

MASTERSPECIALE

*LOOP - Master i læreprocesser med specialisering i
ledelses- og organisationspsykologi
Aalborg Universitet*

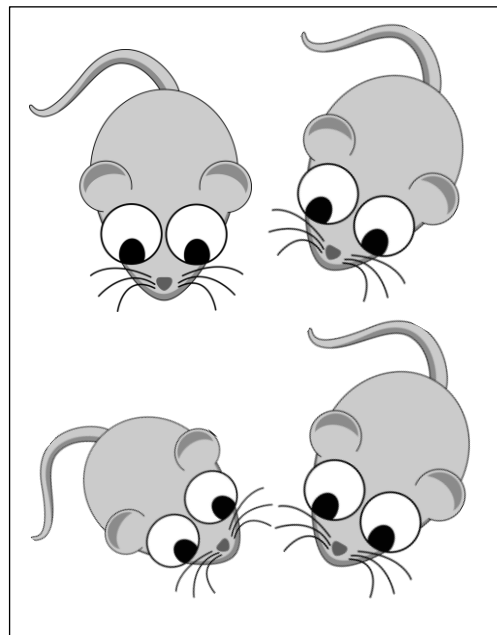
Udvikling af medarbejderudviklingssamtaler med resonansmulighed.

Udarbejdet af:

Marianne Bøeg
Studienummer: 20225487

Antal tegn med mellemrum: 119.117

Vejleder: Katrine Schumann
6. januar 2025



Marianne Bøeg

Abstract

This master's thesis explores the potential of transforming traditional employee development dialogues (MUS) into opportunities for resonance, focusing on creating meaningful interactions that contribute to well-being and sustainable practices within educational leadership. Grounded in my experience as a pedagogical department leader and my studies in leadership and organizational psychology, the research employs innovative methodologies, including action research and aesthetic processes, to design and evaluate experimental MUS sessions.

The theoretical framework integrates Hartmut Rosa's resonance theory, Otto Scharmer's Theory U, and Lotte Darsø's innovation diamond, emphasizing the interplay between knowledge, non-knowledge, and relational dynamics. This multidimensional approach aims to challenge conventional practices by fostering spaces for curiosity, creativity, and transformative learning.

Through qualitative methods such as LEGO-based workshops and semi-structured interviews, the thesis investigates how alternative formats and aesthetics can evoke resonance and reduce the pressure of performance often associated with traditional MUS. The findings suggest that innovative approaches can support deeper engagement and organizational learning by prioritizing relational safety and experiential processes over rigid structures.

This study contributes to the field of educational leadership by highlighting the importance of reimagining professional dialogues to align with humanistic and sustainable values, offering practical insights for fostering well-being and meaningful change in organizational settings.

Abstract er udarbejdet ved at formulere en dansk tekst, for derefter at uploade tekssten og via Chatgpt udarbejde den engelske tekst..

Indholdsfortegnelse.

Vejen hertil.....	1
Specialets indhold, læsevejledning.....	1
Indledning, herfra udspringer problemformuleringen.	3
Problemformulering	4
Innovation	5
Innovation definition.....	5
Innovationsdiamanten.....	6
Metodologi	10
Aktionsforskning.	11
Plan over aktionsforskningsloops	14
Prejektformen.	15
Indsamling af empiri.	16
Workshop med Lego	16
Æstetisk tilgang som en del af metoden.	17
Æstetiske og kunstneriske processer	17
Lego workshop	19
LEGO-workshop, empiri samles.....	19
Videnskabelse, specialets epistemologi og ontologi, videnskabsteori.	19
Videnskabelse	20
Epistemologi.....	21
Epistemologi, videnskabsteoretisk perspektiv.	23
Ontologi.	23
Hvordan blev forsøgsMUS til?	24
Hvad er for 'noget andet' vi gør?.....	24
Mødelokalet som læringsrum	26
Gåturen som læringsrum.....	27
Hvad sker der, når vi gør noget andet?.....	28
og dette andet handler om resonans.	28
Det æstetiske i forsøgsMUS	29
TEORI U.	29
TEORI U.....	30

Downloading.	31
Nulstille seen, øjet, som symbol	31
Omdirigere Sanse, hjertet som symbol	33
Presencing	34
Udføre udkrystallisering.....	36
Inkorporere, skabe prototyper	37
Performing.....	37
Resonans.....	37
Hvad er resonans og hvordan opstår resonans?	37
Resonansakser.....	39
Analyse, introduktion.....	39
Presencing/Teori U og resonans, hvordan hænger det sammen?.....	39
Analyse af det, der skete i forsøgsMUS og Legoworkshop.....	40
Mønsterbrud, der også er resonansmulighed	41
ForsøgsMUS som en gåtur.....	42
Billeder som en del af forsøgsMUS	45
Hvordan det blev muligt at tale om det, der er svært at have ord for.	46
Det var bare meget, som det plejer.	47
Sammenfatning af analysekapitlet.....	47
Diskussion.	48
Læring	48
en diskussion af læring i specialet.	48
Diskussion	49
Konklusion	50
Perspektivering.	52
Litteraturliste.	53

Vejen hertil.

Jeg er pædagogisk afdelingsleder på en almen folkeskole i Horsens kommune, denne stilling har jeg bestridt de seneste godt 4 år og inden da været afdelingsleder andet sted 5 år. Jeg er nærmeste leder for skolepædagogerne, børnehaveklasselederne samt lærerne på 1.årgang, en mangfoldig personalegruppe med anciennitet fra få uger til 27 år.

Jeg indgår i et ledelsesteam på i alt 4, heraf 3 afdelingsledere og øverste skoleleder, som har været på skolen knapt 1 år, hvorfor ledelsesteamet i flere sammenhænge fortsat opleves som nyt. Mange opgaver møder vi for første gang sammen, og dermed skabes muligheder for at genforhandle rammer og undersøge muligheder, når vi tillader os denne frihed til at slippe 'plejer'.

I februar 2023 startede jeg på masteruddannelse i læreprocesser, ledelses- og organisationspsykologi på Aalborg universitet.

Dette speciale er afslutningen på den rejse jeg har været på gennem studiets semestre, hvor jeg gennem læsning, seminarer og projektarbejder ikke mindst, har oplevet læring på egen krop, samt koblet denne læring og viden til min praksis.

Det er mit håb og ønske, at dette speciale bliver starten på en forandret måde at bedrive ledelse på, samt at den viden og erfaring jeg har skabt, bliver en del af mit virke, af mig fremover.

Jeg har også et håb om, at dette speciale vil give afsæt til dialoger om, hvordan vi sammen skaber bæredygtighed og meningsfulde liv, til gavn og glæde for os alle.

Specialets indhold, læsevejledning.

Specialets indledning vil føre dig som læser ind i de overvejelser, refleksioner og erkendelser, der har dannet baggrund for specialets indhold og form, og problemformulering og undersøgelsesspørgsmål formuleres.

Da jeg arbejder med innovation vil jeg introducere innovationsbegrebet på dette tidspunkt. Jeg beskriver dels hvordan innovation defineres og introducerer Lotte Darsø's model innovationsdiamanten. Denne udfoldes, og kommer til at danne afsæt for hvordan prøvehandlingerne, forsøgsMUS planlægges.

Derefter vil jeg beskrive den metodologi, jeg har anvendt gennem specialeforløbet. Jeg indleder med en model over projektet, som jeg laver en kort beskrivelse af.

Jeg beskriver hvordan aktionsforskning bringes i spil. Herefter vender jeg tilbage til innovationsdiamanten og udfolder projektmodellen af Lotte Darsø.

De kvalitative metoder, som jeg har anvendt til indsamling af empiri beskrives, her er beskrivelse af hvorledes det transskriberede materiale er ordnet i bilagene.

Jeg beskriver hvordan workshop med Lego forløb, og hvorledes det hænger sammen med det transskriberede materiale.

Kapitlet afrundes med indføring i æstetiske processer som en del af metoden, hvor både Lego og anvendelse af billeder begrundes.

Afsnittet har også en teoretisk gennemgang af hvordan æstetiske processer kan forstås og anvendes.

Epistemologi og ontologi. Epistemologiafsnittet vil koble viden-skabelse med innovationsdiamanten, og jeg vil forbinde dette med vindeskabsteori.

I afsnittet om ontologien vil jeg med afsæt i modellen for specialet pege på, hvordan jeg arbejder end en ontologisk vinkel, når jeg undersøger hvad der skete i forsøgsMUS og workshop. Ontologien knyttes til resonansbegrebet, som uddybes senere.

Hvordan blev forsøgsMUS til? Hvad er for 'noget andet' vi gør?

Med afsæt i de foregående kapitler beskriver jeg hvilke overvejelser der ligger bag at afholde forsøgsMUS, med et særligt fokus på læringsrummets tilblivelse.

Herefter tager specialet en retning, hvor jeg bevæger mig fra at udvikle en prototypeMUS, forsøgsMUSen, den prøvehandling, der kan bringe os nærmere en mere bæredygtig form i MUS, til at undersøge hvad der skete i forsøgsMUSen

Dette indledes med en redegørelse for Otto Scharmers teori U.

Dernæst vil jeg, med afsæt i Hartmut Rosas værker, introducere fænomenet resonans og hvordan resonans kan ske.

Jeg vil argumentere for at resonans og Teori U kan kobles sammen, for ad den vej at begive mig ind i en analyse af det empiriske materiale.

Analysen vil arbejde med at forstå hvad der skete i forsøgsMUS, og gøre dette ud fra hypotesen, det handler om resonans.

På vej til en diskussion vil jeg kort vende blikket mod et læringsperspektiv, og redegøre for de 4 læringstypologier af Knud Illeris.

Jeg forholder mig særligt til den transformative læring, og kobler denne med resonans og presencing. Jeg forbinder læringsafsættet i indledningen her, med organisatorisk læring for øje.

Kapitlet diskussion vil dels være en diskussion af de empiriske fund, men også til den metode jeg har anvendt undervejs i relation til problemformuleringen.

Konklusionen besvarer den opstillede problemformulering og de undersøgelsesspørgsmål specialet har arbejdet med.

Perspektivering afrunder specialet, her vil jeg forholde mig til mine overvejelser i indledningen, og jeg vil dele overvejelser til det fremadrettede arbejde med de nye erkendelser.

Herefter findes litteraturliste og bilag.

Indledning, herfra udspringer problemformuleringen.

Tempoet er skruet op, vi forventer mere og mere af os selv og hinanden, vi presser os selv og hinanden.

Vi måles og vejes på det vi præsterer både i de professionelle rum med diverse test og evalueringer, som folkeskolen i Horsens kommune bærer præg af, men også når vi træder ind i den private arena har vi travlt med at præsentere vores bedrifter til pral og sammenligning. De sociale medier, eller måske rettere måden vi navigerer i og med de sociale medier, er med til at fastholde et billede af performance og det perfekte liv, som livet generelt ikke altid kan leve op til.

I mit arbejde møder jeg dette, både hos mig selv og hos mine medarbejdere. Jeg møder det som oplevelser af ikke at slå til, oplevelser af pres, magtesløshed, oplevelser af fortravlethed, og dette samler sig i hverdagens dialoger, som fortællinger om ikke at trives, og om at opleve sig stresset.

Så kan man vel bare tage sig sammen, kan man ikke?

Skal jeg ikke bare lade være at klynke og tage ansvar for det job jeg bliver betalt for?

Hvorfor løser ledelsen det ikke bare?

Eller hvorfor fokuserer vi ikke bare på kerneopgaven, for det kan jo ikke være arbejdspladsens ansvar at den enkelte oplever trivsel - eller kan det?

Det er let at give os hen til den etiske fordring, som Løgstrup så smukt skriver, at vi påvirker hinanden, vi har indflydelse på hinanden, vi har magt over hinanden. Vi er hinandens liv og skæbne

"Vi har altid noget af det andet menneskes liv i vores hånd".

Som pædagog er det indlysende i mødet med barnet, og som leder lige så entydigt let at koble mig til, i mødet med mine medarbejdere. Når vi er sammen, påvirker vi og påvirkes, vi kan ikke være ligegyldige for hinanden, eller med hinanden, i mødet.

Og vi mødes tit, i både formelle og uformelle sammenhænge, i større møder og mødesettings, men også i de små mere uformelle møder, om noget der presser sig på, deling af succeser, eller i mødet ved kaffemaskinen og de små samtaler om stort og småt.

En af de mere formelle mødestrukturer er medarbejderudviklingssamtalen (MUS). I Horsens kommune er det et formelt krav, at en sådan afholdes 1 gang om året, og HRafdelingen har gjort et forarbejde for at understøtte lederne i arbejdet med MUS. Blandt andet er der formuleret formål med MUS, hvoraf det fremgår, at MUS kan sikre at man som medarbejder trives på arbejdspladsen. (HR afdeling Horsens kommune, 2024)

Jeg oplever det som en stor opgave at afholde en samtale, der blandt flere andre formål, kan sikre en medarbejders trivsel, for kan det at opleve trivsel sikres?

Jeg har derfor tænkt meget over formen på MUS, og jeg er med afsæt i Hartmut Rosas begreber acceleration, fremmedgørelse og verden som aggressionspunkt blevet optaget af, hvordan U'et i MUS kan være med til at skabe en acceleration med det vedholdende blik på og italesættelse af et udviklingsperspektiv, og i sidste ende betyde at MUS har risiko for at blive et aggressionspunkt. Jeg har fra 3.semester båret en viden om, at et modsvar til dette kan være resonans, samt at Rosa beskriver resonans som en del af det at leve et vellykket liv.

Hartmut Rosa skriver, at vi med vores fokus på acceleration, og dermed den måde vi indgår i relation med verden på, når vi konstant arbejder for at vide mere, få mere, beherske vores omgivelser og hele tiden gøre vores omverden mere nyttig for os, har gjort verden til et aggressionspunkt.

Med dette in mente, er MUS med fokus på udvikling i virkeligheden kontraproduktivt i forhold til målet om at understøtte medarbejderens trivsel? Jeg bruger begrebet trivsel her som et hverdagssprogligt fænomen, der knytter sig til wellbeing, at have det godt, at opleve meningsfuldhed.

Vil denne fokusering på udvikling og acceleration, gøre en MUS til et sted, hvor der skabes øget pres, måske ligefrem give medarbejderne en oplevelse af ikke at slå til, ikke mestre og dermed øge risikoen for stress og udbrændthed, hvis vi gennem MUS skaber et aggressionspunkt?

Stress og udbrændthed er fænomener, der er velkendte i vidensfag generelt, og arbejdet med at skabe rammer, der imødegår dette anser jeg derfor for at være en yderst vigtig ledelsesopgave.

MUS handler om læring, en organisatorisk læring, hvor den enkelte medarbejder lærer på vegne af organisationen, læring kan også bremses af pres, en mere dyb og gennemgribende læring kræver særlige vilkår, det kan vi understøtte med mulighed for resonans.

Jeg har en stærk overbevisning om, at vi kommer til at skabe et sammenbrud, hvis vi fortsætter som hidtil, at vi gennem vores måde at mødes og samarbejde med medarbejderudvikling skaber aggressionspunkter. Heraf opstår behovet for at skabe noget andet, noget nyt, og dette er afsættet for at dette speciale beskæftiger sig med innovation. Schumpeter beskriver hvordan innovation bevæger sig i bølgende former, hvor det kendte 'gamle' er ved at afvikles, mens det 'nye', den anderledes måde at afvikle MUS på opstår.

Derfor vækkes min nysgerrighed på, og behovet for at undersøge, hvordan jeg, og vi, kan skabe vi samtaler, der ikke understøtter udbrændthed, stress, depression, men i stedet er med til at bevæge os fra en snak om travlhed og pres, til samtaler præget af oplevet trivsel, samtaler der åbner for resonansmuligheder.

Problemformulering

I dette speciale vil jeg derfor udforske disse områder gennem følgende problemformulering:

Hvordan kan medarbejderudviklingssamtaler komme til at understøtte resonansmuligheder?

Jeg tager afsæt i medarbejderudviklingssamtalen, som specialets undersøgelsesfelt.

Komme til, omhandler en ændring, væk fra det kendte, og specialet bygges over følgende påstand:

Når vi gør noget andet, så sker der noget andet i forbindelse med afholdelse af MUS, og dette andet handler om resonans.

For at afprøve denne påstand og besvare problemformuleringen vil jeg undervejs i specialet arbejde med nedenstående undersøgelsesspørgsmål:

- Hvad er det for noget andet vi gør?
- Hvad er det der sker?
- Samt hypotesen, at det der sker, handler om resonans.

Innovation

Dette speciale tager afsæt i innovation, og derfor er det vigtigt for mig, at du som læser på nuværende tidspunkt introduceres til min forståelse af innovation, samt hvilken innovationsteori specialet bygges på. Dette kapitel om innovation sigter mod at skabe en ramme at læse det øvrige speciale igennem, og derfor præsenteres det før kapitlet om metodologi.

Jeg tager afsæt i Lotte Darsøs (fremover blot Darsø) forskning om innovation, Lotte Darsø er uddannet ph.d socialpsykolog og er forsker ved DPU Aarhus universitet. Hendes forskningsfelt tager primært afsæt i tidlige innovationsprocesser, hvor hendes fokus særligt rettes mod betydningen af de menneskelige, læringsmæssige og sociale rammer. (Darsø, 2019) I denne humanistiske ramme tilbydes en kobling til mit speciale, og Darsøs model Innovationsdiamanten, tilbyder en forståelsesramme, som jeg vender tilbage til senere.

Kapitlet omhandler derfor en definition af innovation, gennemgang af innovationsdiamanten og en kobling til specialet.

Innovation definition

Forståelsen af innovation gennem dette speciale bygger på Darsøs forståelser, der tager udgangspunkt i Schumpeters definition af innovation som:

'En nyskabelse, der kan tilvejebringe økonomisk værdi.' (Darsø, 2019, s. 25)

Schumpeter var uddannet økonom, hvilket kan læses i definitionen om økonomisk værdi, Lotte Darsø skriver, at hun forstår denne værdi i et bredere perspektiv, hvor også det værdifulde i menneskelige, sociale, bæredygtige og etiske perspektiver inkluderes (Darsø, 2019, s. 25) Med denne udvidelse, kan jeg også se mit projekt i den ramme, at skabe noget nyt, der bidrager til en øgning, her af kvaliteten i MUS, og muligheden for resonans.

Schumpeter introducerer begrebet *kreativ destruktion*, som beskriver, hvordan nye ideer, teknologier og produkter erstatter gamle, forældede strukturer. Det gamle går så at sige til grunde, mens det nye opstår, og i en periode er de 2 former sameksisterende. I dette speciale er det netop meget beskrivende, idet jeg som beskrevet indledningsvis ser et kommende sammenbrud, hvis ikke vi gør noget andet i MUS med risikoen for at de udvikler sig til aggressionspunkter i vores liv. Det gamle velkendte må derfor forlades, formen ændres, men samtidigt forlades rammen om den årlige samtale ikke, ligesom kravet om en udviklingsplan ikke kan forkastes, så her lever 2 former side om side, mens det nye opstår og på sigt etableres.

Innovation fordrer, at der skabes noget nyt, som skaber en værdi, denne værdi skal vurderes af de deltagende, og kan derfor først identificeres, når den gode idé er omsat til handling og praksis. Den gode idé i sig selv kan derfor ikke udgøre en innovationsproces. Dette perspektiv havde Schumpeter også med beskrivelsen af den kæde af handlinger han mener en innovationsproces indeholder, og som omtales '*nyt, nyttigt, implementeret, købt og i brug.*' (Darsø, 2019, s. 26)

Med dette afsæt understreges værdien af, at dette speciale ikke en teoretisk gennemgang af overvejelserne omkring, hvordan MUS kan afvikles, men som det beskrives i kapitlet metodologi arbejder jeg med det innovative gennem aktionsforskning i praksis, ligesom projektforskningens målsøgende tilgang i praksis også understøtter dette.

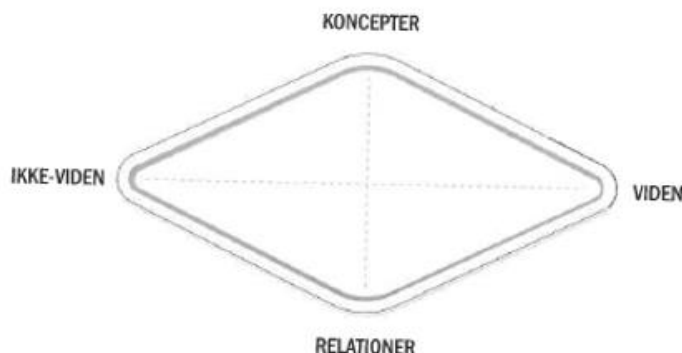
Jeg arbejder med undersøgelsesspørgsmålet *Hvad er det for noget andet vi gør?* jeg vil derfor undersøge det nye, det endnu ikke eksisterende, den Not yet embodied knowledge, det vi endnu ikke har sprog for.

Hvordan kan en proces med at skabe en ny MUS, en forsøgsMUS designes? Dette søger jeg at besvare ved at fordybe mig i Darsøs model Innovationsdiamanten som afsæt for forståelse af de elementer en innovationsproces består af og bygges omkring.

Innovationsdiamanten.

Innovationsdiamanten har Darsø udviklet til at beskrive de mange facetter en innovationsproces består af. Modellen tilbyder en visuel repræsentation af, der for mig er et hjælpsomt pejlemærke gennem innovationsprocessen.

Grundmodellen i Innovationsdiamanten består af 4 spidser Viden, Ikke-viden, samt Relationer og Koncepter, der går linjer imellem disse horisontalt og vertikalt, og det er væsentligt ikke at læse det som modsætninger, men derimod som dynamiske linjer, som vi bevæger os ad i innovationsprocessen.



Figur 4.3. Innovationsdiamanten (kilde: Darsø 2001).

(Darsø, 2019, s. 71)

Jeg redegør herunder for de 4 spidser i modellen:

Viden:

Viden omhandler fakta, forskningsbaseret viden, informationer, men også meninger og holdninger tager afsæt her, siger Darsø. Dette felt har traditionelt stor præference, og det kan derfor opleves som udfordrende at udfordre den viden. Fra min praksis genkender jeg, at der oftest med afsæt i eksakt viden fastlægges forløb.

Ikke-viden:

Feltet med ikke-viden er selvsagt sværere at definere, men med afsæt i bevægelsen fra viden mod ikke-vidensfeltet kommer vi gradvist længere ud i feltet af Ikke-viden. Dette sker gennem at komme i kontakt med det vi ved, at vi ikke ved, hen imod feltet, hvor vi ikke ved, at vi ikke ved, for slutteligt at bevæge os ind i feltet, hvor vi overhovedet ikke ved, at det er muligt at vide noget. (Darsø, 2019, s. 73)

At være yderst i dette felt forbindes med en vis grad af ubehag, der kan vise sig som en følelse af at komme ud på dybt vand, skriver Darsø.

Herfra kan innovation initieres gennem de dumme spørgsmål, den dybe undring, hypoteser kan fremsættes, det er også i dette felt vi mærker, at modet kan svigte, tør vi argumentere for noget der ikke vides, den usikkerhed feltet er forbundet med er samtidigt også det frisættende.

Darsø skriver videre, at vi med viden om, at denne ikke-viden er gavnlig, ja ligefrem en forudsætning for, at vi kan stille de spørgsmål, der bringer os videre til det nye, kan skabe rammer for, at det bliver muligt at bevæge os her, og herfra.

Relationer:

Som nævnt kan det være udfordrende at være i 'ikke-viden', for at understøtte muligheden for at bevæge sig derhen og stille spørgsmål, fremhæver Darsø relationernes betydning, den nederst spids i innovationsdiamanten.

Relationer, skriver Darsø, overses ofte i arbejdet med at skabe innovation, og forskning peger på, at der er en højere grad af krystallisering af koncepter, hvor relationer er stærke. (Darsø, 2019, s. 75)

Relationer forstås her som et genuint kendskab til hinanden, en interesse for den anden og kan beskrives ved den åbenhed eller lukkethed vi møder den anden med (Darsø, 2019, s. 74)

Magt optræder i relationer, i dette speciale har jeg blik for den formelle magt, der knytter sig til min position som nærmeste leder i afviklingen af MUS. På samme måde oplever jeg magten til stede i arbejdet i ledelsesteamet, hvor vores skoleleder kommer til at repræsenterer 'det sidste ord', når en endelig beslutning skal træffes omkring design af MUS. Relationernes betydning betyder også, at sympatier og antipatier mellem deltagere kan have en påvirkning af innovationsprocessen.

De 4 medarbejdere jeg inviterede ind til forsøgsMUS er et team, som jeg har været nærmeste leder for siden jeg startede på skolen. Det er 4 medarbejdere hvor både jeg og de beskriver vores relation som god og tillidsfuld med plads til uenighed. Jeg har derfor som udgangspunkt for indsamling af empiri gjort mig overvejelser omkring relationernes betydning og kvalitet, og forholder mig til det afsæt relationerne har i forløbet.

Koncepter

Øverst i figuren af innovationsdiamanten er feltet med koncepter. Koncepter fremstår oftest som en model eller en forskrift for noget, skriver Darsø (Darsø, 2019, s. 75)

Koncepterne ses her som øverst i modellen, jeg minder mig selv om, at modellen hedder innovationsdiamanten, og jeg holder fast i, at der er tale om en flerdimensionalitet og mangefacethed i modellen, der hjælper mig til at se bevægelserne for mit indre blik, ikke kun som glidende imellem de 4 spidser.

Darsø beskriver at koncepter er resultatet af en vellykket innovationsproces, byggende på konceptualisering.

'Konceptualisering forstås som en bevægelse fra modellens midtpunkt opad i retning mod koncepter.' (Darsø, 2019, s. 75)

Darsø peger på den vedvarende konceptualisering, og her kan processen gavne af at involvere redskaber, som tegning, billeder, foto, metaforer eller illustrative eksempler for at hjælpe hinanden til at forstå mening bag ordene bedst muligt.

Jeg vil senere i specialet skrive mere om det kreative og æstetiske, og hvordan jeg gennem specialet har arbejdet med de elementer,

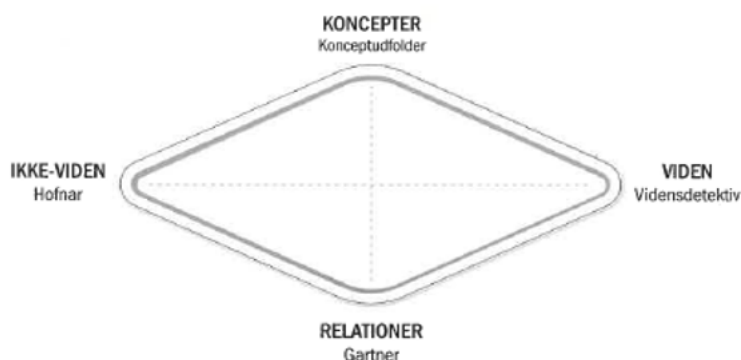
Roller i innovationsdiamanten.

Det kræver nogle særlige forholdemåder, at understøtte de 4 felter i innovationsdiamanten. Her har Darsø formuleret ledelsesroller, der knytter sig til de 4 felter.

Jeg forstår disse ledelsesroller, som særlige positioner det er værd at have for øje i en innovationsproces, og disse positioner og roller handler om ledelse, da innovationsprocesser, med Darsøs ord er komplekse og fordrer ledelse (Darsø, 2019, s. 76) det kræver en bevidsthed og en aktiv ageren når innovation skal ske.

Fælles for rollerne er, at det ikke alene påhviler en enkelt person at udføre de opgave/løse det formål rollen tjener. Det handler om at understøtte at sætte processer i gang i gruppen, og bære ansvar for at det kommer til at ske. Jeg mener også at innovation kan forekomme uden der er minimum 4 personer til stede, men bevidstheden om rollerne og funktioner knyttet hertil er det væsentlige.

Nedenstående model viser innovationsdiamanten med lederroller tilknyttet.



Figur 4.4. Innovationsdiamanten med lederroller (kilde: Darsø 2001).

(Darsø, 2019, s. 76)

Herunder gennemgår jeg de 4 ledelseroller og hvilken funktion de hver i sær repræsenterer i innovationsprocessen.

Vidensdetektiven:

Viden kan både bidrage til en innovationsproces som katalysator, men den kan også bremse processer, vidensdetektivens rolle er at navigere med dette, det vil sige at stille spørgsmål til gruppens viden, herunder holdninger og meninger. Vidensdetektiven må anvende sin kritiske sans og udfordre data og viden som præsenteres af gruppen. (Darsø, 2019, s. 77)

Hofnarren:

Til rollen som Hofnarren knyttes friheden til at stille de frække spørgsmål, bileddet af hofnarren kender vi fra kunstens verden, hvor hofnarren uden risiko for repræsaler kunne stille spørgsmål til alt.

I modellen her har hofnarren den funktion at flytte dynamikken mellem viden og ikke-viden mere i retning af ikke-viden. Hofnarren bevirker at der skabes en undersøgelse af det mulighedsrum, som findes omkring feltet for ikke-viden, det eller de mulighedsrum kan skabe det nye blik på sagen, som innovationsprocessen næres ved.

At stille frække spørgsmål har Darsø formuleret som at stille spørgsmål der kan kategoriseres som de dumme eller naive spørgsmål, de vilde spørgsmål, de umulige spørgsmål, de brændende spørgsmål og de hypotetiske spørgsmål. (Darsø, 2019, s. 78) Som her hvor jeg spørger om ikke vi kan afholde MUS, der undgår at blive aggressionspunkter for mennesker ved at have blik for resonansmuligheder.

Dynamikken mellem viden og ikke-viden, og dermed rollerne vidensdetektiv og hofnar betyder, at de 2 roller kan hjælpe hinanden i formuleringen af spørgsmål, der udfordrer viden og i løbet af processen er med til at præcisere viden for gruppen, så der skabes et vidensindhold innovationsprocessen kan bygge på.

Gartneren:

I rollen som gartner er opgaven at passe på processen og procesdeltagerne, herunder at vurdere om der er brug for pauser undervejs. I en opstartsfase kan det handle om at få relationer samt gensidig tillid etableret. Gartnerens rolle er også at understøtte at alle i gruppen får mulighed for at ytre sig undervejs. (Darsø, 2019, s. 79)

Konceptudfolderen:

Denne rolle har til opgave at understøtte konceptualiseringerne, dette kan ske ved at stille spørgsmål der hjælper til at komme bag om ord, så der opnås en dybere forståelse af det sagte, men også for at få, hver enkelt deltagers forståelse gjort tydelig for gruppen.

Opsamling innovationsdiamanten:

Innovationsdiamanten er en model bestående af 4 felter, som er indbyrdes forbundne, her er tale om et felt af viden, af ikke-viden, relationer og koncepter. Disse 4 felter understøttes i innovationsprocesser af forholdemåder, der formuleres som ledelsesroller. Disse roller kobles med de 4 felter således at vidensdetektiven har 'hjemme' i feltet Viden, hofnarren i feltet om ikke-viden, gartneren varetager perspektiver omkring relationerne og konceptudfolderen understøtter, at der udfoldes mulige koncepter undervejs i processen.

Metodologi

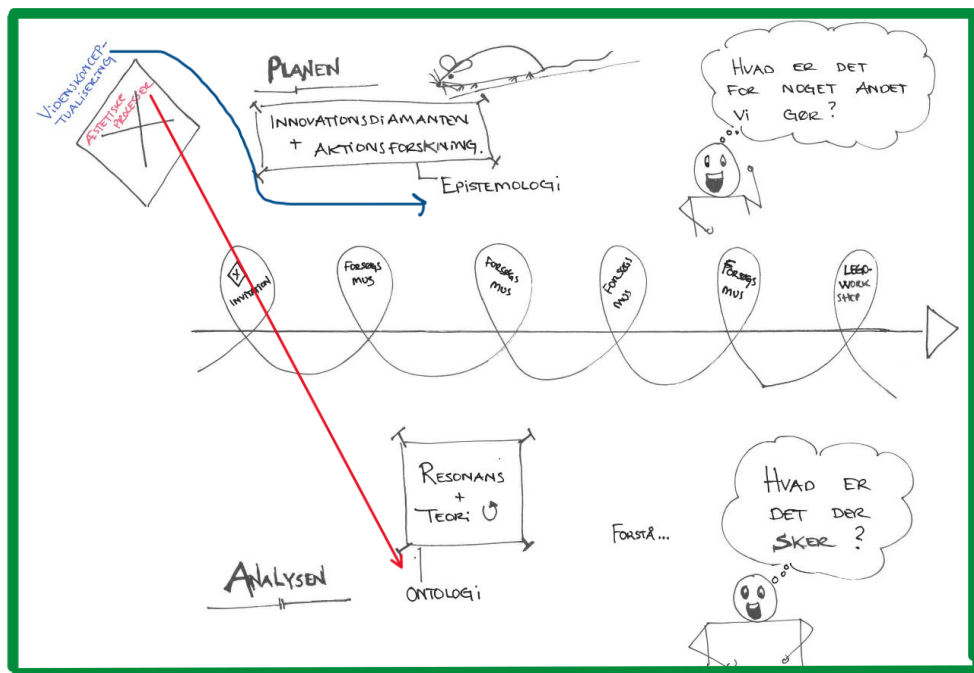
I dette kapitel beskriver jeg den metodologi, som dette speciale er undfanget gennem. Jeg anvender flere metoder, som præsenteres selvstændigt for overblikkets skyld, men i praksis har flere virket samtidigt, og den gennemgående rammer er innovation, innovationsdiamanten og aktionsforskning.

Specialet er skabt som en emergerende proces, hvilket i høj grad kendetegner det at arbejde med innovation. Jeg har ladet emnet og optagetheden føre mig gennem processen. Det har været en både berusende og frustrerende proces. Det berusende har jeg særligt erfaret, ved at følge min optagethed, og kunne give plads til at lade denne føre mig. Det frustrerende er optrådt, når en skabelon for specialeskrivning havde været kærkommen i forhold til at afstemme form og tempo i processen.

Jeg arbejder ud fra hypotesen om at vi behøver en anden form for MUS og at den nye form vil kunne skabe resonansmuligheder. Specialet består på baggrund af dette af 2 lag, afspejlet i undersøgelsesspørgsmålene. Designlaget, hvor jeg arbejder med at skabe en forsøgsMUS, og derefter undersøger jeg det, der sker i forsøgsMUS med det afsæt at det, der sker, handler om resonans.

Disse valg er dermed med til at afgrænse specialet.

På nedenstående tegning ses den samlede ramme for specialet, hvoraf det metodologiske fremgår, og hvordan de forskellige metoder placerer sig ift. design af ForsøgsMUS, og/eller undersøgelsen af produktet, udfaldet af forsøgsMUS.



Model tegnet af Marianne Bøeg

Jeg vil starte med at beskrive de metodologier jeg arbejder ud fra, og afslutningsvis i dette kapitel vende tilbage til tegningen, og beskrive bevægelsen gennem specialet, samt lede hen til kapitlet om videnskabsteori.

Jeg har undervejs inddraget følgende metodologier:

- Aktionsforskning
- Prejekt
- Deltagerobservation
- Workshop Lego og semistruktureret interview.
- Æstetiske processer og virkemidler, derfor redegøres for æstetik i denne kontekst.

Aktionsforskning.

Aktionsforskning tilbyder en mulighed for at koble teori og praksis tæt sammen med sit helhedsperspektiv på organisationen, og tager afsæt i de deltagelsesorienterede tilgange. (1s. 19) Aktionsforskningen tilbyder en tilgang for at skabe læring og udvikling samt at producere viden og erkendelse om denne udvikling og forandring, dette sker på både individ, gruppe og organisationsniveau.

Kurt Lewin grundlagde aktionsforskningen, og hans definition vægter det cirkulære, fortløbende i processen i sin definition:

'... en proces, der "fortsætter i en spiral af trin, der hver især består af en cirkel af planlægning, handling og fakta om resultat af handling"' (1s. 21)

Lewin lagde vægt på cirkulariteten, og dermed det, at der gennemleves flere cyklusser i et aktionsforskningsforløb, dette ses i nedenstående model:



(Frimann & Hersted, 2023, s. 21)

Kurt Lewin beskrev, hvordan det cirkulære mønster bliver gentaget gennem et aktionsforskningsforløb. (1s. 21) ligesom han peger på, hvorledes forskeren deltager aktivt sammen med medforskerne, de øvrige deltagere. Gennem dette sprogbrug synliggøres at alle gennem aktionsforskningen skaber viden om den forandring der sker sammen. (1s. 24)

Jeg arbejder med aktionsforskning i flere loops begyndende med at planlægning af rammen for årets MUS. Dette afføder nye handlinger, der gennemføres som prøvehandling. Disse vil jeg omtale som forsøgs-MUS, og dermed adskiller denne sig fra gamle og velafprøvede MUS. Forsøgs-MUSen giver en frihed til netop det at afprøve, undersøge og siden evaluere for at kunne udvikle formen på MUS fremover.

Dette flytter dog ikke praksis ud af MUS, det vil sige at de forsøgsMUS. der afvikles stadig tjener det formelle formål, at deltage i en medarbejderudviklingssamtale. Der er ikke tale om et klinisk forsøg, hvor en masse faktorer kan elimineres i testafvikling, men derimod om det levede liv med at den kompleksitet og det 'rod' som hører til i livet. Fra denne virkelighed skabes viden sammen.

Otto Scharmer beskriver Kurt Lewins tilgang til aktionsforskning ved at forskere, der virkelig ønsker at forstå sociale processer ikke kan placere sig som studerende af handlinger, men skal indgå i de praktiske og virkelige situationer. (Scharmer, 2017, s. 99)

Disse virkelig situationer omtales også som real-life problemer, og genkendes nedenstående, definition af aktionsforskning:

'Aktionsforskning er en demokratisk og deltagelsesbaseret tilgang til at skabe viden. Den kobler handling og refleksion, teori og praksis med et mål om at finde praktiske løsninger på menneskers presserende problemer og mere generelt at få individer og fællesskaber til at blomstre.'
(1s. 20)

Aktionsforskning er optaget af real-life, at være i praksisfeltet, og dermed hvordan det levede liv bidrager med viden til forskningsfeltet, og hvor forskningsfeltet ligeledes taler direkte ind i praksis, det levede liv.

Jeg har arbejdet med dette projekt som aktionsforsker, og samtidigt som formel leder. Denne dobbeltrolle fordrer en opmærksomhed, når jeg navigerer med flere kasketter dels som forsker baseret på denne masteruddannelses specialeprojekt, og de rammer og forventninger, der knytter sig til denne rolle.

Derudover indgår jeg som formel leder, hvor jeg har et personaleledelsesperspektiv, som jeg ikke kan fralægge mig, og som kan have betydning for det mulige i MUS-rammen. Når jeg skriver kan have, så er det fordi det ikke er muligt at afdække om det er denne position, som formel leder, der påvirker situationen og empirien, denne usikkerhed i det forskningsmæssige er et vilkår i aktionsforskningen, som jeg vil holde mig for øje.

Jeg indtager desuden også en rolle som facilitator af de processer aktionsforskningen bygges op omkring. (1s. 63)

Aktionsforskningen er som nævnt optaget af at arbejde med real-life udfordringer, og forskningen får dermed betydning ind i min praksis. Der er flere perspektiver hvorfra denne forskning kan anskues, men i alle tilfælde gælder, at.

*'Al god forskning er **for mig, for os og for dem...**'* (1s. 78)

Der er således tale tre forsknings- og udviklingsperspektiver, som fremstillet i denne model.

TRE FORSKNINGS – OG UDVIKLINGSPERSPEKTIVER	
1.PERSON	Perspektivet styrker den enkelte leders personlige læring, refleksion og kompetenceudvikling
2.PERSON	Perspektivet styrker organisationen i form af læring, forandring og udvikling. Lederen engagerer sig i aktionsforskningsprocesser i egen organisation, hvor projektet konstrueres gennem fælles processer blandt forskere og medforskere i aktionsforskningsloop.
3.PERSON	Perspektivet styrker viden om organisationer gennem en systematisk undersøgelse. Bygger videre på 2.persons-perspektivet ved at uddrage nyttig viden, som kan være til gavn for andre organisationer, for en bredere offentlighed og for forskningen inden for organisationer

Figur 4. Tre forsknings- og udviklingsperspektiver. Inspireret af Coghlan, 2019; Bradbury, 2015; Torbert, 1998

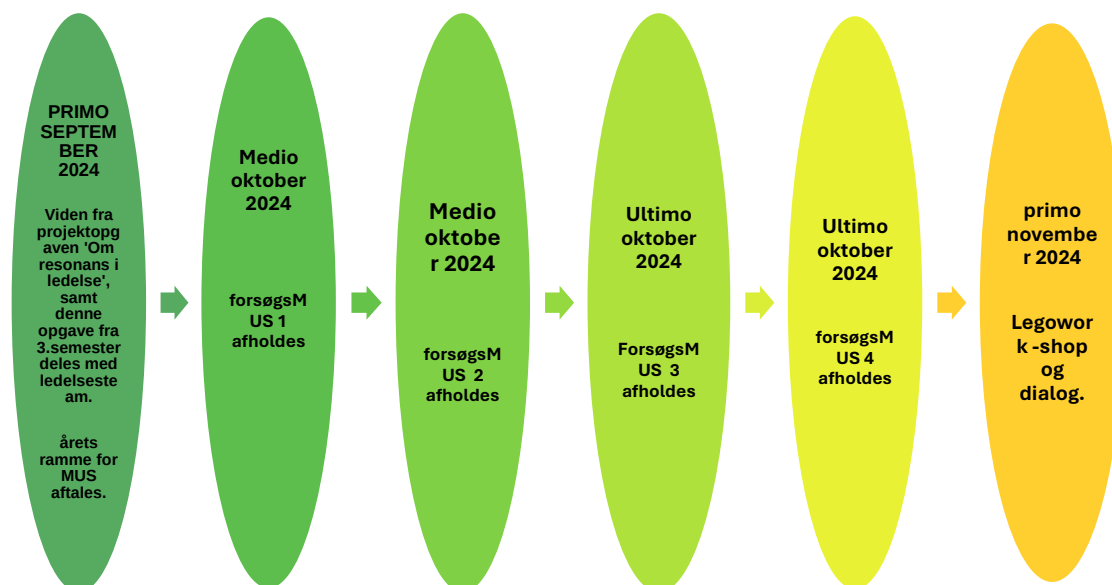
(Frimann & Hersted, 2023, s. 78)

De 3 perspektiver lever side om side, men i dette speciale vil jeg primært bevæge mig i 2. personsperspektiv, og trække tråde til 3.personsperspektivet.

Et 2.personsperspektiv, der omtales for os har fokus på det, der gennem aktionsforskningen har betydning for os, deltagerne i samtalerne, forsøgsMUS, vi der er sammen i det udførte og den viden vi skaber sammen.

3.personsperspektivet, fokuserer på, hvordan aktionsforskningen bidrager for dem, altså for det omgivende miljø, for os alle. I dette projekt med betydningen både for medarbejdergruppen på skolen, men også i et langt større perspektiv, hvor fokus er på hvordan forsknings viden og effekterne af den vidensgenerering får betydning for os alle, når viden og erkendelser deles, altså et større samfundsperspektiv.

Plan over aktionsforskningsloops



Prejektformen.

Som jeg har beskrevet i kapitlet Innovation arbejder jeg med afsæt i innovationsdiamanten som en metodologi. Jeg ser denne metode har en god sammenhæng med aktionsforskningen gennem det at have afsæt i real-life-problems, her de 'gamle'MUS. Innovationsdiamanten er velegnet i arbejdet med prejekter.

Lotte Darsø beskriver at innovationsprocesser kan inddeles i 2 typer, projekt og prejekt. Projektet er det vi er mest bekendte med, her er der tale om en række af processer, der leder hen mod et klart defineret mål. Her er tiden afgrænset, vi taler om projektperioden. Formen og mængden af ressourcer er vel defineret og knyttet til projektet. (Darsø, 2019, s. 70)

Projektet har en linearitet, en klart defineret start og et fastsat slut.

Prejektet beskrives som:

'... en målsøgende proces, der foretages af et team, som forsøger at afdække et område ved at genere spørgsmål og viden og ved at holde beslutningsrummet åbent, indtil der er indhentet passende information.'
(Darsø, 2019, s. 71)

Prejektet kan således lede hen til projektet, og dermed er koblingen mellem de 2 former etableret. Der kan forekomme bevægelse frem og tilbage mellem prejekt og projekt, når vi eksempelvis oplever en fastlåshed i projektarbejdet kan prejektformen have en mulighed for at låse det op, gennem måden spørgsmål generes, og ved at have fokus på at være målsøgende ikke målstyret

I specialet anvender jeg prejektformen igennem aktionsforskningsloopsene, hvor jeg hele tiden er målsøgende, her er ikke tale om en fast ramme for forsøgsMUS, men derimod om

at hver MUS kan skabe ny viden og åbne for en dybere forståelse af hvad der kan konceptualiseres omkring fremtidens MUS.

Innovationsdiamanten understøtter prejektformen, og dermed er den afsættet for min metodiske tilgang i designet af forsøgsMUS, dette ses på side 11

Indsamling af empiri.

Jeg benytter kvalitative metoder til indsamling af empiri gennem specialeprojektet. Kvalitative metoder kan forstås som dels en modpol til det kvantitative felt, men ydermere som en interesse for:

'hvordan noget gøres, siges, opleves, fremtræder Optaget af at beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfarings kvaliteter.' (Brinkmann & Tanggaard, 2022, s. 15)

Til dette findes flere metoder, og jeg har til dette speciale valgt at arbejde med Legoworkshop og dertil knyttede interviews for at skabe et empirisk materiale der både er visuelt og nonverbalt, men i formidlingsøjemed søger jeg det verbale for at kunne arbejde med empirien. Ellers havde det krævet at være fysisk til stede i rummet, eller at have arbejdet med videooptagelser, og sidstnævnte har jeg fravalgt, da teknikken ligger mig fjern.

Workshop med Lego

Ud over at interesse mig for, hvordan MUS gøres på en anderledes måde gennem forsøgsMUS, og hvordan denne måde da kan se ud, er jeg i specialet også optaget af, hvordan dette anderledes opleves, og erfares. Dette afspejles i undersøgelsesspørgsmålet: *Så sker der noget andet, hvad er det der sker?*

I undersøgelsen, af hvad der sker i MUS når jeg og vi gør noget andet har jeg derfor inviteret de 4 medarbejdere, som har gennemført forsøgsMUS til en workshop med Lego og dialog omkring, hvad er skete i forsøgsMUS, hvordan de oplevede forsøgsMUSene.

I de 3 bilag (Bøeg, 2024 A) (Bøeg, 2024 B) (Bøeg, 2024 C) findes billeder fra workshoppen af de figurer det blev bygget og fortællinger og forklaringer, samt transskriberet materiale.

Metodisk læner det sig op ad et semistruktureret interview, idet rammen var sat for mødet og indholdet emergerede ud fra det, der blev bygget og skabt undervejs (Brinkmann & Tanggaard, 2022, s. 42)

Som den, der inviterede til workshoppen havde jeg et fokus med aktiviteten, nemlig at indhente viden fra deltagerne om deres oplevelser og erfaringer med forsøgsMUS, samt deres ideer til videreudvikling, det fortsat målsøgende perspektiv fra prejektformen. Trods

det at jeg havde et specialerettet mål, der omhandlede at skabe empirisk materiale, havde jeg for øje at lade mig føre undervejs, lade workshoppen emergere.

Undervejs blev dialog optaget på telefon og siden transskriberet ved hjælp af lyd til tekst i Onedrive, det rå-transskriberede blev derefter nøje gennemlæst og sammenholdt med den auditive version, hvorefter jeg korrigerede, så det færdige materiale stemmer bedst muligt overens med det optagede.

Diverse lyde og mange gentagelser i det sagte er udeladt for at øge læsevenligheden. Jeg har tilstræbt at skrive latter, grin ind, ligesom jeg har forsøgt at notere stilheden i materialet.

Det transskriberede materiale er siden ordnet ud fra en kodning, hvor jeg er startet med at gruppere materialet og har fordelt det i 3. Denne overordnede kodning skaber en grov analyse af materialet, og hjælper læseren ind i materialet.

Kodning er en arbejdsmetode, og fungerer som en analysestrategi, der kan anvendes til organisering af empirisk materiale, som ellers kan virke overvældende i sin informationsmængde. Gennem kodningen sker en sortering, med den risiko at noget der ikke falder indenfor kodningen, og derved ikke får tilskrevet værdi. (Brinkmann & Tanggaard, 2022, s. 55)

Jeg anser det altid for en risiko at der er materiale, der ikke får den opmærksomhed, som det muligvis fortjener, at der er forståelser der bliver svagere, fordi empiri overses. Det er et vilkår i kvalitativ metode.

Æstetisk tilgang som en del af metoden.

Jeg har valgt at præsentere den æstetiske tilgang, som en del af metodologien, hvilket afspejler min måde at bringe det æstetiske i anvendelse på, nemlig som en bevidst del af processerne.

Jeg vil redegøre for, hvordan jeg forstår begrebet æstetik, samt begrunde anvendelsen af æstetiske former i dette speciale, og komme med eksempler på denne tilgang i forsøgsMUS og workshop.

Æstetiske og kunstneriske processer

Jeg anskuer de æstetiske processer, som de også præsenteres i innovationsdiamanten, og på figuren side 11 fremgår det, at de æstetiske og kunstneriske processer placerer sig i feltet mellem ikke-viden og koncepter i innovationsdiamanten.

Jeg og vi bevæger os derfor fortsat i den del af processerne, hvor det vi endnu ikke ved er i fokus, det er det nyskabende vi søger at konceptualisere, og dette kan ske gennem hjælp fra en tilgang båret af æstetiske processer, skriver Darsø. (Darsø, 2019, s. 100)

For at komme begrebet æstetiske processer nærmere beskriver jeg først en definition på æstetik, her vil jeg inddrage viden fra Paula Helth (Helth, 2021) om forståelsen af æstetik og æstetiske processer. Dette kobler jeg med innovationsdiamanten for at give en dybere viden om dette felt.

Paula Helth beskriver æstetik som

'.... Det at arbejde med iscenesatte seancer, som skaber fysisk og mental påvirkning.' (Helth, 2021, s. 38,39)

Disse seancer, skriver hun videre, inviterer til en sanselighed, der ikke har et bestemt formål, og som påvirker både udøver og iagttager. Æstetik og udøvende kunst kobles ofte sammen, jeg vil dog i dette speciale forholde mig til æstetik og æstetiske handlinger udenfor denne ramme. Det er muligt, at vi i samspillet kan opnå den samme sanselighed og påvirkning, idet der opstår en affektion, som en gensidig relation, hvor man påvirker andre, og samtidig selv påvirkes. (Helth, 2021, s. 39)

Når jeg i specialet aktivt vil undersøge oplevelserne af bevidst anvendte æstetiske processer uden de har afsæt i skabende udøvende kunst, bevæger jeg mig ind i det, som Paula Helth beskriver som æstetisk lederskab, der netop favner ovenstående. (Helth, 2021, s. 40) Her er målstyringen elimineret, og det er processen og de oplevelser der opstår gennem disse der er i fokus. I prejektformen er det heller ikke målstyring, der driver processen, men en målsøgende proces, og dermed ser jeg måden Helth beskriver æstetik og æstetisk lederskab kobler sig godt til prejektformen og innovationsdiamanten. Betydningen af de æstetiske tilgange formulerer Helth således:

'Den æstetiske tilgang er et virkemiddel i ledelse, på samme måde som sproget er' (Helth, 2021, s. 40)

Hvilket giver det æstetiske en legitimitet, ved at sidestille det æstetiske med det sproglige, som vi vanemæssigt har større erfaring med.

Med æstetikken som virkemiddel vil jeg kunne åbne for, og få adgang til helt nye måder at begribe praksis, hvilket muliggøres ved at vække sanserne og se verden i et nyt og anderledes perspektiv. Æstetik beskriver Lotte Darsø som at vide noget på baggrund af sensorisk perception, sensoriske data indgår i en æstetisk tilgang til forskning. (Darsø, 2019, s. 120) Vi inddrager hele vores sanseapparat i indsamling af denne viden.

Når det verbale sprog for en stund erstattes af det mere sanselige, får vi adgang til en viden, der er mindre kendt, altså til ikke-vidensfeltet og med det sansede kan konceptualiseringen initieres. Ved at indgå i æstetiske processer bliver det muligt at dekode vores kognition for en stund, sådan at forstå at vi gennem det sanselige får skabt en kontakt til materialet, sagen, der bygger på andet end det kendte fra feltet Viden i innovationsdiamanten.

Det er min erfaring, at det æstetiske bygger på tilgange og metoder, som endnu ikke er udbredte, når vi taler om organisatorisk læring, og kan undervurderes i innovationsprocesserne. Her er en grube af viden, som kan hjælpe os nærmere vores ikke-viden, og skabe både viden og sprog om det nye.

Med afsæt i ovenstående tilrettelægger jeg æstetiske processer, og anvender de oplevelser og erfaringer, der genereres via de æstetiske processer i skabelsen af værdi, som viden om det forsøgsMUS skaber. Dermed bevæger de æstetiske processer specialet

fra design af forsøgsMUS over i feltet, hvor jeg undersøger, hvad der skete i MUSrummet, se side 11.

Lego workshop

Efter gennemførte forsøgsMUS for 4 medarbejdere inviterer jeg dem til en workshop, hvor mit ønske er at samle viden om deres oplevelser med forsøgsMUS, og sammen undersøge om der har været elementer af forsøgsMUS, der har understøttet resonansmulighederne.

Medarbejderne ved hvor og hvornår vi skal mødes, men det er først da vi mødes processen med Lego introduceres. Jeg vælger at lave dette mønsterbrud, for at give mulighed for at arbejde med Legobyggeri fra en blank side, hvor alle træder ind uden at have været i gang med en forberedende proces, der bremser umiddelbarheden.

Jeg har valgt Legobyggeri som æstetisk proces, da det er en metode der ikke giver nogen i gruppen forrang, hvilket havde været tilfældet, hvis den æstetiske proces havde handlet om at tegne, male eller modellere. Mit aktive valg omhandlede dermed at skabe relativt lige deltagelsesmuligheder for dem alle.

Legoklodserne jeg medbragte var en blandet kasse fra skolens SFO, og indeholdt mange typer af klodser og farver, og dermed skabtes rammer for at bygge frit.

At arbejde med denne form for æstetisk proces kan sammenlignes med det Ann-Charlotte Thorsted kalder et kreativt hverdagsbrud, hvor vi sætter gang i en kreativ proces, og gør noget andet end det vanlige. (Thorsted, 2013, s. 101) og det var netop mit sigte med processen, at bryde ud af det sproglige og gøre noget andet.

Jeg er opmærksom på ikke at gøre de æstetiske processer mekaniske og uden sjæl, og derved gøre Legobyggeriet til et spørgsmål om et produkt, der skal vurderes, der er fokus op den proces byggeriet er. Ligesom det æstetiske er mere end 'bare' at sætte en blomst på bordet, det er også fortællingen om blomsten, eller valget af den. Der knytter sig mere end indretning til æstetik.

LEGO-workshop, empiri samles.

Empirien i denne del skabes gennem dels workshop, hvor medarbejderne bygger deres oplevelse af den afholdt forsøgsMUS i Lego. De 4 medarbejdere fremviser dernæst figurerne for hinanden og mig, og fortæller om deres figur.

Derefter taler de og vi om resonansoplevelser i forsøgsMUSene.

Workshoppen har bølget mellem stilhed og konstruktion, deling af fortællinger om det byggede, og det den enkelte oplevede.

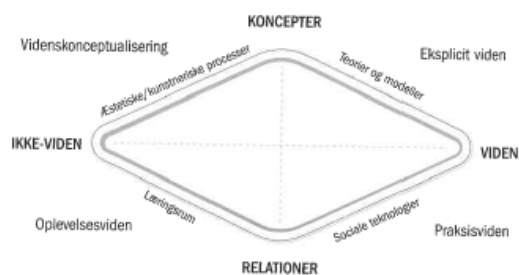
Videnskabelse, specialets epistemologi og ontologi, videnskabsteori.

Jeg vil med afsæt i modellen herunder beskrive hvorledes jeg gennem specialet bevæger mig med innovationsdiamanten som afsæt gennem epistemologi og ontologi i besvarelsen af problemformulering og undersøgelsesspørgsmålene. Jeg oplever det komplekst, og at modellen kan støtte os i at være i det komplekse.

Videnskabelse

I modellens venstre hjørne ses innovationsdiamanten, hvor vidensformer er tilføjet, ligesom der i hvert felt, arena er anført hvilke indsatsområder der kan fremme netop det specifikke felt.

Indsatsområderne kaldes: Læringsrum, æstetiske/kunstneriske processer, teorier og modeller, samt praksisviden.



Figur 5.4. Innovationspædagogisk teoriramme.

(Darsø, 2019, s. 100)

Jeg vil særligt fokusere mit projekt omkring ikke-vidensfeltet, når jeg arbejder med at designe planen for MUS, og dermed arbejder med undersøgelsesspørgsmålet... når jeg gør noget andet.

Min begrundelse for at lægge fokus på den venstre side af innovationsdiamanten handler om at bevæge mig, og os, ud i det område, hvor vi ikke ved.

Altså det nye, som jeg ønsker at undersøge, her bliver læringsrummets betydning og de æstetiske processer de arenaer jeg vil vende mig mod i skabelsen af forsøgsMUS.

Den viden jeg skaber har afsæt i oplevelsesviden og videnskoneptualisering.

Videnskoneptualisering taler ind i det epistemologiske og med afsæt her, vil jeg redegøre for, hvorledes viden skabes gennem dette projekt, som en del af det videnskabsteoretiske afsæt.

Jeg vil derefter, fortsat med afsæt i innovationsdiamanten gå på opdagelse i hvad der skete i forsøgsMUS, hvad blev udbyttet, produktet så at sige, og hvad fortæller det om vores væren i verden, om ontologien i dette speciale, jeg bevæger mig over i dette felt gennem de æstetiske processer, med en kobling til resonansbegrebet og resonsakserne. Gennem dette skabes vindensproduktet, som jeg vil forstå med Teori-U.

Jeg er mig derfor meget bevidst at undgå at designe ud fra samme model, som jeg analysere det skete igennem. Dette gør jeg med ærlighed, da Teori-U først blev en del af mit materiale efter gennemførte forsøgsMUS.

Som det ses side 11 bevæger jeg mig derfor i 2 niveauer i specialet, disse kobler sig til de 2 undersøgelsesspørgsmål, øverst: **Hvad er det for noget andet vi gør ?** , en

undersøgelse af at gøre noget andet, designe en forsøgsMUS og gennemføre prøvehandlinger gennem aktionsforskningsloops.

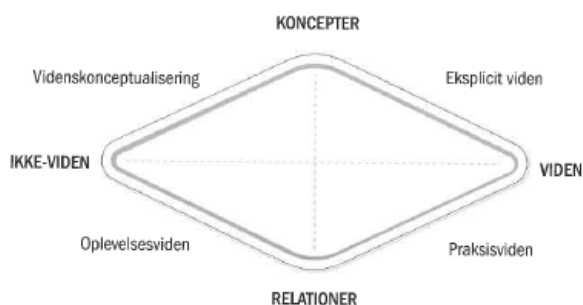
Den nederste del af modellen knytter sig til undersøgelsesspørgsmålet, '**Hvad er det der sker?**' jeg koncentrerer mig her om at undersøge hvad der sker i forsøgsMUS, og undersøger om min påstand om, at det handler om resonans kan eftervises. Empirien til denne del af analysen henter jeg fra Legoworkshop om forsøgsMUS og dertil hørende transskriberet materiale.

Vidensproduktet der kommer ud af de forskellige loops i aktionsforskning knytter sig til viden om hvad, der sker i MUSrummet, med fokus på at undersøge om det, der sker handler om resonans.

Når jeg analyserer vidensproduktet vælger jeg at benytte Otto Scharmers model teori U. Det er vigtigt for mig at inddrage en anden teori på dette sted i specialet for ikke at skabe en tautologi, som tidligere nævnt.

Epistemologi.

- Videnskabelse, vidensformer i innovationsdiamanten.



Figur 5.3. Innovationsdiamanten med fire vidensformer.

(Darsø, 2019, s. 98)

I denne figur er vidensformerne: oplevelsesviden, videnskoneptualisering, eksPLICIT viden og praksisviden til innovationsdiamanten. Vidensformerne kommer fra Heron og Reason (Darsø, 2019, s. 92)

Disse vidensformer beskriver, hvordan viden skabes i områder præget af ikke-viden i form af oplevelsesviden og videnskoneptualisering. EksPLICIT viden og praksisviden optræder omkring felter med viden.

Oplevelsesviden

Oplevelsesviden er viden, der bygger på erfaringer, på det at opleve, fornemme og føle. Det betyder at denne vidensform derfor lægger op til at man er deltagende, og ikke skaber viden gennem andres erfaringer. Darsø skriver, at hun betragter det som en forudsætning af være til stede for at kunne vide noget (Darsø, 2019, s. 92)

Det at skabe viden på baggrund af egne og fælles oplevede erfaringer betyder, at vi skal fremme situationer, hvor det bliver muligt at opleve sammen, gøre sammen. Jeg ser her en stærk sammenkobling med hele aktionsforskningsmetoden, hvor det også er deltagelse sammen, der er udgangspunktet, og derfra viden skabes gennem de forskellige loops. Her er viden skabt gennem aktionsforskningsloops og workshop, som en del af de loops.

Videnskoneptualisering.

Denne vidensform beskriver Darsø, som det at:

'vide ved at udtrykke det, men ikke ved, man ved, nonverbalt.' (Darsø, 2019, s. 92)

At udtrykke noget nonverbalt omhandler det at kunne 'fange' det præverbale, og påbegynde en sprogliggørelse af det. At formulere sig om det, der endnu ikke er sprog for kræver at vi arbejder med andre måder at udtrykke os på end det sproglige, for derigennem at formidle viden. Det sproglige og det kognitive i det sproglige vil begrænse os, og kommer til at trække os i retning af vidensfeltet.

Ofte kan det at arbejde med det førsproglige udtrykkes i et billede, et digt, en sang eller andre kunstneriske udtryksformer (Darsø, 2019, s. 93) På denne måde kan der dannes en bro til det sproglige, en bro, der giver plads til at følelser og fornemmelser har plads. Det sproglige er ikke målet i denne vidensform, men det at få konceptualiseret det oplevede i en udtryksform, der med æstetiske greb, bringer os nærmere det sproglige, og når oplevelsen er blevet konceptualiseret kan den udtrykkes verbalt, den bevæges videre mod vidensformen eksplicit viden.

Det er min erfaring, at videnskoneptualiseringen er en måde at skabe viden på, som er mindre anvendt, og som kan møde noget modstand i praksis, hvor det verbale har mere magt, og får forrang som bedre og mere valid viden. I folkeskolen, hvor evidens og målstyring har vundet stærkt ind er det for mig blevet værdifuldt at arbejde med denne vidensform, da jeg som beskrevet til indledningen til dette speciale oplever 'Tiden' kalder på at vi gør noget andet, end det velprøvede, udforsker andre former, formater, skaber nye forskrifter og dermed begynder at skabe viden ad andre kanaler.

Med legolegen og æstetiske virkemidler undersøger jeg via forsøgsMUS, og gennem workshop om dem, effekterne heraf.

Eksplicit viden

Denne vidensform trækker på eksakt viden, på intellektuel viden, der kan udtrykkes verbalt.

Her er typisk tale om viden **om** noget, hvor allerede kendt viden kan være afsættet, men vi kan også nå hertil gennem de foregående vidensformer, og her vil den eksplicitte viden være formen vi italesætter det netop erfarede, og viden opstår gennem processen.

Med sprogliggørelsen giver vi viden en form, der kan anvendes i dialoger og diskussioner skriver Darsø (Darsø, 2019, s. 94) Når viden er gjort sproglig og eksplicit er formen nemmere at dele, og det er besnærende at stile mod denne vidensform. Jeg forholder mig til dette i diskussionen også.

Praksisviden

Den fjerde vidensform er praksisviden, og som ordet synliggør er der tale om viden der omsættes til praksis, til handlinger. Det væsentlige er at bevæge sig fra at tale om et emne til at handle med den viden. Darsø skriver, at forandringer ofte forbliver udvendige og overfladiske fordi praksisdelen mangler. (Darsø, 2019, s. 95) Derfor må den viden vi får ord for skabe ny praksis, som vi skal handle, det skal omsættes i relation til vores real-life problem, som aktionsforskningen kalder det.

Epistemologi, videnskabsteoretisk perspektiv.

Epistemologisk trækker dette speciale på den viden, som skabes gennem de oplevelser og erfaringer den enkelte drager. Det vidensafsæt jeg har, når aktionsforskningens loops planlægges trækker på viden fra oplevelsesviden og videnskconceptualisering, som ovenfor beskrevet.

Den viden der skabes i feltet af ikke-viden fra oplevelsesviden og videnskconceptualisering er epistemologisk i familie med den måde viden skabes i fænomenologien, hvor viden skabes gennem erfaringer og undersøgelser af det fænomenele.

Fænomenologien arbejder med induktion som metode, her ses det ved at tage afsæt i den viden medarbejderne og jeg erfarer og ud fra de oplevelser og sansninger drager jeg slutninger der har mere almen gyldighed. (Egholm, 2014, s. 113)

Jeg genkender også træk fra pragmatismen, hvor det fortsat med udgangspunkt i det ideografiske der skabes viden, og hvor menneskets handling og erfaring er i centrum i, her tages afsæt i hvordan tidligere erfaringer bringes ind i nye handlinger, samt hvilke konsekvenser det får for fremtiden. (Egholm, 2014, s. 172) I pragmatismen er det den tætte kobling til praksis etableret ved at undersøge hvordan konkrete individer handler i konkrete situationer (Egholm, 2014, s. 171).

Det er ikke væsentligt for mig at 'være' enten i fænomenologien eller pragmatismen, jeg peger derfor på det fælles ved de 2 praksisser, da jeg ser en forbindelse imellem dem, ved at have individets unikke oplevelser som empirisk afsæt.

Aktionsforskningen har også en kobling med pragmatismen ved deres fælles optagethed af meningsfuldhed for det levede liv, real-life forankringen.

I designet af forsøgsMUS har jeg arbejdet deduktivt, da jeg med afsæt i teori om innovation har planlagt hvordan forsøgene skulle tilrettelægges. Vidensindholdet, nemlig viden om hvad der skete i MUS rummet blev dannet gennem ovenfor beskrevne epistemologi og i analysen, forståelsen af hvad der skete i MUSrummet bæres projektet af hypotesen om at det handler om resonans, hermed en både induktiv og deduktiv tilgang, der peger i retningen af abduktion og dermed hænger godt sammen med pragmatismens videnskabsteoretiske ramme.

Ontologi.

Ontologien beskæftiger sig med vores væren i verden, måden vi er mennesker på.

Jeg vil med afsæt i resonansbegrebet arbejde med det ontologiske, når jeg gennem analysen af det empiriske materiale fra aktionsforskningens loops anskuer de vidensprodukter, som fremkommer. Jeg vil analysere disse for at spore resonansoplevelser og erfaringer.

Resonansbegrebet omhandler med Hartmut Rosas definition vores relation til verden, den måde vi er i verden på.

Ontologisk set handler resonans om, hvordan vi som subjekter oplever verden som levende og svarende, snarere end som noget stumt og fjendtligt. Det er en relationel tilstand, hvor både vi og verden transformeres gennem vores interaktion. At verden er svarende handler om den form resonans optræder, hvilket jeg vender tilbage til i et senere kapitel.

Videnskabsteoretisk knytter jeg stadig an til fænomenologien og pragmatismen, hvor begge traditioner ontologisk undersøger fænomener i deres kontekst. Ontologisk er pragmatismen optaget af at undersøge fænomener processuelt og i pragmatismen fastlægges deres betydninger gennem de konsekvenser fænomenerne viser sig at have.

Fænomenologiens afsæt er, at fænomener skal forstås i deres kontekst, jeg ser derfor disse 2 videnskabsteoretiske forståelsesrammer kobler sig fint sammen.

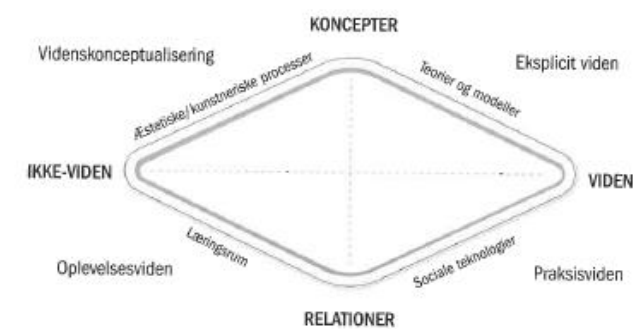
Hvordan blev forsøgsMUS til?

Hvad er for 'noget andet' vi gør?

I dette kapitel vil jeg med afsæt i viden fra innovationsdiamanten formulere og analysere hvad det er for noget andet vi gør, i forsøgsMUS, herunder tilblivelsen af rammen for årets MUSinvitation. Jeg koncentrerer mig i dette kapitel om, hvordan designet skabes og dermed hvordan viden skabes.

Jeg har fortsat innovationsdiamanten til at forme processen for mig, i det område, der handler om ikke-viden, det er her jeg placerer mig når jeg i aktionsforskningen skal skabe viden, om det vi endnu ikke ved, nemlig hvordan forsøgsMUS kan skabe resonansmuligheder.

I arenaen mellem relationer og ikke-viden knyttes læringsrummet, som det fremgår af modellen herunder



Figur 5.4. Innovationspædagogisk teoriramme.

(Darsø, 2019, s. 100)

Læringsrummet udgør et fundament for innovation, og derfor er det netop her vi tager udgangspunkt, når forsøgsMUS skal designes, både som invitation til MUS og som start af hver enkelt forsøgsMUS.

Læringsrum definerer Darsø således:

'Læringsrum: et relationsbåret sikkerhedsnet, der åbner for nysgerrighed og undren i et inkluderende og rummeligt fællesskab.' (Darsø, 2019, s. 104)

Når vi bevæger os ud i ukendt landskab, som innovationsprocesser er, bliver det vigtigt med det sikkerhedsnet, som relationerne skaber, skriver Darsø (Darsø, 2019, s. 115) Hermed tydeliggøres atter betydningen af relationer, og minder os om, hvorledes det er muligt at arbejde med at opbygge og styrke relationer i skabelsen af læringsrummet

I det aktuelle projekt er relationerne skabt, vi kender hinanden på forhånd, og de medarbejdere jeg inviterer til forsøgsMUS har jeg en god relation til, som er båret af tillid og åbenhed.

Ved opstart af forsøgsMUS gør jeg mig alligevel umage for at tydeliggøre det sikkerhedsnet relationen udgør, dels ved at gøre rammen tydelig, blandt andet hvilke dele af det, der foregår i forsøgsMUS bliver genstand for dette speciale. Hvordan kan medarbejderen sige fra ift deltagelse, er der dele af samtalen som ikke må gøres til genstand for specialet, aftales også. Denne etik er vigtig for mig, som en del af almen ordentlighed, ligesom det er en del af at etablere og kontraktere relationen i konteksten, men også for at værne om relationen fremadrettet.

Læringsrummet omfatter dels det fysiske sted for forsøgsMUS, men læringsrummet er mere end blot det rumlige, og omhandler også både det mentale og det sociale.

Læringsrum skabes af de deltagende sammen, det er derfor vigtigt for mig i forsøgsMUS at inddrage medarbejderne i skabelsen af rummet.

Da ledelsesteamet designer årets MUSinvitation har jeg dette fokus med, når der skabes en læringsrumsramme, som medarbejderne byder ind i:

'En samtale kan afholdes på flere forskellige måder, og her er det dig, som bestemmer formen.

- *Walk and talk*
- *Mødelokale*
- *Måske du har et favoritspot på skolen, hvor du gerne vil mødes.*
- *Noget helt 4.*



(Bøeg, 2024)

På vores skole er dette et mønsterbrud, idet MUS tidligere alle har været afviklet i et af lederen valgt lokale. Denne involvering af medarbejderne åbner derfor op for en anderledes form, hvor jeg som leder tilbyder nogle valg, for ikke at stille rammen alt for åben, men også for at synliggøre hvilke reelle muligheder der er. Jeg og vi navigerer indenfor en organisatorisk ramme, det ikke har været muligt at opløse fuldkomment. Når den sidste dot: *'noget helt 4.'* er vigtig at medtænke er det for at lade de første 3 åbne for tænkningen om, hvordan MUS kan afvikles, i hvilke formater rammerne kan se ud, og give medarbejderne en åbning til at komme med en idé.

3 medarbejdere ønskede et mødelokale til forsøgsMUS og den 4. valgte walk and talk formen.

Mødelokalet som læringsrum

At arbejde med at skabe et læringsrum i lokaler kalder på én type af forberedelse. Her har jeg holdt mig for øje at følge mit ønske om at 'gøre noget andet', og dermed arbejder jeg aktivt med at bryde de faste mønstre, hvilket kommer til udtryk i de måder jeg organiserer læringsrummene på, hvilket sker med afsæt i viden fra Darsø om, hvordan selve indretningen, lysindfaldet, placering af andre artefakter har betydning (Darsø, 2019, s. 109) Læringsrummet indretter jeg, valget er medarbejderens, og måden det favner forsøgsMUSene og hvilken betydning det får, sker i fællesskab. Jeg anser det derfor fortsat for at være foreneligt med aktionsforskningens 2.personsperspektiv, hvor jeg bidrager med noget og medarbejderen med noget andet, vi skaber det læringsrum.

Når vi i invitation til MUS giver forskellige muligheder for at medarbejderen kan forholde sig til hvilken ramme og lokation de ønsker vi mødes i, tilbyder vi dermed en indflydelse på at definere læringsrummet. Tid på dagen samt maksimal varighed er elementer der ligger relativt fast, og som har indflydelse på læringsrummet. Jeg elsker eksempelvis solopgange, og ville gerne holde MUS i strandkanten mens solen stod op. Dette kan af praktiske årsager ikke lade sig gøre, eller rettere sagt, er jeg og vi som organisation endnu ikke parate til at udfordre disse praktiske årsager i et mønsterbrud.

Det klassiske mødelokale er primet til at bede os gå til møde, og åbner for en særlig måde at sidde i rummet sammen, ligesom vi da ofte har en PC åben, sidder med blikket gemt bag skærmen eller fordybet i notesbøger. Når jeg aktivt forholder mig til det lokale vi

mødes i, og måden jeg sammen med medarbejderen iscenesætter dette møde gennem indretning og udsmykning skaber vi denne forsøgsMUS' unikke læringsrum.

Når medarbejderen melder tilbage omkring valg af sted eller form til samtalen, begynder planlægningen. På en skole som vores involverer det at reservere et mødelokale, når dette er ønsket.

Mine overvejelser og forberedelser handler om, at vi skal bryde det vante, hele tiden have for øje at gøre noget andet, er en drivende kraft for mig, når jeg arbejder med læringsrummet.

I lokalet indebærer forberedelsen, at jeg flytter borde og stole rundt. Dette gør jeg for at skabe en reducere af det store rum, ved at centrere fokus på os, som deltager i samtalen.

Jeg lægger en dug på bordet, og sætter en vase med en blomst eller grene cirka midt på bordet mellem os, men lidt ude til den ene side, så den ikke forstyrrer muligheden for øjenkontakt.

Jeg vælger at sætte mig et andet sted i lokalet, end hvor jeg vanligt sidder ved andre møder, hvilket også betyder, at medarbejderne kommer til at sidde anderledes. Når vi mødes i forsøgsMUS er det muligt for medarbejderne at have en ting eller et billede med, og når det sker placerer medarbejderen dette i rummet, ligesom deres noter og notesbøger bliver en del af vores fælles rum.

Jeg har et billede med, de ligger på bordet, med bagsiden op til de skal bruges.

Denne bevidsthed omkring indretningen af læringsrummet og min egen placering handler om at flytte mig, og os, væk fra vidensfeltet og over i ikke-viden, men jeg oplever også at jeg balancerer i denne bevægelse, idet jeg dels tager MUS og MUSrummet meget alvorligt, det er ikke noget 'for sjov', det tæller så at sige.

Jeg er optaget af at møde den anden med en ydmyghed, og ikke komme til at skubbe for hurtigt, eller for meget ved at skabe et helt forandret rum.

Havde jeg eksempelvis ryddet alle møbler væk og bredt et tæppe ud på gulvet, så formoder jeg, at det havde vakt en for stor forstyrrelse.

Læringsrummet har fokus på at skabe fælles oplevelser, der er med til at styrke relationerne, og som gennem den tryghed det giver skaber muligheden for at træde ind i det vi ikke ved.

Gåturen som læringsrum.

Når læringsrummet er en gåtur, hvordan skabes det da?

Liv valgte, at vi skulle gå sammen i hendes MUS.

'Kære Liv.

Fedt du har valgt walk and talk når vi mødes til MUS, det vil jeg glæde mig meget til.

Jeg sørger for at have gode travesko med.

Har du overvejet ruten?

Ellers vil jeg foreslå vi går ned gennem dalen, ad den gamle jenbane, men jeg ved du er lokal, så måske du kender den bedste tur?

Jeg glæder mig.

Dbh Marianne

Hej Marianne

Ja, det bliver skønt.

Jeg havde faktisk tænkt på lige den tur, så det er jeg i den grad med på.

Vi ses ved hovedindgangen.

God dag.

Mange hilsner Liv

(Liv & Bøeg, 2024)

Som det fremgår af ovenstående sker skabelsen i fællesskab gennem vores forberedelser samt ved at aftale ruten, og afstemme med hinanden.

I gåturen er læringsrummet ikke afgrænset af vægge eller loft, men underlaget vi går på former vores bevægelser. Vi går hurtigere på fortov end da vi kommer ud på en grussti eksempelvis.

Indtrykkene fra læringsrummet kan jeg og vi ikke iscenesætte på samme måde udendørs, derfor bliver det vigtigt at tage imod, det der møder os undervejs.

Når vi går sammen er øjenkontakt ikke muligt, enkelte steder på turen er der smal passage, og her går vi 'på række'. Hvor jeg lader Liv gå forrest, som en aktiv tanke om værtsskab i samtalen.

På turen finder vi en rytme sammen, dette giver en særlig samhørighedsfølelse.

Læringsrummet skabes sammen, hvert eneste er unikt. Fra disse læringsrum skabes viden.

Hvad sker der, når vi gør noget andet? og dette andet handler om resonans.

Jeg bevæger mig nu fra at skrive om hvordan forsøgsMUS blev designet over til at arbejde med underspørgsmålet, hvad skete der i forsøgsMUS, samt hypotesen det, der skete handler om resonans.

Denne del af specialet indledes med en kort introduktion til workshop med Lego. Derefter introducerer jeg Teori U ved en gennemgang af modellen, for at fordybe mig i niveauet presensing og udkrystallisering, som jeg inddrager i analyse af forsøgsMUS og Legoworkshop. Før dette vil jeg introducere til resonansbegrebet og argumentere for koblingen mellem resonans og presensing.

Mit ærinde er at forstå, hvad der sket i forsøgsMUS, og om dette handler om resonans.

Det æstetiske i forsøgsMUS

Jeg vil i dette belyse de æstetiske processer jeg benytter undervejs i forsøgsMUS, altså en beskrivelse af, hvad jeg gjorde samt hvorfor det netop er disse valg jeg tager. Dette er et bidrag til mønsterbruddet, og ved medarbejdernes deltagelse i det bliver det fælles, derfor er det teoretiske afsæt til valget at de æstetiske processer mit på baggrund af den viden jeg har fra teorien mens det at arbejde med det og opleve og erfare er fælles.

De æstetiske processer bevæger sig i innovationsdiamanten i ikke-vidensfeltet, hvor de kan bringe os i kontakt med det, vi endnu ikke har sprog for.

At inddrage billeder er en æstetisk proces, som jeg benytter mig af, når jeg i min del af forberedelsen til samtalen tager billeder med. De billeder inviteres ind i samtalen på forskellige tidspunkter i samtalen. Aldrig først og aldrig sidst. Ved præsentation af billederne har jeg ladet billedet tale for sig selv et stykke tid, for siden at knytte ord til billedet.

At bygge med Lego er en æstetisk udtryksform, der tager afsæt i det ikke-sproglige. Jeg har bedt medarbejderne bygge Lego, med introduktionen: byg din oplevelse af medarbejderudviklingssamtalen i Lego. Derefter har de delt med os alle, hvad de har bygget, i denne proces har de sat ord på deres individuelle forståelse ved deres figur (Bøeg, 2024 A)

Legoworkshoppen bidrog dermed med viden om den viden vi skabte i forsøgsMUS, og taler direkte ind i videnskoneptualiseringen.

Når jeg dels beder dem slippe det sproglige for en stund, men for at få en mere eksplicit viden fra dem om deres figurer er jeg med til at skubbe, eller flytte, dem og os ind i det sproglige, og her bliver mit ønske om at kunne formidle deres tanker og oplevelser som sproglige billeder styrende, og forstyrrende i den innovative proces. Dette er for mig et vilkår og samtidigt en kilde til kritik mod formen i prejektet. Jeg arbejder videre med den empiri der er både foto af figurer samt det sproglige om figurerne.

TEORI U.

Otto Scharmer (Scharmer) er tysk forsker, bosiddende i USA, hvor han arbejder ved Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Teori U beskriver en proces, eller processer, for forandring, problemløsning og fornyelse. Denne model har ligesom innovationsdiamanten fokus på vores ikke-viden, og Scharmer står bag begrebet 'Not-yet-embodied-knowledge', som er et helt essentielt begreb i feltet med ikke-viden i innovationsprocesser, hvor det netop er det at begribe dét vi endnu ikke har sprog for, der er centralt.

Jeg begynder med en redegørelse for Teori U, hvor jeg vil møde hvert niveau i modellen med eksempler fra min praksis.

Jeg vil senere anvende Teori U i analysen af hvad der skete, analyse af det vidensprodukt jeg har indsamlet og dermed vil jeg koble TeoriU med resonansbegrebet. Jeg bringer dermed Teori U i anvendelse som en model og knytte den til innovationsdiamanten.

TEORI U

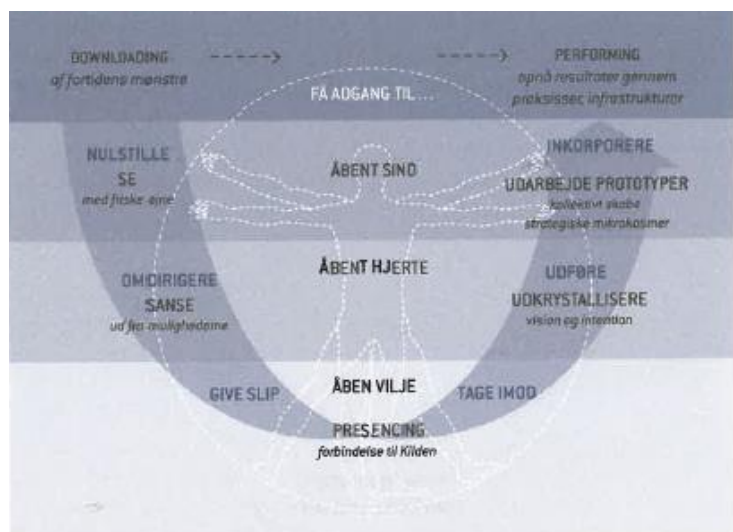
Jeg vil beskrive teori U med afsæt i Otto Scharmer (Scharmer, 2017) dele af teorien dykker jeg dybere ned i end andet, da jeg kobler teorifremstillingen med mit aktuelle specialeprojekt. Jeg holder mig for øje, at teori U ikke er en lineær proces, men en levende dansende proces, hvor:

'Man 'danser' med det, der omgiver en, og med det, der opstår indefra, *hele tiden*' (Scharmer, 2017, s. 90)

Mit formål er at beskrive en forståelsesramme som jeg siden udvider og anvender til analyse af den indsamlede empiri i specialeprojektet.

Teori U handler kort fortalt om at lære af den emergerende fremtid (Scharmer, 2017, s. 37) det vil sige at lære af det, der er ved at bryde frem, men hvordan gøres det, hvordan kan det forstås? det giver modellen hjælp til at begribe.

Som det fremgår af nedenstående model af Teori U, bevæger den sig gennem nogle niveauer, og ved hvert niveau kan vi gå dybere ned i U'et, eller vi kan bevæge os horisontalt og gå over Uets højre side.



Figur 2.6 Tre redskaber: et åbent sind, et åbent hjerte og en åben vilje

(Scharmer, 2017, s. 86)

Downloading.

Downloading beskriver det niveau, hvor vi tager fat i de kendte skemaer og skabeloner til løsning af de problemer vi står overfor. Det betyder vi griber til gennemprøvede handlinger og anvender dem i mødet med en ny udfordring, vi så at sige downloader gamle modeller, som afsæt til løsning af udfordringen. (Scharmer, 2017, s. 156)

Dette niveau beskriver den måde at agere, hvor vi med udgangspunkt i det vi har prøvet før, og muligvis har gode erfaringer med, angriber den nye udfordring med samme tilgang. Downloading handler om at gentage, overføre, allerede prøvede måder til det nye. Scharmer skriver at mange samtaler og møder har afsæt i netop downloading:

'Møder og normale samtaler inden for organisationer er for det meste baseret på fortidige downloading-mønstre.' (Scharmer, 2017, s. 156)

Da jeg læste det, blev jeg meget bevidst om, hvor ofte jeg forbereder mig til et møde, uden egentligt at for-berede mig, jeg nærmere til-bereder mig, og kobler mig til det jeg og vi allerede har gjort før, og deltager i et møde med samme form og muligvis jeg siger det jeg 'plejer' at sige og gøre. Dermed ser jeg downloading-mønsteret som velkendt i min praksis.

Det er muligt at tage afsæt i downloading, og på baggrund af det vi kender så godt, overføre disse gennemprøvede processer til løsning af det foranstående problem, men for Komme dybere ned i forandringen, i U-et, må downloading forlades. Dette kræver at vi bliver bevidste om vore downloadingmekanismer, først når vi er det bliver det muligt at forlade dem. (Scharmer, 2017, s. 163)

Mit udgangspunkt i dette speciale handler netop om at forlade downloading af velkendte MUS, da jeg, som beskrevet i indledningen er af den overbevisning om at den gamle model kan danne grundlag for at blive et aggressionspunkt.

Se, sanse og åben vilje

Nulstille seen, øjet, som symbol

Det næste niveau i U-et kaldes seen, det handler her om at se, og med denne måde at se vil den gryende bevidsthed forstærkes, ved at vi nulstiller vores tidligere viden, og stopper downloading. (Scharmer, 2017, s. 84)

Med seen skabes mulighed for at se på verden med nye øjne, anskue udfordringen fra en ny position, hvor vi med en nysgerrighed anskuer omverden, som adskilt fra os selv, altså en synsvinkel, der skaber et rum mellem os og det udforskede. Jeg opfatter det som at kigge på.

Jeg genkender dette som, når jeg og mine kolleger observerer noget, og ud fra det vi har observeret begynder at skabe hypoteser– vi hopper derfor vandret i U-et, fra vores seen til prototypen, der primært handler små justeringer.

Scharmer skriver, at vi er hjulpet på vej fra downloading til seen gennem 3 principper, som han beskriver som at have en klar opfattelse af spørgsmålet og intentionen, at gå ind i de væsentlige kontekster og at nulstille eller slippe alle meninger og indgroede opfattelser for at være parate til at undres. (Scharmer, 2017, s. 167)

Jeg vil udfolde hvert enkelt princip, for derved at gøre det mere operationelt, nemmere at omsætte til praksis.

At have en klar opfattelse af spørgsmålet og intentionen, problemanalysen, beskriver Scharmer som en proces, der kan være langvarig. Her indsamles spørgsmål til et emne og disse undersøges for derved at klarlægge opgaven.

Det der kommer ud af en kreativ proces afhænger i væsentlig grad af hvor klart problemet der danner baggrund for processen er formuleret. Der er dog ikke tale om at formulere et endeligt undersøgelsesspørgsmål, idet der undervejs i et projekt stadig vil opstå emergens. Det er derfor en opgave at gøre sig umage med at formulere det klare spørgsmål, samtidigt med at have blik for den emergens, der foregår. Bevidstheden er væsentlig i denne proces. (Scharmer, 2017, s. 167)

Ovenstående er fuldkommen spot-on den erfaring jeg drager omkring tilblivelsen af dette speciale, men jeg genkender det også fra min hverdagspraksis, hvor det at have god tid til at 'tygge på' en formulering af problemfeltet hele tiden er med til at tilføje nuancer og gøre os skarpere på både hvad vi ønsker at ændre, og det kræver bevidst at holde dette felt åbent, og ikke gå med den første idé nødvendigvis.

At gå ind i de væsentlige kontekster:

'Hvis vi ikke har et direkte led til konteksten i en situation,kan vi simpelthen ikke lære at se.' (Scharmer, 2017, s. 168)

Derfor er det væsentligt at være en del af processen, og ikke outsource det til andre eksterne. Vi skal så at sige være en del af processerne, gå ind i konteksten, og her beskriver Scharmer konteksten som den ramme, det sted, hvor et eksperiment udføres. Aktionsforskningen omfatter netop denne adgang til at være en del af processen, og skabe læring fra feltet.

At nulstille/slippe alle meninger og indgroede opfattelser og være parate til at undres: Dette princip omhandler at parkere, slippe, det vi ved vi ved, og søge at skabe kontakte med og til det, som vi ikke ved.

'At undres indebærer at opdage, at der er en verden uden for og ud over vores downloading-mønstre. Undren kan beskrives som det frø, hvorfra U-processen spirer og gror.' (Scharmer, 2017, s. 169)

Ved at forholde os nysgerrigt til vores egen praksis og skabe betingelser for undring bliver det muligt at se på nye måder, se dybere. Ofte møder jeg det som en oplevelse af at vi har været grundige, når vi gennem undring får afdækket flere vinkler og derved ser udfordringen med nye øjne.

Scharmer beskriver senere, hvordan det at undre i hans forståelse kobles med viden, og at vi med en dybere viden får muligheden for en større eller dybere undren. Det kræver dog, at vi aktivt forlader vores viden. Det vi undres over udspringer således fra den viden vi måtte have om emnet, mens vi søger at frisætte os fra denne i undring.

I en verden, hvor eksakt viden tendentielt har stor værdi er der her tale om et brud på det gængse, når vi undrer os.

I dette speciale er den begyndende undren startet på 3.semester, hvor jeg undersøgte resonans i ledelse (Bøeg, juni 2024) med den viden jeg erfarede gennem studiet blev det muligt for mig at stille spørgsmålstejn, undre mig over, den vante måde at afvikle MUS. Med en undren over hvorvidt det at have et vedholdende blik på udviklingsperspektivet kunne skabe acceleration og ikke-trivsel for medarbejderne. Med undren over dette blev min nysgerrighed efter at se andre veje og muligheder for perspektiver i samtalerne vakt. Denne viden gjorde det også muligt at invitere andre, mine ledelseskolleger i første omgang, ind i min undren og dermed mit ønske om at 'gøre noget andet'. Jeg åbnede sindet.

Omdirigere Sanse, hjertet som symbol

Det næste niveau omhandler det at sanse, at fornemme, at åbne sig yderligere og møde hele feltet. Der er tale om en særlig form for åbenhed, hvor vi med et åbent sind og hjerte indgår i en nysgerrig udforskning, der tillader os at forlade vores forudfattede forestillinger og skabe åbenhed for modtagelse af det nye som kan bryde frem. (Scharmer, 2017, s. 179)

Når vi møder udfordringer og verden følelsesmæssigt og sanselige eller æstetiske inddrager sig selv mere helstøbt, hvor sanser og kropslige fornemmelser tages alvorligt. Vi oplever indefra, og kan stå i situationer, hvor vi, som Scharmer siger rammes af spørgsmålet: *'hvad er det vi gør mod os selv?'* (Scharmer, 2017, s. 182)

Vi anskuer nu os selv som en del af helet, og dermed får vi også rettet bevidstheden mod den kraft vi har til at medskabe en dybere forandring, og denne bevægelse sker ud fra feltet (Scharmer, 2017, s. 181)

Sansningsfeltet er påvirket af 4 principper: det fysiske sted, tidsrummet, det relationelle rum og det intentionelle rum. (Scharmer, 2017, s. 185)

Jeg genkender her Darsøs begreb Læringsrummet i de 4 principper.

Det fysiske sted henviser til det helt konkrete sted, rummet, indretning, artefaktor i rummet.

Tidsrummet, dette omhandler en synliggørelse af processen over tid.

Det relationelle rum dannes af dels forbindelsen mellem deltagerne og hvordan denne forbindelse faciliteres, dels de roller og rolleklarheden i processen, en proces, der understøtter forløbet og at der er sørget for at dække basale behov som mad, drikke, varme.

Det intentionelle rum, her kobles tæt til det, der i seer omtales som princip om klaropfattelse af spørgsmål og intention, at det er væsentligt for os at vi alle kender intentionen bag projektet. (Scharmer, 2017, s. 185)

Da jeg med viden fra projektet på 3.semester undres over MUSs form funktion og formål, bliver jeg senere optaget af hvordan jeg og vi med den undring kan skabe noget andet. Jeg kan mærke at det er nødvendigt at gøre noget anderledes, at bryde ud af den acceleration jeg mærker.

Da vi i ledelsesteamet arbejder med formen på MUS har jeg stærk fornemmelse af at det er vigtigt. Jeg mærkede at noget var på vej, at vi sammen kan ændre, her skete sansningen, hjertet åbnedes for at gøre på ny.

Mine kolleger fortalte efterfølgende at de havde haft den samme oplevelse, at vi med afsæt i en viden, undredes sammen og gennem denne undring fik åbnet ind til noget, der føltes godt, gav energi og varme.

Både Teori U og innovationsdiamanten arbejder med innovation, jeg har designet forsøgsMUS med afsæt i prejekt og innovationsdiamanten, hvor jeg særligt har haft fokus på læringsrummet. De 4 principper omkring sansning ser jeg kobler sig tæt til netop det felt mellem relationer og ikke-viden i innovationsdiamanten, hvor arbejdet med læringsrummet danner afsæt for at bevæge sig mod ikke-videns feltet i processen.

Presencing

Det dybeste niveau i Uet kalder Scharmer for presencing, dette begreb har han skabt. Og det favner de 2 begreber 'presence' og 'sensing', hvilket kan oversættes til både det at være nærværende i nuet samt det at opfatte, fornemme det som sker (Scharmer, 2017, s. 53) At tænke og handle ud fra den spirende fremtid

Presencing beskrives som en udvikling, en bevægelse, hvor vi bevæger os fra vores nutidige jeg henimod det jeg, der kan blive.

Presencing fordrer at åbne viljen, hvilket kan beskrives som evnen til at komme i forbindelse med vores virkelige jeg, og med den virkelige mening, det meningsfulde. (Scharmer, 2017, s. 86)

'Presencing er dermed en bevægelse, der giver os mulighed for at nærme os vores inderste selv *fra den fremtid, der er ved at opstå.*' (Scharmer, 2017, s. 197)

Presencing kræver at slippe det vi kender, og give os selv muligheden for at fornemme den fremtid, der ligger foran os, og handle ud fra denne. Scharmer betragter det som at komme i kontakt som vores autentiske selv gennem presencing. (Scharmer, 2017, s. 217), at vi her forbinder vores nutidige jeg og vores autentiske jeg, det jeg, som han benævner Jeg, med stort.

Vi bliver i stand til at sanse os selv både ud fra den kendte, aktuelle virkelighed samt fra den fremtid, der er ved at spire frem, og dermed skabes kontakt til Jeg. (Scharmer, 2017, s. 84) Det bliver herved tydeligt, at denne proces er kompleks, og kræver noget af os, når vi forlader det vi kender og træder ind i det nye, der er ved at bryde frem, men som vi endnu ikke har 'fat om', det 'not-yet-embodied', og som ofte kan opleves, som en kropslig reaktion, eller en ro og stilhed, fænomener der er svære at fastholde og sjældent italesættes, så de eksempelvis kan fastholdes i et interview, men mere gengives i fortællingen om det interview.

Da det er komplekst er det hjælpsomt at have blik for principperne for presencing, som jeg derfor redegør for. Dette er ikke en 'køreplan til presencing' men jeg forstår det som elementer, der er værdifulde at have øje for, når jeg arbejder med innovative processer, med skabelsen af den frembrydende fremtid, ligesom det er vigtigt at have for øje, at presencing kan optræde på både individniveau, i grupper og organisationer (Scharmer, 2017, s. 213)

Principperne for presencing kalder Scharmer for:

- At give slip og overgive sig. (Scharmer, 2017, s. 213)
 - En åbningsproces, hvor vi gennem en nulstilling af vante tænke- og handlemåder bevæger os ind imod noget andet. Det kræver en bevidsthed at give slip, og overgive sig.
- Inversion. At gå gennem nåleøjet. (Scharmer, 2017, s. 214)
 - Beskrives som den proces, der forekommer, når personen eller personer bevæger sig ind i den åbning, som er fremkommet, ved at vi giver slip.
 - Det er her vi begynder at handle ud fra det emergende hele, fra det, der bryder frem, det som skabes.
- Et højere (autentisk) nærvær og Jeg opstår. (Scharmer, 2017, s. 215)
 - Scharmer beskriver dette nærvær som en dyb følelse, og dermed som et fænomen, der er svært at definere, men som betegnes ved at vi oplever os som en forandret, vores Jeg træder frem for os.
- Stedets betydning: at skabe et uforbeholdent rum for intens lytning. (Scharmer, 2017, s. 215)
 - Presencing sker i en rumlig kontekst, skriver Scharmer, og han pointerer at denne ikke er opstået ved tilfældighed, men skabes bevidst. Naturen fremhæves i denne sammenhæng (Scharmer, 2017, s. 216) som et særligt rum, og inviterer til, at vi undersøger hvorledes naturen kan bidrage til kontakt til dimensioner af vores autentiske Jeg.

At have disse principper for øje kan hjælpe til at styrke bevægelsen mod og i presencing, ligesom de kan anvendes som pejlemærker for identifikation af at presencing er til stedet, eller ar til stede i en samtale. På samme måde giver det også viden til skabelsen af presencing, at have bevidstheden om de principper for at understøtte presencing bedst muligt.

Principperne omhandler forholdemåder, at give slip og overgive sig er måder vi kan være i verden på, det er forholdemåder, som jeg ikke kan forlange hos andre.

I dette projekt har jeg i invitationerne til MUS forholdt mig aktivt til stedets betydning. Dels det fysiske rum, altså stedet, hvor jeg mødtes med medarbejderne til MUS, men også hvordan rummet blev holdt for samtalen, herunder indretning af lokalet, placering i rummet, lys mm. ForsøgsMUS med Liv blev afholdt som en gåtur, her var naturen rammen for mødet, og det inddrages i analysen senere. **Se i øvrigt afsnittet om design af MUS.**

Det første princip, at give slip og overgive sig, oplever jeg som en stor tærskel at overskride, når jeg og vi skal bevæge os fra en kendt ramme ind i 'noget andet'. Det kalder på mobilisering af mod, at turde, turde at vove for en stund. I dette speciale har det at arbejde med aktionsforskning som ramme foræret mig en åbning, idet jeg med prøvehandlingernes kraft (1s. 104), har været friset til at arbejde med forsøgs-MUS og workshop.

Udføre udkrystallisering

Bevægelsen i U-et er nu på vej op i højre side, efter at have gennemført presencing, vi har åbnet os, passeret gennem nåleøjet, og vi træder ind i det der kaldes udkrystalliseringen:

'Udkrystallisering betyder at klarlægge visionen og intentionen ud fra vores optimale fremtidige mulighed.' (Scharmer, 2017, s. 220)

Skal dette omsættes til et mere hverdagssprog kan det forklares ved at udkrystallisering handler om det tidspunkt, det sted i en proces, hvor det er tydeligt at noget betydningsfuldt er sket, og dette skete begynder nu at blive erfaret, italesat og beskrevet, for siden at kunne danne baggrund for gentagelse og være en del af en visionsproces. Udkrystalliseringen er første del af denne bevægelse, hvor vi med små forsigtige skridt kigger på det vi har oplevet i presencingstadiet og begynder at begribe det.

Scharmer beskriver at der ofte på vej til udkrystallisering, i presencingstadiet, opleves en stilhed, som efterfølges af en forandring af identiteten, og som generere et behov for at få virkeliggjort det potentiale der erfares at være til stede. (Scharmer, 2017, s. 220) Vi får brug for at beskrive hvad et er vi ønsker at skabe, skriver han videre.

Principperne i udkrystalliseringsfasen hjælper atter med at identificere hvor udkrystalliseringen forekommer.

Intentionens kraft, som Scharmer beskriver ved den indflydelse, eller magt en gruppe af 5 personer har, når de går sammen.

Jeg forstår dette som at der ved at være fælles om 'noget' og vide hvorfor vi er det kan udrette meget. Og når vi samler vores intentioner kan vi udrette det nye.

At tage imod, som en pol til at give slip og dette er en del af samme proces, idet noget må forlades, vi må give slippe og på samme vis levne pladsen til at tage imod. Tage det nye ind, tage intentionerne til sig. (Scharmer, 2017, s. 226)

At forbinde sig med en større vilje: betyder at se sig selv som et instrument for en fremspirende fremtid. Det indebærer at lytte indad og lade de ideer og visioner, der ønsker at blive født gennem én selv, komme til udtryk. Dette kræver en dyb indre lytning og en åbenhed over for de muligheder, der præsenterer sig.

Intuition knytter sig til dette niveau.

Inkorporere, skabe prototyper

Niveauet efter udkrystallisering kaldes inkorporere, hvor den nyskabte viden og ideer omsættes til prototyper.

Her er det ifølge Scharmer vigtigt at der handles hurtigt, få skabt en prototype, og få den afprøvet, og dermed sikre hurtige feedbackloops, og bringe læring til den videre udvikling. (Scharmer, 2017, s. 231)

Det er dermed en fortsættelse af udforskningen af fremtiden gennem handlinger der forekommer, hvilket for mig giver en god sammenhæng til det at arbejde med aktionsforskningen, dels i de gentagne cyklusser og dels med det fokus der er på læring gennem netop disse afprøvninger i praksis. Her er det eksperimentelle i centrum, intet er endnu fastlåst, men fortsat under forvandling.

For effektivt at skabe prototyper må vi involvere visdom fra vores hænder, vores hjerte og vores hoved, siger Scharmer (Scharmer, 2017, s. 235), hvilket taler ind i at gøre noget, at sanse. Bring et emotionelt lag i spil og kombinere det med viden.

Performing

Og så skal det ud at leve!

Når vi bevæger os fra prototype-fase og arbejdet over i en mere blivende form og konstruktion som skal ud i alle kroge af organisationer og samfund for at leve, er vi ved at performe, at handle det nye. (Scharmer, 2017, s. 243)

Scharmer skriver, at vi her fokuserer på, hvordan oplevelserne fra 'presencing' udmønter sig i vores hverdagspraksis, det vi har erfaret har transformeret vores handlinger og omsættes nu i praksis. Der er en tæt forbindelse til presencing men også niveauerne med seen og sansning for at indarbejde hele processen i denne performing.

Resonans

Hvad er resonans og hvordan opstår resonans?

I problemformuleringen beskæftiger jeg mig med, hvordan samtaler kan skabe resonansmuligheder, og med afsæt i aktionsforskningen og forsøgsMUS har jeg afprøvet ny form for afvikling af MUS, spørgsmålet er nu om jeg kan påvise resonans i de forsøgsMUS jeg har afholdt.

Jeg vil derfor i dette kapitel, med afsæt i den tyske sociolog Hartmut Rosa (Rosa) fokusere på hvordan resonans forstås, samt hvordan resonans kan opstå. Jeg vil koble resonans med Teori U, senere analysere den indsamlede empiri for tegn på resonans.

Resonans beskriver Rosa gennem den lydlige forståelse af resonansbegrebet fra fysikken, og det forklares således ved at ét legemes svingninger, bringer et andet legeme i

svingninger, og disse svingninger er legemets egne, der er ikke tale om en gentagelse eller et ekko.

Det betyder der er tale om en bevægelse mellem de 2 legemer, mellem 2 personer. Det helt centrale for resonans er, at det ikke er noget vi kan planlægge, styre eller kontrollere. Det er derfor ikke muligt at skabe situationer med resonansgaranti, derfor benytter jeg også formuleringen resonansmuligheder i min problemformulering.

Rosa har forsket i, hvad der sker når resonans opstår og her taler om han om triaden, der skal være til stede for at resonans kan opstå. Denne triade består af Af-fektion, E-motion og forvandlende transformation (Rosa H. , 2023, s. 34) Vi skal altså påvirkes eller bevæges: afficeres. Kunne svare på denne bevægelse, emovere, dette beskrives ofte som at respondere med kropslig reaktion, når vi får gåsehud for eksempel. Det tredje element transformation omhandler den forvandling eller ændring vi oplever, når vi erfarer resonans.

For at et menneske kan opleve resonans fordrer det, at man forholder sig åbne for denne mulighed, men omvendt, skriver Rosa skal vi samtidigt have en vis grad af lukkethed for at resonans bliver muligt, vi skal formå at lade os påvirke, og svare med vores egen 'stemme'. (Rosa H. , 2021, s. 203)

'Resonanserfaringer er kun mulige, hvor vi handler i overensstemmelse med vores stærke vurderinger, hvor vores kognitive og evaluative landkort konvergerer med vores handlinger eller væren.' (Rosa H. , 2021, s. 198)

De stærke og svage vurderinger er en sondring mellem den vi ønsker at være, vores stærke vurdering, og de svage som er den måde vi i praksis agerer.

Resonans er altid en dynamisk hændelse, der udtrykker en levende svarrelation, som måske bedst lader sig aflæse af øjnene, der lyder op. 228

'Resonans hænder kun mellem os' (Rosa H. , 2021, s. 228)

Eller mellem os og noget andet, verden, og det kan erfares som en 'gnistren'.

Det, der også kendetegner resonans er, at vi ikke kan sætte det på formel, og dermed er det ikke muligt at skabe situationer, hvor der med garanti vil ske resonans. Resonans er ukontrollerbart kalder Rosa det (Rosa H. , 2023). Derfor omhandler dette speciale også det at skabe resonansmuligheder, og dermed undersøge, hvilke parametre der kan understøtte sandsynligheden for at resonans optræder, for således at kunne afholde samtaler, herunder MUS, der fremmer resonansmuligheder.

Resonans kan ikke kontrolleres, det er ukontrollerbart, og har en ikke-stoflig-form, der kan være svær at fange, på sammen måde som ikke-viden er det i innovationsmodellen. Jeg arbejder derfor med at 'fange' tegn på resonans, og vil med viden om, hvordan resonans kan optræde kvalificeret lede efter det i empirien fra forsøgsMUS og workshop med Lego.

Resonansakser.

Resonans, skriver Rosa, udspændes omkring 3 akser, den horisontale, den vertikale og den diagonale.

Omkring den horisontale akse skabes resonans med afsæt i relationer det kan være de familiære, men også de relationer der generelt optræder mellem mennesker, når vi er sammen. (Rosa H. , 2021, s. 51)

I forsøgsMUS vil relationen mellem medarbejderen og mig derfor kunne udgøre en akse, som resonanstråden kan udgå fra, og relationen mellem os har derved betydning for at der kan opstå resonans ud fra denne akse.

Omkring den diagonale akse skabes resonans med afsæt i stof, de materielle ting eller opgaven. I MUS vil det, at vi mødes om kerneopgaven tilbyde en mulighed for at resonans kan udgå fra netop det at tale om kerneopgaven.

Resonans skabt omkring den vertikale akse omhandler resonans, når resonanstråden udspændes mellem den enkelte person og tro, natur, kunst, historien. Her er altså tale om resonanstråde der forbinder os til noget mindre konkret end andre mennesker og ting, men eksempelvis æstetiske oplevelser og erfaringer.

Jeg vil holde særligt øje med denne resonansakses fokus på resonans opstående ud fra de æstetiske områder, da jeg her kobler innovationsdiamantens felt om de æstetiske processer til denne resonansakse, og har en formodning om at det giver adgang til resonansmuligheder. Elementer fra naturen inddrages også, eksempelvis i forsøgsMUS som en gåtur.

Resonansbegrebet omhandler den måde vi er i verden på, Rosa skriver om resonans som vores relation til verden, derfor handler resonans om ontologi.

Analyse, introduktion.

Jeg indleder med at argumentere for en sammenhæng mellem presencing og resonans for at anvende denne i besvarelsen af undersøgelsesspørgsmålet: hvad er det der sker? Samt hypotesen det handler om resonans. Teori U og resonans er som tidligere beskrevet afsæt til analyse af det vidensprodukt forsøgsMUS og workshop skabte.

Presencing/Teori U og resonans, hvordan hænger det sammen?

Presencing handler om at åbne sig for den frie vilje, at gøre sig modtagelig for det, der kommer, den fremtid som er ved at bryde frem.

Resonans kan opstå, når vi holder os åbne overfor at modtage og parate til at indgå i en svarrelation, affektion og emotionen, som tidligere beskrevet.

Jeg ser en kobling i ovenstående, ligesom både Scharmer og Rosa i deres beskrivelse af hvorledes presencing og resonans erfares har sammenfald.

'Man kan mærke det i hele kroppen. Folk beskriver det som en hjerte til hjerte-kontakt.' (Scharmer, 2017, s. 213)

Presencing kan erfares som en stilhed i en gruppe, og at der efterfølgende er sket et skift i identitet, hvilket skaber et nyt og anderledes grundlag at bevæge sig fremad på (Scharmer, 2017, s. 220) Denne beskrivelse af oplevet transformation genkendes i resonans, dels i triaden med samspillet mellem affektion, emotion og transformation, når Rosa beskriver hvordan resonanserfaringer forvandler os, vi ændres gennem resonansoplevelserne. (Rosa H. , 2023, s. 34)

Begge begreber har blik for den betydning det æstetiske og naturen har for mulighederne for at opleve presencing og resonans.

Scharmer beskriver en række principper, der kan fremme presencing, i min tolkning er det ikke en mekanisk tilgang, der kan garantere presencing, men derimod opmærksomhedspunkter, der kan medvirke til at fremme presencing-mulighederne. Dette med at anskue betingelser, der kan fremme muligheden genkender jeg i resonansbegrebet, hvor det særligt handler om måden jeg/vi forholder os til relation med verden, og skal arbejde på at holde os åbne for modtagelse af resonans, så også her ser jeg en kobling på et bevidsthedsniveau.

Når Scharmer taler om en dybere sindstilstand, der kan være til stede inden i os og gennem os, enkeltvis og kollektivt, som han genkender i forskellige filosofiske og religiøse sammenhænge (Scharmer, 2017, s. 217) mener jeg, at resonansbegrebet også kan tilføjes.

I presencing i bunden af U-et forekommer resonans, i niveauet udkrystallisering erkendes og forstås det skete som resonansoplevelser. Jeg vil derfor også have for øje at forstå fra niveauet udkrystallisering, pege på presencing.

Scharmer taler i relation til presencing, som der hvor vores lille jeg og vores autentiske Jeg, både på individ og gruppeniveau forbindes. (Scharmer, 2017, s. 237) det lille jeg har rod i det kendte, mens det autentiske jeg forbinder os til det fremtidige ønskede.

Jeg genkender elementer fra Rosa i de stærke og svage vurderinger. De stærke vurderinger knytter sig til den vi ønsker at være, mens de svage vurderinger omhandler det vi rent faktisk gør, og er mere lystbetonet (Rosa H. , 2021, s. 157) resonans opstår, når vi balancerer disse 2, med afsæt i de stærke vurderinger, skriver Rosa.

Med afsæt i ovenstående koblinger arbejder jeg videre med en forståelse af at resonans kan optræde på niveauet presencingci Teori U.

Analyse af det, der skete i forsøgsMUS og Legoworkshop.

Jeg har afholdt 4 forsøgsMUS, hvoraf de 3 foregik inde på skolen i mødelokaler, og den 4. som en gåtur, walk and talk.

Jeg har, som beskrevet i kapitlet metodologi, workshop med Lego og interview, afholdt en workshop for de 4 børnehaveklasseledere, hvor jeg har inddraget den æstetiske proces at bygge med Lego og haft samtale omkring dette, hvor jeg har samlet sproglig viden om forsøgsMUS.

I bilag ses både billeder af de byggede oplevelser fra ForsøgsMUS, samt det transskriberede materiale. (Bøeg, 2024 A) (Bøeg, 2024 B) (Bøeg, 2024 C)

Jeg arbejder med undersøgelsesspørgsmålet **Hvad er det der sker?** (i MUSrummet) Samt ud fra hypotesen det handler om resonans. Jeg vil arbejde med at forstå det skete.

Da materialet ikke er fremkommet som direkte lyd eller videooptagelse af forsøgsMUS er der tale om et retoperspektiv på samtalerne, hvilket giver mig en mulighed for at fange presencing gennem den begyndende udkrystallisering, hvor der med blikket tilbage på det skete kan identificeres tegn på presencing, og som tidligere argumenteret resonans i den forbindelse.

Mønsterbrud, der også er resonansmulighed.

Hvad fortæller medarbejderne der er sket i dette rum med forsøgsMUS, jeg leder her efter fortællinger om et mønsterbrud, som en del af mit innovationsblik. Jeg har tidligere beskrevet hvordan jeg planlagde 'noget andet', nu søger jeg efter hvad dette gjorde for og med medarbejderne i deres forsøgsMUS.

'Og det var jo nyt, det med at få valgmuligheder' (Bøeg, 2024 A, s. note 1)

Tom beskriver ganske kortfattet, hvordan han oplever at det, at MUS-invitationen gav mulighed for at vælge sin form, sin lokation er med til at skabe mulighed for resonans for ham.

Han hæfter sig også ved at det er nyt, hermed identificerer han det mønsterbrud jeg selv er opmærksom på i designet af forsøgsMUS og han kobler det til resonansmuligheder. Han fortæller videre, at det handler om deltagelse og forberedelse.

Cat taler om de oplevelser hun får med den æstetiske del af læringsrummet, når hun siger:

'nej det er også lidt for meget er det gode det der.

Men det er det altså ikke.

Sådan burde det faktisk altid se ud.

Der burde altid ligesom stå en gren ude i hjørnet eller et eller andet på bordet.'

(Bøeg, 2024 A, s. note 2) Bilag note 2

Cat beskriver hvordan det på den ene side 'er for meget', men også hvordan det påvirker hende at der er disse æstetiske elementer til stede i rummet, 'sådan burde det faktisk altid

se ud' siger hun og senere fortæller hun *'gør alligevel noget ved min sindsstemning.'* (Bøeg, 2024 A, s. note 3) hun sammenfatter at det er forskellen fra andre samtaler (Bøeg, 2024 A, s. note 4)

Ovenstående empiri taler om det mønsterbrud medarbejderne oplever i ForsøgsMUS, og de knytter begge dette til en resonansmulighed i deres udsagn.

Jeg kan med Rosas beskrivelse af, at resonans opstår ud fra en bevægelse og en besvarelse genkende resonans i den beskrivelse af, hvordan det at blive inviteret starter noget i Cat, hun siger: *'Jeg synes egentlig, at det, der gør det, det er, at man får papiret'* (Bøeg, 2024 A, s. note 5)

Det, der gør det. Som hendes svar på mit spørgsmål: *'Og er der noget af det I har oplevet i de MUS, forsøgsMUsene, hvor I tænker det her, det handler om resonans?'* (Bøeg, 2024 A)

Jeg tolker den bevægelse invitationen har skabt, som en åbning for at opleve resonans, at gøre sig klar til at modtage. Den måde Cat tager indtryk fra lokalet ind, og responderer på blomsten, på varmen i lokalet peger også i retning af en forbindelse til verden, som hun mærker, den påvirker hendes sindsstemning.

At åbne sig for bevægelsen og svare på denne skaber en resonansmulighed. (Rosa H. , 2023, s. 35) I virkeligheden bør den erfaredes fortælling om resonans stå uimodsiget, men da jeg her arbejder akademisk og videnskabeligt med begreberne bringer jeg Cats udsagn ind i en teoretisk analyse for, også ad den vej at kunne pege på resonans, eller nedtone resonansforventningen. Tom italesætter også den deltagelse, der ligger i invitationen til MUS, som afgørende for hans oplevelse af resonans, idet han kobler den oplevelse med valgmulighederne. Han italesætter det som en mulighed (Bøeg, 2024 A, s. note 6) jeg tolker hans udsagn som omhandlende primært det at have indflydelse, medbestemmelse, hvilket kan være en del af en resonansmulighed, men da Tom ikke fortæller mig mere om, hvad denne valgmulighed betyder eller i relation til, hvad den har betydning for ham vil jeg koble mig på at han selv siger, der kan være en mulighed, altså at det er en første sten til at skabe en resonansmulighed.

ForsøgsMUS som en gåtur.

Liv vælger som den eneste af de 4 inviterede medarbejdere at vi skal på walk and talk i hendes forsøgsMUS. Dette er et mønsterbrud, idet jeg ikke tidligere har afholdt MUS på denne måde, og Liv fortæller også at det er første gang hun er til MUS på den måde.

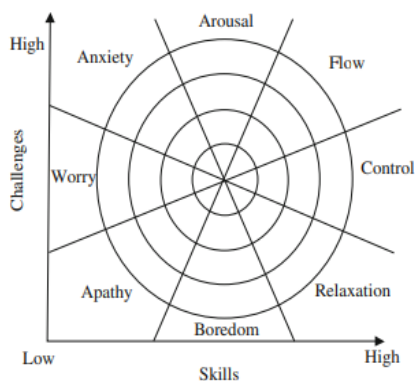
Liv fortæller på spørgsmålet om hun forbinder det hun oplevede med resonans svarer hun:

'at det der med, at så var man i flow, og ligesom kunne blive stimuleret på flere forskellige måder, med vind og vejr og ude at gå' (Bøeg, 2024 A, s. note 7) Bilag note 7

'Jamen, så var der måske mere frihed til at bare tage det som flow i en samtale' (Bøeg, 2024 A, s. note 8)

Jeg har i et tidligere projekt arbejdet med begrebet flow, der beskrives af Csikszentmihalyi som en særlig psykologisk tilstand mennesker kan befinde sig i, når der er en tilpas balance mellem skills og challenges, som vist i nedenstående figur, altså mellem de færdigheder personen har og de udfordringer han stilles overfor.

16 The Concept of Flow



(Csikszentmihalyi & Nakamura, 2014, s. 248)

Flowtilstanden beskrives ved ord som selvforglemmelse, tiden står stille og energi. I artiklen (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2014) gives et eksempel på hvordan flow og leg kan give personen den følelse af selvforglemmelse. (Bøeg, 2023, s. 9)

Liv siger: *'Jeg har bygget MUS på den måde den var, at den var legende'* (Bøeg, 2024 A, s. note 11)

Med afsæt i ovenstående kan dette også understøtte Livs beskrivelse af flow-oplevelsen, når hun beskriver sin oplevelse af samtalen som legende.

Jeg vil mene resonans og flow kan forbindes med hinanden, for når man oplever resonans, kan det ofte føre til flow, fordi følelsen af forbindelse og harmoni kan gøre det lettere at blive fuldstændig opslugt af en aktivitet. Omvendt kan flow også føre til resonans, da det dybe engagement i en aktivitet kan skabe en følelse af forbindelse og mening, i tilfældet med gåturen med Liv fortæller hun om, hvordan naturen stimulerer på flere måder. Dette taler ind i den horisontale resonansakse, hvor netop forbindelsen til naturen skaber rum for resonans.

Liv beskriver hvordan hun vil bære denne samtale med sig videre:

'Ja, og det gav noget, man tænkte over og byggede videre på, også fremover sådan, noget jeg tager med mig videre'. (Bøeg, 2024 A, s. note 9)

Så, hvad skete der i denne forsøgsMUS i relation til resonans?

Liv og jeg gik sammen, hvor vi skabte nye måder at samtale på, ved at gå sammen, og denne nye måde skabte en resonansmulighed, som Liv også italesatte som flow. Jeg er klar over, at flow og resonans ikke er synonymer, men som ovenfor beskrevet er det familiære begreber, med den væsentlige forskel at resonansbegrebet taler om at være i en relation til verden, her gennem oplevelsen af vind og vejr, at gå derude i efterårsløvet. Rosa kalder naturen for *'menneskets centrale resonanssfære'*. (Rosa H., 2021, s. 312) Liv fortæller og viser i sin figur, hvordan naturen giver hende rammer og muligheder, hun

Beskriver dermed både hvordan hun forbinder sig til naturen, men også hvordan den svarer hende, hvilket understøtter resonansforståelsen.

'fordi det gav noget andet, sådan at gå og se på træerne og farverne ja, og snuse. Det er svært at forklare. Og vi var også stille nogle gange'
(Bøeg, 2024 A, s. note 10)

Det er svært at forklare, siger Liv. Det er måske fordi det er et udtryk for, at der er noget på vej, som hun og vi endnu ikke har sprog for. Vi var også stille nogle gange mens vi gik.

Livs Legofigur om forsøgsMUS, ser således ud:



Hvad er det, der bryder frem om forsøgsMUS med Liv?

Liv fortæller om Legofigurens element med et træ, og at dette træ dels fortæller om den gåtur, men at det også er formgivningen og det hun forbinder med den, der har betydning for hende.

'Derfor er træet der, det viser både det med at være ude, for vi gik sammen, og at der er en form med huller. Man kan se ind mellem grenene.' (Bøeg, 2024 A, s. note 12)

Liv anvender her det æstetiske element Legoklodsens til at give mig og os et billede af det hun forstår som essentielt, at det både har form og huller, hun fortæller siden at det giver hende en mulighed for spontanitet. Så spontanitet er vigtig for hende, og det kan bryde frem, når rammen i øvrigt er til stede.

Denne sprogliggørelse bliver mulig med afsæt i forklaring af Legomodellen, på den måde har det æstetiske givet en udkrystallisering, denne blev mulig gennem det at udøve mønsterbruddet og gå en MUS. Liv lytter til sine oplevelser, og byder det ind. Denne måde

at tage imod, som Scharmer skriver (Scharmer, 2017, s. 229) er en del af udkrystalliseringen.

Billeder som en del af forsøgsMUS

Som en del af mønsterbruddet i forsøgsMUSene valgte jeg at inddrage et æstetiske element, ved at tage billeder med til samtalerne, og jeg ønsker at undersøge hvordan dette forstås af medarbejderne, hvad erfarede de i mødet med billedet? Jeg vil i analysen søge mulige resonansoplevelser i relation til billederne.



fra plotbox@mini

Tom fortæller at han blev berørt i situationen, hvor jeg delte billederne med ham. Han griner og pjatter lidt omkring det, men siger:

'Det gjorde noget, jeg blev sådan lidt – griner - ja, sådan bevæget, og det var fint. Altså det var et fint øjeblik, og ja det er faktisk svært at forklare'
(Bøeg, 2024 B, s. note 1)

Tom fortæller om den oplevelse han har omkring billederne:

'Jeg følte mig set, og det på sådan en dyb måde' (Bøeg, 2024 B, s. note 2)

Disse udsagn giver mig den forståelse af situationen i forsøgsMUS, hvor jeg deler billederne med Tom, at der skabes en dyb forståelse, en følelsesmæssig reaktion, der sker noget emotionelt hos Tom, og dette er svært at forklare.

Netop det at 'det er svært at forklare' er genkendeligt gennem hele arbejdet med innovation, hvor det som tidligere beskrevet er viden vi endnu ikke har sprog for, vi søger at sprogliggøre, og bevidstgøre.

Resonansaksen der skaber resonans tilknyttet til det æstetiske, den vertikale resonansakse, kan give en forståelse af hvad der skete i det ovenfor beskrevne, når det forstås med resonansbriller.

At blive berørt, komme i relation til et dybere lag, med afsæt i et billede og de ord der knyttes hertil peger i retning af den vertikale resonansakse.

Jeg læser dog også at der i denne situation kan være resonans ad den horisontale akse, hvor det er relationer der er kilden til resonans. Tom fortæller hvordan det at jeg ser ham skaber en dyb følelse. Relationer er som tidligere beskrevet helt centrale i

innovationsarbejdet, og selvom jeg har arbejdet med at have det æstetiske som afsæt for resonans, det har været en del af mine intention, kan relationernes betydning ikke afvises. Jeg opfatter derfor den stilhed der indtræffer, da Tom ser billederne jeg havde med, han refererer til dette i følgende:

*'at det der jo skete da du viste billederne, det var jo at der blev stille.
Vi sagde jo ikke noget.
Og det er ikke almindeligt i vores møder, vel.'* (Bøeg, 2024 B, s. note 3)

Som tidligere beskrevet er det at der optræder stilhed ofte et tegn på såvel resonansoplevelser, hvor Rosa beskriver den situation, som en 'knitren' (Rosa H. , 2021, s. 280) og Scharmer nævner også denne oplevelse (Scharmer, 2017, s. 213) omkring den sindstilstand, der optræder i presencing, jeg dermed vurderer er til stede, når Tom og jeg er på vej til at holde en samtale på en ny måde, uden ord, med stilhed.

Hvordan det blev muligt at tale om det, der er svært at have ord for.

At arbejde med 'Not-yet-embodied-knowledge' giver udfordringer, for hvordan italesættes det vi ikke ved – endnu.

Hvordan kan ord beskrive eller favne det, der er ved at forme sig, ved at bryde frem, det der nærmer sig vores bevidsthed. Hvordan fanger vi det, lige der i udkrystalliseringen?

Jeg har anvendt de æstetiske processer som en adgangsvej til at begynde denne skabelse af sprogliggørelsen.

*'Og det med at bygge i Lego var en god måde for mig at anskueliggøre noget, det er nemlig stadig lidt svært for mig at være helt skarp sådan på at forklare det kun med ord.
Det blev klart nemmere når jeg byggede.
Og jeg oplevede en kontakt med min figur, den har betydning for mig, jeg kan tydeligt se den, og mærke det nu, hvor vi taler om det igen'* (Bøeg, 2024 C, s. note 1)

Cat beskriver hvordan det at bygge fik skabt forbindelse til hendes oplevelse i forsøgsMUS, og at den æstetiske aktivitet gav adgang til at forklare hvad hun havde oplevet. Hun bruger ordet forklare, dermed hører jeg at hun fortsat er på vej, hun har ikke formuleret sig endeligt om den erfaring hun fik. Jeg tolker det som en del af udkrystalliseringen, hvor Cat med Legobyggeriet tager imod den mulighed klodserne har for at give hende ord for sin oplevelse.

Cat går ind i byggeriet med sin åbenhed, og parathed til at give slip, og er parat til at tage imod forståelser, som bunden af U-et beskriver omkring presencing, at give slip og tage imod.

Når Cat bygger sin figur, lader den forme sig, trækker hun sin oplevelse fra forsøgsMUS frem, hun taler om betydningen, hvilket kan have sammenhæng med den vertikale resonansakse, hvor resonans kan udgå fra æstetiske oplevelser, når der opnås en dybere relation. Der kan således tolkes tegn på resonansmulighed ved legobyggeriet.

Der sker også noget med Cats oplevelse af tid da hun bygger:

*'jeg ved godt vi ikke byggede så længe, men det føltes på en måde som lang tid, i hvert fald før jeg kunne tage den første klods, men så...
Ja, så gav det hele bare ligesom sig selv bagefter.'*

(Bøeg, 2024 C, s. note 2)

Denne korte beskrivelse af selvforglemmelse, er det som det æstetiske og legende kan tilbyde os skaber kontakten til ikke-viden, og når denne kontakt er der, så bygger det ligesom sig selv, siger Cat.

Det var bare meget, som det plejer.

Ikke alle medarbejdere oplevede, at forsøgsMUS bød på nybrud. Ann giver således udtryk for, at hun ikke har oplevet samtalen anderledes, end andre MUS. Hun peger selv på at det kan handle om hendes valg, der ligner det kendte, og velafprøvede koncept. (Bøeg, 2024 A)

Når jeg med viden fra Teori U analyserer denne forsøgsMUS med afsæt i Anns beskrivelser har vi sandsynligvis ikke flyttet os ud af downloading, selvom jeg har troet invitationen og indretning af læringsrummet udgjorde et mønsterbrud, som kobler Ann sig ikke på det, hun oplever samtalen som en 'plejer'.

Dette er et godt eksempel på hvorledes rammer kan tænkes, intentioner kan blomstre, og rammerne kan være ens, men udfaldet er altid unikt. Resonans kan ikke kontrolleres, og innovation kan ikke prakkes nogen på, presencing handler om at åbne døren, men den anden kan ikke tvinges ind, da opstår absencing, som er modpolen til presencing. (Scharmer, 2017, s. 217)

Jeg respekterer Anns delte oplevelser, og er taknemmelig for hendes åbenhed og ærlighed, der bidrager med væsentlig forståelse af at nok så meget kan planlægges, men resultatet kan ikke garanteres.

Sammenfatning af analysekapitlet.

Jeg har med afsæt i den indsamlede empiri og med teorier om resonans og teori- U søgt efter mulige resonansmuligheder i forsøgsMUS, og argumenteret for at nedslagene kan forstås som dette.

Jeg har erfaret at der ad flere veje kan skabes adgang til resonansmuligheder, hvor særligt naturen som ramme for MUS har skabt resonansoplevelser.

At arbejde med aktiv inddragelse af æstetiske processer, som at medbringe et billede som en del af min forberedelse til forsøgsMUS samt at bygge sine oplevelser i Lego har givet mig adgang til at forstå hvor kraftfuldt sådanne processer kan være, for nogen.

Jeg har nemlig også skabt viden om, at ikke alle forsøgsMUS bidrog til noget nyt, og dermed blev jeg mindet om, at vi alle er forskellige, og at resonans er ukontrollerbart.

Diskussion.

Jeg har afsæt i MUS, og dermed som indledningen beskriver læring for den enkelte på vegne af organisationen, med afsæt i en forståelse af organisatorisk læring formuleret af Chris Argyris.

MUSen har den enkeltes læring i centrum, derfor vil jeg med Knud Illeris læringstypologier forholde mig til de læringstypologier han beskriver, og forholde mig med disse til den læring, der forekommer i forsøgsMUS.

Derefter vil jeg vende et kritiske blik på specialet.

Læring

en diskussion af læring i specialet.

Læringen gennem projektformen bygger på opdagelse, det at træde ud i ukendt landskab og undersøge de muligheder der er her, med denne læringstilgang skal sanserne holdes åbne for at lære gennem det at undersøge. I Legoworkshoppen var det til stede, og vakte nogen ubehag i mødet med andre måder at mødes på. Fra det talte ord til Legoklodser (Bøeg, 2024 C)

Heri ligger en ukendthed og viden kan derfor ikke blot tilføjes det vi allerede ved, men kræver mere af os.

Læringsteoretisk forstår jeg dette med afsæt i Knud Illeris læringstypologier som akkomodation og/eller transformation.

Jeg interesserer mig for resonans og presencing, og har tidligere redegjort for koblingen, hvor jeg også ser det fælles i at begge teorier taler om den transformativ læring, der knytter sig til deres begreber. Der er derfor tale om en energikrævende læringstype, som det kan være udfordrende at være i, da det er en læringstype der kræver vi giver slip på det vi kender, for at møde det nye, og tage imod, som presencing beskriver. Det der sker, når vi gennemgår en transformativ læring handler om, at vi lærer som hele mennesker.

Transformativ læring er en læringstype, der grundlæggende ændrer på vores viden, og dermed på vores billede af os selv. Knud Illeris refererer til dette som signifikant læring, som Carl Rogers beskriver som en læring, der grundlæggende ændrer på vores personlighed.

'Signifikant læring kombinerer det logiske og det intuitive, intellektet og følelserne, begreberne og oplevelserne, ideerne og betydningen. Når vi lærer på denne måde, lærer vi som hele mennesker,' (Illeris, 2012, s. 154)

Transformativ læring er en krævende læringsform, og jeg forventer derfor at der vil være transformativ træk ved den læring medarbejderne gennemlever, det vil finde sted glimtvis, ligesom resonans også vil opleves ind i mellem, men ikke konstant.

Jeg reflekterer over, om jeg mon har presset læring frem ved at insistere på den nye form i MUS. Medarbejderne havde ikke mulighed for at vælge det 'helt fra' og bede om en downloadet version så at sige. Jeg traf valget at vi skulle noget andet, ved støttet op af ledelsesteamet, men jeg havde noget særligt for med dem, de var "mine forsøgsMUS2" til specialet her.

Jeg tror på, at relationerne gjorde dette muligt i de 4 forsøgsMUS, det var som nævnt 4 medarbejdere hvor relationerne er vel etablerede og gensidigt betragtes som stærke og bærende.

I forhold til resonansteorien er den horisontale resonansakse måske lidt aktiv, og det er derfra andet bliver muligt?

Dette taler ind i Darsøs fokus på den store men ofte oversete viden om relationers betydning, når vi skal arbejde med innovation, og transformativ læring, som innovationsprocessen stiler mod.

Diskussion

Jeg vil dels lave en diskussion af designet af forsøgsMUS, af de empiriske fund, samt af den metode jeg har anvendt undervejs i relation til problemformuleringen:

Hvordan kan medarbejderudviklingssamtaler komme til at understøtte resonansmuligheder?

Jeg har metodisk arbejdet med aktionsforskning som metode med især et 2. persons perspektiv, og jeg har været optaget af dette, hvordan vi skaber viden, ikke hvordan jeg.

I etablering af læringsrummene til forsøgsMUS har jeg haft en stor del af styringen, og selvom medarbejderne valgte mellem de foreslåede rammer for læringsrummet, og jeg gjorde mig umage med at holde pladsen til dem i skabelsen af læringsrummet, så kunne det have været mere samskabt, ved en øget dialog om indretningen. Omvendt viser det empiriske materiale, at medarbejderne oplevede det at have valgmuligheder som væsentligt, Tom peger på at det, for ham, skaber en mulighed for resonans.

I analysen af den viden aktionsforskningen skabte har jeg identificeret resonans i relation til både naturen som ramme for MUS, modtagelsen af billeder i samtalen og det at bygge sin forståelse frem med Lego.

Jeg kan derfor ikke analytisk pege på enkeltstående processer, der i højere grad skaber presencing og resonansmuligheder. Det havde jeg heller ikke forventet, og dog, så gjorde jeg mig mange tanker om det at skabe betingelser for resonansmuligheder gennem de æstetiske processer. Måske jeg tilnærmelsesvis havde forventet

Den viden vi har skabt med vores forsøgsMUS er videnkabelig, skabt viden, som jeg skrev tidligere. Det perspektiv vil jeg bære til de 4 forsøgsMUSindehavere, og måske vi sammen skal arbejde videre med den viden og i fællesskab bringe den ud i verden.

At arbejde med innovationsprocesser og slippe det sproglige var en udfordring. Når vi bevæger os i feltet for ikke-viden er det feltet hvor vi oplever og endnu ikke har sprog for det vi oplever, er det svært at formidle, og dele med hinanden. Jeg har anvendt æstetiske processer med blomster, billeder og Lego for at arbejde med præverbale former, men det er tydeligt fra workshop og interview, at det sproglige, det talte sprog har en stor magt hos os. Omvendt var det vigtigt for mig at medarbejderne forklarede med sprog hvad de havde oplevet og hvad deres refleksioner omkring Legofiguren omhandlede, for at skabe empiri der kan deles. Ville det være lettere tilgængeligt at have til opgave et bygge en ønsket fremtid, frem for at formidle sin oplevelse i Lego? Er vi allerede smålåste, når vi bygger noget vi har mødt før, den forsøgsMUS vi har oplevet.

Så som et svar på min tidligere refleksion over at skabe læringsrummet sammen, så kunne vi være mødtes og have bygget det, for siden at handle det, og derigennem erfare hvad det gjorde. Det må blive en anden gang.

Darsø har kaldt det for at 'man skulle nok have været der' og ja, det giver en anden forståelse at have været med i samtalerne, og det er denne viden og forståelse jeg har forsøgt at få sprogliggjort. I den transformation har jeg en formodning om, at noget er gået tabt, for det var Not-yet-embodie-knowledge. Måske blev det for hurtigt vi flyttede os ind i det sproglige felt? Det at være under indflydelse af hofnarren, fra innovationsdiamanten, og bringe os i situationer hvor vi ikke ved, kræver træning. Dette har været mit første forsøg på en planlagt og vidensbaseret innovationsproces. Jeg ser frem til den næste, når batterierne er genopladede.

Konklusion

Hvordan kan medarbejderudviklingssamtaler komme til at understøtte resonansmuligheder?

At arbejde med projektformen som en målsøgende proces har givet mig et godt indblik i det at arbejde med innovation. Jeg har blandt andet erfaret på egen krop, at det er komplekst at ville beskrive det, der endnu ikke er sprog for, det vi stadig ikke ved. Det har jeg blandt andet oplevet, når jeg har haft svært ved at forklare, hvad det er jeg har for i mit speciale, for det findes jo ikke. Ikke endnu i hvert fald. At arbejde med mønsterbrud har givet adgang til innovationen, helt som teorien forudsiger, men det har også givet mig erfaring med at bryde mønstre, noget jeg vil anvende fremover, og være bevidst om.

Innovationsdiamanten har været drivende kraft i skabelsen af prøvehandling, i aktionsforskningen. Aktionsforskningens forsøgsMUS har givet rige erfaringer med at prøve at gøre noget andet end det velprøvede. Dermed har jeg besvaret mit undersøgelsesspørgsmål, der stiller spørgsmålet: hvad er det for noget andet vi gør? Og jeg har med viden om æstetiske processer og afprøvning skabt viden om dette. Aktionsforskningen har med prøvehandlingerne skabt et rum til afprøvning, og den cirkularitet der knytter sig til hvert

enkelt læringsloop i aktionsforskningen har givet mig og os anledning til at arbejde med det målsøgende i projektformen.

Jeg vil konkludere at jeg i aktionsforskningsprocessen har skabt viden, og når denne bringes ind i den øvrige organisation og videre, uden for skolens rammer, vil jeg have aktionsforskningens 3.personsperspektiv for øje, og skabe viden, der rækker ud over vores indre grænser på skolen.

Dette sker eksempelvis, når jeg på et kommunalt ledermøde for SFOledere skal fortælle om mit speciale.

Som led i besvarelsen af problemformuleringen arbejdede jeg med at undersøge og forstå hvad der skete, undersøge vidensproduktet forsøgsMUS og Legoworkshop skabte.

Jeg undersøgte yderligere min påstand om, at det handlede om resonans, det der skete. Gennem analysen af det empiriske materiale har jeg udvalgt dele af materialet, hvor jeg identificerer resonansmuligheder, som jeg via teorien har sandsynliggjort var resonansoplevelser.

Disse situationer omhandlede dels resonans i en walk and talk, knyttet til det at forbinde sig med naturen.

Resonans blev også oplevet, da jeg medbragte billeder til en MUS, og denne nonverbale måde at blive mødt af sin leder på var betydningsfuld.

En tredje medarbejder oplevede resonans i mødet med Legoklodserne og det at bygge sin oplevelse og det sproglige frem.

Jeg kan derfor konkludere, at det er muligt at tilrettelægge medarbejderudviklingssamtaler, hvor resonansmuligheder er til stede. På baggrund af de empiriske fund i dette speciale kan det også konkluderes at det kræver adgang til forskellige æstetiske udtryksformer eller til naturen.

Et sammenfattet svar på problemformuleringen:

Hvordan kan medarbejderudviklingssamtaler komme til at understøtte resonansmuligheder?

Lyder derfor således:

Medarbejderudviklingssamtaler kan skabe mulighed for at medarbejderne oplever resonans. Dette gøres ved at bryde vante mønstre, og sammen have fokus på at arbejde med skabelsen af læringsrummet, her skal det være en mulighed at kunne komme ud i naturen sammen. Æstetiske processer der tilbyder os nonverbale tilgange til oplevelser i form af billeder der medbringes eller at bygge forståelse frem i Lego er ligeledes med til at skabe resonansmuligheder.

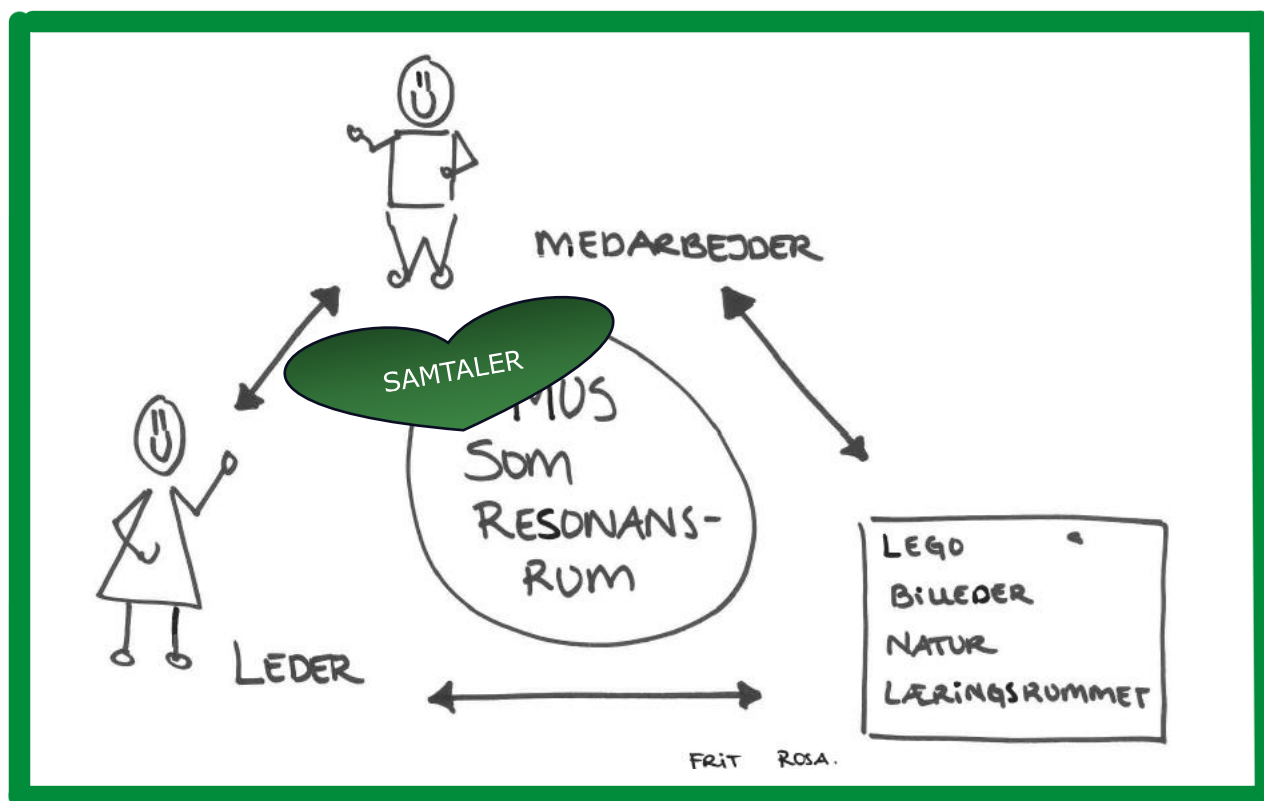
Perspektivering.

I specialet har medarbejderudviklingssamtalen været mit undersøgelsesfelt, men MUSen er som jeg indledningsvis skrive, blot én af mange samtaler vi har med hinanden gennem en arbejdsdag, gennem et arbejdsliv.

Når jeg undersøger medarbejderudviklingssamtalen kommer til at understøtte resonansmuligheder, kan man sige, at MUSen undersøger dette på vegne af alle andre samtaler i organisationen.

Bør alle samtaler og møder tilbyde os at være resonansrum?

Jeg har tegnet lidt om på Hartmut Rosas model for resonans i klasseværelset, og vil arbejde videre med at lade samtaler, ikke blot medarbejderudviklingssamtalerne, få rammer der understøtter skabelsen af resonansrum.



Nyere forskning arbejder med craftpsykologi, hvor der er fokus på det, der sker med os, når vi bruger hænderne.

Måske jeg skal medbringe mit strikketøj til næste ledelsesteammøde?

Jeg ved det vil være et mønsterbrud.

Litteraturliste.

- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2022). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (s. 33-63). Estonia: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2022). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver en introduktion. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (s. 15 - 29). Estonia: Hans Reitzels Forlag.
- Bøeg, M. (28.. maj 2023). *Læring kan mærkes Opgave Læring Videnskabsteori og metode, 1.semester LOOP*. Horsens: Marianne Bøeg.
- Bøeg, M. (juni 2024). *Om resonans i ledelse*. Horsens: Marianne Bøeg.
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2014). The Concept of Flow. I M. Csikszentmihalyi, *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Coolected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (s. 239 - 263). Dordrecht: Dordrecht: Springer Netherlands .
- Darsø, L. (2019). *Innovations pædagogik Kunsten at fremelske innovationskompetence*. Århus: Samfundslitteratur.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori Perspektiver på organisationer og samfund*. Bosnia & Herzegovina: Hans Reitzels Forlag.
- Frimann, S., & Hersted, L. (2023). *Lederen som aktionsforsker*. Latgales Druka: Samfundslitteratur.
- Helth, P. (2021). *ÆSTETISK LEDERSKAB Kollektiv læring i praksis*. EU: Dansk psykologisk forlag.
- Illeris , K. (2012). Læringsteoretiske elementer - hvordan hænger det hele sammen? I K. Illeris, *49 tekster om læring* (s. 17 - 38). Frederiksberg C: Samfunds Litteratur.
- Illeris, K. (2012). Hvad er læring? - om signifikant læring. I K. Illeris, *49 tekster om læring* (s. 151-155). Frederiksberg C: Samfunds Litteratur.
- Rosa, H. (2021). *Resonans*. Dardedze holografija, Letland: Eksistensen.
- Rosa, H. (2023). *Det ukontrollerbare*. København: Eksistensen.
- Scharmer, C. (2017). *Teori U* . Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Thorsted, A. (2013). *DEN LEGENDE ORGANISATION Når livet leger med os*. København K: L&R Business.

BILAGSLISTE

Bøeg, M. (2024 A). *Bygge sin egen forsøgsMUS, dialog med udvidelse til resonansmuligheder*. Horsens: Marianne Bøeg.

Bøeg, M. (2024 B). *At bringe et billede med til forsøgsMUS*. Horsens: Marianne Bøeg.

Bøeg, M. (2024 C). *Refleksion over metoden Legobyggeri*. Horsens: Marianne Bøeg.

Bøeg, M. (september 2024). Invitation til medarbejderudviklingssamtale. *Invitation*. Horsens, Midtjylland, Danmark: Bankagerskolen.

HR afdeling Horsens kommune. (2024). *Medarbejderudviklingssamtale (MUS) - vejledning til ledere*. Horsens: HRafdelingen Horsens kommune.

Liv, & Bøeg, M. (2024). *ForsøgsMUS som walk and talk*. Horsens: Marianne Bøeg.