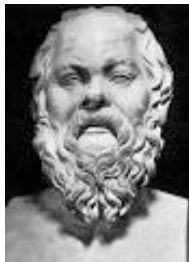
- udvikling med merværdi

© Finn Thorbjørn Hansen og Vejle Kommune 2016



Se efter og oplev det skønne og forunderlige i det almindelige liv

Meningshorisont 2

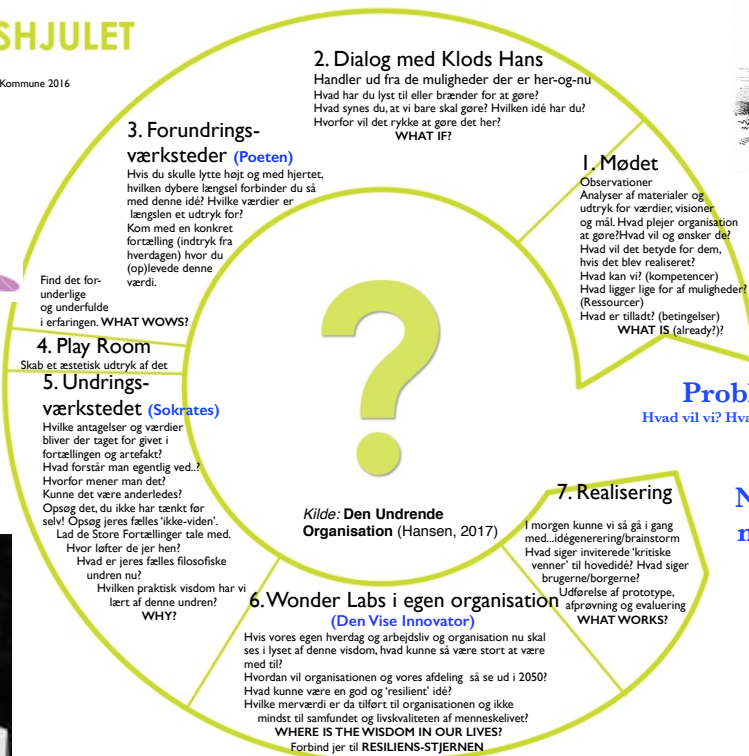


'Gå på jagt efter antagelser og selvfølgeligheder - og se efter 'stjernelyset i sprækkerne'

Meningshorisont 1



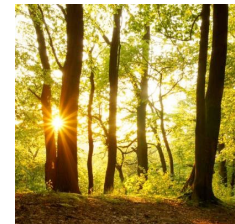
'Go for it - Let's just do it!'



Problemhorisont

Hvad vil vi? Hvad er udfordringen/problemet?

Nye åbninger, nye ståsteder



'Det vil længes efter og som kalder på at blive til'

Meningshorisont 3

finder man beskrevet i det afsluttende kapitel 5 i *At møde verden med undren*.

I punkt 7 samler jeg den mere almindelige ideation og de idéudviklings- og iværksætter-processer, hvor også brugerne og borgerne bliver involveret.

Til hver af de syv punkter i Undringshjulet har jeg udvalgt nogle lede-spørgsmål (se figuren).

Som man også vil se, har jeg rundt om den åbne cirkel-model sat fem hovedoverskrif-

ter: *Problemhorisont* (Hvad vil vi? Hvad er udfordringen/problemet), *Meningshorisont 1*, *Meningshorisont 2*, *Meningshorisont 3* og *Nye åbninger, nye ståsteder*.

I starten i innovationsprocesser vil man typisk ankomme med en problemorienteret tilgang. I undrings- og visdomssøgende innovation handler det som sagt om at vende den problemorienterede tilgang til undren og til en mysteriumsøgende tilgang. Men for at komme i kontakt med værensdimensionen og det forunderlige og underfulde i hverdagen og i den konkrete problemstil-

ling, som deltagerne er mødt op med (at gå fra ordinary og wicked problems til delicate problems, jf. *At møde verden med undren*), handler det i første omgang om at undersøge og afdække den bagvedliggende meningshorisont, som problemet og hverdagen almindeligvis forstås på baggrund af. Punkt 1 og 2 knytter sig til denne meningshorisont.

Meningshorisont 2 er den fremmede ("outlandish") meningshorisont, som vi via mødet med poeten, kunsten, de Store Fortællinger og filosofen løftes ud til. Fra dette sted ser vi på vores oprindelige meningshorisont 1 på en ny måde. Punkt 3-5 knytter sig til denne meningshorisont 2.

Meningshorisont 3 er den nye emergerende endnu ikke sete horisont, som man aner, og som først og fremmest kaldes frem via de længsler, som både ligger bag problemorienteringen og handlingsforslagene i Meningshorisont 1, og i de kunstneriske og filosofiske spørgsmål, som man er optaget af i Meningshorisont 2.

I Meningshorisont 3 bliver man også opfordret til at forholde sig til, hvorledes vi håber og ønsker, at verden og vores fælles fremtid kan og skal blive. Meningshorisont 3 knytter sig således til en *eksistentiel* længsel forstået som ledetråd samt til en *etisk refleksion* over de konkrete globale, kulturelle, samfundsmæssige og menneskelige udfordringer, som

reelt og konkret eksisterer i vores store såvel som nære lokale verden.

At tænke disse udfordringer med udgangspunkt i den berørthed og undring, vi har hentet fra Meningshorisont 2, skaber et nyt ståsted, en ny mulig horisont. Og dette nye ståsted og nye åbning vil særlig blive fremkaldt og tydeliggjort igennem bevidst, ansvarlig fælles handling. Man må således ikke blot blive ved de store tanker (Sokrates) og følelser (Poeten), men også handle (Klods Hans) og det meget konkret og med de forhåndenværende midler og muligheder, der giver sig i øjeblikket det pågældende sted. Nu gør Klods Hans 'sit job' – det han særlig er god til – men nu i lyset af eller med inspiration fra Sokrates og Poetens indsigter og indfald. Derfor kalder jeg ham på dette sted for *Den vise Innovator*. Denne konkrete afprøvnings- og realiseringsfase finder man i punkt 6 og 7 i Undringshullet.

1.5.2. Undringsseismografen – et middel til at facilitere kreative nybrud og undren i en organisation

Nu kunne man så spørge, om der til hver af de fire nævnte horisonter knytter sig forskellige faciliteringsroller? Ligesom Lotte Darsø vælger at tale om fire forskellige facilitatorroller i hendes Diamantmodel (Darsø, 2011), kan vi da også udpege nogle roller, som må være i spil i en organisation, når man vil arbejde ud fra idealet om *Den undrende organisation*?

For at svare til det vil jeg gerne vende tilbage til modellen for *Skallemanden* (se afsnit 1.2.). Denne model skulle illustrere, at man som professionel leder og medarbejder i en organisation, og som almindelig menneske generelt, altid vil være indlejret i og omgivet af en række videns- og meningslag og vidensregimer. Disse vil ofte være af en vis størknet form, idet vi over tid har en tendens til at blive for 'verdens-vante' og bedrevidende i vores tilgang til verden, os selv og andre.

Således vil der også være forskellige arbejdsroller i en organisation – *Akademikeren*, *Strategen*, *Teknologen*, *Projektlederen*, *Proceskonsulenten* og *Kommunikationseksperter* – som kan størkne til og miste forbindelsen til den indre menings- og værenskilde ('meningsplasma'), som *Den undrende organisation* er drevet af.

Ser man på nedenstående model for Undringsseismografen er *Den undrende organisations* indre kerne den ubestemmelige og udefinerbare 'meningsplasma', som hele tiden bobler og bliver til i eksistensens midte. Omkring denne levende varme kerne af det underfulde og meningsgivende finder vi de tre innovationsidealer: *Klods Hans*, *Poeten* og *Sokrates*. De står som idealfigurer, eller som 'innovations-seismografer', fordi de hver især på henholdsvis området for handling (*ethos*), følelse og vitalitet (*pathos*, *bios*)

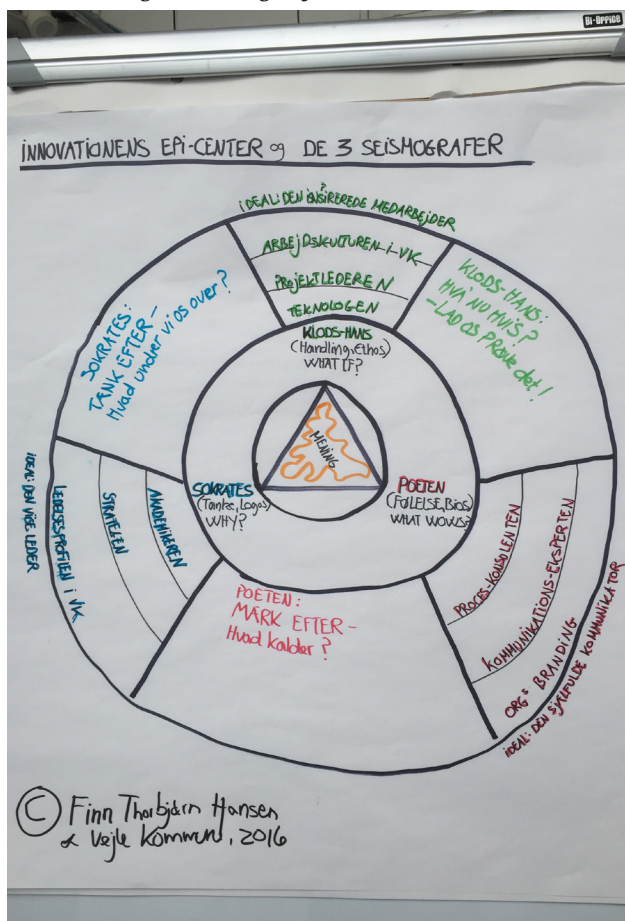
og tanken (*logos*) er i tættest kontakt med denne menings- og værenskraft i eksistensens midte.

Derfor er de også de første til at mærke udbrud eller se det nye komme – inden andre på 'klodens' eller organisationens overflade har bemærket det. Det er jo netop i bruddene og de mulige sprækker i organisationens 'størkede vidensaflejninger og meningsskorpor', at et nyt forundringslys kan skinne igennem og vække og ægge til nytænkning og innovation.

Hvor *Klods Hans* får lederne og medarbejderne i en organisation til at spørge nysgerrigt: 'Hvad nu hvis?' og modigt sige: 'Lad os prøve det!' - får *Poeten* ledere og medarbejdere i *Den undrende organisation* til intuitivt at mærke efter i deres hjerter og til at høre efter, hvad situationen og øjeblikket kalder dem til, og hvad de selv længes efter.

Med *Sokrates* opfordres de til at lytte til deres samvittighed og til, hvad de tankemæssigt anser for at være det Sande, det Gode, det Skønne og det Retfærdige (altså visdommens fire hjørneste, jf. Kirkeby (2009)), og ikke mindst til, hvad det er, som undslipper den menneskelige tanke, og som man kunne kalde livets eller visdommens egen tavse stemme. Som man kan se uddybet i bogen *At møde verden med undren*, er det først

© Undringsseismografen



og fremmest, når vi er i en grundlæggende filosofisk undren, at vi er tættest på at kunne ane eller høre denne 'stemme'.

Af modellen for Undringsseismografen kan man så se aftegnet, hvordan hver af de tre tilgange for handling, følelse og tanke kan risikere at størkne til, hvis ikke man bestræber sig på at holde forbindelsen til lederens eller medarbejderens 'indre Klods Hans, Poet eller Sokrates'. Og, hvilket er vigtigt, de tre

innovationskræfter – Klods Hans, Poeten og Sokrates – må ikke forstås sådan på modellen, at det kun er lederen, der kan tænke som Sokrates, kun kommunikationsmedarbejderen og proceskonsulenten, der kan føle som Poeten – og projektlederen der kan handle opfindsomt som Klods Hans. Inderskiven med de tre figurer kan på modellen også drejes, således at alle tre retninger i organisationen må udfordres på logos (tanke), bios (følelser) og ansvarlig handling (ethos).

I den mest stivnede form for *handling* finder vi *Teknologen* eller *Teknokraten*. Han eller hun har helt mistet forbindelsen til den spontane og intuitive dømm- og handlekraft, og har i stedet udskiftet denne forbindelse med nogle regelfaste og automatiserede metoder og procedure og teknikker. Overfor teknokraten som type er et vigtigt spørgsmål at stille i *Den undrende organisation* derfor, hvorledes man kan arbejde med teknikere og administratorer i organisation, således at disse *ikke* ender i disse 'forstenede' former?

Det samme gælder *Projektlederen*, der også først og fremmest er et handlingens menneske, der hurtigt vil nå de opsatte mål, men som let kan blive *for* stærkt optaget af blot at følge de regler og mål og metoder og målsætninger, som en gang er blevet givet fra ledelsen eller som allerede ligger i systemerne i organisationen. Spørgsmålet er her: På

hvilken måde må arbejdskulturen ændres, så vi får hul igennem ned til de innovative, kreative og eksistentielle energier i eksistensens og hverdagens midte, således at disse forsteninger ikke sker? Hvorledes kan vi konkret vække 'den indre Klods Hans' i Teknologen og Projektlederen? Skabes denne kontakt vil man få, hvad jeg kalder *Den Inspirerede Medarbejder*.

Går vi til *Sokrates* som idealfigur for tænkning med forbindelse til eksistensens midte, finder vi også her nogle 'hæmmere' eller arbejdsroller, som let kan stille sig i vejen for en levende og visionær tænkning. Det gælder *Akademikeren*, hvis denne er for opsat på at følge allerede givne teorier og evidensbaserede vidensformer og 'data'. Og det gælder *Strategen*, der er for opsat på at være den strategisk dygtige leder, der har forudset og forudberegnet alt (eller forsøger at gøre det) og dermed hele tiden har et allerede fastlagt mål for øje.

Her bliver spørgsmålet: Hvilken ledelseskultur skal næres og opbygges, således at man fastholder blikket for det eksistentielle og *vise* i de tiltag og visioner, som man måtte have som leder? Hvordan får vi vækket 'den indre Sokrates' i *Akademikeren* og *Strategen*, så de faste dagsordener og fint udregnede planer lægges lidt til siden til fordel for at den tænksomme, improviserende og

filosofierende leder, der har ro og højt og højt nok til loftet (eller generøsitet, jf. Kirkeby, 2017) til at kunne til at kunne dvæle og inspirere andre til at dvæle ved 'the Big Why'-spørgsmål.

Idealet er her *Den Vise Leder*. En sådan leder er ikke blot visionær ud fra et samfundsmæssigt og globalt perspektiv (som f.eks. når man vil tænke lederskab med blik for FNs 17 globale mål, jf. Hildebrandt et al. 2016). Han eller hun vil også være 'åndfuld' med blik og forståelse for også at inddrage værens-, forundrings- og visdomsdimensionen i menneskelivet som et 'fyrstespejl' (Kirkeby, 2009) og retningsgiver for, hvad der er det rette at gøre i en organisation. 'Eksistentiel og ansvarlig innovation', som den er beskrevet i *At møde verden med undren*, bygger netop på en sådan tænksomhed eller 'åndfuld' taktfuldhed over for det underfulde og eksistentielt væsentlige og meningsgivende midt i den organisatorske hverdag og i livet som sådan.

Endelig er der *Poeten*, der jo repræsenterer den mere følelsesmæssige og intuitive dimension i arbejdet i en undrende organisation. Her er det det stemte udtryk og respekten for, at hvis man vil sige og udtrykke noget om det mest væsentlige og meningsfulde i livet, så kan det kun gøres på indirekte og nænsom vis.

Problemet med *Proces-konsulent* (f.eks. Lotte Darsø-inspirerede konsulenter) kan være (men behøver ikke!), at han eller hun føler sig *for* sikker i sin psykologisk-informerede eller f.eks. systemiske metodetilgang, også selvom fokus jo her er på det relationelle og følelsesmæssige. De risikerer nemlig at miste den levende og dialogiske kontakt til 'det væsentlige', fordi metoderne og diverse kompetencekurser i empati- og nærværs-teknikker altid vil komme for sent i forhold til det, som sker og vil siges.

Tilsvarende kan kommunikationsmedarbejderen og især *Kommunikationseksperter* i organisationens PR- eller HR-afdelingen, let også blive *for* sikre i deres ord, slogans, brandings og kommunikationsmodeller og – teknikker, således at det sjælfulde forsvinder (jf. digterens Rainer Maria Rilkes beklagelse over de mennesker, der forhindrer ham i at høre "tingene synge" – se indledningsdigtet i rapportens start).

Så hvorledes skabes en kommunikationskultur i en organisation, der har sans for det uudsigelige og utænkelige, og som formår – hele tiden nænsomt og legende, kæmpende og 'hjerte-lyttende' – at pege hen imod det underfulde og værdige, det værdifulde og menneskeligt væsentlige, midt i hverdagen og det hektiske og mål- og effektivitets-styrede arbejde? Her indsætter jeg idealet om

Den Sjælfulde Kommunikator.

Lotte Darsø har fire roller for facilitering af innovation i hendes 'innovationsdiamant': *Vidensdetektiven, Hofnarren, Gartneren* og *Konceptudfolderen*.

Førstnævnte er god til at granske data, viden og tal og stille kritiske og skeptiske hvorfor-spørgsmål til de data og de udsagn om, hvordan verden, samfundet eller en organisation er. Denne rolle minder om den dygtige analytiker og videnskabsmand.

Hofnarren er også god til at stille spørgsmål, der umiddelbart kan forekomme dumme eller som vilde og ikke-seriøse men som kan hjælpe med at få fat i det, som folk brænder for. *Gartneren* er optaget af at opbygge psykologisk set gode relationer mellem deltagerne og i at skabe et trygt, respektfuldt og anerkendende rum mellem deltagerne, så de har psykologiske ressourcer til at turde arbejde med det uvisse og anderledes sammen.

Endelig bestræber *Konceptudfolderen* sig på at komme ind bag ordene, således at ordene og begreberne bag en idé eller et koncept kan stå klarere frem for hver enkelt og for gruppen. Der gøres bl.a. ved brug af metaforer og æstetiske og kunstneriske metoder med det formål at få udfoldet og udtrykt en ellers tavs viden. (Darsø, 2011, s. 72-76)

Hofnarren og *Konceptudfolderen* ligner og er alligevel forskellig fra Sokrates og Poeten. Darsø skriver ikke, at *Hofnarren* skal skabe undren og undringsfællesskaber, eller specifikt gå efter de filosofiske grundantagelser og forholde sig sokratiske-dialektisk til disse. *Hofnarren* ligner til en vis grad *Humoristen*, som jeg beskriver i kapitel 2 i *At møde verden med undren*, men der er en kanevalsk og overraskende pludselighed over *Hofnarrens* udbrud, handlinger og knivskarpe og farlige kommentarer og spørgsmål, som ikke helt har den ærbødighed og nænsomhed, der ligger i idealet om *Humoristen* versus *Ironikeren*. *Hofnarren* vil også gøre sit yderste for at få Sandheden frem. Sokrates som idealfigur for *Den undrende organisation* er først og fremmest optaget af at forløse mysteriet og de Store Spørgsmål, der ligger i den organisatoriske og arbejdsmæssige hverdag.

Egentlig ligner *Hofnarren* mere *Klods Hans* end *Sokrates*, fordi *Hofnarren* ligesom *Klods Hans* har denne fanden-i-voldske og impulsdrevne facon over sin tænkning. Nok er *Sokrates* som idealfigur for den undrings- og visdomssøgende innovation også drilsk og vild i tanken, men det er på en anden systematisk søgende og tankemæssig måde, der knytter an til specifik filosofien og den sokratiske dialektik samt ikke mindst den filosofiske undren, der der er den inspirerende muse for den filosofiske spørgekunst.

Der er også forskel på *Konceptudfolderen* og *Poeten*. Godt nok henviser Darsø til kunstneriske metoder, som *Konceptudfolderen* nogle gange vil benytte sig af, men det er da som et middel til en idéudvikling og *prototyping*. Dermed gøres poesien eller kunsten til et middel eller instrument for noget andet. *Konceptudfolderen* opererer da – for at benytte distinktionerne *praksis* og *praxis*, som udviklet i kapitel 1 i *At møde verden med undren* – inden for en innovations-*praksis* og ikke –*praxis*, hvor sidstnævnte jo ser kunsten som en værdi i sig selv. Poeten i *Den undrende organisation* vil således træde til side for, at værensdimensionen – det underfulde i sig selv – får lov at tale. Her må metoderne så at sige lægges i 'våbenhuset', inden man træder ind i 'kirkerummet' – hvis dette rum her forstås som det åbne og undringsladede felt.

1.6. Hvordan kan Vejlemodellen og de andre UI-tiltag blive implementeret i Vejle Kommune: Konklusion og perspektivering

Organisatorisk set har det været svært at overføre undringsdrevne innovation til Vejle Kommunes afdelinger. Det har også undringsspilot og innovationskonsulent og -psykolog Lars Henrik Nielsen konstateret efter projektet. Som han siger:”

To ting gør indtryk på mig i dag. Den ene er organisatorisk, den anden er på det personlige plan. Organisatorisk har jeg oplevet, at det her projekt omkring filosofisk undren har været som sådan en nyskabt, nyfødt baby, som har været svær at præsentere for vores organisation. Det har været sådan, at alle har sagt: 'Neej, hvor spændende, hvor er den sød', men når man så har forsøgt at give den videre, så har der været en berøringsangst. Standard-citatet fra HR er: 'Det er enormt spændende. Vi forstår det bare ikke.' Og jeg har været optaget af, hvorfor de bare ikke forstod det. Måske er det grundlæggende fordi, at det har noget rigtig svært at formidle. Jeg tænker, at måske har vi knækket en del af nøden i vores 'Skallemands-tegning'. Nu begynder vi at have et apparat [han smiler], et 'propaganda-apparat', så folk begynder at sige, 'Nåh, det er dét, det handler om' – men det har virkelig gjort indtryk på mig, hvor svært det har været i den her organisation. Fra at de har klappet i deres hænder til, at de tog afstand, fordi de ikke forstod eller ville forstå. Og det har vi også oplevet i vores Styregruppe på forskellig måde. Jeg tror ikke at det har været ond vilje, jeg tror bare, at det har været svært for os at formidle, hvad det i virkeligheden organisatorisk gik ud på.

(Lars Henrik Nielsen, fra interview i 2015)

Én af de udfordringer, der er ved den undrings- og visdomssøgende innovationstilgang, er, når man skal gå fra den opståede forundring og undren i innovationsgruppen og til, at disse forundringer og undringer kan blive omsat til ideer og koncepter og prototyper. Hvordan får man vist relevansen og værdien af den undringsorienterede tilgang for en organisation eller de borgere, som innovationsprocessen oprindeligt blev startet for at hjælpe.

En mulig vej at gå fra undringsøjeblikket til en realisering af nye ideer, der kan skabe værdi i en praksis, er at udvide det femte moment i undringsværkstedet. I det femte moment handler det jo om at reflektere over, hvilken praktisk visdom, som deltagerne



mener, at de har lært af de undringer og indsigter, som de har hentet hjem fra undringsværkstedet eller undringseksperimenterne (Wonder Labs).

Spørgsmålet, der står for nu, må være:

Hvilke forandringer tænker man i den enkelte afdeling, at der må gøres (strukturelt, organisatorisk, ledelsesmæssigt, værdimæssigt, samtalemæssigt, arbejds- og mødekulturen, etc.) for, at værdien af de nye indsigter og undringsåbninger, som man har udvundet fra undringsprocesserne, kan få værdi også i hverdagen og arbejdslivet bagefter?

Udvidelsen kan bestå i, at man beder gruppens deltagere om at gå tilbage i egen praksis med et selvvalgt undringsspørgsmål og *opmærksomhedspunkt*.

Undringsspørgsmålet kunne f.eks. være, hvilken betydning stilhed kan have for at fremme mere meningsfulde og innovative samtaler. Opmærksomhedspunktet kunne så være, at man specifikt ønsker at se efter, hvor og hvordan denne stilhed viser sig og bevidst kan sættes i spil, når samtaler på ens arbejdsplads får en mere innovativ karakter og retning.

Eller det kunne f.eks. være, at undringspilot Kirsten Dyrendal Zeberg efter hendes undringsværksted vil undersøge, hvordan og

hvor denne særlig lethed, som hun oplevede var så befriende og opløftende under de sokratiske undringer, viser sig (eller ikke viser sig) i hendes eget konkrete arbejde og i hendes ledelse. Eller det kunne være undringspilot Eva Sommer, der som opmærksomhedspunkt har sat oplevelsen af, hvad 'filosofisk trøst og tillid' kan være i en driftig og meningssøgende gruppe af iværksættere. Hvor viser den sig? Og hvilke betingelser synes at fremme og hæmme denne type trøst eller tillid i hverdagen og i professionelt arbejde?

En anden måde at implementere UI-tilgangen i Vejle Kommune kunne være at invitere en afdelingsleder og dennes medarbejdere til et visionsseminar, hvor man spørger til, hvad der vil være kendetegnende for en organisation og en ledelse, der er orienteret af f.eks. denne særlige 'lethed', som Kirsten taler om, eller den 'filosofiske trøst', som Eva er optaget af.

Det er klart, at man som undringspilot og facilitator af en sådan UI-proces da først må give deltagerne indsigt i, hvad man så forstår ved denne særlige lethed eller filosofiske trøst. Men ved at lade lederen og de andre kollegaer sidde for en stund (evt. to-og-to) og reflektere over, hvad der vil ske, hvis man konkret lod disse værdier eller fænomener få fylde og få betydning i ledelsen og i ar-

bejdsgangene, så ville der komme langt flere stemmer i spil. Og dermed også muligheden for flere nuancer og praktiske tilgange og ideer vil opstå i forhold til, hvordan man rent faktisk og måske endda i morgen kan ændre på noget eller starte en ny udviklingsproces i gruppen på afdelingen.

Men som undringspilot Lars Henrik Nielsen gør opmærksom på i ovenstående citat, har der virkelig ligget en stor udfordring i bare at få formidlet til kommunens medarbejdere, hvad undren er, og hvad den særlige værensdimension er, og hvorfor det kan fremme innovation. Ikke desto mindre har der på hver af de wokshops, der blev afholdt på Vejle Kommunes Innovationsskole i august i projektperioden 2014-2016 været et stort fremmøde alle tre år.

Ikke desto mindre står der nu en ny udfordring og venter på at blive taget op af ledelsen i Vejle Kommune – både på kommunalt plan i kommunaldirektørens regi, hvis denne undrings- og visdomssøgende innovations-tilgang skal blive udbredt til Vejle Kommune som organisation. Men det gælder også på afdelingsplan for innovationschefen Lene Lawaetz, hvis hun som leder vil have denne innovationstænkning til at fylde mere og blive levedygtig som en naturlig del af Spiderihallerne i fremtiden.

1.6.1. Hvordan kunne en version 2.0 af Vejle Kommunes undringsdrevne innovation se ud?

Der har været mange forslag i spil omkring, hvordan en Version 2.0 af 'Undrings-dreven Innovation i Vejle Kommune' kunne startes, efter at prøvehandlingerne med de forskellige undringseksperimenter blev afsluttet i 2016 for Version 1.0. Der har været forslag til,

- hvorledes denne tilgang kan implementeres i HR-afdelingen f.eks. som en ny vej til MUS-samtaler og som introduktionsforløb for nyansatte medarbejdere
- eller som trækplaster til rekruttering af nye kreative og visionært tænkende ledere og medarbejdere til Vejle Kommune
- hvorledes UI kan styrke motivation, trivsel og arbejdsglæden for kommunens medarbejdere via forskellige former for undringsøgende workshops og seminarer, som medarbejder- og samarbejdsudvalget (det såkaldte HovedMED og FagMED) kunne være med til at udvikle videre på.
- hvordan man – via tilrettelagte undringsværksteder med skoleledere og folkeskolelærere – kan forstærke dannelsesdimensionen i udviklingen af strategier for undervisning og læring på folkeskoleområdet.

- hvordan man kan styrke Vejle Kommunes resiliens-strategi via UI ved også at tænke i nye resiliensforståelser som humanistisk og eksistentiel resiliens (se kapitel 5 i *At møde verden med undren*)
- at Vejle Kommunens overordnede ledelsesstrategi fremover kan lade sig inspirere ud fra modellen Resiliens-Stjernen (jf. kapitel 5).
- hvordan man må udvikle interne kurser i undringsbaserede dialoger og undringsværksteder for nye 'undringspiloter' på Vejle Kommunes mange forskellige afdelinger og institutioner, hvis denne tænkning skal udbredes.
- at man bør få udviklet i FabLab en smart lille æske kaldet en 'UndringsTimeOut'-box, hvori der ligger tre sjove figurer af Klods Hans, Poeten og Sokrates (designet og lavet via 3D-printer i Spinderihallernes Fab Lab). I boksen skal også ligge en kort introduktion og evt. et lille bræt, hvor de tre figurer kan stilles på en innovationscirkel med forskellige temaer (fx 'resiliens-stjernen'). Ideen er så, at alle afdelinger i alle mødelokaler har denne lille InnovationsTrio med ude til møderne, så de kan hjælpe til, når der trænges til en "UndringsTimeOut" på ca. 10 minutter. Folk omkring bordet skal da gå ind i én af

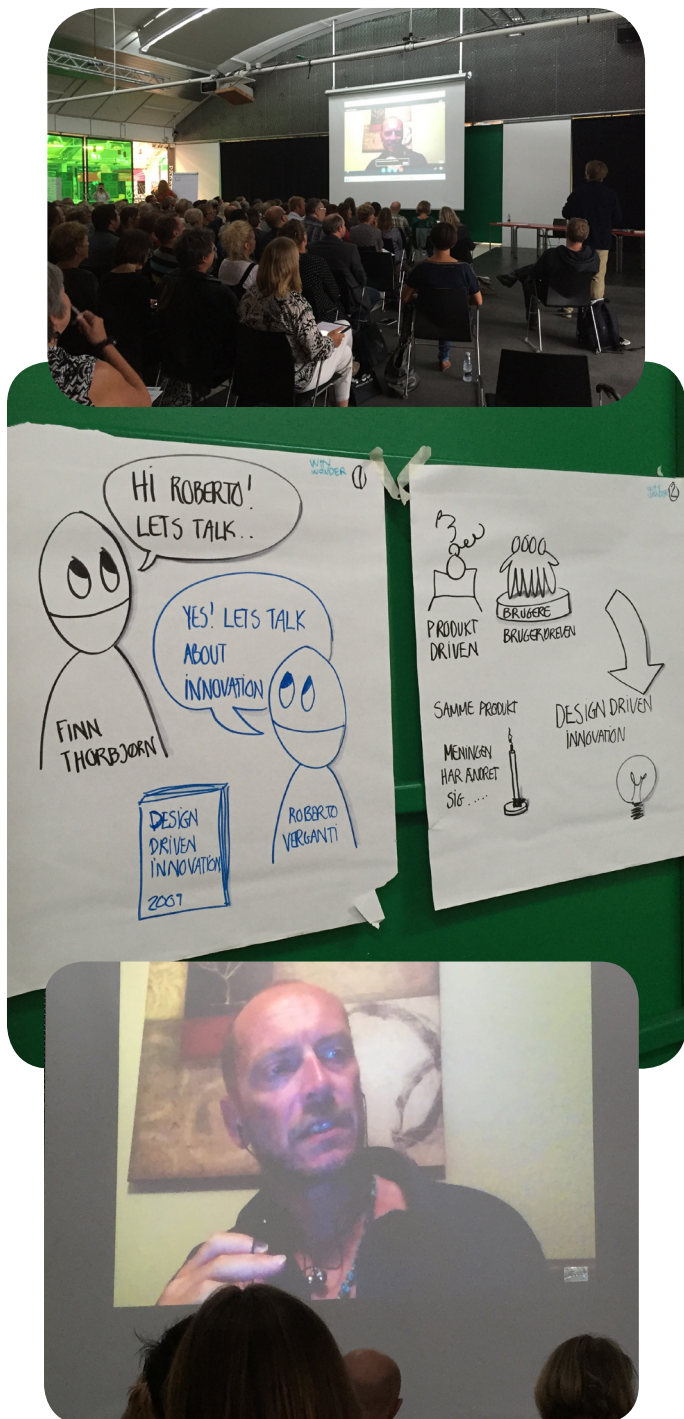
rollerne (enkeltvis eller i to-mandsgrupper) og vender tilbage med nye tanker og ideen efter de ca. 10. min. Kunne det blive en udbredt ting, ville det sandsynligvis skabe muligheden for en anden og mere innovativ mødekultur i Vejle Kommune

- Endelig er der i skrivende stund forslag oppe om at knytte den undrings- og visdomssøgende innovationstilgang til erhvervsudvikling i Vejle Kommune med Vergantis meningsdrevne innovationstilgang og 'fortolkningslaboratorier' som bindeled eventuelt suppleret med Ann Charlotte Thorsteds Play Lab og koncept om "Den legende organisation" (Thorsted, 2013). Jeg skal kort omtale dette i afsnittet neden for.

Der er således nok af ideer og forslag til, hvorledes man kan arbejde med en videreførelse af de erfaringer, tanker og resultater, som de otte oprindelige undringspiloter og undertegnede i samarbejde har afprøvet og gennemført i 2014-2016.

1.6.2. Vergantis fortolkningslab som 'the missing link' til erhvervslivet

I *At møde verden med undren* finder man i kapitel 3 teoretiske refleksioner over ligheder og forskelle mellem meningsdrevne innovation og undrings- og visdoms-søgende innovation. Her diskuteres ligheder, forskelle



og forbindelser. På Aalborg Universitet har man sideløbende med forskningsprojektet i Vejle Kommune samarbejdet med Roberto Verganti og Åsa Öberg (en svensk innovationsforsker, der arbejder tæt sammen med Verganti og selv også har udviklet en lignende tilgang kaldet ”*meaning-striving Innovation*”, som er mere designer og kreativ i sin form end Vergantis business-orienterede version. Sidst Verganti besøgte *Wonder Lab*¹⁴ på Aalborg Universitet var i marts 2017, hvor netop forbindelsen mellem *Wonder Lab* og hans *Interpreters Lab* blev diskuteret. Og ved udgivelsesdagen den 5. September 2018 for bogen *At møde verden med undren*, vil Åsa Öberg bl.a. kommenterer på bogen og forskningsprojektets resultater på en afsluttende innovationskonference i Vejle og dagen efter også på Aalborg Universitet på et forskningsseminar. Verganti har også deltaget på videokonference under et af Vejle Kommunes Innovations-skoler i tilknytning til projektet *Meningsdrevne innovation* i Vejle Kommune.

Der blev endvidere i pilotgruppen tænkt tanker om, hvordan ikke kun *Wonder Labs* men også *Plays Labs* (Thorsted, 2013) ville kunne være en mulig kvalificering og videreudvikling af, hvad Verganti kalder for *Meningsfabrikken* og *Fortolkningslaboratoriet*. Via *Wonder* og *Play Lab* tilbydes, som jeg har gjort rede for i kapitel 3 og 4 i bogen, et an-

¹⁴ *Wonder Lab* er et selvstændigt undrings-laboratorium, som jeg leder, der er en af de fire labs i *Dialogue Labs*, som organisatorisk er knyttet til Center for Dialog og Organisation ved Aalborg Universitet. Se: http://www.kommunikation.aau.dk/forskning/vidensgrupper/cdo/dialogue_labs/wonder_lab/

det sprog og en anden mere fintunet tilgang til at arbejde med de mere eksistentielle dimensioner i de menings- og undringsdrevne innovationsprocesser. Hvorvidt dette kan udvikles og i højere grad flettes sammen er i skrivende stund et spørgsmål, som Verganti, Öberg, Thorsted og undertegnede arbejder videre med.

I august 2017 – på Vejle Kommunes Innovations Sommerskole – afprøvede Eva Sommer og jeg en praktisk 2-timers model, hvor Wonder Lab og Interpreters-Lab blev forsøgt tænkt sammen (se Sommer & Hansen, 2017).

Kort fortalt bestod processen i, at deltagerne med udgangspunkt et 'wicked problem' (f.eks. hvad gør vi med UdkantsDanmark-problematikken?) fik arbejdet sig ned til et 'delicate problem'. Det gjorde man først igennem et mindre undringsværksted, hvor man i grupper på ca. fire personer, arbejdede med de to første momenter: det fænomenologiske og hermeneutiske moment.

Ud fra de opstillede dogmeregler, der på en letforståelig måde skulle sætte mindset'et for denne formiddag under overskrifterne:

1. Det er forbudt at brainstorme!
2. Det er forbudt at have ja-hatten på!
3. Det er forbudt at tænke-ud-af-boksen!

– og via en kort intro til, hvad en fænomenologisk og sokratiske refleksion er, startede gruppen med at dykke ned i et 'wicked problem'.¹⁵

Undervejs blev de ledet ned til de levede erfaringer og forundringer, antagelser og længsler, der tavst var knyttet til dette wicked problem. Derfra forvandlede man så disse wicked problems til 'delicate problems' eller levende mysterier via de sokratiske undringsrefleksioner.



Indtryk fra et Wonder Lab arrangement på Aalborg Universitet

S INNOVATIONS SOMMERSKOLEN 24. 8. 2017



Det betød, at man i løbet af én time begyndte at se på det oprindelige problem ud fra en ny meningshorisont og med nogle nu synliggjorte grundantagelser, som før havde dannet rammen for den gamle meningshorisont.

Da man var nået dertil gik næste del af processen ud på, at træde ind i Vergantis fortolkningslaboratorium. Hver gruppe skulle sende to gruppemedlemmer på besøg i én af de andre grupper. Der kom således en rokeringsrunde i stand, hvilket så betød, at hver gruppe nu havde fået to nye udefrakommende medlemmer i deres gruppe. Disse skulle agere som Vergantis "outlan-

dish interpreters" og kritisk reflektere over værtsgruppens fremlagte antagelser omkring et oprindeligt wicked problem.

Under denne runde skulle værtsmedlemmerne i de enkelte grupper tie stille og blot lytte til de to udefrakommendes tanker og kritik, for så til sidst at gå i dialog med dem.

Den sidste del af de to timer i denne workshop bestod i, at grupperne blev samlet som de oprindeligt var, således at de to tilbageblevne i gruppe kunne fortælle de to hjemkommende, hvad de 'fremmede' havde givet af kritik og talt om.

¹⁵ En mere detaljeret beskrivelse af denne proces kan man finde i den udgivelse, alle deltagerne fik på Vejles Innovations Sommerskole 2017, en lille bog kaldet *Hands On Metodebogen* (Nielsen & Madsen, 2017). Heri bidrager Eva Sommer og undertegnede med kapitlet: Meningsdrevet innovation, s. 34-42, hvor vi taler om de tre forskellige kreative bensepænd.

Endelig afsluttede man med at optegne den nye meningshorisont og vision, som man nu så på det oprindelige *wicked problem* ud fra, og præsenterer denne vision for alle i plenum.

Dette var naturligvis blot en pixi-udgave af, hvorledes man på sigt og i forbindelse med erhvervsudvikling i Vejle Kommune kunne udvikle mere avancerede dialog- og refleksions- og undringsformer, hvor både Wonder Lab (og Play Lab) spiller sammen med Vergantis Fortolknings Lab.

Men hér ligger der et nyt forsknings- og udviklingsarbejde og venter, således at man i fremtiden kan blive bedre til at slå bro imellem Wonder Lab, Play Lab og Fortolkningslaboratorier i kontekst af erhvervsudvikling i Vejle Kommune.

1.6. 3. Responsible Innovation' og undringsdreven innovation må forbindes

Til sidst blot en kort eftertanke. I bogen *At møde verden med undren* er det en afgørende pointe, at den eksistentielle tilgang til innovation, der som noget nyt udvikles der, altid også bør holdes tæt sammen med et begreb om ansvarlig innovation.

Man kan jo i princippet godt forestille sig, at en gruppe medarbejdere og deres leder på en afdeling sammen dykker ned i et valgt emne, erfaring eller spørgsmål, der er af stor eksis-

stentiel betydning for deltagerne – men som ikke har synderligt relevans og værdi for, hvad der alment set er ansvarligt at gøre.

Det kunne f.eks. være: ”For os betyder det meget, at vi gør noget, vi føler er meningsfuldt for os”. Et sådant ønske er der naturligvis ikke noget galt med i udgangspunktet og mange vil måske tænke sådan, når de hører ordet ’eksistentiel innovation’. For ordet ’det eksistentielle’ bliver ofte associeret med ’personlig udvikling’, ’selvrealisering’ eller med dybe private samtaler om de store livspørgsmål – altså noget man har lidt for sig selv.

Men mødet med ’det eksistentielle’ bliver i bogen *At møde verden med undren* **ikke** forstået som noget, der knytter sig hverken til individuel eller kollektiv selvrealisering eller til aflukkede private eller ’terapeutiske’ samtaler om eksistentielle forhold! I så fald har man forstået det eksistentielle alt for psykologisk eller ’psyko-centrisk’.

Det eksistentielle i en værensfilosofisk forståelse handler netop ikke om, at mennesket skal ’finde *ind* i sig selv’ – psykologisk forstået via f.eks. bestemte psykologiske metoder eller selvhjælpsprogrammer. Mødet med det eksistentielle handler derimod om ’at finde *ud af* sig selv’ og ind i den forunderlige levende og gådefulde verden og liv, vi blot er en lille del af!

At møde det eksistentielle bliver da et møde med det underfulde, en såkaldt 'transcendenserfaring', hvor vi overskrider, hvad vores lille private og kognitive jeg kan fatte og bemestre (*cope*). I stedet vækkes vores eksistentielle selv, der netop er en grænseeksistens mellem hvem jeg som menneske i grunden er (alle er en gåde for sig selv, som Kierkegaard siger), og hvem det andet menneske, eller denne fugl, dette blad, denne solstråle på stenen, denne situation, dette konkrete og unikke liv, *kalder* mig til at gøre, tænke og være.

Det eksistentielle i en værensfilosofisk forstand har altså at gøre med, hvad dialogfilosoffen Martin Buber (1997) kalder et Jeg-Du-møde, hvor både Jeget (det eksistentielle selv) og Duet (mødet med livsfænomenet eller den Anden) står frem som et grundlæggende mysterium for os.

Undrings- og forundringssansen holder vores evne til at se det underfulde – mysteriet – i hverdagen i live. Og i denne evne ligger der også en etik – en kærlig og ærbødig og stille omsorg for alt liv. Om at tage vare på det, som det er – eller som kæmper og stræber efter (fortsat) at leve og blive til. Noget den tyske læge, musiker, teolog, filosof og nobelpristager Albert Schweitzer (1875-1965) kaldte 'ærbødhed for livet selv' (Schweitzer, 1969).

Jeg skriver dette, fordi begrebet "eksistentiel og ansvarlig innovation" – som er grundbetegnelsen for, hvad jeg i bogen *At møde verden med undren* forstår som målet for "undrings- og visdomssøgende innovation" i organisationer – netop handler om denne kærlige omsorg og ærbødhed for ikke bare os selv eller for det 'produktive og nytteorienterede samfund' men for livet som sådan i al dets herlige unyttighed. 'Unyttig som en rose!' Sådan vil vi med en forstærket forundringssans heldigvis – og gud ske tak og lov for det – finde 'roser' og livsfænomener og øjeblikke af samvær og livsfylde og værensåbninger, som ikke umiddelbart er nyttige og 'brugbare' – men som på forunderligvis taler til os, drager os, og tænder vores længsel efter et smukkere, rigere, visere, og kærligere liv sammen.

Men højstemte taler af den slags er ikke nok. Det klinger godt i folk, der har læst humaniora på universitetet eller andre humanistisk-orienterede professionsuddannelser. Men disse flotte idealer kan også høres hule og opleves som langhårede, hvis ikke der bag disse ord følger konkret handling og en realisme, der faktisk tager de konkrete problemer og udfordringer, som der er i dagens Danmark eller verden op.

Jeg har således stor respekt for f.eks. det fine arbejde, som ingeniører og professionelle folk, der ikke er uddannede 'humanister',

har gjort, inden for den disciplin, der kaldes ”*Responsible Innovation*” (Owen, Bessant & Heintz, 2013; Stilgoe, Owen & Macnaghten, 2013).

Her finder man forslag til udvikling af en form for ’etiske fortolkningslaboratorier’, hvor folk (lidt ligesom Vergantis *outlantic interpreters*) med vidt forskellige baggrunde (eksperter, borgere, børn, kunder, kommunalansatte, unge, filosoffer, gamle, kunstnere, etc.) bliver spurgt, hvorvidt et nyudviklet produkt eller innovation også er ansvarligt at tilføre verden.

Derved får man udvidet refleksions- og dømmekrafts-rummet til at blive flerstemmigt eller polyfonisk, således at det ikke kun er de begejstrede teknologi- og opfindernøder eller profit-søgende forretningsfolk eller stemmesøgende politikere, der kommer til at bestemme, hvilke nye opfindelser og innovationstiltag, der er meningsfuld og ansvarligt at sætte i verden.

Så også hér ligger der et nyt forsknings- og udviklingsprojekt og venter: Hvordan kan vi i praksis i Vejle Kommune få udviklet ikke kun Wonder Labs, Play Labs og Interpreters Labs, der kan bygge bro til erhvervslivet i kommunen, men også Wonder, Play Labs og Interpreters Labs, der arbejder med etiske fortolkningslaboratorier, som f.eks. Owen & Co. er talsmænd for.

Også af den vej, tror jeg, at Vejle Kommune vil kunne styrke de to ekstra takker i Resiliens-Stjernen, som jeg i bogen *At møde verden med undren* kalder for ’*humanistisk og eksistentiel resiliens*’.

Denne rapport "Undrings-dreven innovation i Vejle Kommune" er en praksisnær erfaringsrapport med fokus på de konkrete nye innovationsprocesser og -praksisser, der blev udviklet under aktionsforskningsprojektet i Vejle Kommune fra 2014-2016.

Rapporten skal ses som et bilag til bogen *At møde verden med undren: Dannelse, innovation og organisatorisk udvikling i et værensfilosofisk perspektiv* (Hans Reitzel, 2018) skrevet af professor Finn Thorbjørn Hansen som afslutning på dette forskningsprojekt i Vejle.

