

Udvikling og afprøvning af narrative og æstetiske tilgange til aktionsforskning

Authors: Lone Hersted, Charlotte Reimert Munch og Thorkild Kristian Olsen

Affiliation: Aalborg Universitet, Danmark

Contact corresponding author: Lone Hersted, lhersted@ikl.aau.dk

Abstrakt

Denne artikel er et metodebidrag indenfor aktionsforskning og organisatorisk læring og undersøger, hvordan narrative og æstetiske tilgange kan bidrage til at skabe fællesskab, udvikling og læring i ledergrupper.

Artiklen diskuterer indledningsvist potentialet i anvendelsen af narrative og æstetiske tilgange i arbejdet med aktionsforskning. Dernæst præsenteres en case med afprøvning af to udvalgte metoder baseret på en kombination af narrative og æstetiske elementer fra en procesdag med en gruppe mellemledere i en større offentlig organisation som led i et toårigt aktionsforskningsprojekt. Herefter præsenteres evalueringen af denne afprøvning, og som afrunding redegøres for det samlede læringsudbytte. Resultaterne af forsøget med de narrative-æstetiske metoder har været yderst positive. Deltagerne påpegede, at de havde fået opbygget et stærkere kendskab til hinanden og styrket fællesskabet i ledelsesgruppen, og at aktiviteterne havde åbnet op for nye perspektiver og nye måder at tænke på.

Det æstetiske og narrative har hidtil været underkendt i studier af organisatorisk læring, og artiklen belyser således et relativt nyt forskningsområde. Det er vores håb, at vi herigennem kan bidrage til metodeudvikling indenfor både organisatorisk læring og aktionsforskning.

Nøgleord

Aktionsforskning; narrativ teori og praksis; æstetiske tilgange; organisatorisk læring

©2025 Lone Hersted, Charlotte Reimert Munch & Thorkild Kristian Olsen. This is an open access article published by Cappelen Damm Forskning, the division for research publishing within Cappelen Damm Akademisk, and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), allowing third parties to share their work (copy, distribute, transmit) and to adapt it, under the condition that the authors are given credit, that the work is not used for commercial purposes, and that in the event of reuse or distribution, the terms of this license are made clear.

Citation: Hersted, L., Munch, C. R. & Olsen, T. K. (2025). Udvikling og afprøvning af narrative og æstetiske tilgange til aktionsforskning. *Forskning og Forandring*, 8(1), 181–199. <https://doi.org/10.23865/fof.v8.6960>

Abstract

Developing and trying out narrative and aesthetic approaches to action research

This article is a methodological contribution to the fields of action research and organizational learning and studies how narrative and aesthetic approaches can contribute to creating community, development and learning in groups of leaders.

The article initially discusses the potential of using narrative and aesthetic approaches to action research. Thereafter, a case is presented with two selected methods based on a combination of narrative and aesthetic elements from a process day with a group of midlevel managers in a large public organization as part of a two-year action research project. Then the evaluation of this process is presented, and as a conclusion, the overall learning outcome is explained. The results of the process with the narrative-aesthetic methods have been extremely positive. The participants pointed out that they had built a stronger understanding of each other and strengthened their experience of community in the leading group, and that the activities had opened up new perspectives and new ways of thinking.

The aesthetic and narrative have so far been underlit in studies of organizational learning, and the article thus sheds light on a relatively new research area. It is our hope that through this article we can contribute to methodological development within both organizational learning and action research.

Keywords

Action research; narrative theory and practice; aesthetic approaches; organizational learning

Indledning

Sigtet med denne artikel rækker videre end blot at beskrive en case med afprøvning af narrative og æstetiske tilgange til aktionsforskning – det er også overordnet at argumentere for mere kreative og æstetiske veje til arbejdet med udvikling af organisatorisk læring. I de første to afsnit argumenterer vi for anvendelsen af narrative tilgange og æstetiske tilgange. Dernæst drøfter vi aktionsforskning som tilgang samt roller og etiske fordringer i denne type processer for herefter at præsentere den konkrete case og evaluering og konklusion fra processen med afprøvning af de narrative-æstetiske tilgange i en aktionsforskningssammenhæng.

Narrativ teori og praksis

Organisationer er blevet mere og mere opmærksomme på, hvordan de med brugen af stærke fortællinger kan skabe sammenhæng og kollektiv hukommelse. Det er ikke nok med et indsatspapir og en formuleret strategi. Hvis der skal skabes engagement og tilhørsforhold til organisationen, er der behov for fortællinger, der vækker håb, viser vej og motiverer organisationens medlemmer. Men fortællinger bør ikke bare være ”fin maling på husets sokkel”. Når den narrative værktøjskasse tages i anvendelse med henblik på at skabe læring og udvikling, bliver det tydeligt, at narrativerne udgør selve sokkelen, dvs. fundamentet for livet i organisationen. Cement, mørtel, håndværket og hele konstruktionen. Vi er alle omgivet af fortællinger, i alt hvad vi siger og gør. Narrativer kan således ses som et organiserende princip for vores forståelse af verden

(Bruner, 1999). Fortællinger er rumlige, da de både har en horisontal akse med fortid, nutid og fremtid og en vertikal dimension, hvor begivenheder lægges ovenpå hinanden og tilskrives betydning i forskellige kontekster. Såvel som en dybde dimension, der afspejler, at alle fortællinger er forbundet med andre fortællinger, i relationer og med de aktører, som igangsætter eller måske endda forsøger at kontrollere eller sætte deres præg på fortællingerne. Fortællinger har således også en kognitiv funktion – en måde, hvorpå vi mentalt organiserer vores møde med verden. Dette fordi vi beskriver verden i fortællende formater, hvor vi benytter såkaldte sociale plots til at fremmane den bærende betydning for os selv og for andre (Olsen & Larsen, 2012). Fortællinger er altså langt fra uskyldige. De former vores bevidsthed, hukommelse, normer, relationer og identitet og er guidende for fremtidige handlinger. Da vi så at sige plot-gør vores verden, trækker plottet nogle bestemte begivenheder og betydninger frem i lyset, mens andet efterlades i skyggen. Fortællinger er forbundet med fortællerens oplevede virkelighed. Dette samtidig med, at fortællingen altid kun rummer en meget lille del af den mulige virkelighed. Der kunne altid siges noget andet. Der kunne altid anvendes nogle andre plots – og beskrivelsen af verden ville pludselig se anderledes ud. Det er disse indsigter, som narrativ praksis bygger på (Morgan, 2005; White, 2008).

Anvendelsen af narrative metoder er efterhånden velbeskrevet (Holmgren et al, 2015; Morgan, 2005; Olsen, 2011; Schnoor, 2015; White, 2008). Den primære inspirationskilde i Danmark har været den australske terapeut Michael White, som dedikerede sit liv til at forstå, hvordan fortællinger former menneskers liv. Han var optaget af, hvordan nogle fortællinger tager magten fra os, og hvordan magten kan være så kraftfuld, at vi reproducerer de dominerende fortællinger, selvom de står i vejen for det gode liv. White undersøgte gennem sin praksis med klienter, hvordan det er muligt at arbejde med 'undtagelser' – dvs. med de fortællinger, som befinder sig i skyggen – og herigennem skabe fornyet 'agency' (White, 2000). Dette begreb, der kan oversættes til *agenthed* eller *virkekraft* hos individer og i grupper, teams og organisationer, lægger sig tæt op ad Hannah Arendts og Hartmut Rosas udlægning af begrebet 'selvvirksomhed' (Arendt, 1998; Rosa; 2021a). Det handler om at have tiltro til egen stemme, formåen og virkekraft og tiltro til, at det nok skal gå, selvom man kaster sig ud i det uvisse og ukontrollerbare.

White var opmærksom på, at vi mødes i historier, og at vi derfor kan støtte hinanden i at skubbe fortællingen i en mere foretrukken retning. Blandt andet ved at forstå det 'OG', der altid gemmer sig i en fortælling. At der altid er andet og mere at sige end det fortalte. De narrative tilgange arbejder bevidst med disse mulighedsrum. Det drejer sig ikke om at ignorere de mere problemmættede historier (de har både brug for og krav på at få plads), men netop om at være opmærksom på de mange nuancer og de sprækker eller åbninger, som rummer kimen til mulige, alternative fortællinger og dermed også åbner op for nye handlemuligheder.

Organisationer må i dag forholde sig aktivt til en række nationale og globale kriser, som den tysk-koreanske filosof Byung-Chul har samlet i begrebet *burn-out* (på dansk:

'udbrændthed' (Han, 2015) – et begreb, som også Hartmut Rosa trækker på (Rosa, 2021a). Moderniteten har skabt et accelerationssamfund, som har bidraget negativt til en række globale kriser (klimakrisen, forurening og manglende biodiversitet), nationale og mellem-nationale kriser (social ulighed, migration, nationalisme og væbnede konflikter) samt personlige og psykologiske kriser (isolation, depression, fremmedgørelse, stress og udbrændthed etc.) (Munch & Hersted, 2023; Olsen, 2022; Rosa, 2021a). Det betyder, at vi må tænke i nye baner. Ikke som en kommentar på narrative metoder generelt, da de har deres plads og berettigelse, men som en opfordring til at gøre mere, være mere kreative og skubbe yderligere til fortællingers læringspotentiale. Der er således i vores øjne brug for mere kreative og æstetiske veje til organisatorisk læring – dvs. veje, som ikke er lineære, men netop foretager nogle krumspring. Der er brug for prøvehandlinger, der bringer os i forbindelse med andre typer af erfaringer og dermed forståelser, som ikke er fastlåste i tidligere logikker.

Vi er i vores aktionsforskning optaget af at skabe kollektiv, transformativ læring i organisatoriske sammenhænge. Dette sker ikke af sig selv, men må faciliteres og stilladseres (begreb fra Wood et al., 1976). Dette vil vi gerne udfolde i nærværende artikel omhandlende arbejdet med narrativer, som vi "vrider og hiver" i. Netop med blik for, at fortællinger ikke bare har en kraft, men ofte også en indbygget magt – med risiko for at fastlåse nogle bestemte dominerende forståelser. Det er denne mekanisme, vi har forsøgt at lægge arm med. David Boje (2008) og Bruno Latour (2021) opfordrer os til at undersøge og revitalisere fortællingerne, da de mener, at vores dominerende fortællinger er blevet flade, golde og utidssvarende i forhold til den livssituation og den globale krise, vi står i. Vores moderne og rationelle tilværelse og arbejdsliv er med Max Webers ord blevet "affortryllet" (Weber, 1995), men vi kan forsøge at skabe en genfortryllelse. For at kunne skabe denne revitalisering, må vi have fat i sanserne og fortællingernes skjulte magi, eventyrets kraft, naturens mysterium og kreativiteten. Her kommer arbejdet med æstetiske læreprocesser ind i billedet. Dette skal vi kigge nærmere på i det følgende afsnit.

Den æstetiske erfaringsdannelse

Nogle organisationsteoretikere påpeger, at livet i vores organisationer gennem løbende optimering og effektivisering i stigende grad er blevet dehumaniseret og instrumentaliseret (Taylor, 2008; Munch & Hersted, 2023). Dette i en sådan grad, at de æstetiske, sanselige og følelsesmæssige dimensioner af arbejdslivet er blevet minimeret, undertrykt eller i værste fald helt ignoreret (Strati, 1992). Dette er ikke en ny tendens. Allerede i 1905 talte Max Weber om "rationalitetens kappe" (Weber, 1905), der ifølge Weber havde lagt sig tungt over vores liv og arbejdsliv, og Rosa taler om "meldug", der via øget bureaukratisering og tidsoptimering har lagt en dæmper på det sociale liv (Rosa, 2021b).

Det æstetiske har hidtil været underkendt i studier af organisatorisk læring, men begynder langsomt at vinde indpas indenfor forskningslitteraturen om

ledelsesudvikling (Edwards et al., 2013; Helth, 2021; Sutherland, 2013; Sutherland & Jelinek, 2015; Sutherland & Ladkin, 2013; Sutherland & Purg, 2011). Forskere har påpeget, at der er behov for nye, ikke primært kognitivt baserede, metoder, som muliggør, at vi kan få genetableret adgang til vores intuition, følelser, fortællinger, improvisationsevne, erfaringer, fantasi, nærvær, empati etc. (Edwards et al., 2013). Der er så at sige brug for andre tilgange til skabelse af læring, forandring og viden end blot de rationelle, kognitivt dominerede tilgange. Nogle teoretikere anvender i den forbindelse begrebet "aesthetic knowing" (Hansen et al., 2007), der netop kendetegnes ved at være en erkendelsesform, som i den grad beror på sanser, æstetik, fornemmelser og følelser og altså ikke udelukkende er rationelt funderet. Vi vil i den sammenhæng anvende begrebet 'æstetisk erfaringsdannelse' som en pendant til begrebet 'aesthetic knowing'. Den æstetiske erfaringsdannelse er baseret på vores sanseoplevelser og kan bringe os frem mod nye erkendelser og indsigter, udfordre vores vaner, stimulere til nytænkning og bringe mennesker tættere sammen i et fællesskab. Som Poula Helth påpeger:

Sanser skaber et menneskeligt nærvær, som ikke umiddelbart nås ved at tale om, hvad vi føler og tænker. Sanselige udtryk skal ikke ses som en modsætning til tanker og følelser. Tværtimod kan sanser skabe adgang til nye tanker og følelser, som den kognitive refleksion ikke gør. De sanselige udtryk påvirker den enkelte og relationer mellem mennesker. De åbner for en menneskelig bevidsthedsskabelse. (Helth, 2021, s. 29)

Arbejdet med æstetiske læreprocesser kræver mod af den enkelte deltager, da det bryder med sædvanen og en række organisatoriske normer og konventioner, for her er tale om et kontroltab, idét man bevæger sig ud i det ukendte og uforudsigelige. Om æstetiske tilgange til organisatorisk læring skriver Helth bl.a.:

Det er min erfaring, at først når vi lærer at se og høre og i det hele taget mærke, hvad der sker, kan vi opdage os selv og andre på nye måder. Ved at iagttage og bruge sanserne kan man slippe vanen og åbne op. Man får skabt en overgang til at forandre sin praksis som leder, konsulent eller underviser – hvis man vil. Og hvis man tør. For der er også modstand og angst for det nye, der opstår, når man ikke kan kontrollere udviklingen, som man plejer. (Helth, 2021, s. 10)

Helth påpeger i den forbindelse, at der gennem arbejdet med de æstetiske tilgange kan ske en transformation i tænkning og praksis, eftersom den enkelte leder kommer til at bevæge sig ud på ukendte stier og dermed overskride de konventioner og forventninger, der ofte er forbundet med ledelsesrollen (Helth, 2021).

Organisationsteoretikerne Ian Sutherland og Jasna Jelinek påpeger, at arbejdet med de æstetiske tilgange til læring indebærer, at man er parat til "[...] at acceptere fejl, være sårbar, vise tillid til sig selv og til andre i disse uvante processer og aktiviteter (Sutherland

& Jelinek, 2015, s. 290–291 – egen oversættelse). De tilføjer, at der i fremtidig forskning er behov for at undersøge, hvordan disse læringsmiljøer kan skabes med succes, og hvilke fordringer dette stiller til vellykket facilitering (Sutherland & Jelinek, 2015).

Det er dette behov, vi gerne vil forsøge at imødekomme med denne artikel. I vores arbejde med aktionsforskning har vi været igennem en kreativ udvikling af nye tilgange til procesfacilitering, og vi har, ligesom Helth, Sutherland og Jelinik, erfaret, hvordan inddragelsen af æstetiske og kreative tilgange kan skabe kollektiv, transformativ læring i organisatoriske kontekster. Potentialet i narrative og æstetiske processer har vi kendt til og anvendt i mange år, men på det seneste har vi udviklet nye tilgange, der mere specifikt arbejder med:

1. At styrke evnen til nærvær og skærpet sansning
2. At skubbe til perceptionen og gøre det muligt at foretage uventede perspektivskift
3. At arbejde med åndedrættet både konkret og som en generel opmærksomhed på tempo
4. At introducere 'magiske' og 'eventyrlige' elementer i arbejdet med fortællingerne (genfortryllelse).

Senere i artiklen vil to af de konkrete tilgange til facilitering, som blev anvendt i projektet, blive præsenteret mere indgående. Vi vil i det følgende redegøre for aktionsforskning som tilgang, de forskellige roller i projektet samt etiske fordringer, før vi bevæger os nærmere ind i selve casen.

Aktionsforskning som tilgang, roller og etiske fordringer

Aktionsforskning bygger på værdier og principper som demokrati, dialog, ligeværdighed, afprøvning af nye tiltag i praksis og evaluering heraf for dernæst at justere og afprøve nye tiltag, (ofte også på dansk kaldet 'prøvehandling'). Når vi indtager rollen som procesfacilitatorer i aktionsforskning er det en etisk fordring at tilstræbe at skabe et trygt rum og give plads til alle stemmer i rummet på lige vilkår, dvs. arbejde med flerstemmigheden og mangfoldigheden som en ressource. Dette indebærer også, at man som gruppe finder ud af at navigere i dissens, dvs. at der ikke nødvendigvis bør tilstræbes konsensus eller enighed om alting (se evt. Hersted & Frimann, 2020). Tværtimod er det vigtigt, at vi som facilitatorer af aktionsforskningsprocesser formår at give alle en stemme og balancere magten i rummet på en hensigtsmæssig måde. I den sammenhæng er det også afgørende, at man anerkender, at der er mange forskellige vidensformer, og at man som akademiker og erfaren procesfacilitator anerkender deltagerens ekspertise i forhold til deres egen praksis. I aktionsforskning er skellet mellem forsker og praktiker mere blødt end i mange andre forskningssammenhænge (hvor rollerne er mere klart definerede), idét praktikerne inviteres med i rollen som "medforskere" og således er med til at samskabe og generere viden, læring, udvikling og data i projektet. Ligeledes er aktionsforskning baseret på deltagerens

egne udviklingsønsker og idéer til prøvehandlinger, evt. understøttet af workshops til inspiration.

I rollen som procesfacilitator på denne type workshops er det tillige vigtigt ikke at overstyre processen. Vores erfaringer er, at man lykkes bedst ved at være mentalt «over-prepared» og designmæssigt «under-structured» (Høier et al., 2011). Der er behov for at have et rammeprogram og konkrete metoder, men man skal være parat til at opfange og integrere deltagernes respons og justere i planen. Det handler om at udvise en særlig processuel opmærksomhed og om at balancere i spændingsfeltet mellem det kontrollérbare og det ukontrollérbare (Rosa, 2021b). Netop her, i dette spændingsfelt, kan der opstå en særlig form for responsivitet kendetegnet ved gensidig lydhørhed og forbundethed. Rosa anvender også begrebet 'resonans' (Rosa, 2021a, 2021b), som netop forudsætter skabelsen af en relation baseret på åbenhed, tillid og parathed til at lade sig transformere. Vi ser det som en etisk fordring, at man som facilitator udviser en særlig relationel sensitivitet, er opmærksomt til stede og registrerer nuancerne i dialogen og i samspillet i gruppen og er kritisk-refleksiv i forhold til egen positionering og interageren med de øvrige deltagere i processen. Man bør i den sammenhæng også udvise en særlig diskursiv og æstetisk sansende opmærksomhed, som er rettet mod både sproglige og non-verbale ytringer, diskurser, metaforer, positioneringer og samskabelse af nye forståelser og erkendelser i processen.

Mange organisationer i dag er, efter et stigende antal effektiviseringer, præget af et højt arbejdstempo, hvilket desværre alt for ofte fører til u hensigtsmæssige quick fixes uden begvedliggende refleksion. Arbejdet med aktionsforskning og narrative-æstetiske processer fordrer netop, at man etablerer et rum, hvor der er tid og plads til dialog og eftertanke. Det handler om at skabe et særligt mulighedsrum, hvor deltagerne føler sig trygge og kan åbne for deres sansning og evne til æstetisk erfaringsdannelse. At være til stede i denne type processer fordrer en særlig opmærksomhed og tålmodighed i forhold til emergensen af det uventede og en erkendelse af, at det ikke giver mening at forcere processen gennem et forsøg på at nå frem til hurtige løsninger. Det kræver hos alle parter tålmodighed og en særlig tolerance i forhold til at navigere i flertydighed, da der netop ikke tilstræbes hurtige, entydige svar.

Disse narrative-æstetiske tilgange til procesfacilitering er netop kendetegnet ved at operere med en særlig form for temporalitet og åbenhed og basere sig på en intuitiv fornemmelse for dét, som er undervejs, dvs. Dét, som er i gang med at forme sig i en fortløbende tilblivelsesproces. Processen finder sted i et her-og-nu; den bygger på relationer, oplevelser og erfaringer fra fortiden og peger samtidig ind i fremtiden. En fremtid, som er uvis, men som deltagerne kan bidrage til at præge og forme i fællesskab gennem nye fortællinger og nye prøvehandlinger.

Afprøvning af narrative-æstetiske tilgange i praksis

I det følgende afsnit vil vi zoome ind på procesdagen med den førnævnte ledergruppe, hvor der netop blev arbejdet med etableringen af et særligt læringsrum som

et faciliteret ”mellemrum”, hvor vi har arbejdet med fortællinger, dialog og æstetiske tilgange.

På procesdagen deltog seks mellemledere, der til daglig arbejder sammen på en socialpædagogisk institution. Borgerne, der bor på stedet, har behov for social støtte og opsyn hele døgnet rundt. Hver enkelt mellemleder har ansvar for det pædagogiske arbejde, personaleledelse og økonomistyring. Der er tale om typiske mellemlederfunktioner med mange daglige opgaver, hvor lederne oplever et højt arbejdspress og en høj grad af travlhed for at få den daglige organisering af arbejdet til at fungere. Ofte bærer mellemledernes arbejdsdage præg af mange uforudsete opgaver, højt tempo og akut ”brandslukning”.

Inden projektets opstart havde mellemlederne – ikke overraskende – efterlyst tid til fordybelse, refleksion og meningsgskabelse i forbindelse med deres arbejdsliv. De mellemledere, der deltog i procesdagen, kendte efterhånden hinanden temmelig godt, da de igennem næsten to år havde deltaget i aktionsforskningsprojektet. Gennem dette projekt havde de erhvervet erfaring med narrative tilgange, hvor de som led i deres ledelsesudvikling bl.a. havde arbejdet med at give hinanden narrativ feedback i form af bevidning inspireret af Michael White (2000, 2008). De havde gennem projektet opbygget en fortrolighed med at indgå i dialoger med hinanden om ledelsesmæssige udviklingsønsker, udfordringer og dilemmaer (for uddybning se: Munch, 2022; Munch & Hersted, 2023).

De seks mellemledere havde forinden indvilget i at afprøve nye, æstetiske tilgange på procesdagen og ligeledes give os feedback på deres oplevelse i et evaluerende fokusgruppeinterview. Vi var netop interesserede i at indhente deres feedback i forhold til, hvad de oplevede, og hvad der skete mellem dem, når vi faciliterede processen gennem afprøvning af nye processuelle greb, som forenede narrative og æstetiske tilgange. Procesdagen blev derfor afsluttet med et semistruktureret fokusgruppeinterview, der havde til formål at evaluere dagen og understøtte gruppens fælles refleksioner over de prøvehandlinger, der blev gennemført på dagen. Både den kontinuerlige dialog i løbet af dagen og selve fokusgruppeinterviewet er blevet optaget på lyd, transskriberet og lyttet igennem flere gange samt analyseret i fællesskab i forfattergruppen.

Efter en præsentation af de anvendte narrative-æstetiske processuelle greb vil vi i bringe en opsamling med citater fra det transskriberede fokusgruppeinterview og reflektere over processen i det afsluttende diskussionsafsnit. Af hensyn til artiklens læsevenlighed bringes citater fra det transskriberede fokusgruppeinterview i en forkortet og lettere bearbejdet version.

Faciliteringstilgang

I det følgende beskrives de to centrale metodiske tilgange til facilitering, som denne artikel bygger på. Der er i begge tilfælde blevet arbejdet med fortællinger gennem anvendelse af eksternaliserende praksis inspireret af Michael White (for uddybning, se: White, 2006a, 2006b). I prøvehandling I har vi metodisk tilsat yderligere

dimensioner, bl.a. inspireret af de franske filosoffer, Bruno Latour og Gilles Deleuze – specifikt Latours (2001) brug af fabler og Deleuzes (2001) ideer om ”monstrøsitet”, der ikke afspejler det almindelige billede af et uhyre, men derimod tilstande af intensitet og potentiale. Dvs. den kraft, der ligger til grund for alt liv og al oplevelse, og som ligger før og udenfor organiseringen af mening og form.

Det særlige ved disse tilgange er integreringen af æstetiske virkemidler gennem arbejdet med ikke blot fortællinger, men også billedkort, metaforer og indlevelse i forskellige perspektiver inspireret af en fabelverden. Med æstetiske virkemidler ville vi skabe et rum, som adskilte sig væsentligt fra deltageres sædvanlige rum i deres organisatoriske dagligdag. Et rum, som muliggjorde en æstetisk erfaringsdannelse gennem en relationel-responsiv tilstedeværelse blandt deltagerne i rummet. Intentionen med at skabe dette anderledes rum var at åbne for nye og mere sanselige erkendelsesformer og muliggøre en styrkelse af relationerne imellem deltagerne på andre præmisser end dem, der dominerer i den travle organisatoriske dagligdag præget af drift, hurtig problemløsning og ”brandslukning”. Tanken var, at deltagerne gennem denne nye type prøvehandling kunne få mulighed for at forbinde sig til hinanden og hinandens fortællinger på nye og mere sanselige måder og dermed bryde med dagligdagens mere eller mindre fastlåste mønstre og rutiner. I det følgende vil vi forklare, hvordan der i praksis blev arbejdet med de to udvalgte prøvehandling.

Prøvehandling I: At trække i og skubbe til fortællingerne

En af artiklens forfattere påtog sig rollen som facilitator og indledte denne første prøvehandling/øvelse med at sige, at ”fortællinger har en forandrende kraft, men der kan ofte være en tendens til, at fortællinger også låser noget fast”. Facilitator forklarede deltagerne, at den første prøvehandling gik ud på at ”udvide fortællingerne og vride lidt i dem”. Øvelsen bestod i at lytte til en fortælling (med udgangspunkt i et interview med projektlederen) ud fra tre specifikke lyttepositioner og herefter bevidne fortællingen. To og to blev deltagerne fordelt i tre forskellige grupper og bedt om at indtage en bestemt lytteposition, der forklares i det følgende:

Den første gruppe: blev bedt om at lytte som en gigantisk gammel plante med lange, dybe rødder. Facilitator forklarede, at der var tale om ”en plante, der havde set ting og mennesker komme og gå”. Plantens primære opgave bestod i at ilte og skabe gode betingelser for liv ud fra ”et roligt plantetempo”.

Den anden gruppe: blev bedt om at lytte som et stort insekt med gigantiske øjne, der hurtigt kunne dreje rundt og anskue en genstand fra mange forskellige perspektiver. Facilitator forklarede, at insektet ”kigger rundt, fanger alt, taler hurtigt og siger en masse ting – i form af en intens summen”.

Den tredje gruppe: blev bedt om at lytte som en shaman. Facilitator forklarede, at shamanen er ”i kontakt med naturens ånder og ånderne fra de afdøde, og at shamanen har en særlig indsigt, dvs. en indsigt i alt det andet, som man måske knap nok kan finde ord for”.

Hermed var scenen sat, der var blevet etableret en fiktionskontrakt, som alle deltagerne nu var blevet en del af. Facilitator gik herefter i gang med at interviewe projektlederen om hendes oplevelse af forløbet med ledergruppen indtil dags dato set ud fra hendes perspektiv som projektleder for aktionsforskningsprojektet. Nævnes bør, at der forinden (samme formiddag) var blevet arbejdet med konstruktionen af en storyline om projektet i fællesskab. Hensigten med denne storyline var, at den skulle fungere som en kollektiv fortælling om aktionsforskningsforløbet. Den næste fase gik ud på at perspektivere denne storyline med refleksioner fra projektlederen og efterfølgende bevidning fra deltagerne. Facilitator stillede bl.a. projektlederen spørgsmål som disse:

- Arbejdet med denne storyline... Hvilken tilstand har det bragt dig i?
- Det kan give et gib i en... noget særligt... hvor var der gib i dig undervejs i fortællingerne her?
- Du indledte dagen med at sige, at du har lært en masse. Hvordan har det formet dig som professionel at være med i dette forløb?
- Hvad siger du til, at flere af lederne i forløbet ønsker, at det kunne fortsætte, hvad tænker du om det?

Med andre ord inviterede facilitator gennem sine spørgsmål projektlederen til at reflektere højt over den kollektivt konstruerede fortælling om projektet.

Efter interviewet med projektlederen blev arbejdet med bevidning fra gruppen initieret. Dette foregik ved, at facilitator vendte sig mod de tre grupper af bevidnere (de deltagende ledere). Facilitator forklarede dem, at det nu var deres tur til at udveksle noter med deres makker fra deres særlige lytteposition. Efter fem minutters udveksling interviewede facilitator deltagerne fra ledergruppen ud fra de tre forskellige lyttepositioner præsenteret ovenfor: 1) planten, 2) insektet og 3) shamanen. Løbende under interviewet samlede facilitator op med korte opsummeringer. Hensigten med denne særlige type bevidning var at bidrage med nye perspektiver og nuancer til projektlederens fortælling med henblik på at skabe en mere righoldig fortælling samt styrke oplevelsen af fællesskab om projektførelsen. Herved blev den fælles fortælling styrket, hvilket bidrog til at styrke gruppens identitet og fælles læringsrejse. De forskellige perspektiver (fra henholdsvis planten, insektet og shamanen) bidrog således til samskabelsen af en mere righoldig, flerstrengt fortælling, som alle deltagerne igennem processen fik ejerskab til.

Eksempler på spørgsmål fra facilitator:

- Hvad får I også øje på?
- Er der nogen, der er bange for insekter? Fx chefer, samarbejdspartnere eller andre?
- Hvilken dyreånd manifesterer sig, mens vi taler sammen her?
- Hvad føler du dig kaldet til at sige på fællesskabets vegne? (henvendt til projektlederen som led i opsamlingen).

I samtaler af denne særlige slags, hvor der interviewes en gammel plante, et stort insekt og en shaman, er det vigtigt at forlade de mere almindeligt kendte typer af spørgsmål. Sigtet med at stille nye typer af spørgsmål er både at understøtte en anden form for grammatik, fremme et anderledes udviklende sprog og skabe det, vi inspireret af Hartmut Rosas (2021a) resonansbegreb kunne kalde en 'resonans-samtale' (Olsen, 2022), hvor spørgsmålene lige så meget formes af den sansning, stemning og fantasifuldhed, der opstår i samtalen, som af aktiv lytning og interesse. Deltagernes og facilitators fokus på rytmen i de tre sekvenser i samtalen var meget forskellige: der opstod nærmest et fælles åndedræt i interviewet med den gamle plante, en aktiv summen og hyperintens samtale med insektet, mens en nærmest meditativ tilstand præget af få ord og stor eftertænksomhed kendetegnede interviewet med shamanen.

Prøvehandling II: Poetiserende bevidning

Efterfølgende arbejdede gruppen med prøvehandling II. Facilitator rammesatte denne prøvehandling ved at forklare, at der i det følgende ville blive arbejdet med at rette blikket mod den enkelte leder gennem 'poetiserende bevidning'. Prøvehandlingen ville gøre brug af billedkort, fortællinger og arbejdet med at sætte nøgleord på digtform. På et bord i et tilstødende lokale var der fordelt en masse kort (såkaldte "plotkort") med billeder, symboler og en bred vifte af metaforer, der havde til hensigt at stimulere deltagernes sanser og fantasi.

Anvendelsen af disse plotkort havde til formål at stilladsere et dialogisk mellemrum til skabelse af fælles læring i gruppen. Der findes en lang række greb, som hjælper dette på vej. Metodegreb, som ofte gemmer sig i detaljen, og som deltagerne knapt nok opdager. Det rækker udover denne artikels sigte at gennemgå disse metodeovervejelser, som handler om alt fra indretning, valg af materialer, rækkefølgen i øvelserne og involvering af deltagerne til det sprog, der bruges. Dog har vi valgt at beskrive anvendelsen af de såkaldte plotkort (samlet i en Plotbox) nærmere, da de spiller en central rolle i nærværende case.

Plotboxen indeholder seks kategorier af plotkort i forskellige farver: tre sæt kort med ord, der handler om mennesket og omverdenen og ligeledes byder på skæve metaforer. Samt tre sæt kort med billeder, figurer og symboler. Kortene havde til formål at stimulere deltagernes fantasi og forestillingsevne og anspore dem til at afsøge det nye og måske ukendte i deres erindring, erfaringsverden og fortællinger herom. Når der skal "hives og vrides" i fortællingerne er især billedkortene og de skæve metaforer velegnede.

Billederne og de skævt sammensatte, eller ikke så kendte, ord gør samtidig, at fortællingerne antager en anden form end sædvanlig, hvilket muliggør tilblivelsen af noget nyt. Kortet trækker så at sige fortællinger frem, som ofte med en forstærket udsigelseskraft fremkommer med nye nuancer og perspektiver eller med en anden form for friskhed og klarhed. Deltagerne blev bedt om at udvælge tre kort hver især. De tre kort skulle på hver sin måde have forbindelse til:

- 1) noget, som den enkelte leder var stolt af eller glad for, dvs. noget man følte, man var lykkedes med som leder
- 2) noget, som den enkelte leder længtes efter, dvs. et kort, der vakte længsel
- 3) noget, som den enkelte leder oplevede, kunne vise vejen frem

Efter hver især at have udvalgt tre plotkort blev de fordelt i grupper med to deltagere i hver, hvor de på skift indtog forskellige roller som:

- I. fortæller ud fra de tre valgte kort
- II. interviewer og poetiserende bevidner i én og samme person

Interviewerens opgave var at skabe et godt flow i samtalen og derefter foretage en poetiserende bevidning af fortællingen fra den leder, som sad med de tre kort i hånden. Intervieweren skulle i første omgang notere nøgleord fra den anden leders fortælling og herefter gengive disse nøgleord i form af et digt. Digtet behøvede ikke at rime, men kunne være meget frit i formen. Det centrale var, at digtet gengav de udvalgte nøgleord og derved gav fortællingen tilbage til fortælleren i en kondenseret form, hvor den interviewede selv kunne fylde hullerne ud. Udformningen og højtlesningen af digtet blev en æstetisk kommunikationsform, der som noget helt særligt åbnede op for mere legende, fantasifulde og sanselige elementer i kommunikationen.

Denne prøvehandling havde bl.a. til hensigt at give deltagerne mulighed for at opleve nye facetter af sig selv og hinanden, dvs. give dem mulighed for at konstruere en ny og mere righoldig identitetsfortælling, som også rummede plads til følelser, længsler, fremtidsdrømme mm. Herigennem fik deltagerne mulighed for at se og høre hinanden på nye måder, at berøre og at blive berørt og skabe nye forbindelseslinjer, som rakte udover dagligdagens trivielle kommunikationsformer, institutionaliserede praksisformer og mere eller mindre fastlåste roller. Den poetiserende bevidning, hvor en lederkollega genfortæller og dermed bevidner den andens personlige fortælling i form af et digt, altså læser op i en lyrisk og legende form, viste sig at være meget kraftfuld. Det kraftfulde ligger både i de tre kategorier for at vælge kort, som bygger på stolthed, længsel og dét at få øje på handlemuligheder for fremtiden, men er også knyttet til den dybe anerkendelse, der finder sted gennem bevidningen med brug af nøgleord som udtryk for en meget tekstnær lytning. Endvidere trækker den poetiserende bevidning på et lyrisk element, som handler om lytning til 'dét, der kunne være' mellem ordene i form af en stemning i oplæsningen og de usynlige forbindelsestråde, der findes mellem de enkelte ord. Deleuze (2001) beskriver disse tråde som 'flugtlinjer', dvs. som liv, der vanskeligt kan forklares, men med sikkerhed kan erfares. Den interviewede kender til dette liv, da lederen netop har erfaret liv, der er langt større end selve fortællingen. I og med at dette erfarede liv forbliver usagt i ord, men bliver udtrykt i forbindelser, rytme og stemning, opstår muligheden

for helt nye indsigter og erkendelser eller det, vi tidligere i artiklen benævnte 'æstetisk erfaringsdannelse'. I det følgende præsenteres det valgte undersøgelsesdesign og herefter et afsnit med en række illustrative eksempler fra workshoppen og korte analyser heraf.

Opsamling på det semistrukturerede fokusgruppeinterview

Som afrunding på dagen blev der som nævnt gennemført et semistruktureret fokusgruppeinterview, som blev optaget og efterfølgende transskriberet og analyseret af artiklens forfattere. Fokusgruppeinterviewet havde til formål at opsamle læringspunkter og evaluere processen med de iværksatte prøvehandling inspireret af narrative og æstetiske tilgange. I det følgende præsenterer vi en opsamling på den del af fokusgruppeinterviewet, der specifikt omhandlede prøvehandling I og II.

Opsamling på prøvehandling I: At trække i og skubbe til fortællingerne

I fokusgruppeinterviewet fremhævede deltagerne, at arbejdet med indlevelse, perspektivskifte og brugen af metaforer og ord (som f.eks. plante, træ, gartner, gødning, åndedræt etc.) hjalp dem til at distancere sig fra deres eget sædvanlige perspektiv og inspirerede dem til at få øje på nye sammenhænge og nye fortællinger. De påpegede vigtigheden af at leve sig ind i de forskellige perspektiver, der åbnede for andre og nye måder at tænke på (perspektivet fra en plante, et insekt og en shaman). Deltagerne betonedede, at denne type prøvehandling hjalp dem til at få øje på nye sammenhænge. Som en af lederne sagde: "Du bliver nødt til at tage et perspektiv, hvor du bliver nødt til at finde en sammenhæng, fordi ellers er sammenhængen måske ikke så tydelig, men det bliver den lige pludselig [...] det åbner for nogle nye perspektiver [...] det skaber mening og nye forbindelser."

En anden leder tilføjede: "Jeg kom til at tænke på [...], at man nogle gange kan tænke lidt over, hvilket mindset man går ind til tingene med, og hvordan man observerer dem [...] det her med måske at grounde sig lidt en gang imellem og lige komme ned og have et andet og mere roligt mindset, når man skal lytte [...], og så kom jeg til at tænke på den der distancering fra en selv, når man trækker det ud og bliver til noget andet [fx en plante, et insekt eller en shaman] det gør det nemmere nogle gange at være i."

Det blev tillige påpeget, at perspektivet blev flyttet fra *at tale om lederen* (som person) henimod *et fokus på ledelse som en praksis*. I tillæg nævnte flere af lederne, at deltagelsen i prøvehandlingen havde fremmet deres mod i ledelsesteamet, da den havde skubbet dem ud af deres sædvanlige komfortzone, og at øvelsen havde bragt dem tættere sammen som team. Som en af dem udtrykte: "Det handler også om det her med at skulle springe ud i det ukendte og så mærke lidt efter ikke, det bliver vi jo også nødt til hver dag. [...] så det er jo også om mod eller at turde." Ligeledes nævnte en af deltagerne, at prøvehandlingen, fordi den brød med dagligdagens logikker, kunne medvirke til at gøre dem mere nysgerrige og omstillingsparate.

Opsamling på prøvehandling II: Poetiserende bevidning

Deltagerne fremhævede i fokusgruppeinterviewet værdien af at kunne bidrage med hver sin fortælling og lytte til hinandens fortællinger gennem brugen af billedkort og metaforer. De gav udtryk for, at de herigennem var blevet klogere og tillige mere nysgerrige på hinanden. De gav endvidere udtryk for, at bevidningen gennem den poetiserende praksis åbnede for nye måder at tale, lytte og reflektere på. I forbindelse med denne prøvehandling gik det op for én af deltagerne, at han måske nogle gange var lidt lukket og med fordel kunne søge sparring hos sine ledelseskolleger. En anden påpegede, at hun gennem denne øvelse havde lært sin lederkollega bedre at kende. En tredje deltager nævnte, at øvelsen ikke bare havde skabt energi, men også synergi og fællesskab i ledelsesteamet. Der blev derudover talt om betydningen af og kraften i at bryde med de lineære fortællestrukturer og finde nye og mere poetiske måder at skabe nye sammenhænge på. En leder betonedede, hvordan den poetiserende bevidning havde haft en særlig indvirkning på ham i form af noget stemningsfuldt, han havde sanset, men endnu ikke helt kunne sætte ord på.

Diskussion

Som nævnt indledningsvis har det æstetiske og narrative hidtil været underkendt i studier af organisatorisk læring, og vi ønskede derfor med denne undersøgelse og artikel at belyse et relativt nyt forskningsområde i håbet om at kunne bidrage til metodeudvikling indenfor både organisatorisk læring og aktionsforskning.

Grundlaget for procesdagen var som nævnt at bidrage til udviklingen og styrkelsen af fællesskab i en ledergruppe, der til daglig har travlt og konstant må forholde sig til forandringer og nye udfordringer. Vi ville skabe rammer for en procesdag, hvor det var muligt for lederne ”at trække vejret”, hvor der var plads til refleksioner, og hvor de ved hjælp af narrative og æstetiske tilgange kunne drage læring ud af deres erfaringer. Ligeledes ønskede vi at give lederne mulighed for at italesætte og forme en fælles fremtid med afsæt i skabelsen af nye fortællinger, f.eks. når de blev bedt om at fortælle hinanden om, hvad de længtes efter, og sætte ord på noget, de oplevede, kunne vise vejen frem (prøvehandling II). Den narrative tradition tilbyder netop en række værktøjer til dette, hvilket i denne case blev videreudviklet gennem inddragelsen af æstetiske virkemidler i form af at indtage roller og give reflektiv, bevidnende feedback som henholdsvis planten, insektet og shamanen (prøvehandling I) samt brugen af plotkort med billeder og metaforer i fortællingerne, efterfulgt af en kondensering af fortællingerne i form af en lyrisk gengivelse af nøgleord (den poetiserende praksis i prøvehandling II).

Som afslutning på procesdagen gav lederne udtryk for, at de var blevet meget bevægede under deltagelsen i de fælles narrative-æstetiske aktiviteter med deres ledelseskolleger. De fortalte, at de både var blevet bevæget af hinandens fortællinger og alt det øvrige, som foregik i rummet i arbejdet med prøvehandlingerne. De gav udtryk for, at

de var blevet bevæget på nye måder, og at de havde fået øje på nye sider hos både sig selv og deres ledelseskolleger.

I det afsluttende fokusgruppelinterview fortalte lederne netop om nye elementer og nye aspekter, de havde fået øje på, og fremhævede de styrkede relationer og derigennem etablerede mulighedsrum for nye handlinger, de kunne afprøve i deres ledelsespraksis. De tilføjede, at processen havde åbnet for nye forståelser af hinanden og én selv. Ved at åbne for sansningen og de legende og kreative tilgange var der tydeligvis opstået vanebrud med en åbning for nye perspektiver i forhold til udvikling af deres ledelsespraksis. Når deltagerne som ledelseskolleger lyttede til hinanden og efterfølgende bevidnede hinandens fortællinger på poetisk vis, satte det åbenlyst nye impulser i gang, hvor de gensidigt inspirerede hinanden, talte sammen på nye måder, og lyttede til hinanden på andre måder, end de plejede. De fortalte, at de blev bragt ud på kanten af deres komfortzone, når de turde slippe modet fri og kastede sig ud i prøvehandlingerne.

Data fra processen viser, at anvendelsen af de narrative-æstetiske tilgange har bidraget til at åbne for fantasien, legen og indlevelses- og forestillingsevnen i ledergruppen. Dette procesdesign, hvor deltagerne gennem øvelser blev inspireret til at bevidne og bygge videre på hinandens kreative bidrag, var med til at understøtte en kollektiv oplevelse af sammenhæng til fremme af transformativ organisatorisk læring. De narrative-æstetiske tilgange muliggjorde blandt andet tilblivelsen af nye kommunikations- og kontaktformer, hvor lederne kunne udforske nye sider af sig selv og hinanden samt formulere bud på nye fortællinger om fremtiden og nye mulige prøvehandling i praksis. Deltagerne pegede i evalueringen bl.a. på, at de gennem de forskellige aktiviteter havde fået opbygget et stærkere kendskab til hinanden, og at de havde fået styrket deres følelse af samhørighed og fællesskab i ledergruppen. De påpegede også, at aktiviteterne havde åbnet for andre og nye måder at erfare og tænke på, hvilket hjalp dem til at få øje på nye perspektiver og nye sammenhænge.

De kreative, æstetiske procesfaciliteringsgreb havde givet impulser til brugen af sanser, fantasi og indlevelsessevne og hjulpet dem til at lytte til hinanden og sig selv på nye måder. Det var tydeligt at se og høre, at de særlige faciliteringsgreb bidrog til at åbne for nye forståelser og en styrket samhørighed i gruppen.

Helth peger netop på, at de æstetiske tilgange giver en særlig mulighed for at sætte en stemning, der kan åbne for det uvisse, det ukontrollerbare og det sanselige, og at dette kan give adgang til nye tanker og følelser, som den kognitive refleksion ikke formår at bringe os i kontakt med. Hun påpeger, at der gennem arbejdet med de æstetiske tilgange kan ske en transformation i lederskabet, eftersom den enkelte deltager kommer til at overskride de konventioner og forventninger, der som regel er forbundet med ledelsesrollen (Helth, 2021). Dette får os til at tænke på Rosas tese om, at der i spændingsfeltet mellem det kontrollérbare og ukontrollérbare netop er en mulighed for, at resonans kan opstå (Rosa, 2021b). Der var ganske vist designet et gennemtænkt rammeprogram med en klar struktur, men der var ingen af os, som med sikkerhed

vidste, hvad der ville opstå i løbet af procesdagen, og vi tilpassede programmet til deltagerens respons og de dialoger og interaktioner, som opstod undervejs. Som procesfacilitatorer tog vi med afprøvning af de nye metoder en chance, som viste sig at blive godt modtaget af den samlede ledelsesgruppe.

Vi har gennem denne og tidligere processer erfaret, at narrative-æstetiske tilgange netop kan åbne for nye muligheder og nye sprækker fremfor mere lineære og instrumentelle tilgange til læring. Dette fordrer imidlertid, at man udviser mod og åbenhed overfor nye sansninger og åbner sig for det uventede som grundlaget for transformative bevægelser. De æstetiske læreprocesser kan bl.a. bidrage til at bryde med vane-tænkning og fastlåste forestillinger og fortællinger. Som Mogens Paahus påpeger: ”Det er kun for så vidt, som vi er kropsligt og sansende til stede, at der overhovedet viser sig en verden for os. (...) Erkendelse er ikke en aktivitet, der fungerer bedst, jo mindre subjektivitet og involverethed der er tale om. Tværtimod” (Pahuus, 1995, gengivet i Austring & Sørensen, 2006, s. 37).

Ud fra Bojes (2008) procesperspektiv kan organisatoriske forandringer ikke måles i nuet, idet der er tale om ”tilblivelser”, der kan få betydning for fremtiden. Når vi som procesansvarlige peger på vigtigheden af at designe processer med særligt fokus på narrative-æstetiske tilgange for at understøtte transformative organisatoriske bevægelser, er det for at forstærke den iboende forandrende kraft til at bryde med tidligere fortællingers fastlåsthed og understøtte tilblivelsen af nye og mere livgivende fortællinger. I Bojes læringsforståelse ses ligheder med flere andre procesteoretiske organisationsforskere (Chia, 1999; Hernes et al., 2021), der ligeledes peger på, at organisatoriske transformationer ikke kan kontrolleres ved hjælp af strategiske kalkuler. De peger derimod samstemmende på behovet for at etablere et nærværende dynamisk organisatorisk forandringspotentiale, hvor forandring opstår gennem kreative procesorienterede sociale tilblivelser.

I organisatoriske sammenhænge kan der netop være brug for et faciliteret mellemrum, hvor deltagerne trækkes væk fra deres vante omgivelser og bliver guidet ind i en anden tilstand. De her beskrevne konkrete prøvehandlinger havde til formål at give nye impulser, som netop inviterede sansningen og den æstetiske erfaringsdannelse ind i processen. Netop denne sansning bidrog til at åbne for og styrke den enkelte mellemliders virkekraft og selvvirksomhed og gruppens sociale sammenhængskraft gennem nye måder at erfare verden og hinanden på – dette gennem skabelsen af nye indsigter og styrkede resonansakser (Rosa, 2021a) deltagerne imellem.

Konklusion

Netop anvendelsen af de narrative-æstetiske tilgange bidrog til at åbne for fantasien, legen og indlevelses- og forestillingsevnen i ledergruppen. Dette procesdesign, hvor deltagerne gennem øvelser blev inspireret til at bevidne og bygge videre på hinandens kreative bidrag, var med til at understøtte en kollektiv oplevelse af sammenhæng til fremme af transformativ organisatorisk læring. Lederne udviste både tillid og mod til

at møde hinanden på nye, mere åbne og legende måder end de gængse omgangsformer, som kendetegnede deres organisatoriske dagligdag præget af et højt tempo og institutionaliserede praksisformer. Der blev i processen ved hjælp af de narrative-æstetiske tilgange skabt et samvær og et nærvær, som i udgangspunktet ikke baserede sig på logiske, lineære eller rationelle tilgange, men derimod på sansningen, fantasien og forestillingsevnen hos deltagerne, og som bidrog til nye erfaringer, følelser, fornemmelser, stemninger og i den forbindelse til skabelsen af nye fælles fortællinger og måske vigtigst af alt: en styrket samhørighed blandt deltagerne.

Forfatterbiografier

Lone Hersted er lektor i relationel ledelse og dialogiske processer på Aalborg Universitet. Hun forsker i ledelse og organisationsudvikling og hjælper organisationer med at skabe trivsel og udvikling, herunder regenerative transformationer indenfor rammen af aktionsforskning. Hun er chefredaktør på International Journal of Action Research (IJAR), stifter af netværket Social Organizational Sustainability (SOS) og medlem af forskningsgruppen CO-LEARN på AAU og de to aktionsforskningsnetværk Læring-på-Tværs (LpT) og AR+ samt TAOS Institute.

Charlotte Reimert Munch er tilknyttet Aalborg Universitet som Ph.d.-studerende og desuden ansat som konsulent på Kofoedsminde. Hendes Ph.d.-projekt er baseret på aktionsforskning, hvor hun arbejder med ledelsesudvikling og organisatorisk læring baseret på narrative tilgange. Hun har en mangeårig erfaring som udviklingskonsulent og aktionsforsker og er medlem af forskningsgruppen CO-LEARN på AAU og aktionsforskningsnetværket Læring-på-Tværs (LpT).

Thorkild Olsen er direktør i konsulenthuset Villa Venire A/S og ekstern lektor ved Aalborg Universitet, hvor han bidrager med undervisning og vejledning i bl.a. narrative metoder og aktionsforskning i f.m. organisationsudvikling. Thorkild har bidraget med en række artikler og bøger, der belyser ledelsesopgaven, udviklingsprocesser og organisationsdesigns med afsæt i pragmatiske principper, simulation og systemisk etik. Han er medlem af forskernetværket Social Organizational Sustainability (SOS) på AAU.

Referencer

- Arendt, H. (1998). *The human condition*. The University of Chicago Press.
- Austring, B. D. & Sørensen, M. (2006). *Æstetik og læring: Grundbog om æstetiske læreprocesser*. Hans Reitzels Forlag.
- Boje, D. (2008). *Storytelling organizations*. SAGE Publications.
- Bruner, J. (1999). *Mening i handling*. Klim.
- Chia, R. (1999). A "Rhizomic" model of organizational change and transformation perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, 10(3), 209-227.

- Deleuze, G. (2001). *Pure immanence: Essays on a life*. Zone Books.
- Edwards, G., Elliott, C., Iszatt-White, M. & Schedlitzki, D. (2013). Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning*, 44(1), 3-10.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560.
- Helth, P. (2021). *Æstetisk lederskab: Kollektiv læring i praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hernes, T., Hussenot, A. & Pulk, K. (2021). Time and temporality of change processes; applying an event-based view to integrate episodic and continuous change. I M. S. Poole & A. Van de Ven (Red.), *The Oxford handbook of organizational change and innovation* (s. 731-750). Oxford University Press.
- Hersted, L. & Frimann, S. (2020). *Lederen som aktionsforsker*. Samfundslitteratur.
- Hersted, L. & Frimann, S. (2023) (Red.). *Resonans i organisationer: Ledelse, trivsel og læring*. Samfundslitteratur.
- Holmgren, A., Holmgren, A. & Winslade, J. (Red.). (2015). *Narrativ supervision og vejledning*. DISPUK's Forlag.
- Høier, M., Hersted, L. & Laustsen, L. (2011). *Kreativ procesledelse: Nye veje til bedre praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Latour, B. (2021). *After lockdown – a metamorphosis*. Polity Press.
- Morgan, A. (2005). *Narrative samtaler*. Hans Reitzels Forlag.
- Munch, C. R. (2022). Ledelsesudvikling i et samskabende aktionsforskningsprojekt: Etiske opmærksomhedspunkter som intern aktionsforsker. *Akademisk kvarter*, 24(2), 163-179.
- Munch, C. R., & Hersted, L. (2023). Resonans i dialogisk baseret ledelsesudvikling. I L. Hersted, & S. Frimann (Red.). *Resonans i organisationer: Ledelse, trivsel og læring*. Samfundslitteratur, 63-84.
- Olsen, T. & Larsen, F. (2012). *Vil-Kan-Skal – Ledelses- og læringsfilosofi under forandring*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Olsen, T. (2011). *Sproget er ikke gratis – et systemisk og narrativt syn på forandring*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Olsen, T. (2022). *Livets uendelige kilde: en søgen efter resonansfællesskaber*. Forlag Venire.
- Rosa, H. (2021a). *Resonans – En sociologi om forholdet til verden*. Eksistensen.
- Rosa, H. (2021b). *Det ukontrollerbare*. Eksistensen.
- Schnoor, M. (2015). *Narrativ organisationsudvikling. At forme fælles mening og handling*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568-581.
- Sutherland, I. (2013). Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, 44(1), 25-43.
- Sutherland, I. & Purg, D. (2011). Arts-based leadership development at the IEDC-Bled School of Management. *Business Leadership Review*, 7(4), 38-41.
- Sutherland, I. & Ladkin, D. (2013). Creating engaged executive learning spaces: The role of aesthetic agency. *Organizational Aesthetics*, 2(1), 105-124.
- Sutherland, I. & Jelinek, J. (2015). From experiential learning to aesthetic knowing: The arts in leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 289-306.

- Taylor, S. S. (2008). Theatrical performance as unfreezing: Ties that bind at the Academy of Management. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 398-406.
- Weber, M. (1905/2018). *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. Hans Reitzel.
- White, M. (2000). *Reflections on narrative practice: Essays and interviews*. Dulwich Centre Publications.
- White, M. (2006a). *Narrativ teori*. Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2006b). *Narrativ praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. Hans Reitzels Forlag.
- Wood, D. J., Bruner, J. S. & Ross, G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychiatry and Psychology*, 17(2), 89-100.

Anvendte plotkort

- Villa Venire. (2025). *Plotbox*. Hentet 1. februar 2025 fra: <https://www.villavenire.dk/bibliotek/plotbox/se>.