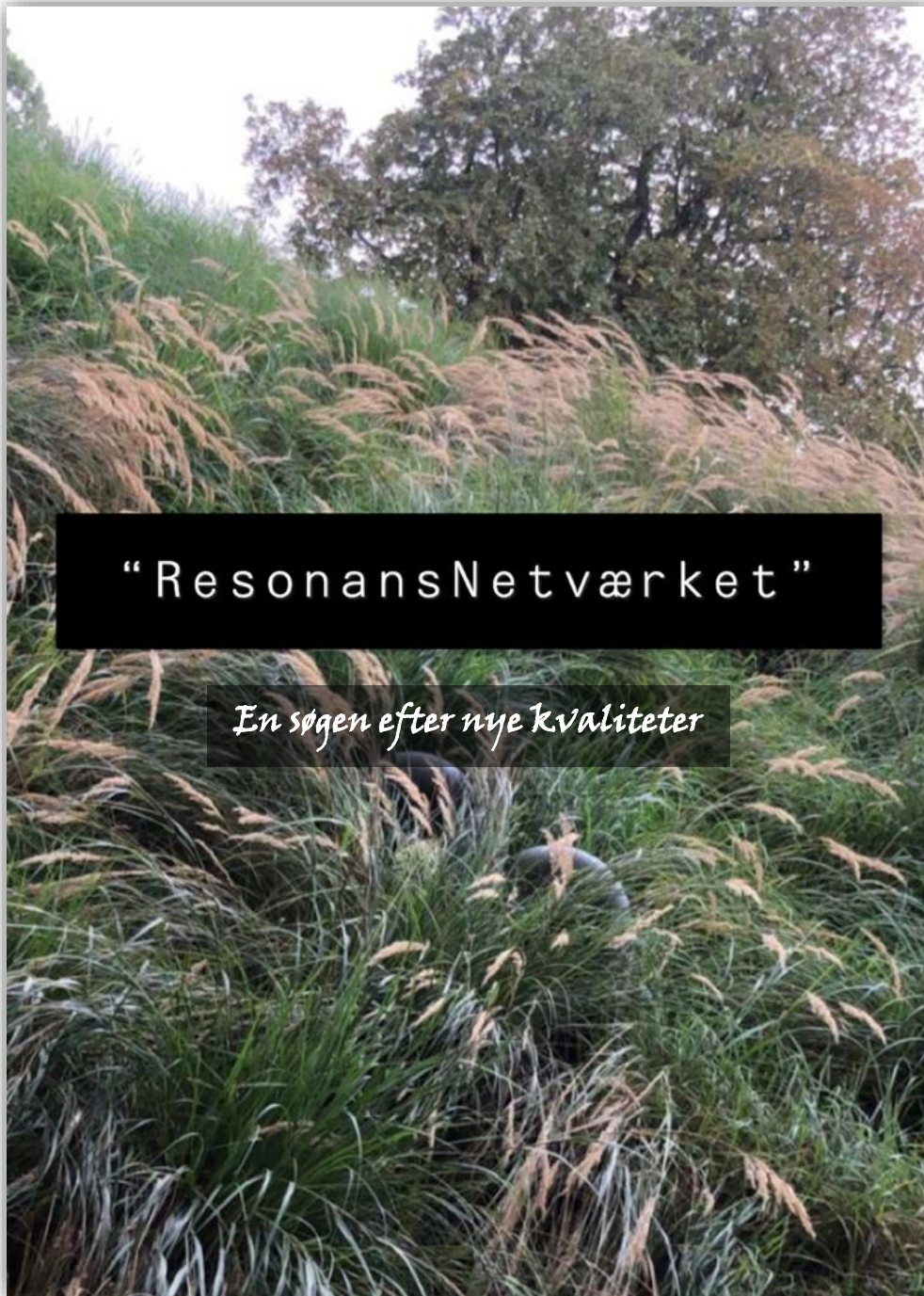




“ResonansNetværket”

En søgen efter nye kvaliteter

”Master i procesledelse og organisatorisk forandring”

4. semester: Masterprojekt

Aflevering: 5. januar 2024

Aalborg Universitet

Skrevet af: Pia Maria Thorsen & Pedja Predrag Jovetic

Vejleder: Jakob Nørlem

Anslag: 135.747

Tak!

En stor uærbødig tak skal lyde til lederne i vores ”ResonansNetværk”. Uden dem ingen mulighed for resonans! Vi er utrolig taknemmelige for deres mod til at træde ind i det halvkontrollerbare sammen med os.

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	1
Abstract.....	4
Indledning	6
Personlig motivation	7
Samfundssyn	8
Hamsterhjulet.....	8
Den evige forandring og fyrtårnet.....	9
Problemfelt.....	11
Problemformulering	12
ResonansNetværkets deltagere	12
Læsevejledning	13
Videnskabsteori	14
Socialkonstruk-tionisme/tivisme	14
Den sproglige vending	15
Læren om væren, erkendelse og viden	16
Socialkonstruk-tionisme/tivisme og aktionsforskning	17
ResonansNetværket i en socialkonstruktionistisk forståelse	18
Teori.....	19
Resonans.....	19
Resonans som modvægt	21
Det organisatoriske potentiale	22
Resonansfællesskaber som kilden til inspiration	24
Resonansfælleskab som prøvehandling	25
De fire grundsten.....	26
Bestyrkes	26
Bevidnes	26
Bevæges.....	27
Berøres	27
Metode afsnit	28
Aktionsforskning som inspirationskilde til procesdesign	28
Resonansmodellen – et stillads til læring.....	30
Inspiration til udvikling af resonansmodel	32

Leavitt – Diamantmodellen:	32
Kjeld Fredens – "Omverden-modellen"	33
Den cirkulære forståelsesform	34
Resonansmodellen som visuelt stillads	34
Procesdesign.....	39
Visuelle stilladser	40
Den kreative legende tilgang.....	41
Bevidning som "spejl"	42
ResonansNetværket som "tidslomme"	43
Beskrivelse af ResonansNetværkets møder	45
Vores refleksioner mellem møderne.....	48
Datagenerering.....	49
Deltagerobservation	49
Semistruktureret fokusgruppeinterview	50
Etiske overvejelser.....	51
Opmærksomhed ved brug af kvalitativ metode.....	52
Analyse afsnit	53
Analysestrategi	53
Analysen	54
Flygter vi fra noget eller søger vi hen imod noget?.....	54
ResonansNetværket som trygt og legende rum.....	56
De fire grundsten som vejen til et resonansfællesskab i ResonansNetværket	57
Bestyrkes med rette balance	58
Bevidnes som "limen" i ResonansNetværket	60
Bevæges sker gennem genbesøg	62
Berøres er svært at sætte ord på	66
Analyseopsamling	67
Diskussion og kritisk blik på ResonansNetværket	69
Det accelererede kryber ind	69
Er alt et produkt af accelerationssamfundet?	70
Forventnings- og præstationspres.....	71
Er ResonansNetværket udelukkende skabt for lederne eller har der også boet et indre behov i os?	71
Konklusion & Perspektivering.....	73
Figurer	75

Billeder	75
Litteraturliste.....	76
Bilagsoversigt.....	78

Abstract

This Master thesis came to life because of our mutual interest for a solid, thriving, and healthy work environment and well-being – especially with a focus on all our leaders on various levels in our organizations. If they are responsible for the employees work environment (yours and mine) who are looking after them and theirs?!

With that in mind, during our studies on our Master of Process Leadership and Organizational Change, we came across the term “Resonance” presented by the German sociologist Hartmut Rosa as a potential response to the continuing acceleration and alienation our society is facing in these recent years. We were very curious to learn more about Rosas thesis on creating these frameworks and rooms, both metaphorically but also physically, where resonance would be able to appear right there in between the controllable and uncontrollable. But how?

We set out to test that thesis by creating our very own “Resonance Network” – a resonance community for leaders facilitated by us. Within this Network we will try to create awareness about the potential of the experience of resonance, what it means to be “resonant” and what a healthy work environment and well-being looks like for the leaders individually in the Network by testing micro actions within their workplaces.

Our project and the “Resonance Network” are based upon a minor research inspired project conducted with a selection of leaders from both private and public organizations in the Aalborg Region of Denmark.

The research design is based on social constructionism, inspired by action research and theory on Resonance with a touch of playful learning methods to unfold the dialogue and social relations in new ways.

Through meetings with the leaders in our “Resonance Network”, interviews performed by using an interview-guide and our analysis concept based on the theory of Resonance and the creation of resonance communities, we aimed to study the flow and emergence of resonance via dialogue, social relations, and playful learning method approaches.

The scope was to find stories, connections, and patterns in our data, defining if the framework and room we created with our “Resonance Network” made it possible for resonance to find its way through (if at all) and live among our leaders and us as the creators of the “Resonance Network”.

Thereafter a reflective discussion and critical view of our creation and facilitation of the “Resonance Network”.

Although the scientific discovery of this project may not be revolutionary, some of the conclusions of our search for resonance in our “Resonance Network” can be of interest or hopefully also an inspiration for among other facilitators and leaders who struggle with acceleration in the boundless work life and their well-being.

Through this minor pilot study, we found that if we are able and willing to stand in the open, in new and unknown territory, on a fine balance between the controllable and uncontrollable, resonance has a real possibility to emerge - it cannot be planned or forced but could appear for those with courage.

Indledning

Dette masterprojekt er udarbejdet ved Det Humanistiske og Samfundsvidenskabelige Fakultet, Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet. Masterprojektet er afslutningen på masteruddannelsen "Master i procesledelse og organisatorisk forandring (PROF)" som er forestået på 4. semester i perioden fra september 2023 til januar 2024.

Masterprojektrapporten er et produkt af vores problemorienterede projektarbejde og bygger på vores interesse for og undersøgelse af om resonans kan være modvægten til fremmedgørelse og hvordan resonansen kan udfolde sig i vores uærbødige hænder.

Masterprojektrapporten er samtidig et resultat af vores akkumulerede viden, færdigheder og kompetencer opnået gennem masteruddannelsen, herunder en mere dybdegående teoretisk viden og indsigt i vores anvendte teori, kritisk analysetilgang samt selvstændig udvikling af undersøgelses- og procesdesign.

Masterprojektet er udarbejdet med henblik på at fremme muligheden for, at resonansen kan emergere og øge trivslen på arbejdspladsen. Projektets primære målgruppe er ledere, men kan potentielt også henvende sig til medarbejdere, organisationer samt videns institutioner.

Masterprojektrapporten er underlagt fortrolighed, hvorfor det ikke kan distribueres eller videregives til tredje part uden forudgående aftale med forfatterne af denne masterprojektrapport.

Vi vil gerne rette en tak til vores vejleder og Studielektor Jakob Nørlem for gode vibes og den rette portion støtte i forløbet, samt en stor uærbødig tak skal lyde til lederne i vores "ResonansNetværk" - uden dem ingen mulighed for resonans! Vi er utrolig taknemmelige for deres mod til at træde ind i det halvkontrollerbare sammen med os.

Med dette masterprojekt tillader vi os selv at afprøve en tese, vi endnu ikke kender svaret på. Vi drager ud på en læringsrejse i vores søgen efter resonansfælleskaber.

"De vigtigste rejser i vores liv, er ikke at opleve nye landskaber, men at se dem med nye øjne"

(Marcel Proust; 1871-1922)

Personlig motivation

Vi aftalte allerede på 3. semester, at vi endnu engang gerne ville skrive sammen og dermed også vores afsluttende masterprojekt. Vi havde et ønske om at nå bredere ud, samle endnu mere viden på tværs af ukendte territorier og fagligheder samt selv at "stå i det åbne" og afprøve os selv.

Lige fra starten af vores samarbejde på masteruddannelsens 2. semester, har vi været bevidste (og enige) om, at vi gerne ville skubbe os selv og hinanden tæt på grænsen af det ukendte, prøve nye ting af og bevæge os ind i det "ukontrollerbare". Vi ville sætte os selv i spil ved at spille hinanden gode – læringen vil uanset udfald være af værdi for os, det har vi allerede erfaret. Det har vi kunne ikke mindst på grund af visheden om, at vi kan gøre det i trygge rammer af vores samarbejde.

Dette projekt udsprang sig af en fælles interesse for arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøet er mange steder under pres og (mis)trivsel er i vores omverden et omdiskuteret emne. Ofte oplever vi de organisatoriske forandringer, der rammer os både forventeligt men bestemt også som et lyn fra en klar himmel, med store omkostninger for arbejdsmiljøet. Vi kan begge relatere til denne oplevelse, og har også bevæget os indenfor emnet i vores andre projekter, men ønskede at stille skarpere på det udfordret arbejdsmiljø, og særligt hvad kan vi så gøre ved det?! Med inspiration fra vores tidligere projekter, emner og temaer på masteruddannelsen banede det vejen for, at vi blev nysgerrige på begrebet "resonans".

Med tesen om at lederen af en arbejdsplads, team eller gruppe er med til at sætte dagsordenen for kulturen og arbejdsmiljøet, har vi valgt at have fokus på lederen, som forbillede og motivator.

Som leder har man ifølge arbejdsmiljøloven (Retsinformation, Arbejdsmiljøloven, 2017) pligt til at sikre, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssige fuldt forsvarlige. Vi blev nysgerrige på, hvordan lederen kan passe på sig selv, mens han/hun er optaget af at passe på sine medarbejdere. Kan de to hensyn forenes og kan lederen håndtere begge på samme tid? Metaforisk kunne man beskrive det med iltmasken i flyet, hvor vi skal huske at tage masken på selv, før vi hjælper andre. Lederen skal først selv kunne trække vejret, før lederen kan støtte sine medarbejdere.

Det var netop det, der vækkede vores nysgerrighed, og baggrunden for, at fokus for vores afsluttende Masterprojekt er lederens egen trivsel på arbejdspladsen.

Samfundssyn

Vi lever i en tid præget af store omstillinger og forandringer, som er en nødvendighed for udvikling eller måske rettere sagt for overlevelsen af den private, den offentlige og den frivillige sektor. Forandringerne kræver meget tid og udfordrer os både som samfund, organisation og individ på godt og ondt. Øget vækst, produktion, forbrug mv. samtidig med kravet om konstant optimering fører desværre ofte til instrumentalisering af vores relationer til hinanden og til vores omverden. Dette kan resultere i stress, fremmedgørelse, ensomhed og depression (Hersted og Frimann, 2023). Den tyske sociolog Hartmut Rosa tilbyder os i denne sammenhæng en samfundsdiagnose, hvor nøglebegreberne er acceleration og fremmedgørelse, og hvor accelerationspresset og vækstideologien kan opfattes som et forsøg på at kontrollere verden (Hersted og Frimann, 2023).

”Vi er strukturelt (udefra) tvunget til og kulturelt (indefra) drevet til at gøre verden til et aggressionspunkt” (Rosa, 2020: 17).

I den sammenhæng påpeger Rosa, at de vestlige samfunds institutionelle grundstruktur kun kan opretholdes under forudsætning af teknologisk acceleration, økonomisk vækst og kulturel innovation. Men disse fremstår ikke længere som et håb om, at livet bliver bedre og bedre, men derimod som en apokalyptisk-klaustrofobisk trussel (Rosa, 2020).

Den evige vækst bygger på grundstenen af øget tempo, produktion, forbrug, ressourcer og en kontinuerende stræben mod optimering. I vores higen efter mere og mere, kan vi måske endda nå at leve flere liv i dette ene vi er givet. Det er næsten logik, at med sådant et vækstfokus på så stor en del af vores liv, at det uundgåeligt vil kopiere sig til at indtage hele vores liv, og dermed bliver instrumentaliseringen og fremmedgørelsen ikke kun betragtet som udefra, men dermed også indefra – i os selv, i vores væren med andre og verden. Accelerationen er blevet en uforcerbar kraft, som brusende bølger der i et konstant tempo vælter ind over stranden. Aldrig en pause, evigt tempo, mere blæst, større krusninger, enorme bølger der aldrig vil aftage – kan det synes umuligt at rejse sig.

Hamsterhjulet

Hvad er det for et samfund vi har skabt og er med skabere af, som fra dag til dag accelererer endnu mere og bliver mere og mere komplekst – er det berigende? På den ene side giver konkurrencen og vækstideologien os flere ressourcer, på den anden side undergraver disse vores betingelser for at

realisere et godt liv. Er vi endt i et selvforstærkende hamsterhjul, vi ikke kan komme ud af? Hvis vi ikke vækster, bliver mere kreative og effektive, mister vi arbejdspladser, der kan komme en ny finanskrisen, og vil vi så kunne opretholde vores sundhedssystem m.v.? Kan vi så ikke bare lukke af i forhold til omverden og erklære samfundet for aflyst? Næppe!

Samtidig med den evige acceleration, er der et stort fokus på stress som "den nye folkesygdom", som et stigende samfundsproblem, der medfører samfunds- og behandlingsmæssige omkostninger på den ene side og de personlige omkostninger i form af udbrændthed, fremmedgørelse og tabt livsglæde på den anden side.

Rosa definerer fremmedgørelse som:

"en tilstand af en relationsløs relation, hvor subjekt og verden står overfor hinanden uden inderlig forbundethed, ligegyldige eller endda fjendtlige" (Rosa 2014: 31)

I 2021 udkom Den Nationale Sundhedsprofil ("Hvordan har du det?"), hvor flere end 180.000 danskere skulle svare på en række spørgsmål om deres sundhed, sygdom og trivsel. Undersøgelsen viser, at andelen af voksne danskere med en høj score på stressskalaen er steget fra 21% i 2013 til 25% i 2017 og 29% i 2021 (Sundhedsstyrelsen og Syddansk Universitet, 2021).

Det psykiske og fysiske arbejdsmiljø, herunder stress-forebyggelse, er derfor aktuelt et prioriteret indsatsområde på de fleste arbejdspladser i Danmark herunder vores egne.

Den store acceleration, har dermed også en enorm indvirkning på den måde, vi lever hele vores liv på, den måde vi er sammen på, hvordan vi tilgår vores arbejde og ikke mindst vores kommunikation samt definitionen og forståelsen heraf.

Den evige forandring og fyrtårnet

I de seneste år har den offentlige og private sektor været underlagt enorme forandringer, besparelser, udflytninger, nedlukninger, reformer og omorganiseringer, hvilket vi også kan genkende fra egne arbejdspladser. Ordet "forandringsparat" er ikke længere noget vi tilstræber at være, det er blevet et kontinuum, en varig faktor og ikke kun en positivt betonet kompetence på et cv. Nye krav til optimering, dokumentering, organisations- og ledelsesformer har desværre også på nogle arbejdspladser medført en "tjek-af" og "KPI" kultur. Hvis driften er ved at udhule muligheden

for udvikling, kan det i sidste ende resultere i, at synet på medarbejdere og ledere kan reduceres alene til "ressourcer" og "detaljer", der nemt kan forsvinde i den evige acceleration.

"Hvis acceleration er problemet, er resonans måske løsningen" (Rosa, 2021: 10).

Er det måske en forudsætning, at vi kender til fremmedgørelsen, at vi har oplevet den relationsløse relation før vi kan forstå, give plads til og opleve resonansen?

Hvis resonansen af Rosa tilbydes som en modvægt til fremmedgørelse, ser vi det som et essentielt behov, at vi som samfund får udforsket hvilke roller, vi som individer og organisationer spiller og indtager, og hvilken betydning det har for, hvordan vi udøver ledelse, skaber strukturer og sammensætter nye organisationsformer i samfundet.

Hvis vi med resonansen som fyrtårn, kan nå henimod at skabe nye rammer og bedre betingelser for at ny læring, bedre trivsel og fællesskaber kan opstå, bør vi sætte vi sejl nu.

Problemfelt

Hvis vi konstant har en oplevelse af hele tiden at blive væltet omkuld af evindelige og uundgåelige forandringer og optimeringer, på vej hen imod noget større, for evigt i proces, vil vi altid være i transit. Vi har valgt at definere transit i denne sammenhæng, som en tilstand af være evigt på vej mod noget, men aldrig nå frem, men konstant at befinde sig midt imellem.

Forandring kan være konkret og noget der sker her og nu, som det at skulle flytte til en anden afdeling på en arbejdsplads, hvor det at være i transit eller nærmere betegnet transition også er en mere ukonkret og underbevidst proces. En indre proces, over en given periode, hvor man gennemlever transitionen for at vænne sig til fx den nye afdeling, som kan være individuelt fra medarbejder til medarbejder.

Den samfundsmæssige acceleration, som beskrevet i afsnittet om samfundssyn, har skabt et stigende tempo på (og udenfor) arbejdspladsen, som ofte er med til at producere en følelse af fremmedgørelse og meningsløshed, hvor konsekvensen kan være, at vi mister forbindelsen til hinanden, vores omgivelser og i sidste ende os selv. Hvis fremmedgørelsen undergraver muligheden for at resonante oplevelser kan finde sted, hvordan kan vi så gentænke rammerne for ledelse og arbejdsmiljø, for at der igen bliver rum for, at resonansen spontant kan opstå?

Vi er optaget af, og vil udforske, som Rosa beskriver det, hvis acceleration er problemet, er resonans måske løsningen. Kan resonansen være modvægten til fremmedgørelsen samt øge trivslen og hvad kan resonansen i vores uærbødige hænder?

Ifølge Hartmut Rosas terminologi er resonans svingninger imellem individet og verden, når verden påvirker os og vi lader os bevæge (Rosa, 2016).

Vi vil gerne undersøge, med fokus på lederen, om vi kan skabe et refleksionsrum, hvor vi kan søge efter nye kvaliteter, som kan sætte kursen for en udvikling, der giver bedre mulighed for at trives på arbejdspladsen – uden at blive syg og uden at brænde af.

Vi har derfor sammen med fire uafhængige ledere skabt "ResonansNetværket" med ønsket om at fremme et refleksionsrum, hvor lederne kan "trække vejret".

Beskrivelsen af ResonansNetværket udfoldes i vores metodeafsnit.

Vores tese med ResonansNetværket, dets formål samt potentielt ledernes videre forløb er:

Om resonansen opstår imellem mennesker, i menneskets forhold til omverdenen eller mellem ledere i dette netværk, kan vi ikke forudsige, planlægge eller kontrollere. Men det er muligt for os og dermed lederne som deltagere, at skabe rammer, vilkår og strukturer, der fremmer muligheden for, at resonansen kan opstå – det kan emergere i vores umiddelbare, åbne og sansende møde i spændingsfeltet mellem det kontrollerbare og det ukontrollerbare. Hvis vi udviser modet til at lade det ukontrollerbare vise sig og få plads, vil resonante oplevelser blive synlige.

Med ResonansNetværket har vi skabt noget, vi endnu ikke ved hvilke bevægelser fører med sig eller om vi lykkes med – men så kan vi også stille spørgsmålet, hvad vil det egentlig sige at lykkes?! Vi har stillet os i det åbne, bedt lederne om at udvise mod og springe ud i spændingsfeltet mellem det kontrollerbare og ukontrollerbare sammen med os. Rejsen skal nok blive magisk!

Problemformulering

”Hvordan kan ”ResonansNetværket” være med til at fremme muligheden for, at resonansen kan emergere og styrke ledernes egen trivsel?”

ResonansNetværkets deltagere

På baggrund af, at vi allerede havde faciliteret processer og drevet aktionsforskning i egne organisationer, vidste vi allerede ret tidligt i processen, at vores projekt ikke skulle have vores egne organisationer som omdrejningspunkt.

Vi ville gerne inddrage eksterne deltagere udefra, og gerne deltagere både fra det private og det offentlige. Vi søgte derfor efter ledere i eget netværk og via opslag på LinkedIn (Bilag 10), hvor syv ledere viste interesse for vores projekt, og fire ledere forpligtigede sig på at deltage i ResonansNetværket. Tre af lederne er fra den offentlige sektor og én er fra den private sektor.

De deltagende ledere kommer henholdsvis fra:

- Privat boligselskab
- Botilbud
- Fritidscenter
- Folkeskole

Vi kommer ikke til at uddybe hvilke ledere og hvilke specifikke organisationer de repræsenterer af hensyn til fortrolighed.

Vi kommer også til at bruge egne organisationer som referenceramme ind i projektets forløb og læring, da vi begge kan genkende mange af de samme problematikker, udfordringer og specielt ønsket om et godt og bæredygtigt arbejdsmiljø, som bliver frembragt af lederne.

Læsevejledning

I dette projekt retter vi fokus på hvordan vi med ResonansNetværket kan muliggøre rum, hvor lederne i netværket kan arbejde med dem selv og i fællesskabet med hinanden omkring emnet trivsel.

Vores projekt er opdelt i seks afsnit, hvor vi indleder med vores videnskabsteoretiske afsnit og koblingen til vores ResonansNetværk, herefter introducerer vi teoriafsnittet som masterprojektet og ResonansNetværket bygger på. I metodeafsnittet redegør vi for de metodetilgange vi har anvendt samt udviklet i vores procesdesign herunder også generering af data og etiske overvejelser derved. Analyseafsnittet består af fire dele og leder op til afsnittet med diskussion og kritisk blik på ResonansNetværket og afsluttende afsnit med konklusion og perspektivering.

Videnskabsteori

I følgende afsnit vil vi undersøge det videnskabsteoretiske ståsted som vores projekt hviler på, samt hvordan vores valg af metoder kan forstås ud fra en socialkonstruktionistisk og socialkonstruktivistisk optik.

Socialkonstruk-tionisme/tivisme

Vi har allerede i vores to forrige projekter, følt os tiltrukket af og nysgerrige på socialkonstruktivistiske og socialkonstruktionistiske tilgange til virkeligheden og vores erkendelse af den. Der er flere årsager til hvorfor, men den nysgerrighed er især opstået under 2. semester, hvor vi havde anvendt den anerkendende udforskning (Appreciativ Inquiry - AI) som ramme for den organisatoriske evaluering som Fritidscentret Højvang var i gang med (Pedjas arbejdsplads) samt på 3. semester hvor vi kørte et aktionsforskningsforløb (AF) med medarbejdere fra Aalborg Universitet (Pias arbejdsplads). Den anden årsag er, at socialkonstruktionisme opfordrer os til at gentænke alt det, vi har lært om verden og os selv, samt giver os nye og udfordrende handlemuligheder. Med andre ord kan vi sige, at vi konstruerer den verden, vi lever i, i kraft af vores relation og kommunikation til andre (Gergen, 2010).

Ifølge den danske lektor, Ph.d. og cand.mag. i historie, antropologi og semiotik på Copenhagen Business School Liv Egholm (1970-) defineres socialkonstruktivismen således:

"Socialkonstruktivismen og diskursanalysen er interesseret i at forstå, hvordan konkrete betydninger/konstruktioner og diskurser bliver til, og hvordan de former vores måder at agere i og repræsentere verden" (Egholm, 2014: 168)

Dette ståsted fokuserer på, hvordan vi som mennesker konstruerer vores fælles virkelighed, som dermed fremstår objektiveret, og resultatet er menneskelige samfundsskabte fortolkninger (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Inden vi går videre en kort begrebsafklaring. Som vi skriver, er vores videnskabsteoretiske ståsted socialkonstruktivistisk og socialkonstruktionistisk. I den forbindelse har vi lænet os op ad Egholms forståelse af disse begreber, som i sin bog "Videnskabsteori – perspektier på organisationer og samfund" (2014) beskriver, at disse perspektiver har mange paralleller, og i de fleste discipliner bruges begreberne i flæng. Er der så forskel på socialkonstruktivisme og socialkonstruktionisme?

Den mere radikale fortolkning af socialkonstruktivisme finder man hos den amerikanske socialpsykolog og emeritus professor ved Swarthmore College Kenneth Gergen (1935-). I 1985 foreslog Kenneth Gergen, at man inden for psykologien benyttede sig af begrebet *socialkonstruktionisme*, når man talte om det, som vi indtil da, har kaldt for socialkonstruktivisme, da konstruktivisme betegner den kognitive udviklingspsykologiske tradition fra Jean Piaget (1896-1980) m.fl. I denne sammenhæng refererer socialkonstruktivisme til den sociale interaktion, der finder sted, når individer udvikle sig kognitivt, lærer eller forstår i interaktion med hinanden og andre (Egholm, 2014).

Gergen understreger, at den subjektive erfaring, viden og tænkning aldrig er individuel, men altid indlejret og konstrueret i sociale relationer og kun kan betragtes kollektivt. Det vil sige, at vi gennem kollektive diskurser og samfundsskabte institutioner skaber viden og fortolker verden. Samtidig ophæver Gergen det enkelte individ som en autonom helhed og påpeger sprogets konstruktive rolle i skabelsen af viden (Egholm, 2014).

”Den grundlæggende idé i social konstruktion virker ret enkel, men den er også dyb. Alt, hvad vi regner for virkeligt, er social konstrueret. Eller sagt mere dramatisk, INTET er virkeligt, før folk er enige om, at det er det” (Haslebo og Haslebo, 2014: 107)

Den sproglige vending

Socialkonstruktivismen skal som erkendelsesteori forstås som, at vores erkendelse er socialt konstrueret, da vi erkender gennem sproglige begreber og sproget dermed nødvendigvis må være en social størrelse. I denne forbindelse forudsætter sproget interaktion mellem mindst to individer (Wenneberg, 2000).

Wittgensteins filosofi deles traditionelt op i to dele, den tidlige og den sene Wittgenstein, hvor socialkonstruktivisterne udelukkende henter deres inspiration fra den sene Wittgenstein. Her fremføres der en vigtig pointe i værket ”Filosofiske undersøgelser” (Wittgenstein, 1994, oprindeligt 1956), nemlig at sprogets betydning bestemmes af de situationer, hvor det benyttes – i den livsform hvori sproget udspiller sig (Wenneberg, 2000). Wittgensteins sprogfilosofiske arbejde betragtes nogle gange som forudsætning for ”den sproglige vending”, som den amerikanske filosof Richard Rorty i sin antologi ”The Linguistic Turn” (1967) identificerede. Den sproglige vending var udtryk for, at fænomener og begreber ikke kan eksistere uden et sprog eller rettere sagt, vores erkendelse

af verden foregår med sproget som centralt medierende fænomen. Samtidig blev der gjort op med modernitetens rationalistiske forestilling om, at verden kan erkendes, som den fremstår (Brinkmann og Tanggaard, 2015).

Læren om væren, erkendelse og viden

Der findes flere centrale videnskabsbegreber, hvor vi i vores masterprojekt kommer til at fokusere på to begreber: *ontologisk konstruktivisme*, som handler om, at selve virkeligheden er en konstruktion, og *epistemologisk konstruktivisme*, som handler om, at det er vores erkendelse af verden, der er socialt konstrueret. Det er vores intention, at vi med hjælp af disse begreber vil få indsigter i, hvilket grundlag vores undersøgelse kommer til at foregå på.

Ontologi er et af de centrale begreber i videnskabsteori, som betyder læren om væren, og handler om de grundlæggende måder, hvorpå noget kan eksistere. En af de centrale ontologiske sondringer er mellem konstruktivisme og realisme. Ifølge den ontologisk konstruktivisme, kan vi kun studere det, som vores egen forståelse gør til genstande, relationer og egenskaber, hvor ontologisk realisme tager udgangspunkt i, at relationer, egenskaber og genstande eksisterer i verden uafhængigt af vores forståelse af dem. I ontologisk konstruktivisme kan sociale fænomener kun studeres via den mening tilskueren tilskriver den, hvor i realistisk ontologi har sociale fænomener en eksistens for og i sig selv (Egholm, 2014).

Det handler i bund og grund om, at undersøge virkeligheden, så vi kan opnå viden. Vores ontologiske spørgsmål kunne formuleres således:

- *Hvilke dele af virkeligheden skal vi udvælge og undersøge for at opnå viden om hvordan ResonansNetværket kan være med til at fremme muligheden for, at resonansen kan emergere?*

Epistemologi er ligesom ontologi, et af de helt centrale begreber i videnskabsteorien og betyder læren om erkendelse og viden – vores måde at erkende noget på. Epistemologi handler om, hvordan vi kan vide, hvilken natur viden har og hvordan viden kan og eventuelt skal produceres. Om det er muligt at opnå objektiv viden, er en central epistemologisk sondring, som går mellem objektivitet og subjektivitet. Læren om hvordan vi kan identificere noget som sandt eller usandt, samt hvad vi

kan forstå ved sandhed (Egholm, 2014). Vores epistemologiske spørgsmål kunne formuleres således:

- *Hvordan kan vi opnå viden, som den er, uden den er blevet forvrænget af den menneskelige erkendelse?*

Socialkonstruk-tionisme/tivisme og aktionsforskning

I vores design og planlægning af ResonansNetværket, har vi ladet os inspirere af aktionsforskning som metodetilgang, og vil derfor i dette afsnit kort forsøge at definere koblingen fra aktionsforskning til vores videnskabsteoretiske ståsted.

I et socialkonstruktionistisk perspektiv bygger aktionsforskning på en relationel forståelse i forhold til skabelse af handling, læring og viden. Dette perspektiv opfordrer den undersøgende til at engagere sig reflektivt i et dialogbaseret samarbejde og skabe viden og læring sammen med andre inde fra selve processen (Frimann og Hersted, 2020). Det samme søger vi at gøre i ResonansNetværket, via aktiv deltagelse at skabe handling, læring og viden, som er præget af gensidig nysgerrighed, respekt og anerkendelse.

Hvis vi vender blikket mod læring, samt viden og forståelse af disse begreber via et socialkonstruktionistisk/tivistisk perspektiv, bliver begreberne socialt frembragt i bestemte meningsproducerende fællesskaber. Disse fællesskaber definerer det, som kan accepteres som gyldig viden, dvs. den bliver legitimeret og udviklet via forhandlinger i sociale fællesskaber. Dialog og interaktioner spiller en central rolle, og giver os mulighed for at drøfte viden, erfaringer og oplevelser, samt at se på en sag fra flere perspektiver og eksperimentere med udvikling af nye idéer (Frimann og Hersted, 2020).

Det unikke ved socialkonstruk-tivismen/tionismen er dens fokus på sprog, som kan kobles til aktionsforskningsprocesser, hvor vi spørger hinanden om, hvilke sociale verdener vores anvendelse af sproget åbner op og lukker ned for (Frimann og Hersted, 2020).

Hvis læring er socialt frembragt, hvor er så individet? Ifølge den danske forfatter og forsker af livslang læring Knud Illeris (1939-), benægter socialkonstruktionisterne ikke, at læreprocesser foregår internt i individet, men de finder det uinteressant, da disse processer og indholdet til enhver tid bestemmes af relationerne i det sociale felt (Illeris, 2016).

ResonansNetværket i en socialkonstruktionistisk forståelse

Vores tese med ResonansNetværket bygger på den skotskfødte socialkonstrutivist, Ph.D. og emeritus professor John Shotters (1937-2016) idé om, at vi i dialogiske processer er med til at forme og præge hinandens handlinger. Derfor kan ResonansNetværket ses som "joint action", hvor det sociale samspil sker under gensidig indflydelse, hvor det ikke udelukkende handler om den ene leder og derefter den anden. Joint action kan i denne sammenhæng illustreres ved vores gruppe af ledere, som i en søgen efter rum, hvor de kan trække vejret, improvisere sammen og hvor de "tuner" sig ind på hinanden, reagerer resonant på hinandens fysiske og vokale impulser. Inde fra denne relationelle-responsive forbundethed samskaber de nye kvaliteter (Frimann og Hersted, 2020).

Som introduceret tidligere, mener den tyske sociolog Hartmut Rosa, at forskellige relationsforhold til verden har betydning for, om resonansen kan opstå, og et af de forhold er, social resonans i relation til venner, kollegaer, familie eller andre individer (Hersted og Frimann, 2023).

Vi er dog også bevidste om, at Hartmut Rosas (1965-) sociologiske teori læner sig op ad kritisk teori og Frankfurterskolen, der var inspireret af den tyske sociolog Karl Marx (1818-1883) i deres tænkning, samt også henter inspiration fra en poststrukturalistisk, relationel og kritisk fænomenologisk tænkning med afsæt i dialogen om det gode liv, hvilket vi uddyber i teoriafsnittet om resonans.

Hvis vi skal "lykkes" med ResonansNetværket ud fra et socialkonstruktionistisk perspektiv, er det vigtigt, at vi forleder forestillingen om, at der er en klar adskillelse mellem en objektiv (virkelig) og en subjektiv (mental) verden, hvor sproget anvendes som et pålideligt og nøjagtigt bindeled mellem den objektive og subjektive verden. Sproget i denne sammenhæng, skal ikke ses som et neutralt og passivt spejl, men som et aktivt redskab til at skabe den virkelighed, vi umiddelbart bare synes "er der". Sproget er heller ikke "gratis", forstået på den måde, vores udtalelser vil altid have en eller anden påvirkning på de andre deltagere i ResonansNetværket og de indbyrdes relationer (Haslebo og Haslebo, 2014). Når vi tager udgangspunkt i Gergens forståelse af sprog, fortællinger, historie og kultur erstatter jeg'et psyken og selvet. Forstået på den måde, det er ikke individet eller selvet, der skaber fortællingen og sproget, men fortællingen, historien og kulturen skaber det enkelte individ og dets subjektive oplevelse af den sociale virkelighed (Egholm, 2014).

Teori

I dette afsnit præsenterer vi den teori, vi som udgangspunkt var blevet nysgerrige på, og som også er grundessensen i skabelsen af ResonansNetværket. Teorien vil vi senere i masterprojektet bruge i vores analyse.

Vi er inspireret af Hartmut Rosas idéer og tanker om resonans, og særligt hans tilgang til resonansens potentiale som modvægt til det accelererende samfund, som beskrevet i afsnittet om samfundssyn. Vi ønsker derfor at dykke ned i Rosas tolkning og definition af resonansbegrebet og særligt det Rosa mener resonansen kan, og hvilke potentialer det har for vores færden i og vores forhold til verden, hinanden og os selv.

Derudover udfolder vi Thorkild Olsens brug af resonansbegrebet, og hans praksisnære udvikling af de fire grundsten, som grobund for resonansen.

Vores videnskabsteoretiske tilgang bygger på socialkonstruktivismen og socialkonstruktionisme hvilket har fælles træk til Hartmut Rosas resonansbegreb, som begge bygger på en forståelse af at verden og vores relationer er socialt konstrueret og ukontrollerbare.

Resonans

Hartmut Rosa (1965-), tysk sociolog og politolog, anvender begrebet *resonans* som inspirationskilde og metafor for de særlige vitale øjeblikke, vi som mennesker kan opleve i relation til hinanden og til verden.

Rosas resonans begreb knytter sig også til anvendelsen af begrebet indenfor akustik og musik, hvor resonansfænomener er af afgørende betydning. Her opstår resonans, når et system udsættes for en påvirkning med en frekvens, som svarer til systemets egenfrekvens. Et mekanisk system, fx en plade af metal eller træ eller en luftsøjle, kan bringes i svingninger ved påvirkning fra et andet svingende system. En tone, der anslås på et klaver, vil ændre klangfarve, dersom højre pedal trykkes ned, hvorved et stort antal løse strenge danner resonanssvingninger (genklang) (Den store Danske, lex.dk). Resonans handler dog ikke kun om at svinge med, udvise lydhørhed, men også at kunne indtage rollen som den der skaber svingningerne.

Resonans betegner Rosa som et:

”... gensidigt svarforhold, ved hvilket subjekterne ikke bare lader sig berøre, men på samme tid formår at berøre, dvs. aktivt at nå verden. En resonansakse findes derfor først og kun der, hvor subjektet ved verden bringes til at lyde, men hvor det omvendt også formår at bringe verden til at lyde eller med en knap så blomstrende formulering: til imødekommende reaktion eller svar.

Subjekter vil lige såvel skabe som opleve resonanser” (Rosa, 2016: 184)

Ifølge Rosa er der fire forskellige relationsforhold til verden, der spiller en rolle for, at resonans kan opstå:

- Eksistentiel resonans
- Social resonans
- Personlig resonans
- Materiel resonans

Hvor dette teoriafsnit primært drejer sig om de første tre.

At være i et resonant forhold involverer en dobbelt kropslig bevægelse af *affekt* og *emotion*, hvor affekt er, når vi bevæges, og emotion er vores følelsesmæssige respons på denne bevægelse. Resonans er dermed også kontekstafhængig, for hvad der bidrager til, at man føler sig stum eller vibrationsløs, afhænger af den givne sammenhæng (Hersted og Frimann, 2023).

Rosa har ladet sig inspirere af den tysk-amerikanske psykolog, sociolog og psykoanalytiker Erich Fromm (1900-1980) og den tyske sociolog Axel Honneths (1949-) tænkning om menneskets behov for anerkendelse og anvender i den forbindelse begrebet resonans om det fænomen, hvor vi som mennesker oplever et vellykket forhold til andre eller verden, ved at vi føler os bevæget eller berørt i relationen. Resonansen opstår ikke i et ekkokammer, hvor vi nødvendigvis er enige, men i mødet med noget fremmed, der vækker os, også selvom det står i modsætning til os selv. Vi skal dermed turde åbne os og blottlægge vores sårbarhed, da vi ikke kan opleve resonansen ved at agere urørlige. Det kræver da også store forventninger til vores egen selvformåen, at vi interesseret kan møde verden med en positiv forventning om, at verden vil os noget.

Oplevelsen af resonans kan ifølge Rosa beskrives som den nyfaldne sne, der på næsten magisk vis daler ned over os, men lige så hurtigt som den var at føle, lige så brat kan den smelte (Hersted og Frimann, 2023).

Dog påpeger Rosa, at det kun er muligt at opleve resonansen, hvis man også har oplevet det modsatte. Resonansen kan ikke fremtvinges, men kan opstå i det muliges rum, og også kun med bevidstheden om at den eller den anden er *ukontrollerbar*. Om resonansen opstår blandt mennesker eller i menneskets forhold til omverdenen, kan hverken forudsiges eller planlægges. Det handler om at kunne skabe et rum med de rette rammer, vilkår og strukturer, der kan fremme muligheden for at resonansen kan indfinde sig – og selv med de bedste intentioner, vil man aldrig kunne forudsige eller garantere at resonansen opstår, men man kan skabe den bedst mulige forudsætning herfor. Rosa omtaler det mulige rum, som det *halvkontrollerbare*, lige der i spændingsfeltet mellem det kontrollerbare og det ukontrollerbare, hvor det kan emergere i det umiddelbare og sansende møde (Hersted og Frimann, 2023).

Resonans som modvægt

Rosas sociologiske teori læner sig op ad kritisk teori og Frankfurterskolen, der var inspireret af Marx i deres tænkning om fremmedgørelse. Rosa gentænker og reintroducerer begrebet fremmedgørelse i sociologien sammen med den Schweizisk fødte filosofiprofessor Rahel Jaeggi (1966-), uden en eksistentialistisk forståelse, i modsætning til den tyske sociolog Karl Marx (1818-1883) og de tidligere generationer af Frankfurterskolen. De præsenterer i stedet en ny position i kritisk teori, der henter inspiration fra en poststrukturalistisk, relationel og kritisk fænomenologisk tænkning med afsæt i dialogen om det gode liv (Hersted og Frimann, 2023). Fremmedgørelsen er ifølge Rosa, det der kendetegnes som en *stum* måde at være i relation til verden på, i modsætning til at være i *vibration* (at være resonant) (Hersted og Frimann, 2023).

Rosas begreber er også influeret af eksistentiel filosofi og fænomenologi og fænomenologitænkere som den tyske filosof Martin Heidegger (1889-1976), den franske eksistentialist og filosof Jean-Paul Sartre (1905-1980), den franske eksistentiel fænomenolog Maurice Merleau-Ponty (1908-1961) samt den tyske jesuitpræst, biblist og teolog Hans Waldenfels (1931-2023). Gennem fænomenologien forsøger Rosa at forstå, hvilken indflydelse menneskets relation til andre og verden påvirker vores trivsel og livskvalitet. Via undersøgelser af vores oplevelser af verden og hinanden, og hvordan de oplevelser er påvirket af det samfund og strukturer vi lever i. Rosa er af den opfattelse, at vores levet liv i det moderne samfund, er med til at producere følelsen af fremmedgørelsen, hvor forbindelsen til os selv, hinanden og vores omverden går tabt. Det er netop det, han udfolder i hans teori om acceleration.

Rosas definition af fremmedgørelsen er:

"en tilstand af en relationsløs relation, hvor subjekt og verden står over for hinanden uden inderlig forbundethed, ligegyldige eller endda fjendtlige" (Rosa, 2014: 31)

Det stadig stigende tempo, både i samfundet og for individet, har tæret på vores verden og os som individer. Det hurtige tempo i vores industri og på arbejdsmarkedet, har sneget sig helt ind i vores hjem og ind i vores krop. Vi er blevet gearret til og flasket op i en kultur der vil, kan og skal mere – og det avler og vi løber stærkere og stærkere. Vi ender med selv, at fordre tempoet, og lade det (ubevidst) spænde ben for os. Med det hastige samfund som et "agressionspunkt" fremtvinger det fremmedgjorte forhold, der underminerer muligheden for, at resonansen kan opstå. Dermed har accelerationen en kæmpemæssig indvirkning på vores sociale relationer og samvær, vores kommunikation og livsførelse. Forbindelsen til os selv, hinanden og verden er simpelthen brudt.

"Hvis accelerationen er problemet, er resonans måske løsningen" (Rosa, 2014: 10)

Rosas argument er derfor, grundet den stigende hastighed og intensitet der omgiver os, at mennesket har brug for og længes efter at genoprette forbindelsen, og at dette kan ske via resonansen. Tesen er, at resonansen kan fungere som modvægt til accelerationen.

Rosa taler for, at vi og samfundet nu er modne nok til at se ind i et paradigmeskifte, hvor fokus er på *kvaliteten* af vores relation til verden og ikke den økonomiske og hurtige vækst (Hersted og Frimann, 2023).

Rosa fremhæver i slutningen af hans hovedværk "Resonans":

"En bedre verden er mulig, og denne lader sig erkende ved, at dens centrale målestok ikke længere er at beherske og råde over, men at lytte og at svare" (Rosa, 2022: 524)

Det organisatoriske potentiale

Der er et synligt behov i det levede organisatoriske liv for, at gentænke den måde vi driver organisation og ledelse på, ikke mindst i læreprocesser og uddannelse, for at vi netop ikke brænder ud. Det kræver et grundigt kig på både de strukturelle, økonomiske, kulturelle og mentale forhold. I alt for lang tid, har vi vægtet *progress* frem for *proces*. Det skal vi gentænke, men vi skal også være bevidste om, hvordan vi skaber mere resonante arbejdspladser, uden det bliver en simulation, hvor vi kun for en stund får reduceret følelsen af uro. Vores tilgang bør være processuel og

helhedsorienteret, hvor vi betragter organisationerne som levende netværk hvor relationer interagerer.

Når vi betragter vores organisatoriske rum og ledelseslag ude fra, er det ikke just opmuntrende det vi ser, og det er bestemt ikke tiltrækkende for de kommende generationer, der skal indtage disse pladser.

Potentialet i det organisatoriske ligger i, at vi bør udforske den måde vi driver organisation på. Vi bør være undersøgende i forhold til, hvilken betydning og afgørende rolle vores organisationsformer, ledelse og strukturer kan og bør spille, når vi skal udvikle og skabe bedre betingelser for, at resonansen kan spire.

Som individer ønsker vi at søge imod oplevelsen af at være i *flow*, hvor vi lykkes og finder meningsfulde arbejdsprocesser og relationer og hvor vi bliver inspireret. Med det sagt, indebærer det også at vores beslutningstagere gør op med hele tiden at måle og veje præstationer, og i stedet dyrker samarbejde og vidensdeling. Et øget fokus på samarbejde og inddragelse kan nemlig også være forebyggende mod fremmedgørelse og mistrivsel (Hersted og Frimann, 2023).

Samarbejde og samtaler skaber den organisatoriske virkelighed, hvor dialogen og sproget får en konstituerende kraft, hvor alle bidrager til drive samskabelsen, hvilket forudsætter at vi er opmærksomme på de mange stemmer (Hersted og Frimann, 2023).

For ledelseslaget kalder det også på et opbrud med ledelseskulturen, hvor et udbredt reaktionsmønster på accelerationen og oplevelsen af forstummedhed, kan vise sig ved, at lederen udvikler et panser – en immunitet overfor det følelsesmæssige pres, som en form for selvbeskyttelse, men også af frygt for det ukontrollerbare. Det dominerende ledelsessprog er blevet stum, hvor det ofte handler om at sikre effektivitet og fremdrift fremfor at stille sig til rådighed for det følelsesmæssige, som ofte ligger i enhver problemstilling – frygten lammer lederens handlekraft. Ledelsespostens skyggesider kan dermed fordre fremmedgørelsen.

”jeg synes det er fedt at få et rum, hvor man kan gøre lidt op med den der karikerede forståelse af hvad en leder er, som en der kan alt. Hvis det er det spejl du får hele tiden af dem omkring dig, så bliver det også svært at være ufejlbarlig eller sårbar” (Bilag 1, citat nr. 13, interview)

Et fremadrettet fokus kan være at arbejde med den kreative vinkel af samtalekunsten og dermed frembringe et vibrerende ledelsessprog – vores sprog er med til at skabe virkeligheden. Lederens rolle er også at agere som en resonanskasse for de følelsesmæssige affekter, der er på spil, på vejen mod at løfte kvaliteten i de organisatoriske dialoger og relationer. Lederen skal kunne skabe de fysiske og mentale rum med plads til (for)undren, hvor nye idéer og dermed resonansen kan spire og gro. Men det kræver *mod* af ledere at stå i det åbne og ukontrollerbare, og lade det ske, der sker (Hersted og Frimann, 2023).

Læringspotentialer ligger i at vi arbejder os hen imod og ind i rum hvor det er muligt for os at respondere reflektivt på verden, hinanden og os selv, mens vi samtidig forandrer og udvikler verden i vores respons (Hersted og Frimann, 2023).

Resonansfællesskaber som kilden til inspiration

Hypotesen bag arbejdet med at fremme resonansfællesskaberne er grundlæggende, at vi tror på, at vi ved at opleve resonans, jo mere i trivsel bliver vi mentalt og erfaringen vil da fremadrettet skabe grobund for, at disse resonanserfaringer kan guide os til nye oplevelser af resonans.

Rosa inddrager flere steder naturen som en resonansarena. Oplevelsen af og glæden ved nyfalden sne, stormen der raser, de brusende bølger der bryder mod havnen - der i mødet med det ukontrollerbare opstår det pludseligt, uden varsel, uregerlig og helt vidunderligt. Det resonerer i mange af os, nogen har det stadig til gode, måske var de ikke klar. Med resonansen følger ingen garanti. Det kan og vil ikke lade sig kontrollere. Vi kan blot være til stede og stille os til rådighed for resonansen.

Ifølge cand.scient.pol. og ekstern lektor på Aalborg Universitet og stifter af og direktør for Villa Venire A/S Thorkild Olsen (1963-) forestiller han sig en ny form for samfunds-arkitektur, hvor vi skal opbygge "rum", hvor resonansfællesskaberne kan bo. I disse rum skal vi atter kunne *trække vejret*, og det skal vi gøre sammen. Men afstanden fra tanke til handling, kan være lang og uoverskuelig, og derfor kan løsningen være at arbejde med resonansfællesskaber som prøvehandling (Olsen, 2023).

Vi har været tiltrukket af Thorkilds måde at gå til "arbejdet" med resonans, da han efter vores opfattelse tilbyder en mere praksisnær og håndgribelig måde at tilgå det ellers lidt uhåndgribelige

resonansbegreb. Opnåelsen eller oplevelsen af resonans kan virke uopnåelig når den ifølge Rosa hverken kan forceres eller planlægges, hvordan kan vi dog så påbegynde vores arbejde? Her gav Thorkilds bud på resonansfællesskaber som prøvehandling virkelig god mening for os og vores arbejde med vores ResonansNetværket, som det første skridt på vejen mod resonans og øget trivsel. Med ResonansNetværket som vores bud på et resonansfællesskab som prøvehandling, skal vi sammen med lederne undersøge, hvordan vi bevæges ved at flytte os nye steder hen.

Resonansfællesskab som prøvehandling

Længslen og det nu opbyggede stærkere og stærkere mod til at indgå i resonansfællesskaberne, må være den klokkeklare anledning til netop at etablere dem. Med drømmen om en bedre fremtid og bedre sociale arbejdsfællesskaber, kan vi påbegynde opbygningen af resonansfællesskabet som en mikro-handling. Hvis vi anskuer resonansfællesskabet som en prøvehandling, et eksperiment vi har mod til at lege med, men som modsat andre prøvehandling er meget mindre i omfang, mindre målbestemt og med friere rammer. Men mikro-handlingen kan kun kvalificeres ved at prøve os frem og lade vores oplevelser lede os mod, hvad der virker godt for os hver især, vores organisationer og miljø.

Vi skal arbejde med prøvehandling, der fremmer disse arenaer, og hvor man som deltager møder disse praksisser. Prøvehandlingerne skal være (Olsen, 2023: 86):

- Konkrete
- Begrænset i omfang
- Let at gå til

Prøvehandlingen skal ses som et resultat af en involverende proces, hvor det i sidste ende er virkningen af handlingen, der afgør det videre forløb. Hvor det er vigtigt at huske på, at en prøvehandling ikke kun bør måles på succesraten, men også på det faktum at vi turde springe ud i det, og hvor det at fejle ikke er lig med en fiasko. Vi sætter fremløb i højsæde, ikke perfektion.

Resonansfællesskabet i vores ResonansNetværk og samtalerne deri, skal være det, der er med til at bremse den oplevede udbrændthed og dermed skabe bedre betingelser for nye tiltag hen imod bedre trivsel. Tiden er inde og vi besidder modet!

De fire grundsten

I vores søgen efter rummet, hvor resonansen kan indfinde sig, hvor vi føler samhørighed, hvor trivsel vokser og hvor stumheden erstattes af genklang, har vejen bragt os forbi fire mulige sproglige arenaer med hver deres grundsten. Vejen ind i resonansfællesskabet, som vi er mange der håbefuldt og længselsfuldt søger efter, kan ifølge Thorkild Olsen bygges på følgende fire grundsten (Olsen, 2023: 79):

- 1) Bestyrkes – forestillinger, forventninger
- 2) Bevidnes – anerkendelse, feedback, blive set og hørt
- 3) Bevæges – synlige/usynlige bevægelser
- 4) Berøres – at blive berørt, forstået, fornemmelse

I nedenstående fire afsnit udfolder vi de fire grundsten.

Bestyrkes

At bestyrkes handler om vores forestillinger om fremtiden. Som mennesker har vi behov for, at vores forestillinger om fremtiden er meningsmættede. Vi nærmest forventer, at vores hjerter slår lidt ekstra stærkt, oplevelsen skal være kraftig. For vores forventninger er det, der kan sætte skub i bevægelserne, et naturlig afsæt uden det dog må føles omstændigt. Det skal derimod give fornyet energi og styrke vores indsats. Vores forventninger er også grundlæggende styrende for vores trivsel, og når så f.eks. krav til opgaveløsning i vores arbejdsliv til stadighed stiger, skrider forventningerne i svinget (Olsen, 2023).

Bevidnes

Lytning står centralt i bevidning. Det er kunne *lytte* til nøgleord, hvorfor det der siges bliver sagt, hvad rører det i os selv, når vi lytter til andre og hvilken bevægelse skabte det du lyttede til. Det handler ikke om ros og det at kunne enes, det handler om at blive anerkendt, set og hørt. At kunne modtage anerkendende feedback, og føle, at andre har lyttet til det, du har at fortælle, at andre mener det du har at bidrage med, er af værdi. Det handler om at du bliver set som en væsentlig anden. Det opnås ikke nemt og uden kamp, men det er essentielt. Samtalen mellem den lyttende og den fortællende er limen der holder de to sammen og hvori der kan opstå mening og sammenhæng. Begge parter skal anerkende behovet for deltagelse, som en ny stærk tilgang til livet (Olsen, 2023).

Bevæges

I bevægelsen bor energien, men vores sprog halter efter. Og da vores sprog har stor autoritet, er det ikke helt lige til at lade os bevæge. Bevægelsen sker både i krop og tanke og skal derfor forstås både i metaforisk forstand, men også ganske konkret. Metaforisk sker bevægelsen i mødet med musikken, poesien, dansen, det æstetiske og den kropslige aktivitet. Og helt konkret er det bare godt at bevæge os, flytte sig med musikken i dansen. Det er netop de før-sproglige og sanselige hændelser, der aktiverer de forskellige dimensioner i fællesskabet, som kan være svære at beskrive med ord, men som kan komme til syne i beskrivelsen af aktiviteten og bevægelsen. Hvis vi håndterer det grundigt, har læringen potentiale for at forankre sig, da bevægelsen stimulerer hukommelsen (Olsen, 2023).

Berøres

Den sværeste grundsten at nedfælde med ord, men den der åbner op for noget nyt og som også er særegen for os hver især. For hvad er det der berører os? Det kan være praksisser, der udspringer af åndelige forståelser og åbner op for nye visioner, der kalder på noget væsentligt. Det er en fornemmelse for, at en bedre fremtid er nær og uventet kan opstå. Vi skal tillade os selv at afprøve det vi endnu ikke ved noget om, og det kan vi med resonansfællesskaber (Olsen, 2023).

Vi vil i analyseafsnittet benytte de fire grundsten som vores analyseguide.

Metode afsnit

I det følgende afsnit gennemgår vi projektets metode og redegør for de metodiske overvejelser herved. Indledningsvist præsenteres et afsnit om vores proces inspiration fra aktionsforskning til udvikling af vores metodemodel "Resonansmodellen". Dernæst et afsnit om procesdesign samt beskrivelse af vores netværksmøder i ResonansNetværket. Slutteligt præsenterer vi kort hvordan vi har genereret data, samt de etiske overvejelser vi har gjort os i forhold til de til- og fravalg vi har truffet.

Aktionsforskning som inspirationskilde til procesdesign

Vores tilgang og arbejde med ResonansNetværket herunder proces, metode og teori er delvist udarbejdet med inspiration fra aktionsforskning. Inspirationen bunder i, at aktionsforskning som tilgang tilbyder et helheds- og deltagelsesperspektiv på organisationer, som kobler teori og praksis med målet om at udvikle en praksis.

I dette afsnit ønsker vi kort at definere aktionsforskning som metode samt baggrunden for, hvorfor vi har ladet os inspirere heraf. Vi vil også kort beskrive begreber som medhedstænkning og polifoni da disse understøtter vores arbejde i ResonansNetværket.

Aktionsforskning defineres som:

"en tilgang til gennem handling at skabe udvikling og forandring i organisationer samt i andre kontekster;..., og på samme tid forske i forandringen for at skabe viden og erkendelser om forandringen, processen og praksis" (Bilfeldt et al., 2020: 21)

Denne udvikling og forandring forgår ved, at organisationsmedlemmer aktivt deltager i dialoger, som er åbne for forskellige værdier, holdninger og perspektiver på praksis.

I denne sammenhæng er udvikling dialogbaseret, og sker på baggrund problembaserede undersøgelser og identifikation af udviklingsmuligheder, som bliver udgangspunkt for aktive prøvehandling. Disse prøvehandling sigter på den ene side at skabe læring og udvikling, og på den anden side, at skabe "empowerment" – myndiggørelse, hvor deltagerne støttes og anerkendes i at udvikle tillid til egne kompetencer og evner til at reflektere over og løse komplekse kerneopgaver i organisationen. Derfor er det vigtigt, at deltagerne i aktionsforskning på en reflekteret kritisk og

konstruktiv måde kan (magte at) udvikle deres relationer, faglighed og ikke mindst fællesskab i organisationen eller lokalsamfundet (Frimann og Hersted, 2020).

Aktionsforskning blev i første omgang præsenteret og grundlagt af den tysk-amerikanske social psykolog Kurt Lewin (1890-1947) i artiklen "Action research and minority problems (1946). Lewin beskrev i denne artikel aktionsforskning som:

"Det er en slags aktionsforskning, en komparativ undersøgelse af betingelser for og virkninger af forskellige former for social handling og forskning, der fører til social handling. Forskning, der ikke skaber andet end bøger, er ikke tilstrækkelig" (Frimann et al., 2020: 125)

Lewin arbejdede med, hvordan man på bedre vis kunne inddrage deltagerne og deres egen opfattelse af virkeligheden baseret på en metodetilgang, der tager udgangspunkt i forholdet mellem handling og tænkning:

"Det er sandsynligvis korrekt at sige, at et individs handling er direkte afhængig af, hvordan vedkommende opfatter situationen" (Frimann et al., 2020: 125).

Vores inspiration og forløb i ResonsNetværket er ikke bygget op omkring grundmodellen af Lewins Læringsspiral, men mere af den grundlæggende idé med aktionsforskning – som et helheds- og deltagelsesperspektiv på organisationer, som kobler teori og praksis med målet om at udvikle en praksis.

Som beskrevet i vores problemfelt, vil vi gerne undersøge, om vi kan skabe et refleksionsrum sammen med lederne, hvor vi kan søge efter nye kvaliteter, som kan sætte kursen for en udvikling, der giver bedre mulighed for at trives på arbejdspladsen. Her er det afgørende ligesom i aktionsforskning at være opmærksom på, at sikre tid til eftertænkning og refleksion, hvor en sag kan blive belyst ud fra forskellige perspektiver, og hvor dialogerne fører til handling, udvikling og/eller forandring. Vi skal gerne kunne deltage og facilitere processer, som hele tiden veksler mellem divergens og konvergens dvs. som enten åbner/løser op eller lukker/samler processen (Frimann og Hersted, 2020).

Ifølge Shotter foregår aktionsforskning indefra, hvor deltagerne gennem fælles dialog beriger hinanden, ved udveksling af erfaringer, feedback, spørgsmål og fælles refleksioner. Derfor er der i aktionsforskning tale om medhedstænkning i stedet for omhedstænkning, forstået på den måde, at

i medhedstænkning handler det om at tænke *med* den anden, frem for *om* den anden (Frimann og Hersted, 2020).

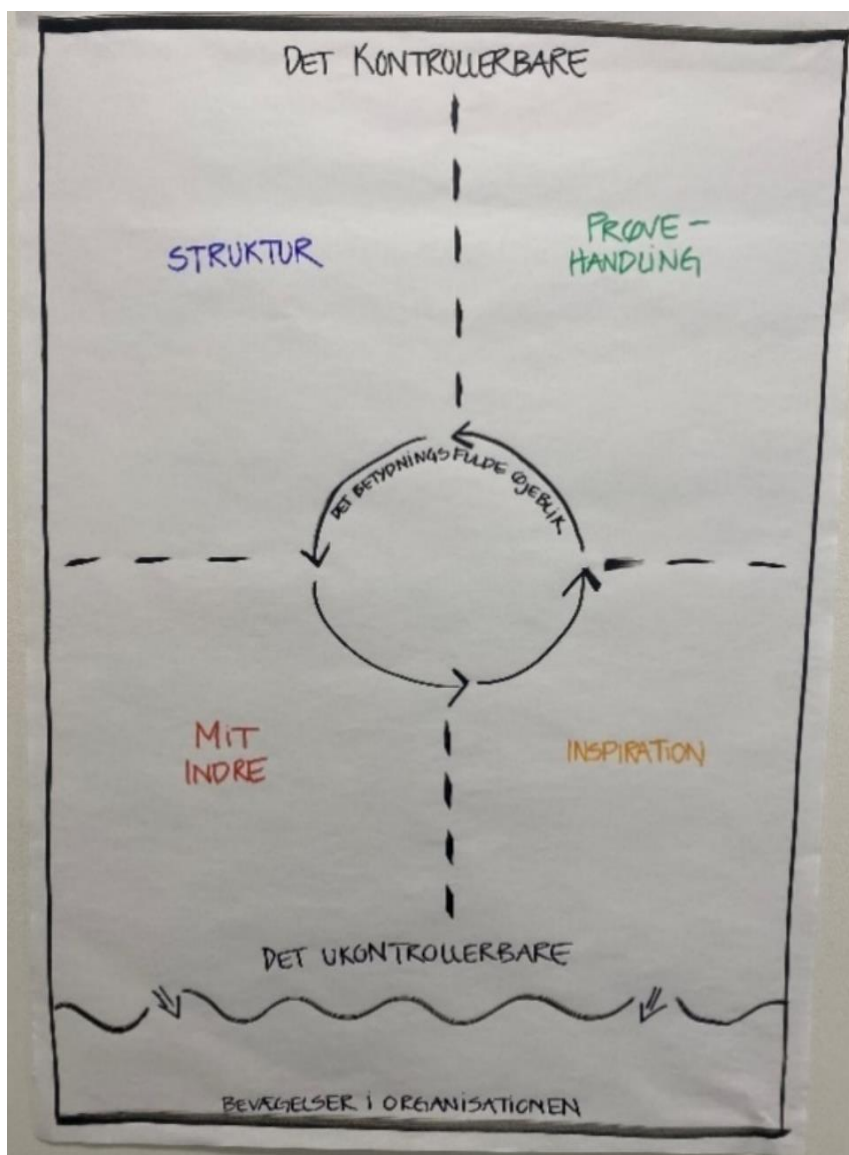
Polyfoni har en grundlæggende rolle både i den socialkonstruktionistiske forståelse af aktionsforskning, men også i vores forståelse af ResonsNetværket. Polyfoni handler om anerkendelse af forskellige stemmer og videns former, og betyder flerstemmighed (Frimann og Hersted, 2020). For ResonansNetværket er polyfoni særligt relevant, da vores medforskere (lederne) kommer fra fire forskellige organisationer, hvor der til hver af disse organisationer, fagligheder eller specialiseringer knytter sig, bestemte sproglige konventioner, bestemte fagudtryk og bestemte måder at tænke på. Derfor er det vigtigt for os at være opmærksom på disse forskelle, og samtidig være i stand til at facilitere processer, hvor de forskellige stemmer inviteres til at lytte til hinanden, og vi sammen går på opdagelse i de sproglige vendinger, forståelsesmåder og udtryk der kan tages for givet (Frimann og Hersted, 2020).

I lyset af at vores forløb i ResonansNetværket er inspireret af aktionsforskning, har lederne i netværket ageret som vores medforskere, men de omtales som "lederne" i dette projekt og på samme vis har vi indtaget rollen som forskere og facilitatorer.

Vi har nu beskrevet, hvordan vores forløb i ResonansNetværket er udviklet med inspiration fra aktionsforskning, og vil i kommende afsnit beskrive hvordan vi har udviklet en procesmodel til brug for ledernes udviklingsforløb i ResonansNetværket.

[Resonansmodellen – et stillads til læring](#)

I vores indledende tanker om skabelsen og opbygningen af ResonansNetværket, skulle forløbet også være et udviklingsforløb for de ledere, vi havde inviteret med ind i netværket. Vi søgte derfor en model, der kunne fungere som et visuelt stillads for ledernes udviklingscyklus. Inspireret af allerede udviklede modeller, der ikke helt rummede det vi søgte, satte vi os for at udvikle vores egen "Resonansmodel".



Billede 1: Resonansmodellen (Bilag 2)

Vores udgangspunkt til udvikling af en ny model var, en mangel på en analytisk og handlingsorienteret model, som gav mening for os, og som vi kunne anvende i vores facilitering af ResonansNetværket. Vi ønskede at udvikle en model, der både kunne rumme og omfavne den læring og inspiration der måtte opstå i ResonansNetværket, samt cyklussen fra inspiration til handling til ny læring. Samtidig med, at modellen også visuelt og indholdsmæssigt indfanger både det ydre (omgivelserne, omverden) og det indre (lederen selv).

Vi beskriver vores resonansmodel yderligere i et senere afsnit, men først vil vi præsentere de modeller vi har ladet os inspirere af i udviklingen af vores egen.

Inspiration til udvikling af resonansmodel

Vi ønskede at udvikle en handlingsorienteret model, som skulle støtte os og specielt lederne i at forvandle og forplante gode ideer og skabe positive forandringer ved prøvehandlinger i praksis. Samtidig en analytisk model, der kunne hjælpe os med at udforske mønstre af handlinger og begivenheder, hvor vi (måske) kunne opdage hvordan og hvornår resonansen opstår.

Formålet med resonansmodellen er, at den skal føre lederne gennem de fokusområder, vi anser som væsentlige i forhold til oplevelsen af resonansen. De seks fokusområder beskriver vi yderligere i kommende afsnit om selve resonansmodellen.

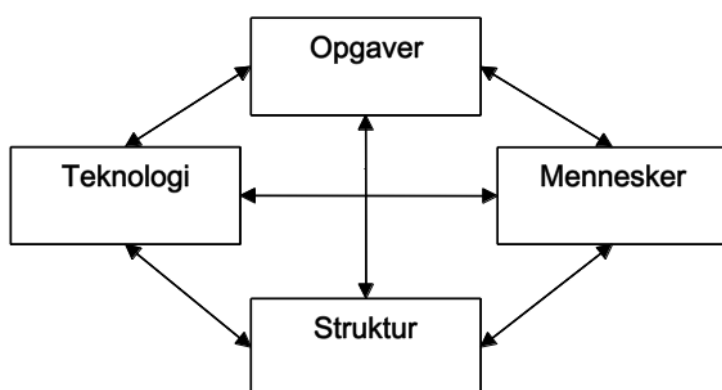
Resonansmodellen er inspireret af den cirkulære forståelsesform samt to modeller:

- Leavitts- "Diamantmodel – organisationsanalysemodel"
- Kjeld Fredens – "Omverdensmodel – baseret på kognitiv, affektiv og social neurovidenskab"

Herunder udfolder vi de to modeller vi er inspireret af samt den cirkulære forståelsesform.

Leavitt – Diamantmodellen:

"Diamantmodellen" er en organisationsmodel der består af fire variable, hvor pilene illustrerer systemsynspunktet. Den er oprindeligt tænkt til at tilrettelægge organisationsændringer udefra, og kan samtidig anvendes til at se på en eventuel ubalance mellem de fire variable.



Figur 1: Leavitt - Diamantmodellen

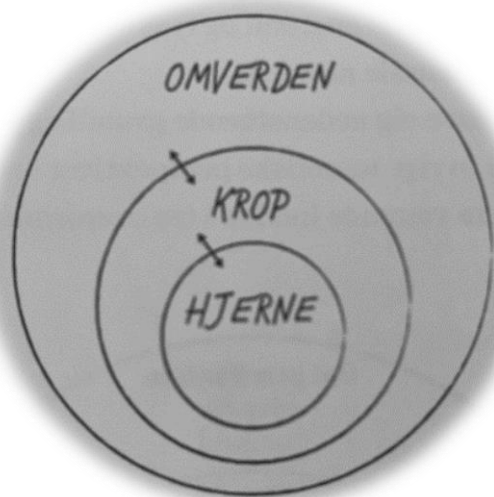
Mennesker skal forstås som medarbejderne i organisationer, *opgaver* referer til eksistensgrundlag for organisationer, dvs. deres tjenesteydelser eller produktion, *teknologi* refererer til de metoder,

maskiner, computere, programmer og *struktur*, skal forstås som arbejdsdeling, planlægning, autoritetssystemer og kommunikationssystemer (Eltिंग og Hammer, 2014).

Inspirationen som vi har hentet ved denne model er, den analytiske del. Hvis vi eks. får en ny opgave vi skal løse, hvilke implikationer vil eller kan den have ift. medarbejderne, altså, hvem skal løse opgaven? Hvad med strukturen, skal den ændres, og hvad med teknologien, skal vi anskaffe os ny software eller andet? Når vi gør noget ved den ene variabel, så vil det sandsynligvis have implikationer på andre variabler.

Kjeld Fredens – "Omverden-modellen"

Den anden model, vi er blevet inspireret af i forbindelse med udvikling af resonansmodellen, er Kjeld Fredens "Omverdensmodel". Denne model indkredser sammenhængen mellem omverden, krop og hjerne, og viser, at omverden påvirker kroppen, og kroppen påvirker hjernen og vice versa. Udvikling forgår ikke alene i den enkelte, men sker i relation til omverden. Disse tre elementer, er et udtryk for et relationelt system, der er i konstant interaktion med hinanden. Derfor kan det være svært at lave inddelingen i de tre elementer helt skarp, da det er dynamikken og interaktionen mellem disse, hvorpå omverdensmodellen skal forstås (Mortensen og Oberländer, 2022).



Figur 2: Kjeld Fredens - Omverdensmodel

Her har vi ladet os inspirere af de svingninger, der beskrives mellem de tre elementer, som vi kan koble til én af Rosas definitioner om resonans som værende svingninger imellem individet og verden, når verden påvirker os og vi lader os bevæge (Rosa, 2016).

Den cirkulære forståelsesform

Som beskrevet i afsnittet om videnskabsteori, er vores valg af erkendelsesteori i dette projekt socialkonstruktivisme og socialkonstruktionisme, hvor den cirkulære forståelsesform hører til. I den cirkulære forståelsesform er man ikke optaget af, at finde en forklaring, det vil sige, at forstå betyder ikke at forklare, men at forsøge at udforske mønstre af handlinger og begivenheder. Her skifter vi fokus fra at finde årsager, som hører til den lineære forståelsesform, til at have fokus på, at opdage den gensidige påvirkning mellem vores handlinger og finde frem til egen andel i og medvirken til, at netop disse mønstre blev skabt. Vores forståelsesramme i ResonansNetværket kommer til at handle om, at se på sammenhænge og mønstre for begivenheder og handlinger, hvor vi og lederne i netværket har et personligt ansvar for at overveje, hvordan vores handlinger påvirker andre samt at være nysgerrige på, hvordan dem vi interagerer med, oplever forskellige situationer. I denne forståelsesform er vi også nysgerrige på, hvad de andre er optaget af at skabe i fremtiden (Haselbo, 2012).

Resonansmodellen som visuelt stillads

Lad os nu kigge på vores "Resonansmodel", der også omtales af lederne som deres "plakat" eller "planche". Som beskrevet i ovenstående, ville vi gerne udvikle en model, der var handlingsorienteret og analytisk, hvor vi kan forsøge at udforske mønstre af handlinger og begivenheder samt hvordan læring og lederens proces i cyklussen bevæger sig. I den sammenhæng, har vi udviklet en procesmodel med seks fokusområder, som blandt andet danner grundlag for vores arbejde med og i ResonansNetværket og i særlig grad skal være med til at skabe en rammeguide for ledernes udviklingsproces.

I vores cirkulære forståelsesramme af resonansmodellen, er der ikke nødvendigvis en på forhånd givet start, slut eller retning. Modellen er netop udviklet til at kunne tilpasses den enkelte leder og ikke omvendt. Det er lederen der bruger modellen, som ramme for egen udvikling, som en guide, men uden at den skal opfattes som en fastlåsning af lederen.

Hvis man forstår resonans som det, der ikke er kontrollerbart eller sætter lighedstegn mellem resonans og det ukontrollerbare, så vil vi ifølge Rosa ikke komme ret langt. Resonans kan opleves mellem mennesker og ting, når vi bevæger os mellem det kontrollerbare og det ukontrollerbare, i det, som Rosa kalder det "halvkontrollerbare" (Rosa, 2023).

Med inspiration fra de ovennævnte beskrevet modeller, vores forståelse af Rosas resonansteori og det at formå at skabe "resonans-rammer" samt ikke mindst Thorkild Olsens mere praksisnære tilgang indeholder vores resonansmodel seks fokusområder. Fokusområderne har vi defineret ud fra tankegangen om, at det var de ønskelige bevægelser og områder, lederne i ResonansNetærket med fordel kunne besøge, for at øge vores og deres søgen efter resonansoplevelsen.

Fokusområderne består delvist af:

de *kontrollerbare* områder:

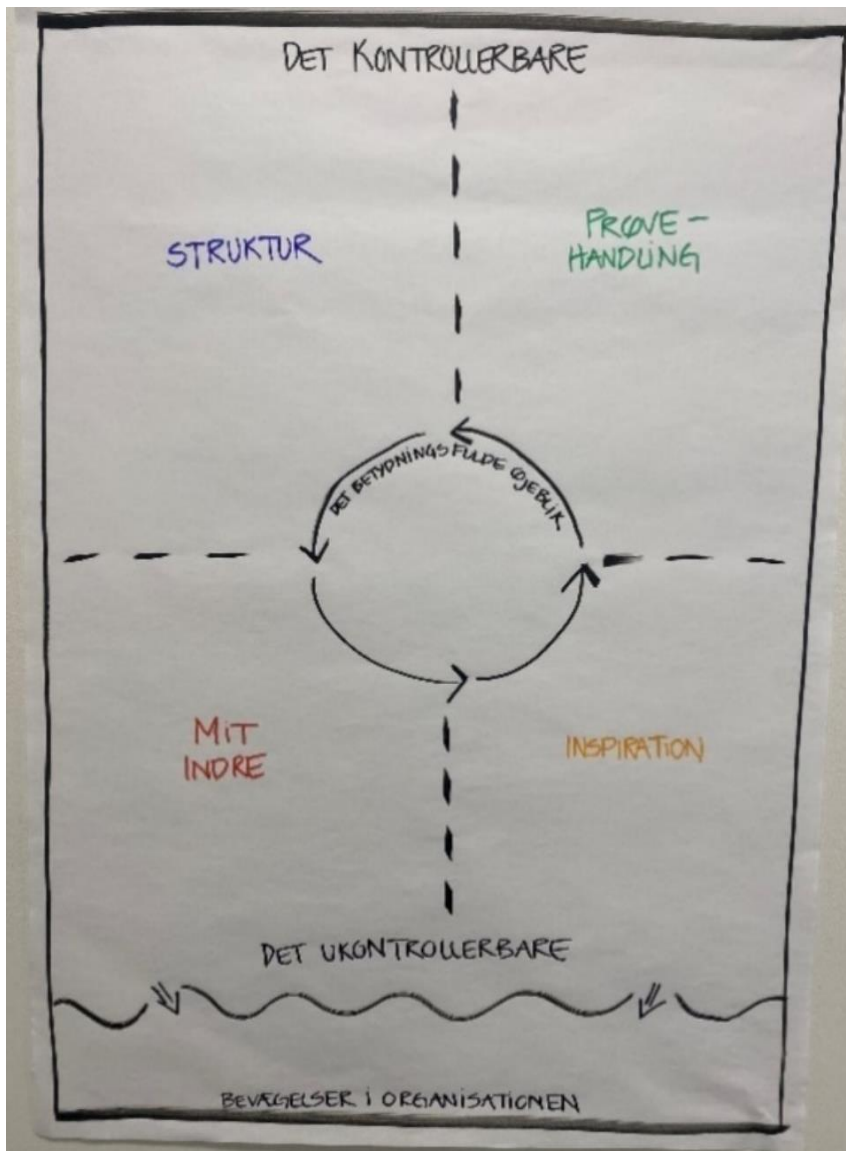
- Prøvehandling
- Struktur

de *ukontrollerbare* områder:

- Inspiration
- Mit indre
- Bevægelser i organisationen

samt det der potentielt kan opstå i det *halvkontrollerbare*:

- Det betydningsfulde øjeblik



Billede 1: Resonansmodellen (Bilag 2)

Fokusområdet *Inspiration* er egentlig en del af grundlaget for vores ResonansNetværk, og der vores model tog udgangspunkt. Vi ønskede, at det rum vi fik skabt også kunne være kilden til inspiration blandt lederne, herunder selvfølgelig også det, vi som facilitatorer af netværket bringer med ind i det. Vores interesse for resonans, har været yderst relevant for os at videregive i netværket, i håbet om, at vi kan så nogle frø, der kan gro videre hos andre.

"Det er ikke tilstrækkeligt, at jeg griber ud efter verden, for resonans forudsætter, at jeg lader mig kalde på, at jeg bliver påvirket, at der er noget udefra, der når mig (Rosa, 2023 s. 40-41)

Håbet for den inspiration der muligt opstår i ResonansNetværket, er også at lederne på sigt tager den med sig ud af det rum vi har skabt i netværket. Det er dog endnu for tidligt i denne proces at se den fulde påvirkning, hvilket også vil kalde på, at vi bevæger os med lederne ud i f.eks. deres organisationer for at se de bevægelser – men der er klart potentiale.

Inspiration skal ifølge ”Den Store Danske” (Denstoredanske.lex.dk) forstås som en stimulus, der udløser mental aktivitet, men er i dagligdags sprog også kommet til at betyde motivation eller kreativitet. Vi inddrager meget bevidst den kreative vinkel i vores facilitering af ResonansNetværket, i en søgen efter nye kvaliteter, og nye måder at gribe dialogerne an på.

I moderne sprogbrug skelner vi mellem at være eller blive inspireret og det at være inspirerende, altså mellem en passiv og en aktiv holdning. I ResonansNetværket er intentionen at lederne både skal lade sig inspirere af hinanden, men også at være inspirerende for de hinanden og ikke mindst for sig selv. Den samme dobbelthed præger ordets latinske grundbetydning: at indblæse (Gud indblæser livsånde i mennesket) og at indånde (mennesket trækker vejret) (Denstoredanske.lex.dk). I den første betydning er mennesket genstand for en handling, i den anden selv aktivt, hvilket også var én af vores grundtanker med netværket, nemlig at skabe et rum, hvor lederne *kan trække vejret*.

Fokusområdet der indeholder *Prøvehandling* er opstået med inspiration fra aktionsforskning, hvor prøvehandling er en stor del af Lewins ”læringsspiral” (Frimann, Borup Jensen og Sunesen, 2020) samt Thorkild Olsens syn på resonansfællesskaber som prøvehandling. Intentionen med den inspiration der potentielt kunne opstå på netværksmøderne, var at det skulle give anledning til, at lederne engagerede sig til små micro-prøvehandling, de skulle ud at prøve af i deres organisationer, indtil vi mødtes igen. Da vores model er opbygget på baggrund af den cirkulære forståelsesform, skulle lederne på kommende netværksmøder referere til hvad der var sket siden sidst, lade sig inspirere på ny hvilket måske gav anledning til nye prøvehandling.

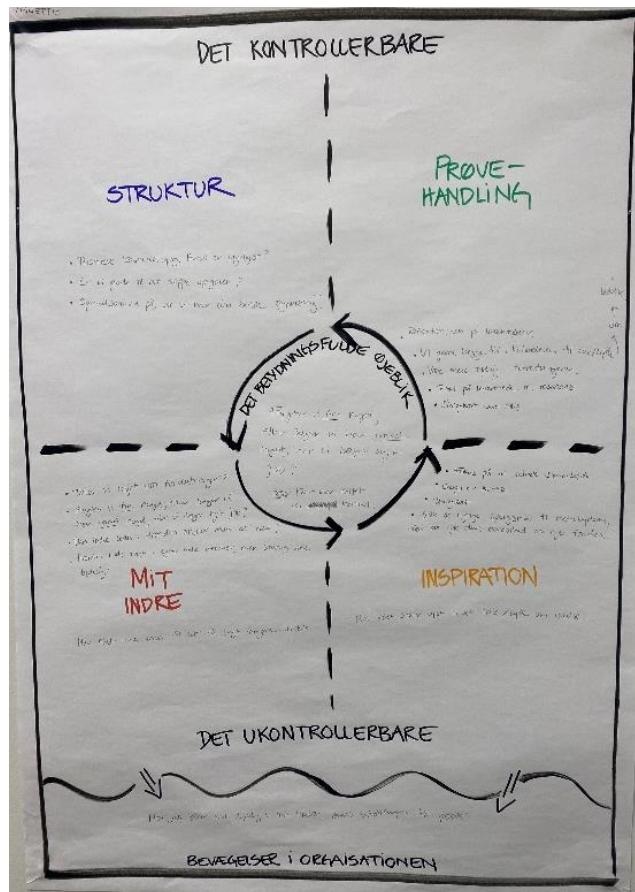
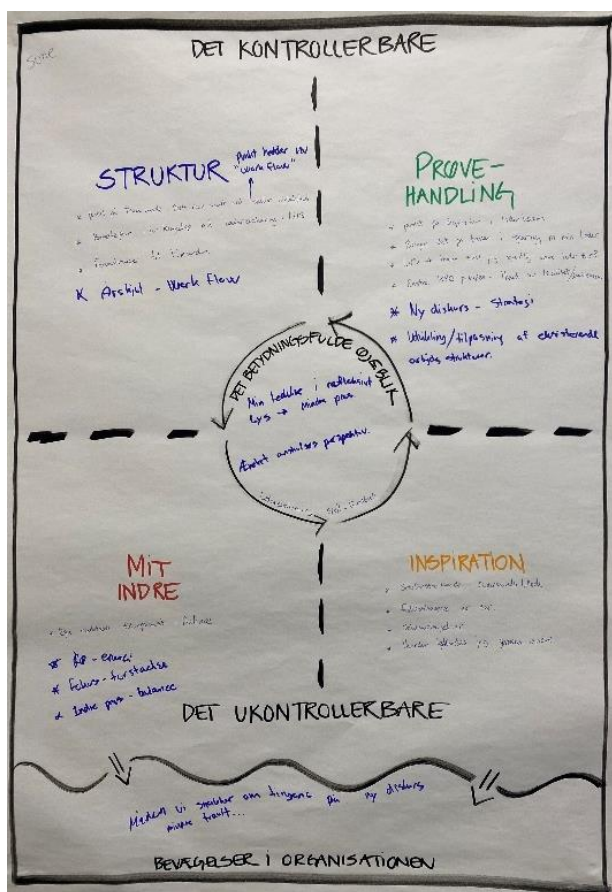
Fokusområdet med *Struktur* skal kunne rumme de mulige kontrollerbare ændringer der enten skal foretages for at en given prøvehandling kan lade sig gøre eller være direkte eller indirekte afledt af en given prøvehandling. Det kunne være, at der skal ændres på rammerne for møder, dagsordner, MUS/LUS samtaler eller at afsætte tid til fordybelse i kalenderen.

I fokusområdet *Mit indre* handler det om, det der ukontrollerbart sker indeni lederne, det følelsesmæssige og åndelige, det der pludselig opfanges eller det der langsomt indfinder sig. Her

skulle lederne blandt andet beskrive hvad der har bestyrket, bevidnet, bevæget og berørt dem i deres proces af inspiration og prøvehandlinger, samt det vi skabte sammen på netværksmøderne. De relationer vi har været sammen om i mødet med hinanden som ubekendte.

Fokusområdet i midten *Det betydningsfulde øjeblik* befinder sig netop i midten af alle fokusområder, og er det som bevæger sig i spændingsfeltet mellem det kontrollerbare og ukontrollerbare, nemlig det halvkontrollerbare – der hvor resonansen ifølge Rosa kan opstå (Rosa, 2016). Vi kan håbe, at der i netværket, kan opstå et enkeltstående tilfælde eller måske endda en kæde af betydningsfulde øjeblikke, der kan være med til at bevæge lederne i deres søgen efter nye kvaliteter, og positivt påvirke deres trivsel. Vi ved ikke om det indfinder sig, men det har sin plads i hjertet af modellen.

Det sidste fokusområde som illustrativt befinder sig i bunden af resonansmodellen *Bevægelser i organisationen*, er en del af modellen, men også bevidst placeret i skellet mellem de andre fokusområder. Vi kan nemlig hverken planlægge eller forcere, at de andre fokusområder som micro-prøvehandlinger påvirker hverken direkte eller indirekte bevægelser i lederens organisationer. Samt vi er endnu ikke i denne proces inviteret med ud i organisationerne til at observere de potentielle bevægelser. Nogle bevægelser kan måske ses med det samme og andre over tid, nogle er synlige og andre vil helt naturligt bevæge sig i det underbevidste og endnu usynlige felt. Men vi har givet det plads i modellen, hvis det skulle opstå samt være synligt for lederne.



Billede 2 & 3: Resonansmodellen udfyldt af to ledere fra ResonansNetværket (Bilag 2)

I kommende afsnit beskriver vi vores procesdesign, herunder inspirationen til udviklingen af og arbejdet med ResonansNetværket og netværksmøderne.

Procesdesign

Vi har designet en proces, der har til hensigt at skabe de bedste mulige rammer for, at lederne i sammenspil med hinanden og os, potentielt kan opnå oplevelsen af resonans. Det handler selvfølgelig også i stor grad, om hvordan alle bestræber sig på at være engageret i processen velvidende, at der kan opstå forstyrrelser undervejs (Frimann og Hersted, 2020). Som Rosa pointerer og som beskrevet i vores teori-afsnit om resonans, er det ikke muligt på forhånd at planlægge resonans eller sikre, at den opstår eller indfinder sig i ResonansNetværket, men vi kan gøre vores bedste for at de rammer vi har skabt, gør det muligt.

Gennem tre netværksmøder med lederne skulle vi sammen afprøve metoder, med hensigten om at skabe bedre trivsel gennem dialog, øvelser og små individuelle prøvehandlinger i lederens egen organisation. Vi håber, at vi sammen gør os erfaringer med, hvordan vi kan komme godt videre med

mere energi og hvordan vi kan modvirke udbrændthed, så den evige acceleration ikke slår os omkuld.

Det har været vigtigt for os, at forløbet og ResonansNetværket, ikke blot er sat i verden for vores masterprojekt, men i høj grad er ledernes ”rum” i forhold til at få lederne til at tage ejerskab for egen læring og dermed også engagement. Som beskrevet i afsnittet om videnskabsteori hævder John Shotter, at vi skal tune os ind på hinanden for at opnå sammenskabelse via dialogisk proces og socialt samspil, og det skal vi søge at opnå sammen i ResonansNetværket. Via kreative dialogiske processer og relationelle sammenspil, vil vi sammen med lederne søge efter nye kvaliteter.

Herunder udfolder vi yderligere de metoder og tilgange vi har ladet os inspireres af i vores facilitering af møderne i ResonansNetværket.

Visuelle stilladser

I konteksten af vores netværksmøder har vi understøttet vores proces med visuelle modeller, plakater, artefakter m.m.

Visuelle stilladser betegnes, som det at arbejde med visualisering, som en måde at understøtte og forstærke dialogens udbytte på, eller som vi tidligere har omtalt det, leder vi efter nye kvaliteter i dialogerne og herunder også relationerne (Moltke og Molly, 2021).

Vi og lederne er alle trådt ind i dette ResonansNetværk velvidende, at vi ikke ved, hvor det bærer hen, men finder tryghed i at det der sker, er det rigtige, der sker, når det sker.

Med visheden om at det for nogle, kan være grænseoverskridende at arbejde kreativt med en mere legende tilgang, da vejen kan synes mere tåget end ved f.eks. en helt almindelig samtale, har vi som facilitatorer forud for hvert netværksmøde sikret os at sætte konteksten, indrammet det vi skal arbejde med samt formålet med metoden. En tilpas beskrevet struktur der løfter og fordrer formålet samt er med til at skabe en god atmosfære i rummet, men samtidig tilpas løs til, at vi og lederne kan lade os flyde med. Lederne er i stor grad med til at bestemme indholdet og vejen processen fører os, og deres accept af dette, er med til at sætte rammerne for, hvordan ledernes samarbejde i ResonansNetværket udvikler sig.

Vi har arbejdet med visualiseringen som noget der opbygges under og på møderne med lederne, hvor bl.a. vores resonansmodel har fungeret som et visuelt stillads lederne løbende har kunne arbejde med. Resonansmodellens formål har også været at understøtte lederne i, at gøre deres

proces og bevægelser i netværket synlige, der sker faktisk noget og de flytter sig. Som her udtalt af en af lederne:

”noget af det jeg synes der er bemærkelsesværdigt ved den (resonansmodellen), det er jeg har ikke været ved at kigge på den fra gang til gang () men hver gang jeg så bliver præsenteret for den, fx igen i dag, jammen så opdager jeg faktisk at have skrevet nogle ting ned, som jeg vil forsøge på at ændre i min hverdag, jeg tror egentlig ikke jeg var klar over at det var kommet ud af det her (netværket), men det tror jeg så i dag når jeg kigger på det, gud det er faktisk noget jeg har fundet på her () og så har det bare ligget i underbevidstheden og arbejdet, hvor at jeg virkelig har fået gjort noget ved det, men uden egentlig at vide hvor det kom fra, og det ser jeg så i dag, og det synes jeg da egentlig er ret fedt” (Bilag 1, citat nr. 20, interview)

Foruden de visuelle stilladser som værktøj, bruger vi selvfølgelig også vores sprog som den lygte, der skal oplyse lederne. Vi supplerer sprogets domæne med visuelle virkemidler, fordi det på anden vis end sproget, kan tydeliggøre det vi og lederne endnu ikke selv har kunne få frem i lyset (Moltke og Molly, 2021).

Den kreative legende tilgang

Vores ærinde i ResonansNetværket har været at vise, hvordan den legende tilgang kan være med til at fremme muligheden for resonans. Tilgangen tilbyder lederne via visuelle stilladser og legende handlinger at opleve dem selv og hinanden både sanseligt og kropsligt. Vi kobler og løfter dialogen med visuelle håndgribelige artefakter krydret med en bevidnende tilgang, hvor lederne spejles i hinanden og sig selv.

I den legende tilgang har vores fokus været på at eksperimentere, udforske og være nærværende i nuet fremfor præstationer og resultater. Det har været vores ønske, at den legende tilgang kan bidrage med at give lederne muligheden for at udvikle deres resonansforhold til sig selv, hinanden og verden mod en større selvindsigt og selvformåen.

Vores rolle i ResonansNetværket har primært været at guide lederne gennem de legende processer i netværket og understøtte deres dialoger og refleksioner heri samt tilbyde vores perspektiv som forskere og facilitatorer. Hvilket understøttes af følgende citat fra én af lederne:

”det tager også lige toppen, med de der ting som man normalt godt kunne synes var svært at snakke om, når det bliver sådan noget leg, altså når man skal fortælle ud fra et billede, når man

skal vælge noget gakkede lejetøj, og fortælle ud fra, det er i hvert fald noget andet end og sidde og kigge hinanden i øjnene, det tænker jeg, det har også været med til at det har været lidt legende let, også at få sat ord på" / "det er faktisk rigtig" (Bilag 1, citat nr. 4, interview)

Vi er gået uærbødigt til arbejdet med ResonansNetværket, ved hele tiden at være nysgerrige, undersøgende og legende, med særligt tryk på *legende*. Vi har brugt det legende som døråbnere for dialogen, til at nuancere lederne fortællinger, således de opleves mere håndgribelige. I håbet om, at vores proces og tilgang kan virke som en mental øjenåbner for lederne, hvor de får forholdt sig refleksiivt til deres egen og andres kommunikation og relationer.

Bevidning som "spejl"

Med bevidning som inspiration har vi ønsket, at dialogen i ResonansNetværket bliver forstærket og genskabt, ved at historien spejles tilbage til fokuspersionen (lederen), så den hører sin egen fortælling. Bevidning til forskel for spejling, som er mere eller mindre en direkte genfortælling af det, fokuspersionen har sagt, handler bevidning om et mere personligt præg af den, der bevidner. Bevidneren i denne sammenhæng er mere i spil, forstået på den måde, at man tager fokuspersionens fortælling ind, bearbejder den med egne ord og ser efter værdier, og så leverer en klangbund for fokuspersionens historie med en beretning om den bevægelse denne historie og dilemmaer skaber hos bevidneren selv (V. Moltke og Molly, 2021).

Oplevelsen af resonans i relation til bevidning skal forstås som den genklang, fokuspersionens fortælling skaber i bevidneren. Denne genklang skal afspejle, hvordan bevidneren er blevet tiltrukket af fortællingen, og hvordan den resonerer med bevidnerens egen personlige historie. Det kunne være, at bevidneren er mindet om værdier eller dilemmaer, bevidneren selv har stået over for. Som her beskrevet af en af lederne:

"(...)jeg har i hvert fald lagt mærke til i mange både mine egne fortællinger og også andres, at der er rigtig mange af sådan nogle selvmodsigelser, eller sådan nogle dobbeltheder, i vores forskellige ledelse eller nogle dilemmaer vi står overfor" (Bilag 1, citat 5, interview)

Nedenstående billede illustrerer hvordan bevidning kom til udtryk under et af netværksmøderne. Her havde vi udarbejdet et bevidningsskema som redskab til lederne (Bilag 7). Skemaet fungerede både som en procesramme for bevidningen, men også som et noteredskab, hvor lederne blandt andet kunne notere udvalgte nøgleord, mens fokuspersionen berettede sin fortælling.

BEVIDNING & REFLEKTERENDE TEAM ØVELSE		
FASE 1	FASE 2	FASE 3
(Fokusperson fortæller om en udfordring, problemstilling, drøm, ønske m.v.)	(Bevidende team giver feedback; hvad hæfter I jer ved af nøgleord, følelser, billeder, metaforer, genklang, bevægelser i fortællingen m.v.)	(Fokusperson giver udtryk for hvad han/hun tager med sig, hvilke indtryk feedback har givet m.v.)
lykkes med ny leder	forventningsafstemning Hvordan føler vi højt om det Hvordan skaber vi det bedste team Hvad er tid handle modes/give sig selv tid til at lade det	Forventningsafstemning dtale højt om det
Hvad bliver DU NYSGERRIG PÅ? (Hvad bemærker du, hvad oplever du, hvad opdager du, hvad rører fortællingerne/feedback i dig m.v.)		FASE 4 (Fælles drøftelse af det oplevede, overgang til arbejde med plakat)
Hvad skal der til Hvordan husker vi os selv/mærker efter kropssprog sætte banen tilpas, onboarding, forme hinanden passe på skuffelser/spøgelser > ny metabolisme		

Billede 4: Bevidningsskema (bilag 7)

I vores analyseafsnit kommer vi nærmere ind på, hvordan resonansen ved brug af bevidning er kommet til udtryk på netværksmøderne.

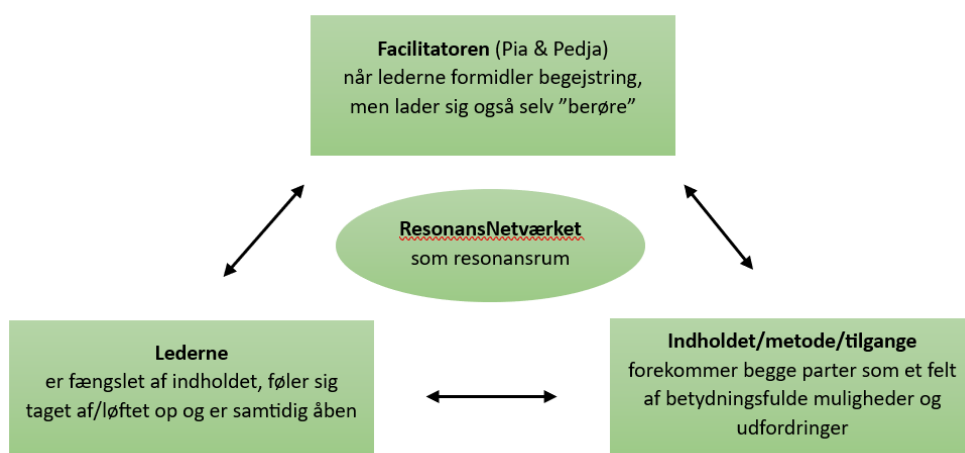
Herunder vil vi mere detaljeret beskrive rummet "ResonansNetværket" i relation til Rosas resonanstrekant.

ResonansNetværket som "tidslomme"

Resonansnetværket er bygget op efter inspiration fra Rosas "resonanstrekant" (Rosa; 2016, s. 280).

Resonanstrekanten beskrives ifølge Rosa, som det resonansrum hvor det "knitrer", og deltagernes opmærksomhed uhindret er fokuseret, hvor resonansakserne *vibrerer* – øjeblikket hvor det lykkes, eller som vi også har beskrevet det i vores resonansmodel (Bilag 2) *det betydningsfulde øjeblik* (Rosa, 2016).

Rosas resonanstrekant vil i relation til vores ResonansNetværk se således ud:



Figur 3: ResonansNetværkets resonanstrekant

Med ResonansNetværket som et mulighedsrum for resonans, er det vores intention at skabe rammerne for, at lederne kan føle sig inspireret af os, hinanden, sig selv og det vi som facilitatorer bringer med ind i rummet af tilgange til nye måder at drive dialog og sociale sammenspil på. Indhold som dialog, metode og den legende tilgang skal være en del af drivkraften for at få oplevelsen i rummet til at gå op i en højere enhed, hvor indholdet *taler* til os og hvor vi møder det igen på ny.

Vores facilitering af netværksmøderne i en resonansteoretisk forstand udvikler sig der, hvor lederne knytter sig til den indre interesse der opstår i dem selv på møderne. Det væsentlige indre skal her forstå som en fysiologisk faktor lederne kan mærke komme indefra som en egenværddi. Det afspejles i vores resonansmodel (Bilag 2), hvor et af fokusområderne er "Mit indre", hvor lederne netop skal benytte denne plads til at beskrive det, der sker i deres indre enten på vores netværksmøder eller i oplevelser udenfor møderne. Det indre i vores resonansmodel kan opstå pludseligt eller over tid. Gennem oplevelsen af det der sker i ledernes indre, erfarer de potentielt også deres egen formåen via stimulering af resonansaksen mellem os som facilitatorer og dem som deltagende ledere i netværket.

ResonansNetværkets resonansakser begynder med vores begejstring, hvor vi på den måde agerer som første stemmegaffel der er med til at vække ledernes resonansberedskab, sådan at det vi bringer med ind i netværket, dette være sig vores metodetilgange, bliver bragt til live i resonansen og sammenspillet mellem os og lederne, hvor vi evner at nå hinanden, fordi vi vil hinanden noget. Det vi berører på netværksmøderne, skal gerne bevæge os alle fordi det taler til os og dermed må

anses for vigtigt for os. Men det kræver også af os alle, at vi er åbne, parate og har modet til at lade os bevæge.

Endelig kan intet af ovenstående indfinde sig, hvis ikke vi har skabt en tilpas atmosfære i netværket, samt at det rum vi befinder os i opleves som trygt. Et rum uden væbnet modstand. Men vi går også ind i dette rum med en viden om, at nogle dage vil intet opstå eller intet taler til os og andre dage, vil det hele komme os i møde (Rosa, 2016).

Som udtalt af en af lederne, har ResonansNetværket fungeret som en "tidslomme", et pauserum til eftertænkksomhed:

"fordi i hverdagen har man ikke tid og rum, man tager sig ikke tid og rum til at sætte sig ned og tænke over sig selv, altså det er fuld blæs derudaf og man skal hele tiden løse noget, svare på noget () så den der med lige og puuhh (udånder) () det er sådan en tidslomme det her inde, og komme herind, hvor man har lys på sig selv samtidig med man også lyser på de andre () så det har virkelig virkelig givet noget" (Bilag 1, citat nr. 11, interview)

I følgende afsnit vil vi beskrive den fysiske og indholdsmæssige ramme for ResonansNetværkets møder med lederne.

Beskrivelse af ResonansNetværkets møder

ResonansNetværket har været samlingssted for tre netværksmøder i efteråret 2023, som alle har foregået på Aalborg Universitetsbibliotek (AUB) blandt bøgernes rigdom og livet fra de studerende. Aalborg Universitet (AAU) var oplagt for os som studerende at anvende som mødested, da vi er af den opfattelse at AAU er en vidensorganisation, hvor det bobler af læring, fordybelse og nytænkning. Derfor var vi ikke i tvivl om at AAU og AUB var det rette mødested for ResonansNetværket. Samtidig var AUB/AAU et neutralt sted for lederne, hvor de ikke var vant til at komme, og centralt placeret således lokationen ikke var en hindring for lederne i at kunne deltage.

Lederne bemærkede også på første netværksmøde det unikke ved lokationen, hvor det, at bevæge sig blandt bøgerne og energien på gangene hvor de studerende summende, havde en inspirerende påvirkning på dem. AUB skulle for vores ResonansNetværk være rammen der bandt vores netværk sammen.

Forud for hvert netværksmøde modtog lederne en kort introduktion og præsentation af indhold for det kommende møde samt en lille bid af vores tese om hvad resonansen og netværket kan (Bilag 4).

Alle fire ledere deltog på de to første møder, to var forsinket på andet møde og to ledere var af gode grunde fraværende på det sidste og tredje møde.

Alle tre netværksmøder har haft den samme basisramme, med små justeringer undervejs, som vi løbende ud fra hvert møde, vurderede krævede anden eller ændret tilgang.

Basisrammen for de tre netværksmøder på to-tre timer var:

- Velkomst
- Siden sidst
- Landeøvelse/genbesøg resonansmodel
- Resonansøvelse
- Genbesøg resonansmodel
- Afrunding

Første netværksmøde havde naturligt et par andre punkter på programmet (Bilag 6) som introduktion til ResonansNetværket og vores intention med at opstarte det, præsentation af alle deltagere samt dialog om ledernes drømme for deltagelse i ResonansNetværket, som blev opsamlet på en post-it-plakat (Bilag 9) og genbesøgt på sidste og tredje møde.

Netværksmøderne startede altid med en kort velkomst, præsentation af programmet for mødet samt en runde om bordet, hvor alle ledere kort fortalte om hvilke tanker der havde rumsteret og bevægelser der var sket siden sidst – rammen for punktet *siden sidst* var åben til at kunne rumme hvad end, der nu havde optaget lederne.

Som overgang fra *siden sidst* skulle lederne arbejde med og genbesøge deres egen Resonansmodel (Bilag 2), hvor blandt andet det de netop havde talt om i plenum under punktet *siden sidst* skulle overføres dertil. Det at overføre ledernes handlinger og refleksioner, som opstod mellem netværksmøderne, op på resonansmodellen, ønskede vi skulle have den effekt, at det blev synligt for lederne, hvad der havde optaget dem, og om de flyttede sig fra møde til møde.

Herefter introducerede vi lederne for tre forskellige øvelser, herefter benævnt som ”resonansøvelser”, hen over de tre møder. Resonansøvelserne havde fokus på den legende kreative tilgang samt bevidning, som redskab til at åbne op for, at dialogen kunne få mulighed for at bevæge sig ad nye veje.

Ved resonansøvelsens afslutning havde vi en kort pause til refleksion, for igen at genbesøge ledernes resonansmodel med forhåbentlig nyopstået inspiration fra den netop gennemførte resonansøvelse. Lederne skulle efter genbesøget med deres resonansmodel kort fortælle hinanden, om det de havde valgt at nedskrive til inspiration og refleksion for hinanden og dem selv. Vores intention med at introducere og guide lederne gennem en resonansøvelse var, at det skulle give anledning til, at der kunne opstå nye tanke- og handlemuligheder for lederne, som de ønskede at arbejde videre med, samt synligt nedfælde det på deres resonansmodel og dele det med hinanden.

Hvert møde rundede vi af med en kort refleksion over dagen samt vores tanker og planer for det kommende netværksmøde.

Vi ønskede med netværksmøderne at skabe en tryk og velkendt ramme, hvor der selvfølgelig blev introduceret nyt, men hvor der for lederne også skulle være genkendelige elementer fra møde til møde. Vi var meget opmærksomme på balancen mellem det at ville introducere noget nyt og kreativt for lederne uden det også skulle opleves forjaget.

Herunder et overblik over program for hvert netværksmøde:

Netværksmøde 1: (Bilag 6)

- Velkommen og hvorfor ResonansNetværket
- Landeøvelse: Post-it plakat
- Resonansmodel
- Resonansøvelse: Dialogkort/bevidning
- Resonansmodel
- Afrunding

Netværksmøde 2

- Velkomst

- Siden sidst
- Resonansmodel
- Resonansøvelse: bevidning
- Resonansmodel
- Afrunding

Netværksmøde 3: (Bilag 8)

- Velkomst
- Siden sidst
- Resonansmodel
- Resonansøvelse: Material storytelling/bevidning
- Gensøge Post-it plakat
- Resonansmodel
- Afrunding

Efter tredje og sidste møde i ResonansNetværket havde vi inviteret alle fire ledere til et fokusgruppeinterview om deres deltagelse og oplevelse med ResonansNetværket. To ledere deltog fysisk og én leder har besvaret interviewspørgsmål skriftligt per mail (Bilag 4). Vi inddrager denne data i vores analyse.

Vores refleksioner mellem møderne

Vi blev under og efter hvert netværksmøde meget naturligt optaget af det vi netop havde oplevet på netværksmøderne, herunder hvordan resonansøvelserne udspillede sig, om rammerne for netværksmøderne fungerede, hvordan kontakten og relationen mellem lederne udspillede sig, samt hvor "aktive" lederne var som deltagere samt os selv som facilitatorer.

Det vi blev optaget af i vores egne efterrefleksioner var:

Efter møde 1: bevidning, den legende tilgang, de rette rammer? Lederne var hurtigt i "kontakt" med hinanden, lederne brugte alle de "rette" ord (Bilag 3, feltnoter).

Efter møde 2: manglende oplevelse af "resonans" hos os, mere inaktive/observerende som facilitatorer, bevidning kunne stadig noget, lederne har meget at byde ind med til hinandens fortællinger.

Efter møde 3: på trods af kun to deltagende ledere var dialogen god, mere intens/personlig, vi var som facilitatorer mere til stede og involverede os i de fælles dialoger.

Senere i vores analyse og diskussion vil vi reflektere yderligere over vores egne oplevelser og observationer og hvordan de eventuelt har påvirket ResonansNetværket og planlægningen af netværksmøderne.

Datagenerering

I dette afsnit er det vores intention at give et indblik i de metoder vi har anvendt til generering af data i ResonansNetværket.

Vi har valgt at anvende de kvalitative metoder til datagenerering, da de kan anvendes til at analysere og undersøge menneskelige processer, kommunikation, relationer, diskurser, og den fælles meningsskabelse, som konstrueres i de sociale processer i ResonansNetværket (Frimann og Hersted, 2020).

Ved anvendelsen af de kvalitative metoder, vi vil forsøge at forstå ResonansNetværket ud fra ledernes perspektiver, udfolde betydningen af deres oplevelser og afdække deres levede verden forud for videnskabelige forklaringer (Kvale og Brinkmann, 2015).

Data er generet på baggrund emergerende processer gennem dialoger og involvering med lederne på hvert netværksmøde. For at kvalificere den videre proces, har vi valgt undervejs på møderne sammen med lederne at dele de fund, vi løbende ser i data og dialogerne.

Vores datagenerering består af følgende kvalitative metoder:

- Resonansmodel (Bilag 2)
- Transskription af udvalgte citater fra interview (Bilag 1)
- Mails til og fra lederne (Bilag 4)
- Deltagerobservation – feltnoter (Bilag 3)
- Optagelse af afsluttende interview

Deltagerobservation

Vi har valgt deltagerobservation som metode for generering af data, da denne metode egner sig til at beskrive og analysere det sociale, situerede og partikulære knyttet til menneskelig praksis, det vil

sige via anvendelsen af denne metode, får vi som forskere mulighed for at følge, forstå og at opleve socialpraksis, mens den udspiller sig.

”Samtale i sig selv er en form for deltagerobservation, der giver adgang til en forståelse af de skygger, som erfaringen har afsat i ordene selv” (Brinkmann og Tanggaard; 2015, s. 83)

Vi er bevidste om, at deltagerobservation kan betegnes som et paradoks, forstået på denne måde, *at deltage* refererer til, at man aktivt er involveret i en praksis, hvor *observation* refererer til, at man betragter en praksis uden at deltage i den. Deltagerobservation indebærer, at vi som forskere udfører begge dele samtidigt, altså at vi som forskere er deltagende i de aktiviteter, som udføres i ResonansNetværket, men også at vi skiftevis agerer som ”fluen på vægen” og dermed observerer på afstand (Brinkmann og Tanggaard, 2015).

Semistruktureret fokusgruppeinterview

For at besvare vores problemformulering, har vi udover deltagerobservation også valgt semistruktureret interview som metode til at genere data. Semistruktureret interview som metode giver os mulighed for, både at arbejde med en interviewguide, som vi har udarbejdet på forhånd, men også at afvige fra guiden i interviewsituationen, hvis der bliver bragt uventede relevante emner på banen af lederne (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Vi anser interview som en aktiv proces, hvor vi i fællesskab som interviewer og interviewpersoner producerer viden gennem vores relation (Kvale og Brinkmann, 2015).

For at belyse vores interventionstilgang samt problemformulering, har vi opstillet fem spørgsmål i vores interviewguide (Bilag 5):

- 1) Hvordan er det lykket os i fællesskab at skabe rummet ”ResonansNetværket”, hvor I kan trække vejret?
- 2) Hvordan har resonansøvelserne styrket kvaliteten af møderne, herunder udfoldelsen af jeres sprog (har de bestyrket dig, bevidnet dig, bevæget dig, berørt dig)?
- 3) Hvordan har jeres plakat ”resonansmodellen” understøttet jeres proces?
- 4) Er der noget I længes efter, som vi ikke har afdækket i ResonansNetværket, øvelserne, jeres proces?

- 5) Hvordan har din deltagelse i ResonansNetværket skabt muligheder for dig og evt. din organisation?

Ledernes besvarelser på spørgsmålene inddrager vi i analysen.

I kommende afsnit er det vores intention at beskrive de etiske og moralske opmærksomheder, som har vist sig i forbindelse med vores arbejde med ResonansNetværket.

Etiske overvejelser

Uærbødigheden overfor at åbne op for noget, der kan opleves som meget privat og følsomt. Eller rettere sagt, etiske problemer opstår især på grund af de komplekse forhold, der er forbundet med at "udforske menneskers private liv og lægge beskrivelser åbent frem" (Kvale og Brinkmann; 2015, s. 107).

Som forskere, er vi ikke neutrale, men med vores aktive deltagelse bidrager vi med vores egne kompetencer, holdninger og viden. Derfor kan enhver aktivitet betragtes som en intervention, der sigter mod at skabe læring, viden, udvikling og forandring (Frimann og Hersted, 2020).

Vi har begge haft rollen som facilitator, når det handlede om at designe, støtte og fremme udviklings-, refleksions- og læringsprocesserne på netværksmøderne (Frimann og Hersted, 2020). Men vi har også ladet os begge blive en del af ResonansNetværket, ikke helt som deltagere på lige fod med lederne, beskrevet som *deltagerobservation* i afsnittet om datagenerering, men vi har valgt at hengive os selv til det, der måtte opstå samt give noget af os selv, når relevant i passende øjeblikke. Det kræver uden tvivl en fin fornemmelse af rummet, stemningen og relationerne hvilket vi på mest uærbødige måde har forsøgt at håndtere med større fokus på vores *egne etiske kompetencer* (Kvale og Brinkmann, 2015). Det gjorde vi bl.a. ved løbende at tjekke ind hos deltagerne, spørge ind til om de var interesseret i at høre vores umiddelbare refleksioner samt ændre på forløbet og dagsorden, hvis omstændighederne bød på det. Det kunne være grundet lederne faldt i et emne eller dialog de ikke kunne slippe eller der opstod noget undervejs vi ikke kunne lade være med at besøge.

Ved at give lidt af os selv forsøger vi dermed også, at skabe en tryk relation til lederne i håbet om, at de dermed også føler sig trygge nok til at bidrage og lade sig bevæge med os.

Uanset kan vi som forskere og/eller deltagere aldrig undgå at påvirke et sådant forløb.

Derfor bør vi stille os selv det etiske spørgsmål om, hvor dybt interviewet kan analyseres, og hvorvidt lederne skal have indflydelse på, hvordan deres udtalelser fortolkes (Kvale og Brinkmann, 2015).

I forbindelse med at interview blev optaget, er der indhentet underskrevne samtykkeerklæringer fra alle lederne i evalueringsprocessen.

Opmærksomhed ved brug af kvalitativ metode

Vi er bevidste om, at det handler om at blive en god tænker og dermed for os en god forsker, der systematisk kan undersøge påstande og argumenter, og som er opmærksom på fordomme og antagelser. Vi skal kunne tænke i perspektiver, være kritisk undersøgende og have en frugtbar forestillingsevne, særligt i en verden fyldt med komplekse problemstillinger. Det skal vi bl.a. fordi information ikke nødvendigvis er lige med viden, samt det skaber grobund for en bedre dømmekraft og beslutningstagen. Det er en demokratisk nødvendighed, at vi bliver mere oplyste og reflekterede og stræber mod grundlæggende menneskelige *tænkekompetencer*, hvor nysgerrighed og undren spiller en større rolle for vores færden i denne komplekse verden (Bosserup; 2023).

Vi har ikke været optaget af at finde skjulte sandheder, men taget en undrende tilgang og været nysgerrige på, hvad lederne og data fortalte os, som vi kan bruge til at besvare vores problemformulering. Vi har valgt at transskribere de mest betydningsfulde citater fra fokusgruppelinterview samt inddrage udvalgte noter fra feltnoter, mails og resonansmodel så vores data i analysen står kritisk og/eller understøttende i forhold til vores antagelse om ResonansNetværket som resonansrum.

Vi finder vores data både valid og pålidelig, da den repræsenterer vores feltnoter, data fra resonansmodel samt udtalelser fra de fire ledere. Vi opmærksomme på, at én af lederne har besvaret spørgsmålene fra interview skriftlig, da denne leder var fraværende under selve interviewet på sidste og tredje netværksmøde, hvorved det sociale samspil mellem denne ene leder og os i interviewsituationen, har været fraværende.

I følgende afsnit indleder vi vores analyse af ResonansNetværket.

Analyse afsnit

Analyseafsnittet består af fem dele, hvor vi indleder med vores analysestrategi. Vi har opdelt analysen i fire overordnede temaer, hvor vi først besøger spørgsmålet om ”vi flygter fra noget eller søger hen imod noget” samt hvordan ResonansNetværket har fungeret som trygt og legende rum. Hvilket leder op til vores analysegennemgang via Thorkild Olsens fire grundsten, som vejen til et resonansfællesskab i ResonansNetværket. Afsluttende en analyseopsamling.

Vi benytter data som feltnoter, transskription fra fokusgruppeinterview, resonansmodellen samt relevant teori som omdrejningspunkt for analysen.

Analysestrategi

Vores fremgangsmåde for analysen har været først at reducere og organisere datamateriale, lære den at kende, finde temaer i data med fokus på det som medforskerne taler om, for derefter at finde forbindelsen. Kvalitativ dataanalyse handler om, at datamaterialet skal forstås, fortolkes og teoretiseres (Brinkmann og Tanggaard, 2015).

I analysen har vi valgt at benytte Thorkild Olsens fire grundsten (bestyrkes, bevidnes, bevæges og berøres) som analyseguide. Gennem analysen beskæftiger vi os med alle fire grundsten, og stiller skarpt på hvordan vi gennem teori, data og metodetilgang kan få øje på hvor og hvordan de enkelte grundsten kommer til syne, som eksempel i følgende citat fra en af lederne:

”de tanker der er blevet gjort og de refleksioner der er lavet osv, det gør også at jeg synes jeg står stærkere som leder, eh vi kan kalde det mere grounded, mere i hvert fald sådan mere skarp, sikker”
(Bilag 1, citat nr. 15, interview)

Vi som forskere iagttog både på netværksmøderne, fokusgruppeinterview samt i vores feltnoter, at der var fire gennemgående røde tråde for ResonansNetværket, der kom til udtryk, disse var ”Natur”, ”Spejl”, ”Tid” samt ”Sprog”. Disse fire røde tråde vil vi også inddrage i vores analyse og koble det til de fire grundsten. Her et uddrag fra vores feltnoter, hvor en af de røde tråde kan ses i en udtalelse fra én af lederne på et netværksmøde:

”hvordan kommer jeg i naturen, når jeg hele tiden er i overhalingsbanen?” (Bilag 1, uddrag af feltnoter)

I analysen vil vi først dykke ned i to temaer, som har optaget os, både gennem netværksmøderne, men også særligt da vi genbesøgte vores data, hvor det endnu engang sprang frem. Disse temaer er

”Flygter vi fra noget eller søger vi hen imod noget” samt ”ResonansNetværket som trygt og legende rum”. Temaerne viste sig i flere af vores dialoger med lederne samt igen i data, det ene er et spørgsmål der fangede lederne (og dermed os) og det andet tema er vigtigheden af at skabe trygge og legende rum, som f.eks. kan ses i følgende citat fra én af lederne:

”jeg synes det er fedt at få et rum, hvor man kan gøre lidt op med den der karikerede forståelse af hvad en leder er, som en der kan alt. Hvis det er det spejl du får hele tiden af dem omkring dig, så bliver det også svært at være ufejlbarlig eller sårbar” (Bilag 1, citat nr. 13, interview)

Analysen

Vi vil i analysen arbejde henimod at analysere om og hvordan deltagelse i ResonansNetværket kan fremme muligheden for, at resonansen kan emergere og styrke ledernes egen trivsel på arbejdspladsen.

Flygter vi fra noget eller søger vi hen imod noget?

I genopdagelsen af vores data blev vi opmærksomme på, som beskrevet i vores afsnit om samfundssyn, hvor indtrængende den kontinuerende stræben mod optimering har indhentet os. I vores higen efter mere og øget vækstfokus, har det været uundgåeligt at accelerationen og fremmedgørelsen også har fundet vej ind i ResonansNetværket. Accelerationen er blevet en uforcerbar kraft, som sniger sig med, og indtager sin plads – så spørgsmålet er om vi flygter fra noget eller søger hen imod noget? Hvis accelerationen altid vil indfinde sig, hvordan skaber vi så balance i vores liv? Hvordan lader vi accelerationen have plads uden at den tager over?

På baggrund af vores feltnoter tolker vi at det accelererede kom til udtryk i udtalelser fra lederne, som noget de gerne vil ”flygte fra” eller opleve mindre af.

Herunder uddrag af vendinger og nøgleord fra vores data, som vi blev optaget af (Bilag 1, 2 og 3):

- empati-tom efter en travl hverdag
- i en travl hverdag kan det være svært at sætte sig ned
- hvordan kommer jeg i naturen, når jeg hele tiden er i overhalingsbanen
- jeg skulle noget andet, men blev fanget i edderkops net
- vi får masser af ord, men der skal handling til, hvordan stopper vi op?
- jeg kender til det, at aldrig holde fri, jeg blev hentet af en indsatsbil nytårsaften
- problemet er at der er aldrig nogen der siger stop til en

Ovenstående uddrag af data giver anledning til, at vi kan tyde lederne, har brug for pauser, men har manglet handlekraften, men også støtte fra omgivelserne, til at kunne stoppe op. Lederne ønsker at finde rum for disse pauser, og det kommer også til udtryk, via deres egne udtalelser, hvad det så er, de gerne vil hen imod.

Herunder citat fra lederne, om deltagelse i ResonansNetværket:

”vi har valgt at være en del af resonansnetværket, fordi vi vil gerne mere, vi er eftertænksomme eller hvad?” (Bilag 1, feltnoter)

Lederne har alle truffet en aktiv beslutning om at være en del af ResonansNetværket, og det kan tolkes som første skridt i deres søgen mod eftertænksomhed og i deres higen efter pauser. Lederne søger også efter redskaber, rum og rammer der forhåbentlig kan hjælpe dem i deres søgen, og her er ResonansNetværket for nu blevet deres resonansramme. ResonansNetværket er dog stadig nyt og ukendt territorie for lederne at bevæge sig i, og det kan være uvist hvor det bærer hen, men de er også villige til at træde ind i det halvkontrollerbare sammen med os.

Uddrag af vendinger og nøgleord fra vores data tolker vi, som udtalelser der symboliserer, hvad det er, lederne søger hen imod: (Bilag 1)

- hverdagen bliver let og lys
- lidt mere stille vand en gang i mellem
- få ting til at gro
- det må gerne støve lidt
- ha’ legehatten på
- at have et sted hvor man kan spille bold
- champagne i kroppen

Så hvordan finder vi balancen mellem det vi flygter fra og det vi søger hen imod og hvordan kan vi lade det ukontrollerbare få plads i en verden af kontrol? Med reference til vores teoriafsnit, beskriver Rosa, at balancen måske skal findes i det halvkontrollerbare, hvor vi tør stå i det åbne og lade resonansen indfinde sig.

Følgende citat fra én af lederne, kan tolkes som denne balance i det halvkontrollerbare:

”det er rammen der egentlig er stram, men indholdet er åbent, giver det mening, og de to ting sammen, det bliver faktisk godt synes jeg” (Bilag 1, citat nr. 8, interview)

Med ResonansNetværket har vi søgt mod at skabe en tilpas struktur (ramme) for vores møder, herunder vores facilitering deraf og de øvelser og metodetilgange, vi har valgt at bringe i spil. Vi har været meget bevidste om i planlægningen at finde den rette balance mellem det vi gerne vil formå at give videre i netværket, uden det af lederne skulle opleves som et forsøg på at presse for meget ind i programmet. Vi kunne bevidst eller ubevidst tage det accelererede med ind i rummet.

Ud fra nedenstående citater kan vi tolke det således, at ledernes oplevelse af ResonansNetværkets rammer, har været tilpas:

”altså i det øjeblik det (netværksmøderne) bliver struktureret, som de er blevet her, så opgaverne har været meget afgrænset og meget tydelige () det gør at man () man får et spor og køre i, for i virkeligheden er det jo en meget åben opgave, så den kan jo stikke i alle mulige retninger, og alligevel så struktureret med de spørgsmål () og at man får lige så lang tid til at fortælle og lytte og genfortælle, så bliver man også () man spejler jo det den anden siger i det man selv har sagt eller har planer om at sige () også når det er korte intervaller, det er faktisk meget vigtigt () for så mister det sit moment” (Bilag 1, citat nr. 8, interview)

”(...)man ved jo aldrig når man sætter noget sammen hvordan det sådan lige føles, men rammer har i hvert fald været sådan, at jeg har været tryk ved, og dele de ting som jeg følte jeg havde brug for at kaste et nyt lys på” (Bilag 1, citat nr. 2, interview)

ResonansNetværket som tryk og legende rum

Vi har fra starten af være tiltrukket af den kreative legende tilgang som metode til at anskue procesdesign og metodetilgang samt som en anderledes, måske lidt skæv vinkel til fremdrift af dialogen. Vi er blevet præsenteret for den legende tilgang via seminarer på vores masterstudie, og ad den vej blevet inspireret til selv at inddrage det i vores procesdesign af ResonansNetværket. Her opdagede og oplevede vi på egen krop, hvordan denne legende kreative tilgang kunne noget helt andet – den bragte både vores bevidsthed, selvindsigt, handlemuligheder og ikke mindst vores sprog ad nye veje. Det legende var potentielt det ekstra krydderi, mange af os ikke vidste vi manglede, men som smagte helt rigtigt. Det kræver bestemt, at vi også tør kaste os ud i det, da det ved første øjekast kan synes lidt grænseoverskridende, men som vi selv har fået fortalt og som vi

videreformidlede til lederne, skal det prøves og mærkes på egen krop, før man kan anerkende dets potentiale.

Ud fra nedenstående udvalgte citater fra interview med lederne, tolker vi, at den legende tilgang også har haft positiv indvirkning på ledernes deltagelse i ResonansNetværket:

”det tager også lige toppen, med de der ting som man normalt godt kunne synes var svært at snakke om, når det bliver sådan noget leg, altså når man skal fortælle ud fra et billede, når man skal vælge noget gakkede lejetøj, og fortælle ud fra, det er i hvert fald noget andet end og sidde og kigge hinanden i øjnene, det tænker jeg, det har også været med til at det har været lidt legende let, også at få sat ord på” / ”det er faktisk rigtig” (Bilag 1, citat nr. 4, interview)

*”det var vigtigt for mig, var ligesom at jeg kunne mærke at det var et tillidsfuldt rum, hvor man også kunne () jeg ved ikke om det er det rigtige at sige, være sårbar, i hvert fald få italesat nogle ting man godt kunne tænke sig at få kastet noget lys på og også fra nogle andre perspektiver”
(Bilag 1, citat nr. 1, interview)*

”Øvelserne har været vigtig, det har sat en proces i gang og det har fået tanker, dialoger, samt nysgerrig til og gå et helt nyt sted hen” (Bilag 1, citat nr. 33, interview)

Vi vil i det følgende undersøge og dykke ned i hvilke spor i data vi kan koble til Thorkild Olsens fire grundsten, og hvordan de kommer til udtryk i ResonansNetværket.

[De fire grundsten som vejen til et resonansfællesskab i ResonansNetværket](#)

I nedenstående vil vi søge mod at analysere os frem til, om ResonansNetværket kan være vores bud på at finde ind til denne balance, den ”tidslomme”, hvor det halvkontrollerbare får lov at opstå.

Som beskrevet tidligere er de fire grundsten følgende (Olsen, 2023: 79:

- 1) Bestyrkes – forestillinger, forventninger
- 2) Bevidnes – anerkendelse, feedback, blive set og hørt
- 3) Bevæges – synlige/usynlige bevægelser
- 4) Berøres – at blive berørt, forstået, fornemmelse

Herunder udvalgte stikord fra ovenstående planche om ledernes forventninger og forestillinger om deres egen deltagelse i ResonansNetværket, og hvad de drømte om at opnå derigennem: (Bilag 9)

- Åbent forum til også at tale om det der bøvler og spænder ben for trivlsen
- Et brud med at en leder skal kunne alt
- Blive klogere på en selv – opdagelse
- Mulighed for at ændre det jeg gør i hverdagen, som kan føre til større trivsel på min arbejdsplads
- Selvindsigt – at se mig selv udefra
- Et refleksionsrum, hvor vi kan inspirere og blive inspireret

Lederne udtaler sig her om forventningen til det "rum" vi kalder ResonansNetværket:

"det var vigtigt for mig, var ligesom at jeg kunne mærke at det var et tillidsfuldt rum, hvor man også kunne () jeg ved ikke om det er det rigtige at sige, være sårbar, i hvert fald få italesat nogle ting man godt kunne tænke sig at få kastet noget lys på og også fra nogle andre perspektiver"
(Bilag 1, citat nr. 1, interview)

"(...)man ved jo aldrig når man sætter noget sammen hvordan det sådan lige føles, men rammer har i hvert fald været sådan, at jeg har været tryk ved, og dele de ting som jeg følte jeg havde brug for at kaste et nyt lys på" (Bilag 1, citat nr. 2, interview)

"For mig har det været vigtigt og være i et rum hvor der er højt til loftet og i et upåvirket rum. For mig har været super godt og det har fået dialogen og snakken til at gå i en meget positiv retning hvor mange ting er blevet vendt og det har fået en refleksion gang i mig. MEGA FEDT" (Bilag 1, citat nr. 32, interview)

Ud fra ovenstående stikord og citater om ledernes forventninger og drømme til ResonansNetværket handler det at blive bestyrket om, at vi får skabt et "åbent refleksionsrum" i netværket, at vi går på "opdagelse" i egne og hinandens fortællinger, at vi opnår "selvindsigt" og bliver "inspireret" af os selv og hinanden.

"nu læste du lige de der post-its, altså jeg synes faktisk jeg er kommet rigtig godt i mål med det jeg egentlig havde tænkt, jeg ville have ud af det, det må være en succes så" (Bilag 1, citat nr. 31, interview)

Ud fra ovenstående citat, kan vi tolke det således, at ledernes egne forestillinger og forventninger om det at være en del af ResonansNetværket, er blevet indfriet.

Ifølge vores forståelse og analyse af tilstedeværelsen af grundstenen "bestyrkes", handler det i særlig grad om at finde *den rette balance* mellem det vi forventer og forestiller os om en given fremtid, uden at vi skuffer os selv. I netværket har lederne blandt andet arbejdet med (micro-) prøvehandling, og det handler ikke kun om at nå et mål, men at så nogle frø, og lade det langsomt finde sin plads. Vi kan ikke forcere resonansen. Vi skal øve os i, ikke at danne accelererede forventninger for os selv og hinanden, således det endnu engang ender i en udbrændt cirkel. Men det forpligter også at indgå i sådan et fællesskab.

Som en leder beskriver det, er ResonansNetværket også en form for *arbejdsrum* der forpligter:

"det her er sådan nogle korte intensive arbejdsrum, hvor man også er på arbejde, ik, hvor vi lige får lov til at tænke, få spejl og gi spejl, så på den måde er man også forpligtiget på at være på hele tiden, eh hvis jeg skal genfortælle () hvad der er blevet sagt, så er jeg jo også skærpet i det sammenspil () så det har været en fed struktur og arbejdsform" (Bilag 1, citat nr. 9, interview)

Bevidnes som "limen" i ResonansNetværket

Grundstenen bevidnes handler om anerkendelse, feedback og blive set og hørt. Det er blevet os bevist over tid, både via netværksmøderne men også på genopdagelse i vores data, at bevidning har været en rød tråd gennem hele processen – helt naturligt og med rette – dog har tilgangen været med en legende twist.

Ud fra vores feltnoter og stikord fra post-it-planche, kan det tolkes, at lederne søger efter at genopdage sig selv gennem andres bevidning, hen imod større selvindsigt, og at kunne se sig selv udefra.

Herunder citater fra lederne, om det at få kastet nyt lys og andre perspektiver på sig selv:

"jeg synes det er fedt at få et rum, hvor man kan gøre lidt op med den der karikerede forståelse af hvad en leder er, som en der kan alt. Hvis det er det spejl du får hele tiden af dem omkring dig, så bliver det også svært at være ufejlbarlig eller sårbar" (Bilag 1, citat nr. 13, interview)

"det var vigtigt for mig, var ligesom at jeg kunne mærke at det var et tillidsfuldt rum, hvor man også kunne, eehh, jeg ved ikke om det er det rigtige at sige, være sårbar, i hvert fald få italesat nogle ting man godt kunne tænke sig at få kastet noget lys på og også fra nogle andre perspektiver" (Bilag 1, citat nr. 1, interview)

Vi tyder, at det lederne længes efter i hverdagen (herunder nogen at spejle sig i), har kunne indfries gennem de bevidende tilgange, vi har leget med i netværket, og ikke mindst at det foregik i et tillidsfuldt rum. Men ikke kun at lederne oplevet sig spejlet af hvem som helst, men også af andre som forstår og kan sætte sig ind i de samme problematikker de står overfor. Vi tolker det således, at når lederne taler om at lade sig spejle i andre, foregår det via bevidning.

Det er vigtigt, endda afgørende, at få skabt et tillidsfuldt rum, hvor der er plads til anerkendelse og blive set og hørt. Et rum hvori man tør stille sig i det åbne og være sårbar i forventningen om, at de lyttende tilhørere er fordomsfrie og endda kan koble sig. Dette rum skal nemlig kunne fungere som platformen for, at vi i fællesskab går på opdagelse i egne og andres fortællinger, hvor noget i os vækker genklang.

Som lederne udtaler det at blive bevidnet, spejlet og opleve genklang:

"at være leder er en meget ensom post, det er noget der kan være svært at snakke med andre ledere om, og ikke noget jeg kan tale med mine medarbejdere om, min familie og venner kan ikke sætte sig ind i det" (Bilag 1, uddrag af feltnoter)

"(...)de tanker man har omkring ledelse og sin egen lederrolle, det har været svært at få et spejl på det andre steder end herinde" (Bilag 1, citat nr. 14, interview)

"(...)jeg har i hvert fald lagt mærke til i mange både mine egne fortællinger og også andres, at der er rigtig mange af sådan nogle selvmodsigelser, eller sådan nogle dobbeltheder, i vores forskellige ledelse eller nogle dilemmaer vi står overfor" (Bilag 1, citat nr. 5, interview)

Ovenstående citater bevidner også om, at lederne har søgt et fællesskab, hvor de kan føle sig set, hørt og forstået. Med ResonansNetværket har lederne fundet et fællesskab bestående af vidt forskellige fagligheder og baggrunde, men også et fællesskab der har mødt dem med enorm forståelse og genkendelse.

Vi har observeret, at når den enkelte leder har ageret fortæller (fokuspersion), har fortælleren ofte mindre at berette og udtrykke sig om, end når fortælleren modsat har ageret bevidner. Vi tolker, at den leder som bevidner, føler en stor relation til den givne fortælling, der vækker nogle minder som dermed forstærker fokuspersionens fortælling – genklangen opleves som stor.

Mon det er lettere at åbne sig gennem andres historier? – udfoldes her via et citat fra en leder:

"(...)der var mange ting som du (anden leder) sagde, og som du genfortalt så det egentlig gav mere mening for mig det jeg havde sagt () altså det der er en anden der kigger på det du siger, altså det jeg hører dig sige er egentlig det her(...)" (Bilag 1, citat nr. 6, interview)

Bevidning kan dermed også være kontekstafhængig, hvor det ikke altid er givet, hvem der kan give dig den "rette" bevidning på det "rette" tidspunkt eller om både fokuspersion og bevidner var "klar" til at modtage det. Eksempler kan være, som udtalt i ovenstående citat om det at føle sig alene som leder, at familiær bevidning ikke nødvendigvis vækker genkendelse hos den enkelte i det sagte. Det handler også om at blive set for den man er, og ikke kun det man kan.

I tilfældet af ResonansNetværket, kan vi tolke, at den bevidning lederne har oplevet i netværket har været med til, at de har følt sig set og hørt i det bevidnet. Netværkets rammer skal kunne rumme opdagelsen og dialogen om hvem lederne er som hele mennesker og ikke kun hvad de kan præstere som ledere.

Bevæges sker gennem genbesøg

Ifølge Thorkild Olsen bor energien i bevægelsen, men det er vores sprog der halter efter. I ResonansNetværket har vores intention også været at undersøge, hvordan vi bevæges ved at flytte os nye steder hen. Men det kræver også at de deltagende tør stå i det åbne og ukontrollerbare. Vi bør ikke kunne forvente nye perspektiver og handlemuligheder, hvis vi kun afprøver det vi kender, arbejder i velkendte rum med dem og det vi "plejer". Dog skal det selvfølgelig påpeges at "det velkendte" jo aldrig vil være ens for alle.

Herunder udvalgte citater fra lederne, hvor de udtaler sig om hvilke bevægelser ResonansNetværket har haft for dem som ledere:

"jeg har skrevet på min plakater (resonansmodel) derovre at jeg er blevet mere modig" (Bilag 1, citat nr. 10, interview)

"det har styrket mig som leder, det synes jeg egentlig () ja fordi jeg bliver mere bevidst om hvad jeg foretager mig" (Bilag 1, citat nr. 12, interview)

"de tanker der er blevet gjort og de refleksioner der er lavet osv, det gør også at jeg synes jeg står stærkere som leder () vi kan kalde det mere grounded, mere i hvert fald sådan mere skarp, sikker" (Bilag 1, citat nr. 15, interview)

I ResonansNetværket har vi helt konkret forsøgt at indføre den fysiske bevægelse i vores resonansøvelser med den legende tilgang, hvor lederne fysisk har skulle bevæge sig rundt. På vores tre netværksmøder så resonansøvelserne således ud:

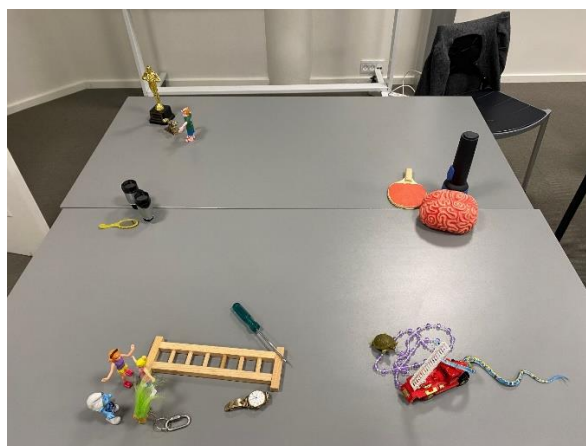
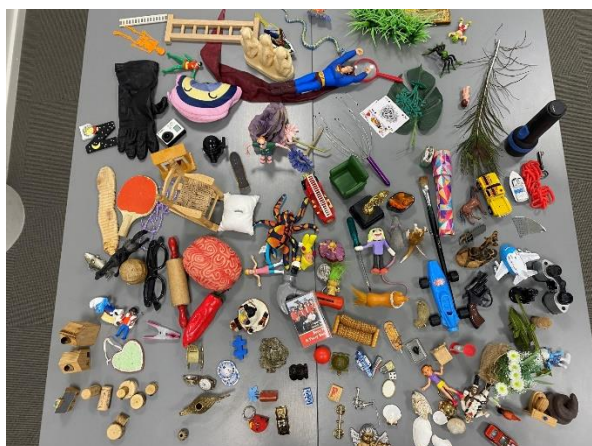
Netværksmøde 1: i grupper af to omkring dialogkort i flere forskellige rum - bevægelsen ligger både i at håndtere dialogkortene samt flytte sig ind i forskellige fysiske rum (Bilag 1).



Billede 6: Dialogkort benyttet på netværksmøde 1

Netværksmøde 2: bevidning omkring et bord, hvor lederne skiftes til at være fokuspersion – bevægelsen ligger i flytningen omkring bordet og i den overførte betydning i skiftet mellem at være fokuspersion og bevidner (Bilag 7).

Netværksmøde 3: opbygning af ledelsesterræn med figurer på et bord – bevægelsen ligger i det fysiske at bevæge sig rundt om bordet og håndteringen og placeringen af figurerne (Bilag 8).



Billede 7 og 8: billeder af figurer og ledelsesterræn på netværksmøde 3 (Bilag 8)

På alle tre netværksmøder har lederne også fysisk arbejdet med resonansmodellen (Bilag 2) som procesredskab, hvor de har genbesøgt den fra gang til gang.

”For mig vil det være en plan som der skal holde mig i gang i den proces jeg er i gang med. Det skal vise mig en retning og model på min kommende rejse” (Bilag 1, citat nr. 34, interview)

Bevægelsen sker nemlig også metaforisk i mødet med det æstetiske (f.eks. lederterræn og resonansmodel) og den kropslige aktivitet. De før-sproglige og sanselige hændelser aktiverer de forskellige dimensioner i fællesskabet (både synlige og usynlige), som kan være svære at beskrive med ord, men som kan komme til syne i beskrivelsen og genbesøget af aktiviteten og bevægelsen.

Herunder beskrives genopdagelsen og genbesøget med resonansmodellen af to ledere:

”noget af det jeg synes der er bemærkelsesværdigt ved den (resonansmodellen), det er jeg har ikke været ved at kigge på den fra gang til gang () men hver gang jeg så bliver præsenteret for den, fx igen i dag, jammen så opdager jeg faktisk at have skrevet nogle ting ned, som jeg vil forsøge på at ændre i min hverdag, jeg tror egentlig ikke jeg var klar over at det var kommet ud af det her (netværket), men det tror jeg så i dag når jeg kigger på det, gud det er faktisk noget jeg har fundet på her () og så har det bare ligget i underbevidstheden og arbejdet, hvor at jeg virkelig har fået

gjort noget ved det, men uden egentlig at vide hvor det kom fra, og det ser jeg så i dag, og det synes jeg da egentlig er ret fedt” (Bilag 1, citat nr. 20, interview)

”det var drønsvært første gang synes jeg () anden gang var det sådan lidt mere tydeligt hvad man skulle med den og () i dag for jeg skrevet væsentlig mere på, fordi () den bliver mere og mere genkendelig, men når den er helt fremmed () altså jeg synes faktisk den giver rigtig god mening og det er jo sådan en bevægelse, man skriver jo i alle fire fordi det giver mening at skrive i alle fire, jeg synes den i midten har været sværest at skrive i” (Bilag 1, citat nr. 18, interview)

Ledernes genbesøg med resonansmodellen fra møde til møde og bevægelsen deri, har dermed også haft sin berettigelse, særligt når vi i ResonansNetværket, har arbejdet med nye og ukendte både metoder, tilgange og modeller. Vi kan læse ud fra ovenstående citat, at det for lederne kan synes usynligt ved første øjekast, hvor ideen til ændringerne og handlingerne opstod, men ved genbesøget med deres resonansmodel genopdager lederen tidligere inspiration, handlemuligheder og læring på ny. Det har ligget og *arbejdet i underbevidstheden*, hvilket potentielt også er et vilkår for, at det kan leve videre.

At få øje på de bevægelser kan være svært, som en af lederne her udtaler:

”det har sådan et levet liv, så det der når man stopper op i dag, og vi har stoppet efter vores møder og vi har været oppe og skrive, så har man ikke, du har ikke nået at fået det fulde ud af det du har snakket om til mødet, på en eller anden måde, og så er det måske noget hvor du går og tænker videre, og så kan man få sådan et aha () men vi har jo også lavet det her at vi har startet med at skrive på den, så der har det næsten været nemmere () men jeg synes også det har givet god mening at arbejde med den, også fordi at jeg synes egentlig jeg har fået de lapper vi udfyldt da vi startede (post-it) og det at jeg kan se at prøvehandling og struktur og sådan noget er sat i gang, og noget der er taget med hjem og noget der kører, så altså på den måde er det også sådan et procesredskab” (Bilag 1, citat nr. 19, interview)

Vi skrev tidligere i teoriafsnittet, at hvis vi formår at håndtere det grundigt, har læringen potentiale for at forankre sig, da bevægelsen stimulerer hukommelsen. Ud fra ovenstående citater tolker vi at bevægelsen og arbejdet med blandt andet resonansmodellen som *procesredskab* har skabt læringspotentiale og forankring jo flere gange lederne har genbesøgt den.

Berøres er svært at sætte ord på

Ifølge Thorkild Olsen er *berøres* den sværeste grundsten at nedfælde med ord, men også den der åbner op for noget nyt!

Hvad er det, der har berørt lederne og os i ResonansNetværket? Det har vi erfaret faktisk *er* svært at forklare med ord, også for lederne i vores resonansfællesskab. For er vi egentlig klar over hvad det at blive eller være berørt betyder, forstår vi ordet, kan vi genkende det og vil vi kunne spotte det, i mødet med det?

ResonansNetværket som resonansfællesskab, hvorfra nye åndelige forståelser kan udspringe og åbne op for ny inspiration, har netop været vores tese med ResonansNetværket. Det er med ledernes forventning om og fornemmelse for, at en bedre fremtid er nær og forhåbentlig uventet kan opstå i det halvkontrollerbare, at vi også har kunne opnå det vi har med netværket.

I vores resonansmodel har vi som tidligere beskrevet i midten af det hele *det* "betydningsfulde øjeblik", som skulle dække over sublime øjeblikke, der hvor nye kvaliteter har mulighed for at opstå. Vi ved det ikke, og vi ved ikke hvornår og derfor er det netop så svært at nedfælde med ord. Lederne har også har svært ved at definere det eller genkende det at *berøres*.

En af lederne sætter ord på det således:

"det var svært at sætte ord på (det betydningsfulde øjeblik) () fordi altså på eller anden måde er der kommet en eller anden lethed synes jeg ind i min ledelse, og igen jeg ved ikke lige hvad for nogle ord jeg skal bruge, førhen har jeg synes det var tungt og, altså nogle gange føles tungt () hvor jeg synes det her med at være reflektiv omkring hvad for et sprog man bruger og hvordan man italesætter ting og hvilken diskurs man anlægger, så jeg synes det har givet mig nogle tankemuligheder til os have en anden lethed ind i min ledelse" (Bilag 1, citat nr. 17, interview)

Af ovenstående citat tolker vi, at selvom det har været svært for lederen at sætte ord på, er der alligevel opstået en oplevelse af *lethed*, *refleksivitet*, ændret *sprog* og *diskurs*, som også har ført til nye *tankemuligheder*.

At *berøres* - at blive berørt - at blive forstået og at fornemme "det betydningsfulde øjeblik"- kan eller skal måske ikke beskrives med ord, men skal leve sit liv imellem linjerne, lige der i det halvkontrollerbare.

Vi har tilladt os selv at afprøve det vi endnu ikke ved noget om, og det har vi kunne med prøvehandlingen "ResonansNetværket", som vores bud på et resonansfællesskab.

Analyseopsamling

Som en opsamling på, hvordan de fire grundsten i ResonansNetværket kommer til udtryk ridser vi kort herunder analyseudtræk op.

Gennem data ses flere eksempler på, at de fire grundsten bidrager til fortællingen om lederes interesse og intention med deres deltagelse i ResonansNetværket. Lederne har ønsket og opnået at blive bestyrket i deres forestillinger og forventninger, bevidnet med anerkendelse og feedback, bevæget både synligt og usynligt samt berørt og forstået.

Vores analyse viser også, at lederne ifølge egne udsagn, har opnået det de drømte om at opnå gennem ResonansNetværket, herunder enkelte uddrag fra post-it planche: (Bilag 9)

- få kastet nyt lys og andre perspektiver
- åbent forum til også at tale om det der bøvler og spænder ben for trivslen
- blive klogere på en selv – selvopdagelse

Vi har erfaret at de fire grundsten komplimenterer hinanden godt, og kan til tider være svære at adskille, på trods af forholdsvis skarp opdeling mellem dem i analysen, viser det sig også, at de trækker tråde ind over hinanden, men at det ikke forpurer hverken oplevelsen eller fremkomsten af dem.

De fire gennemgående røde tråde der kom til udtryk i vores oplevelse med ResonansNetværket, var som tidligere nævnt: "Natur", "Spejl", "Tid" samt "Sprog". Alle udtryk er tilstedeværende gennem analysen via de fire grundsten, dog er de også kommet til udtryk via andre vendinger som *grounded*, *stille vand*, *tidslomme*, *bevidning*, *diskurs* og *fuld blæs derudaf*.

Gennem analysen er vi også blevet bevidste om, at ramme den rette balance mellem de kontrollerbare rammer og det ukontrollerbare indhold, som en af lederne reflekterer over:

"jammen () jeg synes ikke der mangler noget () jeg synes da I har spændt buen, altså man har også været på, når man har været her, og man har også været træt i hovedet når man gik hjem, sådan er det jo tit når man bruger sig selv, og også reflekterer over nogle ting () så for mit vedkommende kunne jeg egentlig ikke ønske der var mere, det tror jeg det havde mudret det til på en eller anden

måde, det har passer fint med mængden af opgaver og udfordringer, hvis man kan kalde dem det”
(Bilag 1, citat nr. 23, interview)

Diskussion og kritisk blik på ResonansNetværket

Dette afsnit er opdelt i to afsnit, hvor vi diskuterer den opmærksomhed, det kræver af os ved arbejdet med resonansbegrebet, som vi har erfaret gennem ResonansNetværket samt et kritisk blik på vores deltagelse og dermed påvirkning.

Resonansens potentiale har vi beskrevet i teoriafsnittet og vil herunder diskutere de problematikker vi har erfaret, de fund vi har gjort samt hvilke spørgsmål, vi efterfølgende stiller os selv.

Det accelererede kryber ind

I vores problemfelt beskriver vi resonans som noget, der kan opstå imellem mennesker, i menneskets forhold til omverdenen eller mellem lederne i dette netværk, *men* vi kan ikke forudsige, planlægge eller kontrollere *om* det opstår. Som beskrevet tidligere, er det ifølge Rosa, muligt for os og dermed lederne som deltagere at skabe rammer, vilkår og strukturer, der fremmer muligheden for, at resonansen kan opstå.

Hvis vi vender blikket på os som facilitatorer, kan vi så på samme tid bane vejen for resonansen eller hindre den? Kan vores ønske om, at ville det så godt som muligt, faktisk skabe det modsatte af resonans - disonans, hvor vi tager, det accelererede med ind i rummet? Hvis det i vores opfattelse af vores roller som facilitatorer i sig selv kalder på at skabe de rette rammer for *fremdrift* og skabe *optimale og optimeret* udviklingspotentiale, kan der i disse specifikke vendinger potentielt ligge en modstand mod resonante forhold.

Vil vores stræben efter resonans og bæredygtige arbejdsmiljøer ikke også på et tidspunkt nå et accelererende punkt, hvor det også driver os mod stress? Som én af lederne i ResonansNetværket udtalte:

”Gør mere af det, du er god til, men ikke i den grad, så du begynder at mistrives” (Bilag 1, uddrag af feltnoter)

Så hvad gør vi, hvis det accelererede indfinder sig alligevel – skal vi flygte fra det, søge ad nye veje eller måske konfrontere det?

Vi er blevet bevidste om, at det accelererede uundgåeligt vil finde vejen ind, også i vores Resonans Netværk. Dette skete under møde to i netværket, hvor to ledere blev forsinkede, hvilket resulterede i, at vi som facilitatorer havde en oplevelse af skulle sætte farten op, for at nå det, vi havde planlagt

samt en mindre irritation over bare det at de var forsinket. En mindre forsinkelse startede dermed en kæde af små accelererede handlinger fra os. Men om det reelt påvirkede ledernes oplevelse af resten af mødet er uvist.

Er alt et produkt af accelerationssamfundet?

Som vi tidligere i projektet beskriver, påpeger Rosa, at de vestlige samfunds institutionelle grundstruktur kun kan opretholdes under forudsætning af teknologisk acceleration, økonomisk vækst og kulturel innovation. Men disse fremstår ikke længere som et håb om, at livet bliver bedre og bedre, men derimod som en apokalyptisk-klaustrofobisk trussel (Rosa, 2020).

Det kan måske diskuteres om Hartmut Rosas kritik af det senmoderne samfund - accelerationssamfundet, gør fremmedgørelsen til et altdominerende træk, der på mange måder umuliggør det "det gode liv".

Når vi tager udgangspunkt i os selv og vores deltagere i ResonansNetværket, så værdsætter vi vores arbejde og finder mening i det. At gå på arbejde, lysten til succeser, vækstmuligheder m.v., oplever vi ikke kun som noget vi er underlagt for at kunne være en del af og tilpasse os det samfund vi lever i, dog kan vi vel ikke nægte at det er sket ubevidst. Vi oplever vores engagement i vores arbejde som en del af os og vores behov for, at vi som individer kan realisere os selv, men vi bidrager og deltager også for at være en del af det samfund vi lever i – for er det overhovedet muligt at stemple helt ud og er det egentligt ønskværdigt? Det er vel når vi som individ bliver lig med vores arbejde, hvor individet og jobbet smelter sammen, at vi skal passe på. I vores higen efter at ville det så godt, fordi vi er mange der gerne vil efterlade et aftryk, kunne se tilbage og blive anerkendt for at have gjort en forskel for noget eller nogen, at vi kan forsvinde. Det vil vi alligevel helst ikke huskes for.

Vi kunne stille spørgsmålet, er denne masteruddannelse på AAU et produkt af accelerationssamfundet? Vi har begge mellemlange og lange videregående uddannelser, kunne vi ikke "nøjes med det"? Svaret kunne nemt findes i Rosas beskrivelse af accelerationssamfundet - vi vil gerne mere og mere, men det kunne også være et resultat af, at vi netop søger uddannelse og læring, da vi gerne vil anskue vores samfund, organisationer og individer fra nye vinkler end vi hidtil har gjort.

Forventnings- og præstationspres

Vores umiddelbare gode intentioner med skabelsen af ResonansNetværket, var at sætte rammerne for et rum, hvor lederne kunne trække vejret, hvor fokus netop ikke skulle være på det accelererede, præstationer og målbare faktorer. På den ene side ville vi gerne skabe et åndehul og på den anden side ville vi gerne "lykkes".

Stemningen forud for første møde i ResonansNetværket var med sommerfugle i maven, som skulle vi til eksamen. Allerede der pålagde vi os selv forventninger som facilitatorer, men også til deltagernes engagement. Uden ledernes engagement intet netværk, men vi ønskede dog heller ikke at lederne skulle måles. På trods skabte vi alligevel en målestok for os selv hvor ResonansNetværkets "succes" blandt andet blev afhængig af, at vi som skabere af ResonansNetværket skulle leve op til ledernes og ikke mindst vores egne forventninger.

Skabte vi dermed et præstationspres inden vi overhovedet var begyndt, og hvornår bliver dette pres hindrende fremfor fordrende?

Forløbet med ResonansNetværket er opbygget med inspiration fra aktionsforskning, som er et demokratisk fællesskab. Dog har vi som facilitatorer alene stået for at definere og planlægge netværksmøderne og med vores briller udvalgt indholdet, og dermed også muligvis fravalgt indhold lederne ville finde relevant.

Er ResonansNetværket udelukkende skabt for lederne eller har der også boet et indre behov i os?

"Tidslommens skjold" blev brudt af det accelererede, det fandt vej ind i ResonansNetværket, og fratog os som facilitatorer vores energi og dermed vores oplevelse af resonans. I vores umiddelbare refleksion efter møde to, hvor vi delte vores tanker med hinanden, blev det klart for os, at vi ikke havde den samme energifyldte oplevelse som efter møde et. Det blev tydeligt for os, at det var lige så vigtigt at vi oplevede resonansen selvom ResonansNetværket var "skabt" for lederne.

Vi har dog ikke drøftet vores oplevelse med lederne, og de har dermed ikke kunne udtale sig om eller givet os anledning til at tro, at de var af samme oplevelse. Den energitomme oplevelse boede udelukkende i os.

Vores oplevelse passer meget godt ind i Rosas tese om, at resonans kan opstå imellem mennesker, i menneskets forhold til omverdenen, *men* vi kan ikke forudsige, planlægge eller kontrollere *om* det opstår (for alle) ej heller i ResonansNetværket.

Skabelsen af ResonansNetværket startede med en drøm og et håb i os. Nysgerrige på, *om* vi kunne formå at tappe ind i det her resonansbegreb med ønsket om at så nogle frø, der kunne spire i andres organisationer. Målgruppen for ResonansNetværket var og er stadig ledere, men vi kan ikke løbe fra, at det bevidst eller delvist ubevidst bestemt også har været et rum skabt for vores skyld, en fælles tidslomme, vi også hungrede efter. ResonansNetværket havde måske aldrig set dagens lys, hvis ikke det var for dette masterprojekt, det kan vi kun gisne om. Det står dog klart for os i vores efterrefleksioner, at behovet også bor i os selv.

Konklusion & Perspektivering

Tiden med ResonansNetværket er fløjet afsted, vi har glædet os til hvert et møde, med bobler og sommerfugle i maven. ResonansNetværket har været en smuk afslutning på vores master rejse, som vi bestemt ikke kunne have forudset, da vi startede i februar 2022.

Med ResonansNetværket har vi på bedste vis samlet al den viden vi har suget til os og været optaget af i de sidste to år, som på magisk vis har ført os hertil.

Vores problemformulering lyder:

”Hvordan kan ”ResonansNetværket” være med til at fremme muligheden for, at resonansen kan emergere og styrke ledernes egen trivsel?”

På baggrund af de resultater, som vi udleder af vores analyse, vurderer vi, at vi med ”ResonansNetværket” som ramme, har formået at fremme muligheden for, at resonansen kan emergere og styrke ledernes egen trivsel.

Vi har fået skabt et trygt rum, hvor der er højt til loftet og hvor dialogen kunne flyde af nye veje. Det har blandt andet kunne lade sig gøre via de visuelle stilladser og legende kreative tilgange, som har åbnet op for at give ledernes egne fortællinger nye perspektiver.

Som vi beskriver i både vores metodeafsnit, gennemgår i analyseafsnittet samt behandler i diskussionsafsnittet har vores forløb affødt bevidste og ubevidste handlinger og refleksioner, både hos os og lederne, vi ikke kunne have forudset.

Vores resonansmodel har både kunne fungere som et procesredskab for lederne, da den har synliggjort deres refleksioner, handlemuligheder samt givet dem et analytisk blik på deres bevægelser. Vi har erfaret at resonansmodellen er et procesredskab, der bør arbejdes med over tid, for at få det fulde udbytte af. Vi kan konkludere at resonansmodellen løbende har understøttet ledernes proces, da den både indeholder retrospektiv opsamling samt inspiration og handlemuligheder for fremtiden.

For os har det været tydeligt at mærke den energi lederne bragte med ind i rummet og de tanker, som har spiret hos dem. ResonansNetværket har skabt grobund for et resonansfællesskab der klart har potentiale for vokseværk udover konteksten af et masterprojekt.

Vi kunne med fordel se, at vi fremadrettet kunne videreudvikle og videreføre både metodetilgang, modeller og øvelser anvendt i ResonansNetværket, til arbejdet med blandt andet erfagrunder i vores egne organisationer. Vi har allerede ladet os inspirere af vores forløb med ResonansNetværket, og overført aspekter og øvelser til vores arbejdsliv.

Afsluttende husker vi os selv på, som fremført af Thorkild Olsen, at en prøvehandling ikke kun bør måles på succesraten, men også på det faktum at vi turde springe ud i skabelsen af ResonansNetværket, og hvor det at fejle ikke er lig med en fiasko. Vi sætter fremløb i højsæde, ikke perfektion – vi er enormt stolte over ResonansNetværket og de ledere der sprang med os.

Vi takker af med håbet om, at idéen om ResonansNetværket kan være inspirationskilde for andre i deres søgen efter nye kvaliteter.

Figurer

Figur 1: Leavitt - Diamantmodellen

Figur 2: Kjeld Fredens - Omverdensmodel

Figur 3: ResonansNetværkets resonanstrekant

Billeder

Billede 1: Resonansmodellen

Billede 2 + 3: Resonansmodellen udfyldt af ledere fra ResonansNetværket

Billede 4: Bevidningsskema benyttet på netværksmøde 2

Billede 5: Post-it planche udfyldt af lederne

Billede 6: Dialogkort benyttet på netværksmøde 1

Billede 7 + 8: Figurer og ledelsesterræn fra netværksmøde 3

Litteraturliste

Bilfeldt, Annette; Eikeland, Olav; Frimann, Søren; Hersted, Lone; Jensen, Julie Borup; Jørgensen, Michael Søgaard; Laursen, Erik; Lund, Gro Emmertsen; Pjengaard, Søren; Sparre, Mogens; Sunesen, Micki Sonne Kaa; Søbye, Anne (2020), "Aktionsforskning i et læringsperspektiv", 1. udgave. 1. oplag. København: Hans Reitzels Forlag.

Boserup Skov, Christoffer (2023), "Kritisk Tænkning – i organisation og ledelse – det er tanken der tæller", 1. udgave, 1. oplag. København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.

Brinkmann, Svend og Tanggaard Lene (2015), "Kvalitative metoder – en grundbog" 2. udgave, 3. oplag, Bosnien og Herzegovina: Hans Reitzels Forlag.

Diekmann, Lone; Dannheiser Dolberg, Anne; Klinkby, Tina; Mortensen, Anni; Holm Jeppesen Nielsen, Lonni; Marie Oberländer, Eva; Pedersen, Dorte; Sand, Merete; Marie Schack, Lene; Kunz Sørensen, Linda og Thomsen, Charlotte (2022), "Neuropsykologi i et neuropædagogisk perspektiv", 1. udgave, 1. oplag: Dafolo.

Egholm, L. (2014), "*Videnskabsteori - perspektiver på organisationer og samfund*". Bosnien & Herzegovina: Hans Reitzels Forlag.

Elting, Mette og Hammer, Sverri (2015), "Ledelse og organisationer – forandring og udfordring", 2. udgave, 2. oplag: Samfundslitteratur

Frimann, Søren og Hersted, Lone (2020), "Lederen som aktionsforsker", 1. udgave. Samfundslitteratur.

Frimann, Søren; Thorbjørn Hansen, Finn; Hersted, Lone; Borup Jensen, Julie; Dauer Keller, Hanne; Krogh, Lone; Reimart Munch, Charlotte; Nørlem, Jakob; Møller Pedersen, Louise; Marie Skovbjerg, Helle; Stelter, Reinhard; Solsø, Karina (2023), "Resonans i organisationer" 1. udgave, Latvia: Samfundslitteratur.

Husted, Jørgen (2000), "Wittgenstein – centrum", Danmark

J. Gergen, Kenneth (2010), "En invitation til social konstruktion" 1. udgave, 2. oplag, Danmark: Forlaget Mindspace.

J. Gergen, Kenneth og Gergen, Mary (2005) "Social konstruktionisme – ind i samtalen" 1. udgave, 3. oplag, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.

Justesen, Lise og Mik-Meyer, Nanna (2010), "Kvalitative Metoder i organisations- og ledelsesstudier". 1. Udgave, 5. Oplag. Latvia: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steiner og Brinkmann Svend (2015), "Interview" 3. udgave, 3. oplag, Latvia: Hans Reitzels Forlag.

Moltke, Hanne V. og Molly, Asbjørn (RED.) (2021), "Systemisk Coaching – En grundbog", 2. udgave, 2. oplag. København: Erhvervs psykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag.

Obel Høier, Mille, Hersted, Lone og Laustsen Louise (2015), "Kreativ procesledelse – nye veje til bedre praksis", 1. udgave 5. oplag. EU: Erhvervs psykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag.

Olsen, Thorkild (2023) "Livets uendelig kilde – en søgen efter resonansfællesskaber" 1. oplag: Forlag Venire.

Rosa, Hartmut (2022), "Resonans – en sociologi om forholdet til verden" 1. udgave, 4. oplag, Letland: Eksistensen.

Rosa, Hartmut (2023), "Det ukontrollerbare" 10. oplag, Eksistensen.

Wenneberg, S. B. (2000), "Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver". 1. udgave, Samfundslitteratur.

Internet links:

Den nationale sundhedsprofil 2021 (2022), "Danskernes Sundhed", Sundhedsstyrelsen; https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2022/Sundhedsprofil/Sundhedsprofilen.ashx?sc_lang=da&hash=5C9A9A81483F6C987D5651976B72ECB2

Den Store Danske, Foreningen lex.dk; <https://denstoredanske.lex.dk/inspiration>

Den Store Danske, Foreningen lex.dk; <https://denstoredanske.lex.dk/resonans>

Retsinformation (LBK nr 1084 af 19/09/2017), "Arbejdsmiljøloven – Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø"; <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2017/1084>.

Bilagsoversigt

Bilag 1: Transskription af datamateriale

Bilag 2: Resonansmodel (plakater)

Bilag 3: Feltnoter

Bilag 4: Mails til og fra lederne

Bilag 5: Interview spørgsmål

Bilag 6: Materiale fra netværksmøde 1

Bilag 7: Materiale fra netværksmøde 2

Bilag 8: Materiale fra netværksmøde 3

Bilag 9: Post-it planche

Bilag 10: LinkedIn opslag