

Facilitering af kreative, æstetiske og filosofiske processer i et ledelsesudviklingsforløb



Marie Søgård Fink (20225506) & Maj Britt Andreassen (20225495)
Masterspeciale i Procesledelse og organisatorisk forandring

Anslag: 133.859

Indhold

Abstract	5
Indledning	6
Organisatorisk kontekst	7
Problemfelt og problemformulering.....	9
Videnskabsteoretisk ramme	9
Socialkonstruktionisme og fænomenologi.....	11
Teori	12
Teoretiske perspektiver på vores tilgang til procesfacilitering	12
Kreativ og æstetisk facilitering	14
Definition af kreativ og æstetisk facilitering.....	14
Hvorfor er æstetiske og kreative metoder virksomme i udvikling af ledelsesteams?	16
Filosofisk facilitering	18
Resonans.....	18
Shotter.....	20
Anvendelsen af coachende tilgange i procesfacilitering	23
Forskningsmetode.....	25
Analyseramme.....	26
Feltnoter.....	26
Fotos.....	27
Videooptagelser	27
Tematisk-inspireret analyse	28
Autoetnografi.....	29
Semistruktureret interview	30
Analysestrategi.....	32
Beskrivelse og procesdesign.....	35
Første møde: Fælles opstart	35



Første individuelle teammøde: Personlige historier og refleksioner	36
Andet fælles møde: I skoven.....	36
Sankt Benedikt-metoden.....	37
Totempælen.....	38
Årshjulet	38
Andet individuelle teammøde: Refleksioner med ler	39
Afsluttende fælles møde: Evaluering og refleksion.....	39
Analyse	42
Sokratisk-inspireret samtale	42
Stille refleksion	46
Sankt Benedikt.....	49
Totempæl	53
Refleksioner med ler.....	56
Sammenfatning af delanalyser	59
Egne autoetnografiske iagttagelser og refleksioner	60
Diskussion af hvad kreative, æstetiske og filosofiske processer kan bidrage med i en facilitering	63
Evaluering af processen	65
Konklusion	68
Litteraturliste:	69
Bilag.....	72
Bilag 1: Proces fra august 2024 til december 2025	72
Første møde med de tre lederteams	72
Vælg et billedkort	72
Refleksionsøvelse: Hvordan prioriterer jeg min ledelsestid?.....	73
Sokratisk samtale	74
Første møde med de enkelte lederteams.....	75

En ting/billede af et sted	75
Stille refleksion	76
Andet fælles møde med de tre lederteams	77
Opsamling på sansetur	77
Sankt Benedikt	78
Totempæl	80
Årshjul	82
Logbog-skrivning i skoven	83
Andet møde med de enkelte lederteams	84
Refleksioner med ler	84
Opsamling på prøvehandling	86
Afsluttende møde med alle tre lederteams	87
Reflekterende team	87
Fernisering	89
Digt	90
Coaching-samtaler og logbog-skrivning under hele processen	91
Coaching-inspirerede samtaler	91
Logbog-skrivning	91
Bilag 2: Udtalelser om udviklingsforløbet	92
Bilag 3: Autoetnografisk vinkel med fokus på det 'etno'	96
Det reflekterende team og evaluering af proces	96
Bilag 4: Tematisk-inspireret analyse	102
Tid	102
Refleksioner	103
Kommunikation	104
Omsorg / anerkendelse	106

Facilitering.....	106
Ledelse og samarbejde	110
Bilag 5: Uddrag af logbøger	111



Abstract

This master's thesis explores how creative, aesthetic, and philosophical inspired approaches can be integrated into the development of leadership teams. The thesis is written by two students from the Master's program in Process Facilitation and Organizational Change, and is based on our professional roles in a municipal department, focusing on school and daycare development through competency building, pedagogical initiatives, and projects.

Our interest lies in how process facilitation and coaching can activate imagination, emotions, and intuition through sensory experiences. We examine how creative and aesthetic methods add new insights to possibilities on how to address complex challenges and paradoxes that leaders face. Our research highlights how such methods can challenge habitual thinking and create reflective spaces where contradictions can coexist, offering new perspectives rather than immediate solutions. Similarly, researchers like Poula Helth and Lone Hersted argue for the potential of aesthetic learning processes and incorporating nature in leadership development (in projects like Regenerative Leadership from 2024).

Our study is grounded in a social constructivist perspective and sprinkled with inspiration from the phenomenology, emphasizing that understanding and new meaning can emerge in interaction with material and with each other. Through methodological triangulation—combining participant feedback, logbook entries, and photographic data—we analyze the impact of these approaches. The findings show that a combination of creative, aesthetic, and philosophical methods, alongside structure, silence, and a coaching mindset, can fosters deep reflection and development.

Exercises like working with clay and creating totem poles provided leaders with new ways to express and share thoughts, strengthening team relationships and encouraging shared reflections on leadership. Structured facilitation and moments of silence created space for focused exploration and insight, allowing leaders to challenge assumptions and reimagine team collaboration.

The thesis concludes that creative, aesthetic, and philosophical methods promote transformative development by fostering environments where sensory engagement, reflection, and co-creation enable leadership teams to navigate complexity and embrace new possibilities.

Indledning

Vi er to studerende, der i vores speciale på masteruddannelsen Procesledelse og organisatoriske forandringer, har valgt at undersøge, hvordan vi kan integrere kreative, filosofiske og æstetiske metoder i udvikling af lederteams. Vi er ansat i en kommunal afdeling, hvor kerneopgaven er udvikling af skoler og dagtilbud gennem kompetenceudvikling, pædagogiske indsatser og udviklingsprojekter.

Vi er undervejs i masterstudiet blevet optaget af vores roller som procesfacilitatorer og coaches, og hvordan vi kan stimulere flere sanseoplevelser, hvor deltagerne får aktiveret deres fantasi, følelser og intuition, når vi arbejder med organisatoriske udviklingsprocesser og udvikling af ledelsesteam.

Christa Amhøj og Morten Nielsen (Amhøj & Nielsen, 2023) argumenterer for, at kreative og æstetiske processer kan bidrage til at skabe åbninger og nye og bedre løsninger på de komplekse problemstillinger og paradokser, som organisationer og ledere står overfor i deres hverdag. Deres argument bygger på idéen om, at kreative og æstetiske processer involverer flere sanser, følelser og kroppens viden, hvilket bryder med traditionelle, lineære måder at løse problemer på. De pointerer, at æstetiske metoder kan udfordre vanetænkning og skabe et rum, hvor der kan leges med ideer og udforskes forskellige scenarier, og hvor det bliver muligt at opdage nye tilgange til komplekse udfordringer. Desuden påpeger de, at kreative og æstetiske processer kan skabe et rum for refleksion og eftertanke, hvor paradokser og modsætninger ikke nødvendigvis behøver at blive løst eller afklaret med det samme, men hvor de kan få lov til at eksistere og måske endda åbne op for nye perspektiver (Amhøj & Nielsen, 2023).

Der er flere forskere, bl.a. Poula Helth (Helth, 2021) og forskningsprojektet Regenerativ Ledelse i finanssektoren, et samarbejde mellem Finanssektorens Uddannelsescenter og Aalborg Universitet, der eksperimenterer med æstetiske læreprocesser og inddragelse af naturen i forbindelse med lederudvikling (Hersted, 2024). Grundlæggende bygger dette speciale på tanken om, at vi i vores travle arbejdsliv ofte overser de kropslige fornemmelser og sanseindtryk. Inddragelse af vores sanser kan ellers være nøglen til at åbne for nye muligheder, ideer og transformativ læring, da vi typisk betragter læring som en rent kognitiv proces (Helth, 2021).

Hartmut Rosa beskriver, hvordan vi i et accelerationssamfund lever under en konstant præstations- og vækstlogik, der betoner produktivitet, effektivisering og optimering. Denne acceleration skaber ifølge Rosa en dyb fremmedgørelse, hvor vi som mennesker mister forbindelsen til naturen, hinanden og os selv, da accelerationen og vores konstante bestræbelser på optimering og præstation forhindrer os i at sanse og mærke vores forbindelse til verden. Dermed øges risikoen for fremmedgørelse, depression og stress. Som modsvar til denne acceleration og fremmedgørelse foreslår Rosa begrebet resonans, som kan fremmes ved øget tilstedeværelse i nuet. Rosa ser det som nødvendigt at lade os bevæge og berøre af meningsfulde relationer, hvor vi engagerer os dybere med verden og hinanden. I disse øjeblikke af forbindelse, som Rosa betegner som resonans, oplever vi en gensidig påvirkning, hvor verden ikke længere fremstår som noget, vi kontrollerer, men som noget, vi er forbundet med. Resonansen åbner mulighed for at finde dybere mening og vitalitet, der kan modvirke de fremmedgørende effekter af accelerationssamfundet (Rosa, 2023).

Denne forståelse af resonans og dens potentiale for at skabe dybere mening kan være et væsentligt udgangspunkt for arbejdet med forandringsprocesser i organisationer. Som procesfacilitatorer inden for forandringsledelse kræver det mod at eksperimentere med alternative metoder til udvikling af lederteams. Med afsæt i masteruddannelsen i Procesledelse og organisatoriske forandringer (PROF), er vi godt rustet til at udforske filosofiske, kreative og æstetiske tilgange i arbejdet med organisatorisk udvikling. Det er netop denne udforskning, som dette speciale kredser om.

Organisatorisk kontekst

Skoleledelse anno 2024 er en kompleks opgave med stigende inklusionsudfordringer og stramme budgetter, der som regel ikke tillader, at der bruges ekstra ressourcer til at understøtte de udfordringer, som skoleledelserne oplever, at de står med. Herudover presses lederne af den øgede kompleksitet i opgaveløsningen og manglende tid til ledelse og udvikling af medarbejdere, og en hverdag, der er fyldt med øgede krav fra f.eks. forældre og implementering af lovændringer og nye bekendtgørelser på skoleområdet, som ledelsen skal forholde sig til. Hersted refererer til Shotter, der bruger begrebet "parkour management", hvilket henviser til, at ledere i dag skal navigere i mange forskelligartede sprogspil og kontekster samtidig med, at de skal kunne samle og forbinde de mange forskellige stemmer i organisationen (Hersted, 2021). Forsknings- og udviklingschef

Andreas Rasch-Christensen plæderer for, at der skal mere fokus på, hvordan skoleledelsen kan understøttes og udvikles, så lederne bliver bedre i stand til at håndtere kompleksiteten og de udfordringer, de står med (Rasch-Christensen, 2024).

Vi har i dette speciale valgt at tilbyde tre skolelederteams at arbejde med deres nyetablerede lederkonstellationer. Vi har i specialet haft fokus på at arbejde med den kollektive læring i ledergruppen, både på tværs af de tre ledergrupper, hvor de kunne blive inspireret af hinanden, og i deres eget ledelsesteam. Formålet med processerne var at tilvejebringe en ramme og en proces, hvor de ville kunne få større indsigter i hinandens kompetencer, ønsker og værdier, og at de sammen formulerede, hvad de ville have fokus på at udvikle og forandre i løbet af skoleåret 2024/2025.

Vi har gennemført tre møder med de tre lederteams samlet samt to møder, hvor vi har mødtes med de enkelte lederteams hver for sig og et evalueringsmøde med hele gruppen. Dvs. ni processer i alt.

Alle tre lederteams har i en periode på to år været ramt af, at der har været ansættelsesstop på lederniveau pga. besparelser, dvs. at skolelederen ikke har haft mulighed for at ansætte en afdelingsleder. Vi indledte specialet i august umiddelbart efter, at de tre nye afdelingsledere var blevet ansat. Der er to teams med tre ledere, og et team med to ledere. I løbet af de to år, hvor de har været underbemandede, har to ud af de tre skoleledere af flere omgange sagt, at de udelukkende havde fokus på driften, og at de ikke havde mulighed for at arbejde med udvikling af medarbejderne og skolen, fordi de var underbemandede i ledelsen. I den toårige periode, hvor der har været ansættelsesstop, har der ligeledes været udskiftning på skolechef niveauet, hvilket betyder, at de tre skoleledere i den periode har haft tre forskellige skolechefer.

Problemfelt og problemformulering

Vores forhåbning og ambition med dette speciale er, at vi bliver endnu skarpere som coaches og procesfacilitatorer til at navigere og vælge brugbare tilgange, der virker i den aktuelle situation i forbindelse med udvikling af lederteams.

Vi er interesserede i at undersøge, hvordan vi kan arbejde med udvikling af lederteams, hvor der skabes plads til eftertanke og refleksion samt undersøge, hvornår de filosofiske, æstetiske og kreative tilgange kan bidrage til kollektive læringsprocesser.

Dette leder os frem til følgende problemformulering:

Hvordan kan vi som procesfacilitatorer og coaches gennem kreative, æstetiske og filosofiske tilgange facilitere processer og samtaler, som kan fremme udvikling i et ledelsesteam?

Videnskabsteoretisk ramme

I dette speciale arbejder vi ud fra en socialkonstruktionistisk tilgang med inspiration fra fænomenologien. Den socialkonstruktionistiske forståelse hævder, at vi gennem sociale interaktioner og sproglige processer er med til at skabe vores sociale virkelighed. Den påpeger, at vores viden om verden ikke er en objektiv afspejling af en ydre virkelighed, men at den skabes og formes gennem relationer og kulturelle kontekster (Berger & Luckmann, 1967). Fra et socialkonstruktionistisk perspektiv anskues viden som situeret, dynamisk og tæt forbundet med de sociale praksisser og sproglige fællesskaber den frembringes i.

Ifølge socialpsykologen Kenneth Gergen, som har været med til at udvikle og definere socialkonstruktionismen, er sproget noget, der ikke bare beskriver, men noget, som aktivt gør noget. Vi skaber og genskaber vores virkelighed på daglig basis i mødet med andre stemmer (Gergen, 2014). Gergen er bl.a. inspireret af den russiske litterat og dialogfilosof, Mikhail Bakhtin, der anvendte begrebet polyfoni, som Gergen kalder for de multiple stemmer. Det betyder, at vi bærer tidligere samtaler og vores kultur med os, ind i samtaler, og at vi dermed står på en verden af forforståelser (Gergen, 2014). Gergen er ligeledes inspireret af den østrigske filosof Wittgenstein, som bl.a. var optaget af erkendelsesteori og formulerede begrebet ”sprogspil”. Vi kommunikerer altid i et responsivt forhold, og vores



kommunikation er formet af bestemte spilleregler og konventioner og den kontekst, som kommunikationen udspiller sig i. Ifølge Gergen kan man ikke kontrollere den respons, man får på sine ytringer, og de bedste intentioner er ikke en garanti for et positivt udbytte. I tillæg påpeger Gergen, at vi gennem kommunikationen i det sociale samspil er med til at forme hinandens identitet, dvs. at vi bliver til i det relationelle felt (Gergen, 2014).

John Shotter (1937-2016) var en central figur inden for socialkonstruktionismen og fremhævede betydningen af både sproglige og kropslige aspekter i vores sociale samspil. Han var inspireret af procesfilosoffen Martin Heidegger (1889-1976), som var optaget af væren (tysk: *Sein*), og hvordan vi forholder os til fænomener i verden. Han argumenterede for, at ting først og fremmest forstås gennem vores praktiske engagement med dem, snarere end som objekter vi udelukkende reflekterer over (Johansen, 2011). Shotter trak også på idéer fra filosofen og fænomenologen Maurice Merleau-Ponty (1908-1961), som understregede, at kroppen er vores måde at være i verden på. Både Heidegger og Merleau-Ponty udvidede fænomenologien ved at inkludere eksistentielle og kropslige perspektiver (Thøgersen, 2015).

Som Shotter formulerede det: "Vi er ikke først og fremmest tænkende, ikke først og fremmest talende, men vi er først og fremmest kropslige" (Thøgersen, 2015, s. 226). Dette betyder, at vi, før vi tænker eller taler, oplever verden gennem vores kroppe og sanser, som danner fundamentet for vores interaktion med omgivelserne. Denne umiddelbare kropslige involvering i verden er det, Shotter betegner som responsive relationer.

Socialkonstruktionismen fokuserer primært på sprogets og kommunikationens rolle i skabelsen af vores sociale verden, og bortset fra Shotters bidrag har den traditionelt haft mindre fokus på kropslige og sanselige aspekter. I dette speciale, hvor vi ikke kun arbejder med sprog og dialog, men også inddrager æstetiske, sanselige og kreative tilgange i vores faciliteringspraksis, har vi valgt at supplere den teoretiske ramme med inspiration fra fænomenologien.

Fænomenologi, grundlagt af den tyske filosof Edmund Husserl i begyndelsen af 1900-tallet, er en filosofisk tilgang, der søger at forstå verden gennem umiddelbar sansning og oplevelse. Den undersøger, hvordan mennesker oplever og skaber mening i verden ud fra egne perspektiver, intentioner og kropslige erfaringer (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Et centralt begreb i fænomenologien er intentionalitet, forstået som, at bevidstheden altid er

rettet mod noget – den beskæftiger sig altid med et indhold eller et objekt. Dette indebærer, at fænomener aldrig opleves som isolerede, men altid i en kontekst og i relation til os selv.

Maurice Merleau-Ponty bidrog til fænomenologien med et særligt fokus på kroppen, hvilket i 1940'erne og 1950'erne udfordrede datidens opfattelse af kroppen som en rent fysisk og mekanisk enhed. Han beskrev kroppen som en bro til verden og illustrerede dette med eksempler som gestikulation, blikke, der kan kommunikere mere end ord, smil, der skaber varme, eller lugte, der fremkalder minder. For Merleau-Ponty var kroppen en integreret del af vores oplevelse og hukommelse, hvor traumer måske glemmes af tanken, men huskes af kroppen (Merleau-Ponty, 1999).

Shotter var inspireret af Merleau-Pontys begreb om egenkroppen (*le corps propre*), som han beskrev således: "Det er ikke blot en biologisk givet krop, som holder os i live, men også en fungerende krop, som gør, at jeg umiddelbart involverer mig i verden. Egenkroppen har en absolut permanens – den er 'her og nu'" (Thøgersen, 2015, s. 234). Pointen er, at kroppen ikke kun er en biologisk maskine, men derimod er helt central i forhold til, hvordan vi oplever og engagerer os i verden. Krop og bevidsthed er ikke adskilte; kroppen er vores udgangspunkt for al interaktion, erfaring og mening. Vi tænker ikke aktivt over, hvordan vi rækker ud efter en kop – vi gør det bare. Denne spontane evne til at handle er, hvad Shotter kalder responsive relationer.

Socialkonstruktionisme og fænomenologi

Socialkonstruktionismen og fænomenologien er to forskellige videnskabsteoretiske retninger, men kan i vores øjne komplementere hinanden, både i forhold til at undersøge, hvordan betydninger skabes relationelt og socialt, og hvordan disse betydninger opleves subjektivt af det enkelte individ. Hvor socialkonstruktionismen fokuserer på relationer og sproget, tillader fænomenologien en dybere indsigt i den enkeltes oplevelse af begreber og fænomener, og på den måde giver den os mulighed for at åbne op for flere perspektiver og forståelser af verdenen. De kombinerede perspektiver giver os mulighed for at undersøge, hvordan vi ikke blot skaber, men også oplever og lever i de sociale konstruktioner, vi indgår i. I vores speciale har vi arbejdet med processer, som skal stimulere både krop og tanker. Vi tænker, at eksempelvis Merleau-Pontys fænomenologiske perspektiver kan

hjælpe os i analysedelen og supplere vores grundlæggende socialkonstruktionistiske tilgang (mere herom senere i præsentationen af vores analyseramme).

Teori

I forbindelse med masterspecialet har vi som nævnt afprøvet æstetiske, kreative og filosofiske faciliteringstilgange for at undersøge, hvad de kan bidrage med. Den filosofiske tilgang er inspireret af fænomenologien, mens de æstetiske og kreative faciliteringstilgange er mere fysiske og sanselige, baseret på kropslig bevægelse, brugen af artefakter og stemningssættende virkemidler. Vi vil i begyndelsen af dette afsnit beskrive og definere, hvad kreativ og æstetisk facilitering kan være, og herefter vil vi forklare de grundlæggende tanker bag filosofisk facilitering. Derefter vil vi kort skrive om resonansbegrebet, inden vi afslutningsvist i kapitlet vil udfolde centrale begreber af den britiske kommunikationsteoretiker, John Shotter, i forhold til at kunne orientere sig i samtaler. De begreber vil danne grundlaget for udarbejdelsen af en vores analyseramme.

Teoretiske perspektiver på vores tilgang til procesfacilitering

Når vi skriver, at vi faciliterer, mener vi ikke blot, at vi anvender specifikke greb eller teknikker, men at vi arbejder refleksivt med at skabe en ramme, hvor dialoger og refleksion kan udfolde sig. ”Refleksivitet og refleksiv dialog handler om at blive opmærksom på antagelser, vi tager for givet, og på det sprog, vi bruger om et fænomen” (Hersted & Olsen, 2024, s. 132). Det betyder, at refleksivitet og refleksiv dialog handler om at udvikle en bevidsthed om de bagvedliggende antagelser, vi normalt ikke tænker over, men som påvirker vores opfattelse af verden. Det indebærer også at have en opmærksomhed på, hvordan vi bruger sproget til at beskrive og forstå et fænomen. Refleksivitet handler derfor om både mental og sproglig opmærksomhed, der gør det muligt at udfordre egne og andres antagelser. Hersted & Olsen skriver med henvisning til Dewey, ”at det er essentielt at skabe rum eller rammer for læring, hvor mennesker har reel mulighed for – og lyst til – at deltage, hvor de føler sig set, hørt og anerkendt, og ligeledes at det handler om at udvikle refleksivitet gennem deltagelse, udforskning og afprøvning af eksperimentelle tiltag” (Hersted & Olsen, 2024, s. 70). Citatet fremhæver, at læring og refleksivitet bedst fremmes, når der skabes trygge og inkluderende rammer, hvor mennesker har lyst til at deltage og føler sig værdsat. Essensen er, at det ikke blot handler om at deltage, men at deltagerne skal opleve, at deres bidrag bliver set, hørt og anerkendt som værdifulde. Samtidig lægger



citatet vægt på, at refleksivitet, evnen til at tænke kritisk over egne og andres perspektiver og handlinger, udvikles gennem aktiv deltagelse, udforskning og eksperimentering. Det betyder, at læringsrummet skal give plads til at afprøve nye idéer og tilgange uden frygt for at fejle. Denne kombination af tryghed og eksperimentering åbner mulighed for dybere læring og nye erkendelser, fordi deltagerne tør udfordre deres egne forståelser og prøve nye måder at tænke eller handle på.

Vores facilitering er dybt inspireret af coaching-metoder, som vi er blevet trænet i på masteruddannelsen, der understøtter deltagerne i selv at udforske og opdage nye perspektiver og handlemuligheder. ”Coaching skal (...) bidrage til kunsten at kunne dvæle i dialogen, hvor man gennem selvrefleksion og fælles refleksion med dialogholder og dialogpartner kommer frem til en ny position, som er berigende i forhold til ens liv eller de specifikke situationer eller emner, som har været centrale i samtalen” (Stelter, 2017, s. 33). Citatet fra Stelter beskriver en tilgang til coaching, der lægger vægt på selve dialogens kvalitet og dybde. Det handler om at skabe plads til fordybelse og refleksion, hvor både coach (dialogholder) og den coachede (dialogpartner) engagerer sig i en åben og undersøgende samtale.

Vi anvender blandt andet spørgsmål inspireret af protreptikken, som inviterer deltagerne til at reflektere over deres værdier, ønsker og handlinger. Disse spørgsmål har til formål at fremkalde indsigt og skabe retning uden at diktere svarene (Kirkeby, 2008). Vi har ikke faciliteret protreptiske samtaler i klassisk forstand, men vi har stillet spørgsmål ved betydningen af værdier, bedt deltagerne om at forklare, hvad de mener, og hvad disse værdier betyder for dem, og hvor de kommer fra.

Samtidig har vi haft fokus på elementer fra den sokratiske samtale, hvor vi gennem undersøgende spørgsmål har udfordret deltagerne til at undersøge deres antagelser og åbne op for nye måder at tænke og forstå på. Dette understøtter en dialogisk proces, hvor meningsskabelse og læring sker gennem refleksion og kritisk tænkning. Endelig henter vi også stor inspiration fra socialkonstruktivistiske coaching-metoder, hvor vi arbejder med spørgeteknikker, der lægger vægt på deltagernes egne erfaringer og perspektiver. Denne tilgang bygger på idéen om, at vores forståelse af verden skabes i relation til andre, og derfor har samtalen en central rolle i at udforske og skabe nye muligheder sammen.

I afsnittet [Filosofisk facilitering](#) uddyber vi begreberne protreptisk og sokratisk samtale.

Facilitering handler for os om at være nærværende og opmærksomme procesledere, der skaber et refleksionsrum, som åbner op for nye handlemuligheder og/eller nye perspektiver. Vores rolle som coaches og procesfacilitatorer, er ikke at give svar, men at skabe en dialogisk proces, hvor nye erkendelser og handlemuligheder kan opstå.

Kreativ og æstetisk facilitering

Indledningsvist vil definere kreativitet og æstetik ind i en faciliteringspraksis, og dernæst vil vi beskrive, hvad det særlige er, som disse faciliteringstilgange kan bidrage med.

Definition af kreativ og æstetisk facilitering

For at kunne skrive om kreativitet, vil vi først definere, hvordan vi forstår det ind i denne kontekst. Ibbotsen og Darsø skriver således (egen oversættelse): ”Her ønsker vi imidlertid at undersøge den kreative proces ved at foreslå, at kreativitet forstås som et grænsefænomen (Gell-mann 1994). Hovedideen er, at enkeltpersoner og grupper for at skabe noget nyt skal træde ind i en grænsezone, hvor almindelig, vanepreget tænkning og handling bliver strakt eller komprimeret, indtil nye og ekstraordinære ideer og løsninger kan opstå” (Darsø & Ibbotson, 2008, s. 550). Det betyder, at kreativitet kan forstås som et ”grænsefænomen,” som noget, der opstår i en overgangszone eller rum, hvor man bevæger sig væk fra det velkendte og vanebaserede (det, man plejer at gøre eller tænke). I det rum bliver ens normale måder at tænke og handle på ”strakt” eller ”komprimeret,” hvilket betyder, at man udfordrer eller ændrer sine vaner og mønstre. Det er i denne proces – hvor man bevæger sig ud over det sædvanlige – at der kan emergere nye ideer og løsninger. Kort sagt handler det om, at kreativitet kræver, at man bryder med vanetænkning og går ind i en mental eller praktisk zone, hvor tingene bliver set på nye måder.

”Æstetik benyttes i daglig tale som karakteristisk for: Det skønne og harmoniske, smag (hverdagsæstetik) og erkendelse gennem sanserne” (Austring & Sørensen, 2006, s. 44). Æstetik forbindes ofte med det smukke, tiltalende og velafbalancerede – en sans for skønhed og proportioner, som appellerer til rare følelser. Denne forståelse af æstetik som noget visuelt eller æstetisk behageligt er dog kun en del af det større billede. Filosofisk handler æstetik om langt mere end skønhed eller kunstneriske udtryk. Det er ifølge Austring & Sørensen en grundlæggende måde at opleve, forstå og skabe mening i verden på (Austring & Sørensen, 2006).

I forhold til smag peger æstetik på vores individuelle og kulturelle præferencer, hvordan vi vælger at indrette os, klæde os eller udtrykke os, ikke kun visuelt, men også gennem andre æstetiske valg, der afspejler vores værdier og verdenssyn. Æstetik som erkendelse gennem sanserne fremhæver en endnu dybere dimension: hvordan vi oplever og forstår verden gennem vores sanser (syn, hørelse, berøring, lugt, smag) og følelser. Dette aspekt af æstetik skaber en forbindelse mellem det sanselige og det meningsskabende, hvor sansning bliver en vej til at forstå virkeligheden, der går ud over det rent rationelle. Det er en holistisk tilgang til erkendelse, hvor krop, følelser og sanser spiller en central rolle, og hvor vi skaber mening, som ikke altid kan forklares med ord.

I dette speciale fokuserer vi primært på æstetik som erkendelse gennem sanserne. Det perspektiv belyser, hvordan æstetik kan fungere som et greb til at forstå os selv og verden, og hvordan det åbner for en dybere form for erkendelse, som supplerer den rationelle tænkning.

Austring & Sørensen definerer en æstetisk læreproces på følgende måde: ”En æstetisk læreproces er en læringsmåde, hvorved man via æstetisk mediering omsætter sine indtryk af verden til æstetiske formudtryk for herigennem at kunne reflektere over og kommunikere om sig selv og verden” (Austring & Sørensen, 2006, s. 107). Dvs. at æstetisk mediering, som fx kunst, musik, drama o. lign., bruges som et værktøj til at bearbejde og forstå oplevelser og indtryk fra verden omkring os. Det at omsætte indtryk til æstetiske formudtryk, er når vi oplever verden og vi får en række sanseindtryk og følelser. I en æstetisk læreproces arbejder vi med at udtrykke oplevelser gennem en form som fx tegning, ler, dans, musik eller drama. Den proces hjælper os med at blive konkrete og organisere vores tanker og følelser. I forhold til refleksion og kommunikation, som er nævnt i ovenstående citat, så tolker vi det således, at det at skabe og forholde sig til æstetiske udtryk, kan give anledning til at reflektere over, hvad vi oplever og føler. Samtidig er det en måde at kommunikere på, både med sig selv og med andre om vores oplevelse af verden og vores egen rolle i den. Det handler altså om at bringe sanser, tanker og følelser i spil i læringssituationen. Derfor er det, ifølge Austring & Sørensen vigtigt, når der arbejdes med æstetiske læreprocesser, at det er deltagernes egne tanker og følelser, der kommer til udtryk i det æstetiske formudtryk (Austring & Sørensen, 2006).

Hvorfor er æstetiske og kreative metoder virksomme i udvikling af ledelsesteams?

De æstetiske og kreative tilgange, som vi har valgt at bruge, har skullet bidrage til at åbne op for en refleksiv praksis og dermed andre perspektiver og forståelser af de udfordringer og muligheder, deltagerne står overfor. En refleksiv praksis indebærer en bevidsthed om, hvordan ens egen indlejrethed i sociale, kulturelle og relationelle kontekster påvirker ens forforståelser af de situationer, man står i. Dette perspektiv er tæt knyttet til Kenneth Gergens forståelse af selvforståelser som ikke-faste eller indre "kerner", men som dynamiske konstruktioner, der konstant skabes og genskabes gennem interaktion med andre (Gergen, 2014). Når man praktiserer refleksivitet, bliver man opmærksom på, hvordan ens egne selvforståelser er formet af disse relationer og kontekster, og hvordan de påvirker ens måde at forstå og handle på i en given situation. Denne opdagelse af selvet som relationelt og foranderligt åbner mulighed for at udfordre og udvikle sine egne perspektiver og handlinger i praksis. Ved at arbejde med æstetiske og kreative læringsprocesser kan der skabes en oplevelsesdimension, der kan bryde med vanetænkning og invitere til nye måder at erfare og forstå på, bl.a. fordi kroppen også får deltagelsesmulighed jævnfør Merleau-Pontys pointe i afsnittet om fænomenologi. Facilitatorens rolle er afgørende for at balancere de dynamikker, som Bakhtin beskrev som centrifugale og centripetale kræfter (divergens og konvergens) i et procesforløb. Denne balance er nødvendig for at skabe et trygt rum, hvor deltagerne både føler sig sikre nok til at tage kreative og refleksive skridt og tør bevæge sig ud af deres komfortzone (Hersted, 2021, s. 53).

Vi skal ifølge Amhøj & Nielsen turde eksperimentere mere med sanselige og æstetiske tilgange til løsninger af de udfordringer vi står med (Amhøj & Nielsen, 2023). De hævder, at "al forandring er kreativ, og deres budskab lyder, at vi ved at bruge æstetiske og kreative metoder kan få en bevidsthed om, hvordan vi kan skabe mærkbart bedre liv" (Amhøj & Nielsen, 2023, s. 30). Deres perspektiv og grundtanke er, at vi ved bevidst at anvende æstetiske og kreative metoder i forandringsprocesser, kan opnå en dybere indsigt i, hvordan vi aktivt og målrettet kan skabe forandringer, der kan gøre en positiv forskel.

Forandring kræver, at vi bevæger os væk fra det vante og forestiller os nye muligheder. Kreativitet ligger i evnen til at bryde gamle mønstre, tænke anderledes og finde løsninger, der ikke allerede eksisterer. Helth påpeger, at kollektive læreprocesser har den største

effekt, når det gælder løsningen af komplekse udfordringer (Helth, 2021). Her forstås kollektive læreprocesser som måder, hvorpå grupper af mennesker lærer sammen gennem samarbejde, videndeling og fælles refleksion. Læringen opstår i fælles handling (begrebet uddyber vi i afsnittet om [Shotter](#)). For at det kan lykkes, er det ifølge Helth, nødvendigt, at de æstetiske læreprocesser, bliver kyndigt faciliteret, for eksempel af interne eller eksterne udviklingskonsulenter (Helth, 2021).

Det er vores antagelse, at kreative og æstetiske læreprocesser kan åbne op for et styrket samarbejde, samhørighed og en følelse af større forbundethed og ligeledes bidrage til, at der åbnes op for nye perspektiver og nye måder at forstå verden på. Kreative og æstetiske øvelser giver ifølge Hersted & Olsen bedre adgang til følelser, sanser og fantasi end de mere traditionelle og udelukkende kognitivt orienterede tilgange til læring (Olsen & Hersted, 2024). Dette perspektiv ses også hos Helth. Hun skriver: "Sanselige udtryk skal ikke ses som en modsætning til tanker og følelser. Tværtimod kan sanser skabe adgang til nye tanker og følelser, som den kognitive refleksion ikke gør. De sanselige udtryk påvirker den enkelte og relationer mellem mennesker" (Helth, 2021, s. 29). Dvs. at sansernes rolle er vigtig i både individuel og social erkendelse. Sanselige oplevelser kan skabe adgang til nye tanker og følelser, som vi ikke kan nå gennem ren tænkning alene, og de kan samtidig styrke forbindelsen mellem mennesker. Helth peger dermed på, at det sanselige og kognitive ikke skal ses som modsætninger, men som komplementære dimensioner, der sammen kan skabe en dybere og mere helhedsorienteret forståelse af verden og relationer.

Når vi bruger vores sanser, kan vi åbne op for nye måder at gøre tingene på, og med det definerede behov for et paradigmeskifte i ledelsesudvikling jævnfør indledningen, hvor vi ikke kun fokuserer på kognitiv læring, men også på kropslig læring dvs. affektiv læring. Det er også gennem kroppen, at lederen kan lære at være til stede i nuet og blive bedre til at observere, hvad der sker i de situationer de navigerer i som ledere. Dette indebærer en form for affektiv læring, som for eksempel kan opstå både gennem fysiske og kreative aktiviteter. Ligeledes kan affektiv læring også finde sted i mere mentale aktiviteter, som når vi lytter til musik eller skaber rum for stilhed under et møde. De sanselige påvirkninger åbner op for nye erkendelser og kan føre til ændringer i vaner og mønstre (Helth, 2021).

Filosofisk facilitering

Når vi faciliterer, trækker vi således også på tilgange fra den fænomenologiske retning, som lægger vægt på at undersøge oplevelser og erfaringer, som fremtræder for de enkelte ledere. Tilgangen bidrager med at skabe rum for refleksion, dialog og dybere forståelse, for hvad det er, vi mener, når vi siger noget om et tema eller svarer på spørgsmål. I praksis har vi i specialet anvendt metoder fra:

1. Den protreptiske samtale: Formålet er at vende samtalepartneren mod det, som er væsentligt for ham/hende og fællesskabet og at udvikle et handlingsberedskab for situationer, man kommer i som fx leder (Kirkeby, 2008). Der tages afsæt i personlige værdier og facilitator agerer som en coachende guide, der gennem opmærksomhed og åbenhed hjælper med at åbne op for betydningslandskaber af en værdi. Samtalen slutter altid med et åbent spørgsmål (Stelter, 2017). Vi uddyber nærmere i [afsnit om coaching](#).
2. Den sokratiske samtale: Inspireret af Sokrates' filosofiske tilgang handler det om at udfordre grundlæggende antagelser og åbne op for nye perspektiver. Ved at stille åbne og undersøgende spørgsmål, inviteres deltagerne til at reflektere kritisk over egne opfattelser og forforståelser. Først skal samtalepartneren tænke på et eksempel, så skal han/ hun forklare, så tages der hul på andre perspektiver, følelser og et poetisk sprog. Målet er ikke nødvendigvis at finde definitive svar, men snarere at fremme en proces, hvor tanker og ideer udvikles gennem dialogen (Pihlgren, 2011).

Ved at kombinere de to filosofiske metoder i samtaler, kan man skabe en dialogisk og undersøgende ramme, hvor deltagerne kan få nye indsigter, og få mulighed for at udforske deres erfaringsverden. Samtidig bidrager de fænomenologisk inspirerede tilgange til, at fokus forbliver på de enkelte deltagers oplevelser og betydningskabelse, hvilket kan understøtte både individuel refleksion og kollektiv fælles handling.

Resonans

Hartmut Rosa (1965), er en tysk sociologprofessor, som er kendt for sin teori om resonans og kritikken af det moderne samfunds accelerationsprocesser. Rosas arbejde fokuserer på forhold mellem mennesker og verden i en tid præget af effektivitet og acceleration, hvor alt fra teknologi og kommunikation til sociale relationer og arbejdsliv leves i et højt tempo.

Det skaber stress og en oplevelse af fremmedgørelse. Rosas modsvar på acceleration er det han kalder for resonans. Resonans er en dybere og meningsfuld forbindelse mellem mennesker og mennesker og verden. Resonans opstår, når vi oplever gensidig påvirkning og mening i vores relationer, både til andre mennesker, men også til naturen, kunst og/eller vores arbejde. Med fremmedgørelse mener Rosa, at accelerationen ofte fører til følelse af mistet kontrol og tilknytning (Rosa, 2023).

En central del af Rosas teori om resonans er det han kalder for resonansrelationer eller resonansfællesskaber.

”Resonansrelationer forudsætter, at subjekt og verden er tilstrækkeligt, ’lukkede’ eller konsistente, til at de hver især kan tale med deres egen stemme, og åbne nok til at lade sig påvirke eller nå.” (Rosa, 2021, s. 409) Med det mener Rosa, at resonansrelationer kræver, at både subjekt (mennesket) og verden er både ’lukkede’ og ’åbne’, og han beskriver en spænding, der er nødvendig for, at resonans kan opstå. ’Lukket’ betyder ifølge Rosa, at både subjektet (dig selv) og verden (de relationer, situationer eller fænomener, du står overfor) skal have en form for identitet eller stabilitet. Man (person) skal have en klar egen stemme, dvs. en følelse af, hvem man er, og hvad man står for. Det samme gælder verden: Den skal være genkendelig, for at man kan interagere med den. Hvis vi som mennesker er for splittede, usikre eller fragmenterede, kan vi have svært ved at engagere os ægte i verden eller i andre. Tilsvarende, hvis verden (fx en person, en gruppe, naturen eller kunsten) fremstår kaotisk eller uforståelig, vil vi ikke kunne mærke resonans med den.

Med begrebet ’åben’ mener Rosa villighed og evne til at lade sig påvirke eller blive bevæget. Det indebærer en sårbarhed, hvor vi ikke forsøger at kontrollere eller dominere verden, men i stedet møder den med nysgerrighed og responsivitet. Hvis vi er for, ’lukkede’ (fx stædige, kyniske eller ikke har empati), kan vi ikke indgå i en resonansrelation, fordi vi nægter at lade verden påvirke os (Rosa, 2023). Resonans opstår således kun, når der er et gensidigt forhold mellem at tale og lytte eller at udtrykke sig selv og tage imod verden. Rosa ser denne balance som afgørende for, at vi kan opleve dybe, meningsfulde forbindelser til verden, fx i naturen, gennem kunst, i vores relationer eller i vores arbejde. Resonansrelationer handler altså om en dynamik, hvor begge parter: subjektet og verden, kan udtrykke sig på deres egen måde og samtidig påvirke hinanden.

Shotter

I det følgende afsnit vil vi redegøre for udvalgte begreber af John Shotter. I vores speciale har vi været meget optagede af begreberne 'joint action', 'witness-thinking', 'thinking in duration', 'up-stream-thinking' og 'responsivt relationelt', som vi vil udfolde nærmere i dette afsnit (Thøgersen, 2015). Derudover er begrebet 'fluid' også nærliggende at kigge nærmere på. Først skriver vi kort, hvem John Shotter var og oversætter begreberne til dansk, dernæst udfolder vi begreberne en efter en.

Som beskrevet i det videnskabsteoretiske afsnit, så var John Shotter socialkonstruktionistisk sprogfilosof og psykolog (1937-2016), der også var inspireret af elementer fra det fænomenologiske. Shotter var optaget af dialogen i professionelle relationer. Ifølge Shotter handler dialogen om at åbne op, og være nærværende og engageret i samtalen og være til stede med alle sine sanser, som for eksempel betyder, at man som deltager i en dialog skal være god til at lytte, og ikke ville noget med den anden, som for eksempel at overbevise om en sandhed. De ovenfor nævnte begreber kan oversættes til fælles handling (joint-action), medheds-tænkning (witness-thinking), som står i modsætning til omhedstænkning (aboutness-thinking), tænkning i varighed (thinking in duration) og 'upstream thinking' forbliver på engelsk (Hersted, 2015). Fluid kan oversættes til fluiditet.

Fælles handling, er ifølge Shotter, en dynamisk og kontinuerlig proces, hvor samtalepartnere sammen påvirker hinandens tanker, følelser og handlinger. Det er ikke en lineær proces, hvor én person leverer viden, og en anden modtager den, men en cirkulær proces, hvor samtalepartnerne skaber ny viden sammen, ofte i særlige øjeblikke (striking moments) (Thøgersen, 2015). Shotter fremhæver, at fælles handling sker gennem kommunikative handlinger (at kommunikere er i den socialkonstruktionistiske forståelse også handling), hvor samtalepartnerne løbende samskaber og justerer deres forståelser og reaktioner i et relationelt-responsivt forhold. Det sker ikke nødvendigvis på et bevidst plan, men det kan observeres på ordvalg, gestikuleringer, tempo og den non-verbale kommunikation. Fælles handling er altså en proces, hvor relationer og interaktioner er fundamentet for at skabe noget i fællesskab, hvor der kan emergere nye løsninger. I ledelsesmæssige eller organisatoriske sammenhænge betyder fælles handling, at ledelse og beslutningstagning ikke kun er noget, der sker ovenfra og ned, men noget, der skabes relationelt-responsivt sammen i et team eller i samspil med medarbejdere eller andre

aktører gennem en løbende dialog og interaktion. Det handler om at anerkende, at viden, idéer og løsninger opstår i et samspil, som deltagerne er med til aktivt at forme.

Om [medhedstænkning](#) skriver Shotter: "...at tænke med den andens ord i tankerne tillige kan være en følelsesfuld og "se-fuld" måde at tænke på – en måde at se og tænke på, som bringer os i en tæt og personlig, levende kontakt med vores omgivelser, med disses forfinede og betydningsfulde detaljer" (Shotter, 2015, s. 103). Citatet beskriver, hvordan medhedstænkning ikke kun handler om at bearbejde information og ideer i vores eget sind, men også om at inddrage andre menneskers perspektiver i vores tænkning. Når vi "tænker med den andens ord i tankerne", betyder det, at vi overvejer, hvordan andre tænker og ser på verden. Denne form for tænkning åbner op for en følelsesfuld og "se-fuld" måde at forstå verden på, hvor vi bliver følelsesmæssigt engageret. Medhedstænkning kan skabe en følelse af forbundethed med den/ dem man er i dialog med. Shotter var inspireret af Bakthin, og argumenterede for, at vi ikke blot skal øve os i dialogen, men også bestræbe os på at tænke polyfonisk, dvs. lukke op for mangfoldigheden og bringe de mange stemmer i spil i samtalen.

I kontrast til medhedstænkning er omhedstænkning, hvor lytning og opmærksomhed på dialogpartneren er fraværende (Hersted, 2017), dvs. samtale, hvor der ikke gives opmærksomhed til polyfonien af stemmer.

[Begreberne tænkning i varighed og upstream thinking](#), refererer til en form for tænkning, der ikke er opdelt i isolerede øjeblikke, men i stedet ser på dialoger i et procesperspektiv (Thøgersen, 2015). Det handler om at forstå, hvordan tanker, følelser og handlinger udvikler sig kontinuerligt, og hvordan vi i vores tænkning er opmærksomme på de processer. Upstream thinking taler ind i det, der kan emergere i en samtale, hvor der er medhedstænkning. Upstream-thinking afspejler et procesperspektiv, hvor vi er åbne over for det, der kan ske, og hvor kommunikationen ikke er afsluttet, men i en tilstand af 'becoming' (Hersted, 2017). Her kan det være relevant at være opmærksom på det sanselige, det-før-sproglige, især fornemmelser, der endnu ikke er sat ord på, men som er ved at opstå i samtalen. Shotter opfordrer os til at lytte til vores kropslige responser (Thøgersen, 2015). Shotter, ligesom Merleau-Ponty, argumenterede for, at dialog ikke kun er en sproglig udveksling, men også en kropslig og sanselig proces, heraf [responsivt relationelt](#) jævnfør afsnit om [videnskabsteori](#). De beskrev begge, hvordan menneskelige erfaringer og kommunikation ikke kan reduceres til ord alene; sprog involverer hele

kroppen og den måde, vi er i verden på. Merleau-Ponty argumenterede for, som skrevet tidligere, at vores forståelse og oplevelse af verden ikke kun er kognitiv, men også sansninger. I en dialog betyder det, at vores kropsholdning, bevægelser, mimik og gestik ikke bare er supplementer til det talte ord, men er betydningsbærende i sig selv. Shotter, som var inspireret af denne tænkning, understregede, at kommunikationen i en dialog er en "levende" proces, hvor vi responderer både verbalt og non-verbalt i et konstant samspil med andre. For både Merleau-Ponty og Shotter var dialog ikke blot overførsel af informationer, men en mulighed for fælles handling af mening. I dialogen indgår ikke kun det talte sprog, men også hvordan vi bruger vores krop til at understøtte og forstærke betydningen af vores ord. For Shotter er kommunikationen noget, vi "gør" sammen og ikke noget, der blot overføres.

Fluiditet er et begreb som Shotter bruger til at beskrive alt tings foranderlighed. "Hvis det virkelig forholder sig sådan, at vi alle befinder os i en flydende, ubestemt og endnu ikke afsluttet virkelighed, hvor vi konstant må træde ud i en usikker fremtid, er vores forventninger til, hvordan dem omkring os vil reagere, afgørende" (egen oversættelse), (Shotter, 2015, s. 67). Shotter peger på, hvordan vores oplevelse af virkeligheden og vores handlinger formes i en verden, der er i konstant forandring. Det flydende og ubestemte beskriver en opfattelse af virkeligheden som noget, der ikke er fastlåst eller forudbestemt. Vores liv og beslutninger kræver, at vi bevæger os fremad uden at have fuld viden om, hvad fremtiden bringer. Shotter opfordrer til at være opmærksom på relationer og det sociale samspil, fordi det hjælper os med at håndtere usikkerheden i vores omgivelser.

Shotter taler også om at formulere sig poetisk. Det handler ikke nødvendigvis om at skrive digte, men om at bruge et sprog, der vækker følelser, skaber billeder og åbner for nye måder at forstå en situation eller udfordring på. Ved at bruge metaforer og poetiske udtryk kan ledere anvende en kommunikationsform, der aktiverer samtalepartnernes forestillingsevner. Metaforer fungerer som mentale billeder, der kan gøre abstrakte ideer og komplekse udfordringer lettere at forstå. Kort sagt opfordrer Shotter ledere til at bruge sproget som et kreativt og aktivt skabende værktøj, der ikke blot informerer, men inspirerer og skaber muligheder for fælles udvikling og innovation (Hersted, 2015).

I vores speciale har vi forsøgt at facilitere øvelser, der kunne sætte rammer for fælles handling, medhedstænkning, tænkning i varighed og upstream thinking bl.a. ved brug af

poetisk sprog, artefakter, materialer såsom ler og billeder, naturomgivelser og øvelser, der har frembragt følelser, erindringer og stemninger.

Anvendelsen af coachende tilgange i procesfacilitering

Under hvert møde har vi brugt samtaleteknikker fra systemisk coaching og elementer fra protreptikken. "Systemisk coaching kan defineres som et aftalebestemt og tidsbegrænset samtaleforløb mellem en professionel coach og en person eller en gruppe. Der er tale om en asymmetrisk relation, hvor det er coachens speciale at invitere lederen (...) til at udforske sine måder at forstå og handle på i forhold til en arbejdsituation, problemer, udfordringer, mål og ønsker for fremtiden. Formålet er, at deltageren gennem dialogen med sig selv og coachen opdager nye handlemuligheder, der både er virksomme i forhold til arbejdsopgaverne og tager hensyn til andre aktører og relationer i organisationen" (Nørlem, 2009, s. 22). Citatet beskriver systemisk coaching som en struktureret samtaleform, hvor en professionel coach fx hjælper en gruppe med at udforske deres forståelse af og handlinger i arbejdsmæssige sammenhænge. Det er ikke en åben eller uformel samtale, men en professionel proces, hvor rammerne er klare. Coachen har en særlig rolle som facilitator og ekspert i processtyring, mens gruppen er dem, der bringer indholdet på banen. Gennem processen bliver gruppen inviteret til at reflektere over deres egne tanke- og handlemønstre, så formen har ikke kun til formål at finde løsninger, men også at forstå egne antagelser. Gennem processen inviteres gruppen til at føre en slags "indre dialog," hvor de får mulighed for at opdage nye perspektiver på udfordringer og handlemuligheder.

En protreptisk samtale er, som nævnt i afsnittet om [filosofisk facilitering](#), en særlig form for dialog, og den har rødder i den klassiske græske filosofi. Ordet "protrepsis" kan oversættes til "opfordring" eller "henvendelse," og samtaletypen er kendetegnet ved at fokusere på at vække og støtte en persons indre drivkraft og retning i livet. Kirkeby beskriver formen som ultra-refleksiv, som henviser til, at man i denne form for dialog øver sig i at være refleksiv, at reflektere over sine egne tanker, værdier i relation til sig selv, de andre og verden. Den protreptiske samtale kan altså bruges til at tale om værdier, og hvordan de hænger sammen med et team eller en organisations værdier (Kirkeby, 2008).

Vi har valgt at øve os i at stille spørgsmålene ud fra et 3. generationsståsted. 3. generations coaching er en nyere tilgang inden for coaching, der adskiller sig fra tidligere generationer

ved at være holistisk, værdibaseret og meningsskabende. Tilgangen fokuserer ikke kun på mål og resultater (som i 1. og 2. generation), men også på eksistentielle værdier, identitet og dybere mening i livet og arbejdet. Denne tilgang har rødder i blandt andet systemisk tænkning, eksistentiel filosofi og narrativ praksis (Stelter, 2017).

Forskningsmetode

I dette afsnit vil vi beskrive, hvordan vi har genereret data i vores speciale. I vores speciale har vi været optagede af at undersøge, hvad de kreative, æstetiske og filosofiske tilgange i faciliteringen kan bidrage med i udviklingen af lederteams. Helt specifikt har vi undersøgt, hvordan lederne har oplevet de forskellige øvelser som vi har afprøvet i processen, og hvilke tanker og refleksioner øvelserne har givet anledning til.

Socialkonstruktionismen har været rammesættende for valget af metoder fordi den giver os mulighed for at forstå, hvordan mening og forståelse skabes i sociale kontekster gennem interaktion og sprog.

I de kvalitative metoder er man optaget af deltagernes oplevelser, forståelser, tanker og erfaringer (Brinkmann & Tanggaard, 2020). I vores analyse har vi ladet os inspirere af den fænomenologiske tilgang. Som beskrevet i vores videnskabsteoretiske afsnit giver fænomenologien os mulighed for at undersøge deltagernes oplevelse og forståelse af forskellige begreber og fænomener. Fænomenologi defineres på følgende måde:

”Fænomenologi kommer af det græske ord *phainomenon*, der betyder ’det, som viser sig’, og *logos*, som betyder ’lære’” (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 281). Dvs. at i den fænomenologiske tilgang er vi optagede af, hvad der træder frem, når vi analyserer vores data, ved at have en undersøgende og nysgerrig tilgang til vores data for herefter at undersøge, hvilken læring vi kan uddrage af det.

Målet i den socialkonstruktionistiske og fænomenologiske analyse er at beskrive specifikke fænomener og efterfølgende forsøge at se de specifikke elementer i en samlet helhed, og forsøge at uddrage mere almene betragtninger om det fænomen eller de fænomener man undersøger (Brinkmann & Tanggaard, 2020). I vores kontekst undersøger vi specifikt, hvad de udvalgte kreative, æstetiske og filosofiske øvelser kan for efterfølgende at forsøge at sige noget mere alment om, hvad de kreative, æstetiske og filosofiske tilgange kan bidrage med i udvikling af lederteams eller teams generelt.

I vores speciale har vi genereret data gennem fotos og post-it fra møderne, logbogsskrivning med fokus på vores observationer under møderne og efterfølgende refleksioner, og et semistruktureret interview med hele ledergruppen og videooptagelser fra møderne i forløbet.

Analyseramme

I dette afsnit præsenterer vi den ramme, der ligger til grund for vores analyse, og de metoder, vi har anvendt til at generere data i specialet. Vi arbejder primært abduktivt, da vores fokus er at undersøge, hvad de forskellige tilgange kan bidrage med, og derfor tager analysen udgangspunkt i netop disse tilgange.

Vores analyse baserer sig på et kombineret fænomenologisk og socialkonstruktionistisk perspektiv. Det fænomenologiske fokus ligger på oplevelser og de betydninger, der knytter sig til dem jævnfør Merleau-Ponty, mens det socialkonstruktionistiske perspektiv retter opmærksomheden mod sprog, relationer, kultur og kontekst, der former interaktion og handling.

For at få indsigt i anvendeligheden af de forskellige tilgange, har vi arbejdet med triangulering af data i form af logbogsnotater af vores iagttagelser, videooptagelser, fotos og transskriberede uddrag af videooptagelsen fra vores semistrukturerede interview. Ved at sammenholde de data er det muligt at lave en nuanceret analyse. I det følgende præsenterer vi de former for data og kvalitative metoder, vi har anvendt.

Feltnoter

Feltnoter er detaljerede og ofte personlige noter, der bliver nedskrevet under eller umiddelbart efter feltarbejde, som typisk foregår i en kvalitativ forskningskontekst. De bruges til at dokumentere observationer, tanker, refleksioner og kontekstuelle detaljer fra situationer, hvor forskeren er til stede i et naturligt miljø, fx i interviews, møder, workshops eller dagligdags interaktioner (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Ulemperne ved at bruge logbog kan være; hukommelsesfejl, manglende tid til at skrive og manglende kontekst, da de kun afspejler egne opfattelser.

Vi har gjort brug af logbog-skrivning, igennem hele processen. Vi har brugt logbøgerne som et møde-til-møde-dokument, hvor vi beskriver mødernes aktiviteter, observationer og tanker i en sammenhængende tekst. Derudover har vi også brugt den til at nedskrive vores refleksioner over udviklingen i projektet eller metodiske overvejelser. Vi har også inviteret deltagerne til at skrive logbog undervejs i projektet, men da vi ikke forinden havde bedt dem om at dele deres refleksioner med os, har vi valgt ikke at bruge deres noter som feltnoter. Logbogs-metoden har den fordel, at den kan fastholde vores umiddelbare

oplevelse af, hvordan stemningen var under møderne både dem vi havde i ordinært mødelokale, kunstlokale og ude i skoven. Vores logbogsnotater har bidraget til at understøtte data fra videooptagelserne og været med til at identificere temaer og mønstre, der er gået igen i vores øvrige data.

Fotos

Fotos kan være en værdifuld datakilde, da de kan bidrage med indsigt i både subjektive oplevelser (for eksempel gestikulationer) og de sociale konstruktioner (for eksempel berøring), som foregår undervejs i det relationelle felt. Fotos kan analyseres på flere måder, da de både kan vise, hvordan mennesker og miljøer præsenteres og interagerer, og desuden kan de anvendes til at få øje på mønstre, symbolik og sociale praksisser, som kan kaste lys over det, vi ønsker at undersøge. Fotos fanger kun det, der er synligt i et givet øjeblik. De er begrænset i at vise hele konteksten for en situation, og de giver derfor ikke et fuldstændigt billede af de processer, der udspiller sig. Fotos taget under procesfaciliteringerne supplerer vores logbogsnotater ved at indfange kontekstuelle detaljer, der ellers kunne være blevet overset.

Videoptagelser

Videoptagelser kan være nyttige, fordi de kan bruges til at analysere, hvordan deltagerne gennem sprog og kommunikation skaber og forhandler deres sociale virkelighed (Brinkmann & Tanggaard, 2020). I samtaler kan man undersøge, hvordan deltagerne bruger ord, metaforer og begreber til at konstruere mening og videoptagelser kan også vise, hvordan deltagerne interagerer med hinanden, og hvordan deres handlinger og kommunikation afspejler bestemte positioneringer i gruppen. Den form for datagenerering, kan man ikke genere gennem logbogsnoter alene. Videoptagelserne giver et dybere indblik i deltagernes adfærd og interaktioner og gør det muligt at vende tilbage og se samtaler og processer igen, hvilket understøtter vores ønske om at arbejde reflektivt.

Vi videooptog de fleste af møderne. Vi har herefter transskriberet de dele af data, hvor vi fik øje på gentagelser og mønstre, jævnfør vores tematisk-inspireret analyse, der dukkede op. Mere herom i næste afsnit.

Tematisk-inspireret analyse

I vores speciale har vi i analysefasens begyndelse anvendt tematisk analyse som en metode til at undersøge og strukturere den data, vi har genereret undervejs i faciliteringerne, fordi vi er inspireret af den fænomenologiske tilgang. I en fænomenologisk analyse ser man typisk alt sin data igennem, for at finde meningsindhold og mønstre (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Vi har ladet os inspirere af Virginia Braun og Victoria Clarke's sekstrins guide til tematisk analyse, da tilgangen har givet os en ramme til at dykke ned i vores data (Braun & Clarke, 2013). Metoden har hjulpet os med systematisk at identificere mønstre og temaer i vores data, hvilket har skabt indsigt i de processer og dynamikker, vi har undersøgt.

Braun og Clarke har skrevet en guide til, hvordan man arbejder med tematisk analyse. Metoden giver mulighed for at identificere, analysere og rapportere mønstre (temaer) i data, samtidig med at man kan tage højde for sociale og kontekstuelle rammer, der påvirker datagenereringen. ”Vi konceptualiserer temaer som mønstre af mening (for eksempel koncepter, ideer, erfaringer, meningsdannelse), der understøttes og forenes af en central idé (...). Denne centrale idé, koncept eller mening, der binder et tema sammen, er nogle gange ganske eksplicit udtrykt (et semantisk tema) og andre gange mere konceptuelt eller implicit fremtrædende (et latent tema). I de sidstnævnte tilfælde kan de data, der viser temaets mønster, fremstå ret forskellige” (egen oversættelse), (Braun & Clarke, 2022, s. 229). Citatet beskriver, hvordan Braun og Clarke forstår et "tema" inden for tematisk analyse, og hvordan det kan optræde i forskellige former afhængigt af, om det er eksplicit eller mere subtilt. Et tema er et mønster af mening, der dukker op i data. Det kan være relateret til koncepter som fx overordnede idéer, der binder forskellige dele af data sammen. Ideer som eksempelvis tanker eller forestillinger, som deltagerne udtrykker.

Braun & Clarkes seks-trins model, som vi har valgt at lade os inspirere af, består af følgende seks trin. Trin 1: Generer data. Trin 2: Lær data at kende. Trin 3: Lav koder. Trin 4: Generer kodekategorier ud fra koderne. Trin 5: Konceptualiser temaerne ud fra de kategoriserede uddrag af koderne. Trin 6: Kontekstualiser og præsenter resultaterne (Braun & Clarke, 2013). Vi har ikke fulgt modellen slavisk, men ladet os inspirere af modellen i forhold til at lære vores data at kende. Vi har lavet farvekoder og ved gennemsyn af vores data være nysgerrige på, hvilke mønstre og temaer, der gik igen i logbogsnoterne og videooptagelserne. Vi har ladet os inspirere af modellen til at lære vores

data at kende, og til at få øje på mønstre og temaer. Se [bilag 4](#), hvor vi har sat den tematisk-inspireret analyse ind.

Autoetnografi

Vi har i projektet også inddraget elementer af autoetnografi. Autoetnografi er en metode, der giver mulighed for at kombinere personlige oplevelser og erfaringer med akademisk analyse og kontekstualisering. Ved brug af autoetnografi har vi, som forskere, mulighed for at undersøge komplekse fænomener ved at tage udgangspunkt i egne oplevelser og refleksioner. Autoetnografi muliggør en dybdegående udforskning af vores egne oplevelser i relation til det undersøgte rum/ fænomen. Metoden er velegnet, når vi ønsker at forstå og reflektere over egen praksis i en specifik kontekst (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Vi har valgt at inddrage autoetnografi, fordi denne tilgang kan bidrage til en refleksiv praksis omkring egen rolle, forforståelser og påvirkning af processen som tilrettelæggere og facilitatorer af forløbet. Metoden kan styrke forståelsen af det, der undersøges, forskningsobjektet og forskerens egne positioner, hvilket kan bidrage til mere nuancerede indsigter.

Begrebet autoetnografi består af ordet 'auto', 'etno' og 'grafi'. 'Auto' betyder 'selv' og henviser til, at forskeren undersøger og reflekterer over sin egen rolle, og 'etno', der betyder kultur, handler om den kontekst som forskeren indgår i. Det er konteksten, der er genstandsfeltet for undersøgelsen, hvor der både er en opmærksomhed på, hvad der foregår i f.eks. mødet, og hvordan deltagerne interagerer med hinanden og med forskeren. Og den sidste del af ordet 'grafi' henviser til, hvordan selve den kvalitative undersøgelse bliver omsat til f.eks. en videnskabelig tekst (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Der kan komme vidt forskellige tekster ud af undersøgelsen afhængigt af, hvor forskeren vælger at lægge sit fokus. I vores autoetnografiske tekst har vi haft fokus på 'etno', fordi vi har været optaget af at observere, hvad der skete i rummet sammenholdt med vores egne oplevelser, tanker, refleksioner, følelser og erfaringer under det sidste fælles møde.

Vi har brugt vores autoetnografiske iagttagelser og refleksioner til at supplere videooptagelserne ved at inddrage vores egne følelser, oplevelser og refleksioner fra møderne i analysen, fordi vi i dette speciale også undersøger vores egen rolle som coaches og procesfacilitatorer.

Semistruktureret interview

Som afslutning på specialet har vi hentet inspiration fra det semistrukturerede interview. I fænomenologisk forskning er forskeren primært interesseret i, hvordan et fænomen opleves af den interviewede. I socialkonstruktionistisk forskning er fokus derimod rettet mod, hvordan interviewpersonen sprogligt konstruerer sin "virkelighed", og hvordan deltagerne samkonstruerer mening, forståelser og "sandheder". Her er det sproget og de relationer, der opstår i interviewet, der er centrale (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Ifølge Brinkmann & Tanggaard er det vigtigt i det semistrukturerede interview at vide, hvad man helt konkret ønsker at undersøge, før man beslutter sig for, hvordan man ønsker at undersøge spørgsmålet. I et semistruktureret interview stilles spørgsmålene med udgangspunkt i en udarbejdet interviewguide. I forberedelsen af interviewet besluttet, hvilke temaer, der ønskes undersøgt, men under selve interviewet handler det om at få skabt en god og motiverende samtale, hvor man som interviewer er nærværende og lyttede uden at være bundet af sine interviewspørgsmål samtidig med, at man kommer omkring de valgte temaer i interviewet (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Vi stillede følgende spørgsmål, som var skrevet på en planche:

Hvilke faciliteringsøvelser har skabt den største forstyrrelse /bevægelse i forhold til at udvikle det team, du er en del af? Begrund hvorfor.

Hvilken øvelse har bidraget til størst perspektivskifte i forhold til egen rolle?

Hvilke øvelser efterlod dig med en oplevelse af, at I som team udviklede noget sammen i kraft af hinanden?

Herefter fik alle deltagerne udleveret noget at skrive med og post-its, og så blev de inviteret til at skrive deres svar ned og hænge dem op ved siden af et foto af øvelsen. Forinden havde vi printet et billede ud af hver enkelt øvelse, samt en ganske kort beskrivelse.

Som socialkonstruktionister og inspireret af fænomenologien var vi særligt opmærksomme polyfonien af stemmer, som både er til stede i dialoger med de enkelte og i teams. Derfor valgte vi at inkludere en skriftlig del som indledning til interviewet, hvor lederne kunne fokusere på de enkelte øvelser og reflektere over, hvilken forskel, om nogen, den havde haft på dem og/ eller deres team. Herefter lavede vi det semistrukturerede interview i plenum, for at give plads til en bredere palette af polyfoni af stemmer, som havde til hensigt at

understøtte den kollektive hukommelse omkring forløbet. Vi havde egentligt planlagt at tage spørgsmålene et efter et, men oplevede, at lederne byggede bro til det de andre sagde, og således forfulgte vi de fortællinger, som opstod i rummet.

Analysestrategi

I dette afsnit vil vi redegøre for, hvordan vi vil foretage vores analyse. Vores analysestrategi, "hvad kommer til syne?", trækker på et videnskabsteoretisk afsæt i både socialkonstruktionismen og fænomenologien, som guider vores tilgang til at forstå og analysere de æstetiske, kreative og filosofiske tilgange i vores faciliteringspraksis. De videnskabsteoretiske perspektiver understøtter, hvordan vi ser på viden, betydning og erfaring, og hvordan vi analyserer de data, vi har genereret gennem optagelser, observationer, logbogsnotater og evalueringer.

I vores analysestrategi har vi valgt at anvende øjet som symbol til at belyse de forskellige lag i vores data sammenkoblet med de teoretiske begreber, vi har arbejdet med. Øjet repræsenterer en helhedsforståelse, hvor både teori, data og refleksioner samles for at kaste lys på, hvad der sker i vores faciliteringspraksis.

Merleau-Pontys betoning af den kropslige erfaring som udgangspunkt for vores forhold til verden giver os et fundament for at forstå, hvordan deltagerne har været kropsligt engagerede i de æstetiske og kreative tilgange, vi har faciliteret. I denne sammenhæng ser vi på, hvordan pupillen symboliserer den teori, der danner grundlaget for de faciliteringstilgange, vi har valgt at arbejde med. Dette er de teoretiske perspektiver og modeller, der guider vores tilgang til æstetiske, kreative og filosofiske metoder i faciliteringen. Iris er den genererede data, der stammer fra vores logbogsnotater, observationer, videooptagelser og fotos. Denne data danner grundlaget for vores videre analyse og forståelse af, hvordan de forskellige tilgange bliver modtaget og bearbejdet i praksis.

Vi ser viden som noget, der skabes i sociale sammenhænge gennem kommunikation og interaktion mellem mennesker. Denne tilgang understreger, at vi ikke opfatter verden som noget objektivt og uafhængigt af os, men at vi skaber viden og læring gennem fælles meningsforhandling og meningskoordinering via sproglig interaktion. I vores analysestrategi betyder det, at den sorte kant rundt om iris symboliserer den data, der er kommet frem gennem evalueringen af vores processer, fotos fra faciliteringsøvelserne, som deltagerne har vurderet ved at sætte post-its på de øvelser, de fandt mest effektfulde. Den data suppleres af optagelser fra vores semistrukturerede interview, hvor deltagerne delte deres oplevelser og refleksioner.

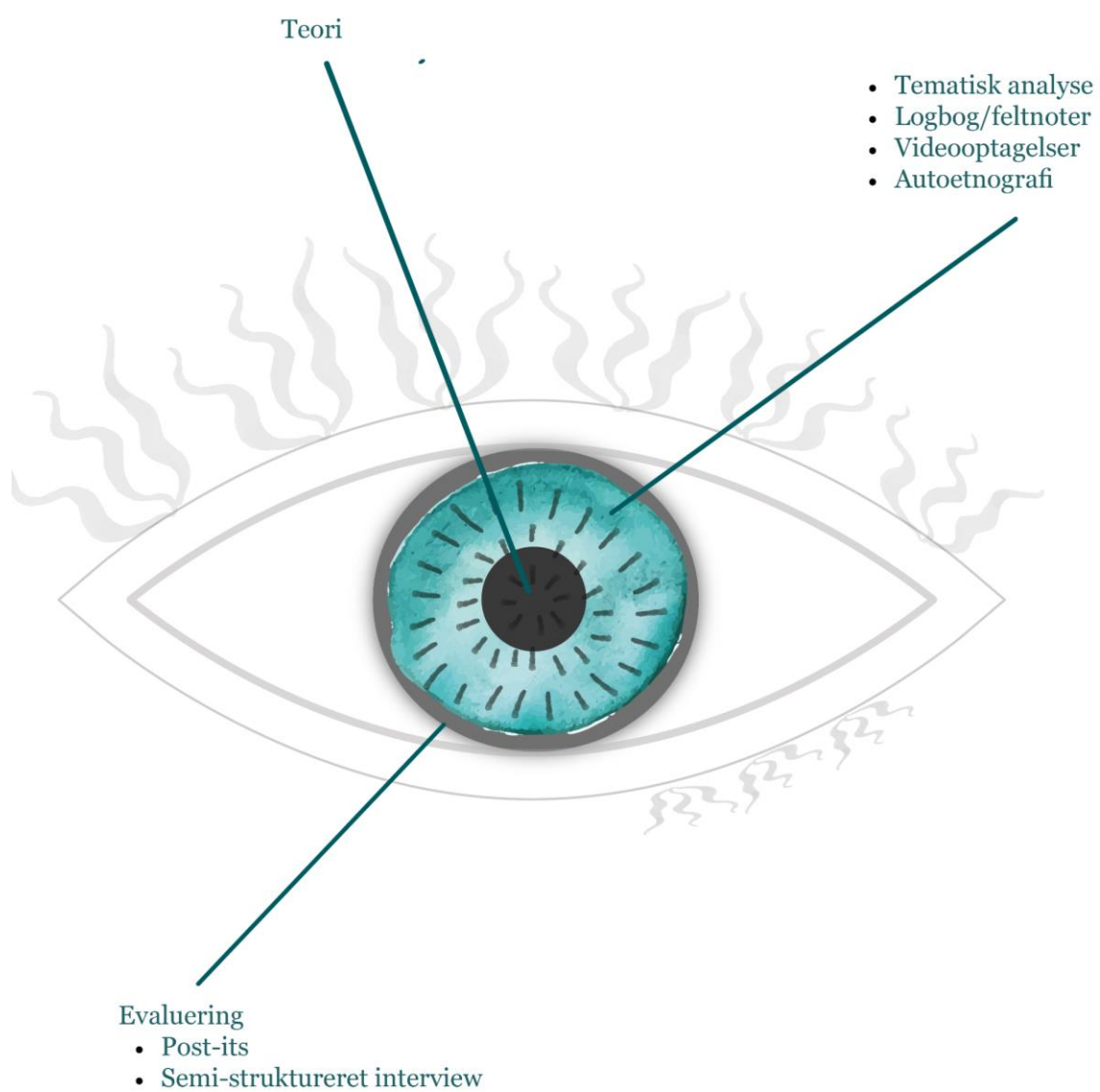
Vi har valgt en abduktiv tilgang i vores analyse. Vores mål er at undersøge, hvordan æstetiske, kreative og filosofiske tilgange kan skabe udvikling og bevægelse hos deltagerne. Den abduktive tilgang giver os mulighed for at veksle mellem vores teoretiske forståelser og de mønstre, der fremtræder i data, hvilket gør det muligt både at teste og udfordre vores antagelser. Vi fokuserer på at forstå, hvordan tilgangene fungerer i praksis, hvilke effekter de skaber i coachinginspirerede samtaler og udviklingsprocesser, og hvordan deltagernes oplevelser kan afsløre nye perspektiver.

Denne tilgang harmonerer med vores primære videnskabsteoretiske afsæt i socialkonstruktionismen, hvor vi anerkender, at viden er socialt konstrueret og subjektivt erfaret. Ved at anvende en abduktiv analysestrategi kan vi både undersøge, hvilke subjektive oplevelser og indsigter, der opstår i mødet med data og hvordan teorier og begreber kan hjælpe os til at analysere og tolke vores data. På den måde er det vores ønske at skabe en fleksibel og nuanceret analysestrategi, der både udforsker kendte sammenhænge og åbner op for uventede perspektiver og nuancer i forhold til vores tilrettelæggelse og facilitering af processen og deltagernes respons.

For at kunne besvare problemformuleringen har vi formuleret nogle spørgsmål, der kan hjælpe os med at udforske, hvordan kreative, æstetiske og filosofiske tilgange kan bruges til at facilitere processer og samtaler, der fremmer udvikling i et ledelsesteam.

- Hvilke faciliteringsøvelser oplevede deltagerne som mest forstyrrende?
- Hvordan har de forskellige øvelser bidraget til at nuancere deltagernes opfattelse af deres egne roller, opgaver og ansvar i ledelsesteamet?
- Hvornår og hvordan oplevede de, at der opstod særlige, måske endda ”resonante øjeblikke” i processen?
- Hvilke øvelser gav deltagerne en oplevelse af, at udvikling og læring skete i kraft af deres interaktion med hinanden?
- Hvordan beskriver deltagerne forbindelserne, der blev skabt undervejs? Hvornår og i hvilke sammenhænge gav de udtryk for, at deres fællesskab blev styrket?

Nedenfor er en illustration af analysestrategien:



Beskrivelse og procesdesign

I perioden fra august til december har vi som nævnt arbejdet med tre nyetablerede lederteams med det formål at undersøge, hvordan filosofiske, kreative og æstetiske tilgange kan bidrage til deres udvikling som team og som ledere. Vores tilgang har været eksperimenterende og praksisnær, og vi har taget afsæt i en forståelse af ledelse som en relationel og kompleks disciplin. Med dette afsæt har vi designet en proces, der inddrager elementer som billedkort, sokratiske samtaler, stille refleksioner og naturoplevelser for at udforske, hvordan disse tilgange kan understøtte udvikling af lederteams.

Til sidst i dette afsnit præsenteres en model af vores procesdesign. For at kunne læse den har vi valgt at indlede afsnittet med en beskrivelse af møderækken og de forskellige øvelser, som vi har valgt at facilitere undervejs.

Første møde: Fælles opstart

Alle tre lederteams var indkaldt til et fælles opstartsmøde af tre timers varighed, hvor vi forsøgte at skabe et tillidsfuldt rum. Først inviterede vi lederne til at vælge et billedkort, som symboliserede deres motivation for at blive leder. Det blev efterfulgt af en refleksionsøvelse om ledelsestid og en sokratisk samtale.

Vi faciliterede den sokratiske samtale ved at bringe lederne sammen på tværs af teams i par, hvilket gav dem mulighed for at reflektere over ledelse på tværs af organisationen. Øvelsen begyndte med, at hver deltager i deres logbog skrev om en situation, hvor de havde udøvet god ledelse. Derefter delte de oplevelsen med deres makker, som fik til opgave udelukkende at stille opklarende spørgsmål for at dykke dybere ned i episoden.

Herefter blev deltagerne bedt om at udforske hændelsen fra andres perspektiver og lade polyfonien af stemmer, de mange forskellige oplevelser og fortolkninger, træde frem hos dem, der blev påvirket af den gode ledelse. Som en del af denne refleksion blev de opfordret til at sætte billedsprog på episoden for at fremhæve centrale aspekter af deres erfaring.

Til sidst samledes vi i plenum, hvor vi faciliterede den sokratiske samtale. Her blev ordet "ledelse" skrevet på en tavle, og deltagerne delte deres perspektiver på, hvad ledelse er, og det blev skrevet op rundt om ordet "ledelse" for at synliggøre deres mange perspektiver.

Målet var ikke at nå frem til et endegyldigt svar, men at udforske og åbne op for forskellige forståelser af, hvad ledelse kan indebære, i tråd med teorien bag den sokratiske samtale.

Den sokratiske-inspirerede samtale bliver analyseret nærmere i vores [analyse](#).

Første individuelle teammøde: Personlige historier og refleksioner

Efter det fælles opstartsmøde faciliterede vi separate møder for de tre lederteams, dvs. en processer faciliteret tre gange. Forud for hvert møde blev lederne bedt om at medbringe en genstand eller et billede af et sted eller en ting, der havde særlig betydning for dem.

Formålet var at skabe et sårbart og åbent rum ved at lade elementer fra privatsfæren møde det professionelle rum.

Under mødet arbejdede lederne i deres logbøger, hvor de blandt andet skulle beskrive et tidligere eksempel på et godt teamsamarbejde, der havde været betydningsfuldt for dem.

De refleksioner blev efterfølgende delt i plenum. Én af os faciliterede en coaching-inspireret samtale, mens den anden noterede citater og nøgleord fra samtalerne.

Efterfølgende blev tre nøgleord udvalgt og læst højt for teamet, som blev spurgt, om de kunne genkende og relatere til dem.

De tre nøgleord blev skrevet på en væg, hvorefter hver leder fik udleveret en tusch i forskellige farver. Derefter skulle de i stilhed brainstorme og skrive ud for hvert nøgleord, hvad ordene betød for dem, og hvordan de kunne se ud i praksis. De havde mulighed for at kommentere på hinandens udsagn, men kun skriftligt. Øvelsen fik lov at vare, så længe deltagerne havde behov for det.

For at dokumentere processen optog vi øvelsen og tog billeder undervejs. Vi har kaldt denne øvelse "Stille refleksion", og den udgør også en del af vores [analyse](#).

Andet fælles møde: I skoven

Inspireret af Lone Herstedts aktionsforskningsprojekt Regenerativ ledelse i finanssektoren valgte vi at afholde det andet fælles møde i skoven. Med inspiration fra hæftet Skoven som arbejdsplads arbejdede vi med øvelser som "Sansetur", "Sankt Benedikt", "Totempæl" og "Årshjul" (Sonne, Vad, & Thomsen, 2024). Som på de tidligere møder indgik logbogsskrivning som en central refleksiv aktivitet. Inden vi beskriver faciliteringen af øvelserne, vil vi redegøre for valget af skoven som møderum og hvordan vi havde indrettet det.

Vi var optagede af at undersøge, hvad skoven som samtale- og læringsrum kunne bidrage med i udviklingen af de tre lederteams. Særligt var vi nysgerrige på, hvad der sker, når faglige og professionelle samtaler flyttes ud i naturen væk fra forstyrrelser og med slukkede mobiltelefoner.

Sonne, Vad og Thomsen argumenterer for, at vi har behov for at finde nye veje, hvor krop og sanser i højere grad bringes i spil. De peger på, at møder i naturen kan styrke teamets opmærksomhed på hinanden og fremme mental tilstedeværelse, sammenlignet med møder foran en skærm eller i et traditionelt mødelokale. Ifølge dem er der "højt til loftet" i naturen, hvilket kan inspirere til nye innovative tanker (Sonne, Vad, & Thomsen, 2024).

De tre forfattere fremhæver desuden, at skoven eller naturen fungerer som "et rum med en særlig kraft, der tilfører noget andet end selv nok så gode kontormiljøer og mødecentre" (Sonne, Vad, & Thomsen, 2024). Udtrykket refererer til et sted, der har en unik atmosfære eller kvalitet, som kan påvirke dem, der opholder sig der, på en måde, der adskiller sig fra almindelige kontormiljøer eller mødecentre. Det kan være et sted, der stimulerer kreativitet, nærvær, refleksion eller en særlig form for energi og inspiration. Det antyder, at rummet i sig selv bidrager med noget ekstra, som ikke nødvendigvis kan opnås i mere traditionelle eller neutrale omgivelser. I skoven aktiveres vores høresans, duftesans, synssans, sans for farver og vi kan sanse frisk luft.

Til mødet havde vi valgt et sted, hvor der var en lille bålplads, et bord -og bænkesæt og to shelterhytter. For at skabe en hyggelig ramme og stemning havde vi tændt op i et bål og placeret lammeskind på bænkerne. Herudover serverede vi varm kaffe og te, chokolade og bideboller, så der også var noget for smagssanserne. Det var vores ønske, at vi ved at bringe naturen og de sanselige elementer som varme og lugt fra bålet, blødheden fra lammeskindene og duften af friskbrygget kaffe ind i rammen, at skabe en atmosfære, der understøttede rummet med en særlig kraft jævnfør Sonne, Vad & Thomsen.

I det følgende afsnit vil vi beskrive de tre øvelser som vi valgte at eksperimentere med i skoven.

Sankt Benedikt-metoden er en samtale- eller refleksionsmetode inspireret af den benediktinske klostertradition, hvor dialog, lytning og refleksion spiller en central rolle. Metoden anvender principper fra denne tradition til at skabe rammer for meningsfulde samtaler og dybere refleksion i grupper (Sonne, Vad, & Thomsen, 2024).

Lederne blev delt op i par, på tværs af teams. De fik en lille lap papir med følgende spørgsmål: Hvad er faglig ledelse for dig og hvad er sværest ved faglig ledelse? Beskriv en situation, hvor din ledelseskæde knækkede og fortæl hvorfor den knækkede?

Instruksen var så, at de skulle gå i et minut, hvor den ene svarede imens den anden lyttede. Så skulle de gå samme distance retur til udgangspunktet i tavshed, herefter skulle de gå samme tur igen, imens den første leder var tavs og den anden leder svarede, herefter en tur uden at tale, og så en tur, hvor den første måtte dele sine refleksioner over det, der var blevet sagt og så fremdeles.

Totempælen har traditionelt været brugt som en visuel fortælling om et folks kultur og identitet. Figurerne på pælen repræsenterer historier og værdier, der kendetegner folket (Sonne, Vad, & Thomsen, 2024). Ideen om totempælen er i denne kontekst blevet til en metode til at arbejde med udviklingen af et teams identitet og til at skabe en fælles historie.

Øvelsen blev indledt med, at teamet blev sendt på en gåtur, hvor de skulle drøfte, hvilke nøgleord og værdier, der allerede kendetegner eller fremadrettet bør kendetegne deres team. De blev bedt om at fokusere på nøgleord og begreber. Under gåturen skulle deltagerne også samle artefakter fra naturen, som kunne illustrere de nøgleord, de var kommet frem til.

Imens lederne var ude at gå, fandt vi tre træstammer (et til hvert team), der skulle fungere som totempæle for de tre grupper. Da lederne vendte tilbage, placerede de deres udvalgte artefakter på stammen på en måde, der visuelt repræsenterede deres nøgleord og værdier.

Afslutningsvis blev grupperne bedt om at præsentere deres totempæl for de andre. De forklarede betydningen af deres artefakter og hvilke værdier de symboliserede.

Årshjulet, tager udgangspunkt i en metafor for at være på vej. Vi er ofte på vej til arbejde, på ferie eller bare ude at gå en tur. Undervejs kan der opstå uforudsete hændelser som kaffepauser, vejarbejde eller børn, der skal tisse, de situationer håndteres og der justeres i planer. Det samme gør sig gældende i arbejdslivet. Øvelsen skulle være en mulighed for at lave en strategi, der kunne fungere som overordnet retning, og en plan for, hvordan den skulle eksekveres (Sonne, Vad, & Thomsen, 2024). Øvelsen blev faciliteret på følgende måde: På en gåtur i skoven skulle de enkelte teams drøfte de vigtigste milepæle, justeringer og indsatser, der kunne bringer dem i den ønsket retning. Undervejs skulle de finde

artefakter. Da de kom retur, havde vi tegnet et årshjul til hvert team (i jordbunden) og så fik de lov til at placere de artefakter, som de havde samlet op undervejs i skoven. Som afslutning på øvelsen præsenterede hvert lederteam deres årshjul.

Andet individuelle teammøde: Refleksioner med ler

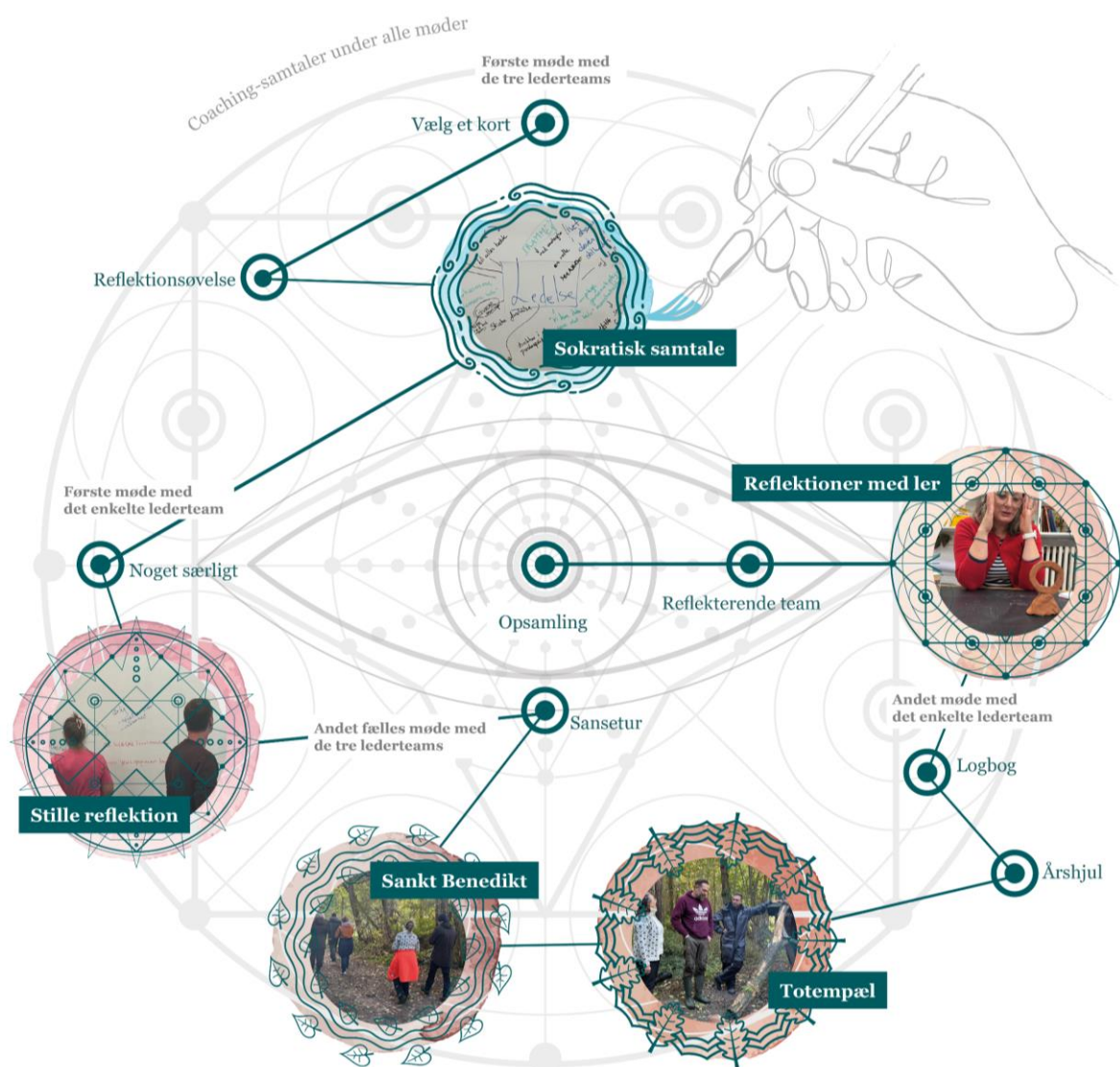
Under det opfølgende møde med hvert team faciliterede vi en øvelse, hvor deltagerne arbejdede med ler for at forme svar på tre spørgsmål. Hvad fungerer godt i jeres team? Hvad kan du gøre anderledes for at bidrage, til at udvikle teamet? Hvad gør I nu, som I ikke skal gøre mere? Vi faciliterede øvelsen, hvor de som team sad omkring et bord, og hver leder fik udleveret en klump ler. Opgaven var at bruge leret til at skabe en figur eller et symbol, der skulle danne grundlag for at dele deres refleksioner over det spørgsmål, som vi stillede dem. Teamene fik kun ét spørgsmål ad gangen og de havde fem minutter til at forme deres svar i ler. Tidsbegrænsningen på fem minutter blev bevidst valgt for at mindske fokus på det æstetiske resultat. Formålet var ikke at skabe noget visuelt smukt, men at lade lederne fokusere på deres intuitive og spontane udtryk. Det skulle bidrage til at skabe en mere afslappet ramme, hvor processen med at være kreativ og reflektere var vigtigere end selve figurens udseende. Efter formgivning fik hver deltager på skift mulighed for at præsentere deres figur og dele deres refleksioner med resten af teamet. Øvelsen tog imellem 45-60 minutter. Metoden skulle give lederne mulighed for at udtrykke tanker og ideer gennem et æstetisk og kreativt medie. Vi har valgt også at [analysere denne øvelse](#).

Afsluttende fælles møde: Evaluering og refleksion

Ved det sidste fælles møde samlede vi de tre teams til øvelsen "det reflekterende team", som er en samtalemodel, hvor en interviewer stiller spørgsmål til en eller flere fokuspersoner, og så er der et reflekterende team, som lytter og undervejs genfortæller og spejler det sagte, inden intervieweren samler op med fokuspersonen/erne (Andersen, 2007). Det reflekterende team skabte en platform for gensidig læring og evaluering. Vi inviterede de tre nye ledere i de tre teams, til at genbesøge det billede-kort, som de havde valgt på det første møde og så spurgte vi dem om, hvad de tænkte nu i forhold til billedet. For at hjælpe deres hukommelse, læste en af os citater højt fra vores logbog. Mødet blev afsluttet med et semistruktureret-inspireret interview, hvor vi indsamlede data om deltagernes oplevelser og udbytte af processen.

I analysen anvender vi både empiriske data og teoretiske linser til at besvare vores problemformulering og belyse, hvordan filosofiske, kreative og æstetiske tilgange kan understøtte udviklingen af lederteams.

Nedenfor er model af procesdesignet, som giver overblik over de forskellige faciliterede øvelser. De faciliteringer, som vi har valgt at inddrage i vores analyse, figurerer i modellen med et billede.



Analyse

I dette afsnit præsenterer vi analysen af fem udvalgte faciliteringstilgange, som vi har faciliteret under vores proces. Formålet med analysen er at udforske, hvordan de forskellige tilgange har bidraget til udvikling og bevægelse hos lederne og deres team, og hvordan de relaterer til vores teoretiske forståelsesramme.

Forud for analysen har vi i ovenstående afsnit beskrevet processerne og de overvejelser, der ligger til grund for arbejdet. I selve analysen anvender vi elementer fra den genererede data i kombination med centrale teoretiske perspektiver.

De fem tilgange analyseres i den rækkefølge, som vi faciliterede dem i, hvilket skal afspejle forløbets udvikling og progression. Denne struktur giver os mulighed for at belyse, hvordan hver tilgang bygger videre på den forrige og bidrager til det samlede udviklingsforløb.

Sokratisk-inspireret samtale

Det første citat stammer fra en videooptagelse fra det første møde med lederne: ”Jeg tænker, at det er rigtig rart for os, der har siddet der nogle år og padlet stærkere og ligesom at sparke nogle ting op af hinanden, og samtidig gætter jeg på, at det også, at hvis man er nyere, at der bliver sat ord på mange af de facetter, der ligger i det her. Og måske kan man sammen, når man kommer tilbage til de respektive skoler, passe på, at der er nogle af de her ting, vi ikke gør igen” (Transskription af [videooptagelse, bilag 4](#)).

Citatet illustrerer, hvordan lederne gennem den sokratisk-inspirerede samtale reflekterer over og bearbejder tidligere handlinger, samtidig med at de bliver opmærksomme på værdien af at skabe en mere bevidst praksis omkring deres tidsanvendelse og prioriteringer. I citatet får vi også øje på, at resonansrelationer er i spil, fordi der er tegn på, at lederne oplever en gensidig forbundethed i og med, at de får øje på deres egne og hinandens erfaringer som grundlag for ny indsigt ”Og måske kan man sammen (...)”. Shotters begreb om ”medhedstænkning” bliver tydelig i citatet, idet lederen udtrykker en oplevelse af, at han har tænkt med de andres erfaringer og perspektiver ”(...) at sparke nogle ting op af hinanden”.

Den sokratisk-inspireret samtale som metode bliver også tydelig her. Fordi metoden skal invitere deltagerne til at reflektere kritisk over deres egne opfattelser og antagelser

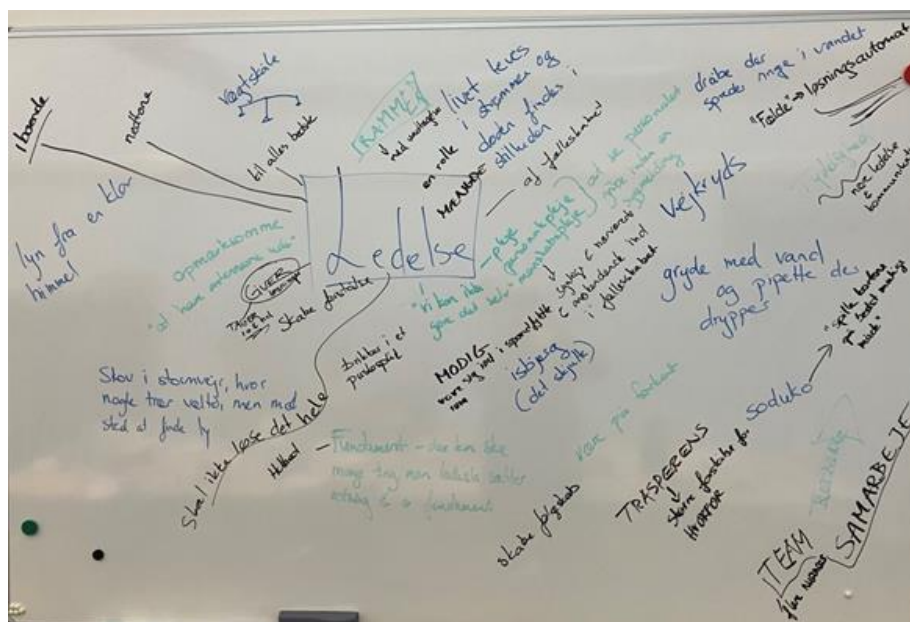
(Pihlgren, 2011). I denne sammenhæng ses, hvordan samtalen tager udgangspunkt i konkrete erfaringer og dernæst udfolder sig gennem spørgsmål, der udfordrer og åbner op for nye perspektiver.

Under øvelsen inviterede vi lederne til at bruge et poetisk sprog ved at bruge billedsprog til at forklare deres oplevelse med god ledelse. Ifølge Austring & Sørensen kan billedsproget skabe en æstetisk form, der omdanner ledernes indtryk og følelser til et konkret udtryk. Det kan hjælpe med at organisere og bearbejde tanker og følelser på en måde, der åbner op for dybere refleksion og kommunikation (Austring & Sørensen, 2006). Når vi i citatet kan læse "at padle" bliver brugt som udtryk for en erfaring, så er det ikke kun et kreativt udtryk, men også et redskab til at forstå og reflektere over egen oplevelse af at være leder, navigere i udfordringer eller finde vej i en kompleks situation.

En anden leder udtrykker: "Jeg synes allerede i dag, at vi har været omkring mange ting, som sætter nogle refleksioner i gang. Det er jo lige præcis det, man så forhåbentlig kan, når man er flere i ledelsen, lave noget sparring med hinanden, køre videre på nogen af de her tanker" ([transskription af videooptagelse, bilag 4](#)). Her fremhæves dialogens dynamiske og fremadrettede karakter, det som Shotter kalder for "tænkning i varighed" som for eksempel, når en leder siger "(...) sætter nogle refleksioner i gang (...) [og] køre videre på nogen af de her tanker".

Den sokratiske samtale understøtter denne fluiditet, fordi metoden netop insisterer på, at ledelserne er undersøgende og giver mulighed for, at deres tanker og ideer konstant videreudvikles i fælles handlen (Shotter, 2015). Shotters begreb "fælles handling" fremtræder også i deltagernes ordvalg og beskrivelser af processen. Gennem "medhedstænkning" opbygges en fælles forståelse. Det understøttes yderligere af brugen af et poetisk sprog og billeder. I vores [foto-data, bilag 1](#) (kan vi på den tavle, som vi brugte til den del af samtalen som foregik i plenum) se, at ledelserne næsten kun brugte billedsprog til at forklare, hvad ledelse er (fx "isbjerg", "gryde med vand og pipette der drypper", "skov i stormvejr, hvor nogle træer vælter, men med sted at finde ly", "vægtskåle").

Se foto af tavlen her:



Her ser vi, at faciliteringen af dialogen gennem den sokratisk-inspirerede samtale kan give lederne mulighed for, i et fælles udviklings- og læringsrum, at tale om ledelse på nye måder. Som en leder udtrykker: "Dels det, der kommer udefra [peger på os], men også, at vi tager det med hjem og forfiner det på matriklen. Så det er godt, at man skaber sådan et rum som det her. Vi havde ikke kunnet gøre det selv på samme måde" ([transskription af videooptagelse, bilag 2](#))

Citatet indikerer, at lederne oplevede en facilitering, hvor både dialog og kreativiteten foregik i en tryk ramme. Den sokratisk-inspirerede samtale kan have bidraget til dette, fordi dialogen ikke var en overførsel af ideer, men en proces, hvor nye forståelser kunne emergere.

Da vi under evalueringsmødet bad lederne om at sætte post-its på de faciliteringsøvelser som de var blevet præsenteret for undervejs, var der ingen af lederne som skrev noget ved den sokratiske samtale. I vores autoetnografiske data står der: "Da vi ryddede op i mødelokalet efterfølgende, undrede vi os over, at ingen af lederne havde valgt at sætte en post-it op på den sokratiske samtale. Marie reflekterede over, om det måske skyldtes, at lederne ikke kunne huske samtalen så tydeligt. Vi overvejede desuden, om den manglende



feedback kunne skyldes, at øvelsen ikke havde været lige så kropslig som de faciliteringsøvelser, der havde "fået" mange post-its.

En anden forklaring kunne være, at lederne allerede havde markeret "coaching-samtaler under alle møderne" med post-its samt øvelsen, hvor de skulle vælge et billede for at illustrere, hvorfor de havde valgt at blive ledere. Denne øvelse fungerede som en optakt til den sokratisk-inspirerede samtale og var lige blevet genbesøgt af de tre nye ledere [under øvelsen det reflekterende team]. Det kan derfor have medført, at den sokratiske samtale trådte lidt i baggrunden" ([autoetnografisk data, bilag 3](#)). Med vores metodetriangulering, hvor vi både bruger det autoetnografiske data samt videooptagelse fra evalueringsmødet, tegner der sig et billede af, at samtalen satte sig spor. "Jeg synes også opstarten, den synes jeg egentlig var enormt god (...). Hvor tit sidder vi egentlig sammen og siger de der ting? Ikke også, det gør vi jo aldrig, og det var faktisk en rigtig, rigtig god ærlig øvelse om, hvad der var svært, og hvad vi synes, der er godt og sådan noget. Og det synes jeg egentlig det synes jeg, virkelig var enormt givende (...)" ([transskription af videooptagelse, bilag 4](#)). I ovenstående citater, fremgår det, at den sokratisk-inspirerede samtale måske ikke skaber umiddelbare, synlige forandringer, men snarere arbejder på et mere subtilt plan, der bidrager til refleksion og indsigt over tid.

Shotters begreb om "tænkning i varighed" og Merleau-Pontys forståelse af kroppens responsivitet åbner for en mere nuanceret forståelse af, hvordan processer som den sokratisk-inspirerede samtale kan skabe forandring på subtile måder. Hvis vi nu tænker på fluiditeten i konteksten af den sokratisk-inspirerede samtale kan det indikere, at lederne måske ikke straks udtrykker stor forandring eller indsigt, men at samtalen planter frø, der kan vokse og udvikle sig over tid. Selvom samtalen ikke er kropslig i klassisk forstand, kan lederne stadig have oplevet den som sanselig og relationel, for eksempel ved at være fysisk til stede i dialogen og gennem responsiviteten i deres interaktioner. Samtalen bliver ikke bare intellektuel, men en oplevelse, der er knyttet til relationer og følelser.

Under evalueringen af det første fællesmøde, som kom lige i forlængelse af den sokratisk-inspirerede samtale, sagde en leder: "Altså vi skal simpelthen blive meget bedre til at hjælpe hinanden (...) og jeg ved godt selvfølgelig skal der være lokale tilpasninger, men vi må også kunne tale om tingene på en måde, du ved hvor der er sådan et eller andet fælles afsæt (...)" ([transskription af videooptagelse, bilag 4](#)).

Lederens udsagn om nødvendigheden af et "fælles afsæt" fremhæver vigtigheden af at skabe en ramme, hvor erfaringer og perspektiver kan deles og udvikles over tid, det som Shotter betegner som tænkning i varighed. Samtidig kan det "fælles afsæt" også henvise til selve begrebet 'ledelse,' som de netop har reflekteret over i den sokratisk-inspirerede samtale. Denne refleksion kan have givet lederen en oplevelse af, at gruppen nu deler et fælles grundlag for at drøfte og udvikle forståelsen af ledelse.

Den sokratisk-inspirerede samtale kan her tolkes som et potentielt værktøj til at fremme udvikling, selvom dens umiddelbare effekt ikke blev tydeligt markeret i post-it øvelsen. På sigt kan samtale-øvelsen bidrage til en mere bevidst og fælles praksis, hvor lederne oplever resonans og retning i deres arbejde.

Stille refleksion

Stille refleksion viste sig at have en central betydning for refleksion og dialog i forløbet, hvilket afspejles i evalueringsdata, hvor fire (ud af otte) ledere satte post-its på fotografiet af øvelsen under evalueringen af hele forløbet. Kommentarerne på post-its-sedlerne fremhævede øvelsens evne til at skabe "gode tanker og tydelighed i fokus", samtidig med at den gav "tid til refleksion". En af deltagerne skrev desuden, at øvelsen bidrog til "størst forstyrrelse i kraft af kompleksiteten i ledelse og teams" ([Foto af post-its, bilag 1](#)).

Ifølge Austring og Sørensen skaber æstetiske processer en særlig ramme for refleksion, hvor deltagerne gennem sanselighed og ro kan engagere sig dybere i komplekse problemstillinger (Austring & Sørensen, 2006). I vores logbog ([bilag 5](#)) står der, om det første møde, hvor vi havde faciliteret Stille refleksion: "Det er helt terapeutisk det her", hvilket indikerer, at øvelsen oplevedes som en proces, der ikke kun handlede om at tænke rationelt, men også om at være til stede og føle. En leder beskrev, hvordan processen føltes som "behagelig" og en mulighed for at få "essensen" frem i deres refleksioner ([transskription af videooptagelse, bilag 4](#)). Dette peger på, hvordan æstetiske elementer, såsom stilhed og tid til at tænke, kan styrke ledernes evne til at reflektere over deres praksis.

Øvelsen skabte også rum for kreativ tænkning ved at tillade lederne at bevæge sig ud over faste tankemønstre. Kommentaren "størst forstyrrelse i kraft af kompleksiteten i ledelse og teams" viser, hvordan lederen blev opmærksom på ledelsens mange veje og muligheder. Her kan vi både trække på teori om kreativitet og protreptikken. Kreativiteten ses som en

drivkraft for nye indsigter og handler ikke nødvendigvis om at finde én rigtig løsning, men om at åbne op for mange mulige veje, hvilket denne øvelse gav anledning til (Amhøj & Nielsen, 2023).

Set gennem en protreptisk optik kan Stille refleksion også forstås som en samtale eller proces, der hjalp lederne med at vende blikket mod det væsentlige i deres rolle og deres fællesskab. Protreptikken, som ifølge (Kirkeby, 2008) har til formål at vende samtalepartneren mod det, der er centralt for både individet og fællesskabet, blev aktiveret gennem ledernes refleksion over kompleksiteten i deres arbejde. Citatet indikerer dermed at øvelsen skabte en ramme for, at lederne kunne forholde sig til ikke bare konkrete udfordringer, men også til de værdier og principper, der ligger til grund for deres ledelsespraksis.

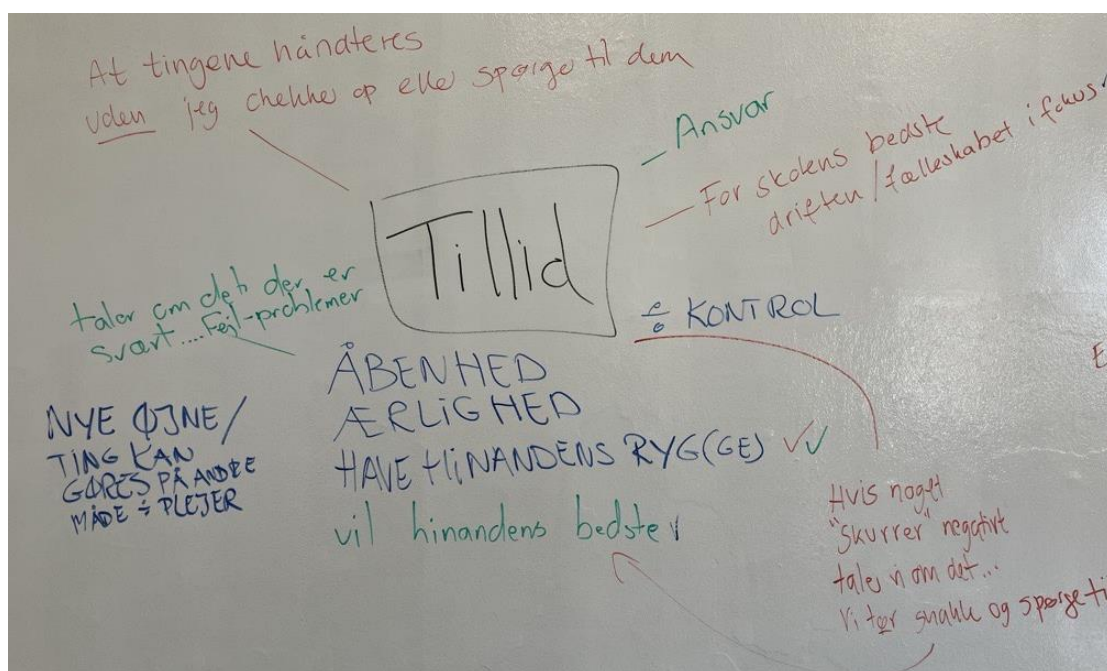
Ved at perspektivere kompleksiteten i teams og ledelse gennem stilhed og refleksion, åbnede øvelsen op for en erkendelse af, hvad der er væsentligt i deres praksis – både som individuelle ledere og som del af et større fællesskab. Dette afspejles i den kommentar, hvor lederen beskriver processen som både behagelig og meningsfuld, idet "essensen" blev trukket frem og sat i relation til deres arbejde.

Øvelsen Stille refleksion har også paralleller til principperne i 3. generations coaching (Stelter, 2017). I faciliteringen af øvelsen, lagde vi vægt på tid, nærvær og fokus på mening, ved at tillade lederne alt den tid, der skulle til, det vil sige, at det var dem, der sagde, at nu var de færdige. I en transskription af en videooptagelse, fra et af møderne, hvor vi har faciliteret øvelsen, siger en leder: "Her står du ligesom med dit eget perspektiv i din egen zone og skal forholde dig til noget, som andre forholder sig til samtidig? Og det gør jo, at du skal navigere, (...) skal du have med i baghovedet, at jamen jeg står på mål for det her. Så tænker man jo undervejs, hvad er det jeg mener med det? (...) Og det synes jeg er spændende. (...) [og] samtidig skulle navigere i andres perspektiver også." ([Transskription af videooptagelse, bilag 4](#)). Det indikerer, at øvelsen gav en mulighed for, at der opstod medhedstænkning og polyfonien blev tydelig, selvom lederen ikke har et begreb for det. Det er ledernes egne ord og refleksioner, der bliver spejlet og kondenseret til noget meningsfuldt og relevant for deres samarbejde i ledelsesteam.

Ifølge Stelter er en central komponent i 3. generations coaching den dialogiske proces, hvor fokus er på at skabe meningsfulde narrativer og koblinger til ledernes egne erfaringer.

Dette kommer tydeligt frem i faciliteringsøvelsen "Stille refleksion", hvor en deltager siger: "Og jeg kan også fortælle, hvad der betyder noget for mig (peger over på tavlen med den stille refleksion). I er gode til at få stillet nogle spørgsmål ind i det, som får os til at tænke over nogle af de ting, som vi måske ikke lige havde tænkt. Tit så har vi meget fokus på opgaven, der er meget vi skal nå. Det her er rigtig fedt, fordi man reflekterer over nogle ting" ([Transskription af videooptagelse, bilag 2](#)).

I citatet udleder vi, at der er indikatorer for, hvordan øvelsen Stille refleksioner skaber rum for en centripetal bevægelse, hvor deltageren vender sig mod egne erfaringer og værdier. Samtidig åbner spørgsmålene og refleksionsrummet for centrifugale bevægelser, hvor deltagerens perspektiver udvides, fordi polyfonien af stemmer bliver visuel. Det understøttes også i fotoet nedenfor, som viser, hvordan lederne kobler sig på hinanden (de skrev med hver deres farve), og hvordan det sagte forbliver i rummet, så de kan vende tilbage og fastholde tanker og refleksioner jævnfør citatet.



[Foto fra bilag 1](#)

I stedet for udelukkende at fokusere på opgaver og handlinger, skabes en meningsfuld pause, hvor deltagerne kan reflektere dybere og skabe forbindelser til det, der virkelig betyder noget for dem.

Øvelsen Stille refleksion er et eksempel på, hvordan en faciliteringsøvelse kan fungere som en kombination af æstetisk fordybelse, kreativ udforskning og dialogisk udvikling. Øvelsen



gav deltagerne tid og rum til at tænke dybere over ledelsesopgaven og samarbejdet i ledelsesteamet, samtidig med at den åbnede for nye perspektiver og ideer.

Ved at kombinere æstetik, kreativitet og principper fra 3. generations coaching har øvelsen Stille refleksion vist, at den kan være en værdifuld øvelse, der både skaber ro og forstyrrelse, refleksion og fælles handling.

Sankt Benedikt

Til analyse af denne øvelse har vi data fra vores logbog og evalueringen af hele processen. Inden øvelsen blev afprøvet, var vi som facilitatorer spændte på, hvordan lederne ville reagere. Vi blev dog positivt overraskede over den åbne respons.

I den følgende delanalyse, vil vi tage udgangspunkt i nedenstående foto af citater fra vores logbog vi:

"Jeg [Maj Britt] var meget spændt på, hvordan lederne ville respondere på øvelsen, fordi jeg var usikker på, om de ville 'lege' med? Ville stilheden blive taget alvorligt og ville den blive opfattet lidt fodformet som en af lederne sagde en af de første gange. Jeg synes, at den krævede meget mod at facilitere denne øvelse. Marie havde ikke samme betænkelighed, måske fordi hun ikke er sammen med lederne i de samme lederfora som jeg er. En af lederne havde ferie, så for at det kunne gå op med, at de gik to og to, blev Marie og jeg enige om, at jeg skulle deltage i øvelsen. Jeg var meget glad for, at jeg selv fik lov til at afprøve øvelsen. Der er stor forskel på kun at læse om en øvelse og at opleve den på egen krop. Jeg blev meget overrasket over, hvor naturligt det føltes med et minuts stilhed. Ja, det føltes faktisk behageligt, at vi fik tid at reflektere i stilhed inden der skulle samtales. Vi blev begge meget glade for den modtagelse øvelsen fik og mine bange anelser blev gjort til skamme. Der var god og positiv feedback på øvelsen. Lederne sagde, at stilheden gjorde, at de ikke bare svarede impulsivt, men lyttede og reflekterede over det sagte."

Dette sagde lederne, da vi inviterede dem til at reflektere over øvelsen og hvad den kunne:

"Vi øgede tempoet, når vi skulle holde pauser [gå i stilhed]"

"Det der blev sagt fik lov til at stå selv"

"I mit normale arbejdsliv, kan jeg møde medarbejderne med kun lytning (...) Jeg skal øve mig i at lytte"

"Noget mere kvalitet i svaret. Der var nærvær i samtalen"

"Jeg synes at der var ro i at jeg vidste, at jeg ikke blev afbrudt"

"Pauserummet som metode, hvor man siger hvad man gør [lytter], man kan dirigere med tavshed. Jeg oplever, at det får medarbejderne til selv at finde svaret"

"Minuttet gør at svaret bliver opkvalificeret"

"Jeg skal ikke holde sammen på det hele, jeg får lov til at give slip."

[Bilag 1 – Andet fællesmøde](#)

Deres feedback bekræftede vores håb om, at øvelsen kunne skabe et rum for dybere refleksion og nærvær; "Der var god og positiv feedback på øvelsen. Lederne sagde, at stilheden gjorde, at de ikke bare svarede impulsivt, men lyttede og reflekterede over det sagte."

Øvelsen taler direkte ind i vores teoretiske ramme om resonans og æstetik, hvor stilheden blev en metode til at sænke tempoet og skabe plads til fordybelse. I stedet for at reagere impulsivt fik samtalen lov til at udfolde sig. En leder udtrykte det klart: "Det der blev sagt fik lov til at stå selv," hvilket er en indikator for, at stilheden styrkede kvaliteten i dialogen.

Evalueringen fra det afsluttende møde bekræftede denne oplevelse. Lederne fremhævede især, hvordan øvelsens struktur og ramme skabte en særlig ro og fordybelse. En leder skrev: "Naturen gav ro til fordybelse. God øvelse, hvor bevægelses-strukturen understreger refleksioner." En anden bemærkede den rituelle kvalitet i samtalen: "God øvelse – godt det blev 'rituelt' – samtaler med en anden gav indsigt" ([post-its bilag 1](#)).

De refleksioner kan forstås i lyset af Gergens forståelse af, at vi skaber og genskaber vores virkelighed i mødet med andre stemmer. Inspireret af Bakhtins begreb polyfoni beskriver Gergen, hvordan vi altid bærer tidligere samtaler og kulturelle forforståelser med os ind i nye møde (Gergen, 2014). I denne øvelse blev stilheden og samtalestrukturen et rum, hvor lederne fik mulighed for at reflektere over deres egne og andres stemmer. Som en leder beskrev det: "Tid og ro til at tale og tænke, fundere over egen og andres ledelse," ([post-its bilag 1](#)) hvilket indikerer, at en bevidst pause kan skabe plads til at genoverveje forforståelser.

Samtidig taler øvelsen ind i Wittgensteins begreb sprogspil, hvor kommunikationen altid er formet af den kontekst og de spilleregler, den udfolder sig i. Gergen påpeger, at vi kommunikerer i et responsivt forhold, hvor vi ikke kan kontrollere den respons, vi får (Gergen, 2014). Den faste struktur i øvelsen blev derfor afgørende: den skabte klare rammer for stilheden og samtalen, hvilket tillod lederne at lytte uden afbrydelse og bryde med deres vante kommunikationsmønstre. Som en leder bemærkede: "Jeg synes, der var ro i, at jeg vidste, at jeg ikke blev afbrudt" ([citater fra logbog, bilag 1](#))

Flere ledere pegede også på, hvordan fraværet af distraktioner som mobiltelefoner bidrog til at skabe dette rum: "Væk med afledning/mobiler" ([citater fra post-its, bilag 1](#)) og fra ovenstående billede: "Der var mere kvalitet i svaret. Der var nærvær i samtalen" og "Jeg skal ikke holde sammen på det hele, jeg får lov til at give slip" [henviser til, at lederen oplevede, at når hun ikke måtte svare med det samme, gik samtalen ikke af sporet eller i stå]. Det peger på, hvordan konteksten, i dette tilfælde skoven og stilheden, var rammesættende for et fokuseret og refleksivt sprogspil.

Fra et fænomenologisk perspektiv kan oplevelsen forstås som en bevidst sansning af situationen og kroppen i nuet. Ifølge Merleau-Ponty formes oplevelsen af verden gennem kroppen, og her blev skovens sanselige ramme en del af oplevelsen, der brød med lederne vante arbejdsrytmer (Merleau-Ponty, 1999). I dette møde mellem natur, stilhed og samtale blev lederne ikke blot deltagere, men medskabere af en refleksiv praksis, hvor de, som Gergen beskriver det, formede hinandens forståelse og identitet i det relationelle felt (Gergen, 2014).

Den klare struktur i øvelsen blev også anerkendt som en afgørende faktor. En leder bemærkede: "God øvelse, hvor bevægelsesstrukturen understreger refleksioner," og en anden fremhævede, hvordan samtalerne med en anden gav indsigt: "Samtaler med en anden gav indsigt" ([citat fra post-its, bilag 1](#)). Udsagnene i evalueringen peger på, at det netop var kombinationen af struktur og stilhed, der skabte værdi og gjorde det muligt for deltagerne at bevare fokus på refleksionen.

Vores egen rolle som facilitatorer blev også en vigtig del af processen. Maj Britt beskrev sin usikkerhed før øvelsen: "Jeg var meget spændt på, hvordan lederne ville respondere på øvelsen, fordi jeg var usikker på, om de ville 'lege' med (...) øvelsen krævede meget mod at facilitere." Den oplevelse taler ind i Amhøj & Nielsens pointe om, at vi som facilitatorer skal turde eksperimentere med æstetiske og sanselige metoder i arbejdet med forandringer (Amhøj & Nielsen, 2023).

Samlet set viser refleksionerne fra lederne, at selv små og strukturerede øvelser kan skabe dybere refleksion og styrke relationer på tværs. Øvelsen blev et eksempel på, hvordan æstetiske, sanselige og filosofiske tilgange kan åbne op for nye tankemønstre og skabe rum for fordybelse og nærvær i en ledelseskontekst.

Totempæl

Totempæl-øvelsen foregik i skoven og havde til formål at skabe mulighed for refleksive dialoger om værdierne for de enkelte lederteams. De valgte artefakter fungerede som fysiske symboler for deres værdier og dannede grundlag for fælles refleksioner.

Data fra skovmødet viser, hvordan de æstetiske elementer, som valget af artefakter og skovens sanselige miljø, fungerede som katalysatorer for refleksion og forståelse. En leder sagde: "Og så det her med sådan at skulle konkretisere det, at skulle forklare det til nogen andre, tror jeg også gør, at det lander lidt mere substantielt hos os selv måske. Jeg tror, at det er det, jeg tager med. Vi tager stenen [griner] med hjem og så minder vi hinanden om, hvorfor var det lige, vi var her" ([transskription af videooptagelse, bilag 2](#)).

Den sanselige forankring blev understøttet under øvelsen fordi lederne konkretiserede deres refleksioner, hvilket er et centralt aspekt i den æstetiske tilgang (Austrius & Sørensen, 2006). Ifølge Merleau-Pontys fænomenologi er forståelse ikke kun kognitiv, men dybt forankret i kroppens sansninger og interaktion med omgivelserne (Merleau-Ponty, 1999). Når lederne fysisk interagerede med naturen og artefakterne, åbnede det for en kropslig og sanselig oplevelse, der styrkede deres refleksion og forankring af værdierne. De artefakter, som lederne udvalgte repræsenterede forskellige aspekter af teamenes refleksioner ([data fra logbog](#)):

- En gren med torne symboliserede, at "vejen er ikke asfalteret, men bumpet".
- En bregne blev valgt som symbol på gennemsigtighed.
- En hundepose blev koblet til citatet: "Nogle gange er der også lort, og så kan vi gøre rent efter os og andre, og nogle gange er det også 'bare' gødning."
- "Hugge grene af" symboliserede behovet for at vælge en ny retning.
- En fjer blev også brugt som symbol på sårbarhed og at turde dele denne sårbarhed med hinanden i teamet.

Øvelsen kan yderligere forstås gennem begrebet poetisk sprog. Det poetiske sprog, som lederne anvendte, gav dem mulighed for at skabe nye forbindelser mellem tanker og følelser. Udtryk som "vejen er ikke asfalteret, men bumpet" og "ting skal op og flyve og svæve" peger på, hvordan metaforer kan åbne op for en dybere og mere nuanceret

forståelse af komplekse emner. Udsagnet "vejen er ikke asfalteret, men bumpet" kunne antyde kompleksiteten i ledelse, og at ledelse er ikke en lineær og instrumentel proces, men kræver, at der arbejdes cirkulært og processuelt for at kunne løse de udfordringer som skolelederne står med. Udsagnet "ting skal op og flyve og svæve" kunne tyde på, at lederne har brug for, at der skabes et rum, hvor de kan bevæge sig op i et metaperspektiv og tale udvikling. Teorien om æstetik og kreativitet understøtter det, idet den fremhæver potentialet i at anvende kropslige og sanselige erfaringer som en vej til at bryde vanetænkning og skabe nye forståelser (Austriung & Sørensen, 2006).

Sprogspillet ovenfor er gode eksempler på Shotters begreb "parkour management", fordi udsagnene indikerer, at lederne er brobyggere, og at de skal kunne etablere resonansrelationer, og at de skal kunne navigere i mange forskellige kontekster. Det kan vi eksempelvis se i de stablede sten, som lederne brugte til at symbolisere, den svære balancegang, der er i ledelsesarbejdet og hundeposen, der henviser til svære samtaler, hvor lederen siger: "Nogle gange er der også lort, og så kan vi gøre rent efter os og andre, og nogle gange er det også 'bare' gødning", hvilket kunne indikere kompleksiteten i de forskellige samtaler som lederne navigerer i.

Shotters begreb om medhedstænkning er relevant i denne kontekst, da det belyser, hvordan polyfoni kan skabe en ramme for fælles forståelse. To fotos fra Totempæl-øvelsen illustrerer denne dynamik. På det ene foto balancerer teamet en sten til totempælen, som et symbol på at skabe balance i eget ledelsesarbejde, hvilket de beskrev som "rigtig svært"



Foto med sten der skal balancere
[bilag 1](#)



Foto med ledere der bygger en
totempæl [bilag 1](#)

([citater i logbog bilag 1](#)). Denne handling kan symbolisere teamets fælles bestræbelser på at

skabe balance i deres ledelsesarbejde. Balanceringen kan desuden tolkes som en konkretisering af deres forsøg på at navigere i de komplekse udfordringer, de står overfor som ledere.

Det andet foto viser en leder, der rækker noget til en anden, mens de tre ledere står tæt samlet omkring totempælen. Den kropslige nærhed og deres gestikulationer indikerer et stærkt samarbejde og en fælles opmærksomhed på opgaven. Det kan også kobles til polyfoniens betydning, hvor forskellige perspektiver og handlinger samles til en helhed.

Billederne viser, hvordan æstetiske og sanselige elementer, kan fremme stærkere relationer mellem lederne og skabe en mere dybtgående forståelse af deres fælles værdier. Den socialkonstruktionistiske teori understøtter det ved at forklare, at vores forståelser af verden, værdier og relationer ikke er faste eller individuelle, men skabes og genskabes gennem interaktion og samarbejde med andre (Gergen, 2014). Med andre ord viser billederne, hvordan æstetik og sanser kan være en katalysator for denne fælles meningsskabelse i praksis.

Polyfoni og medhedstænkning blev under øvelsen en platform, hvor ledernes individuelle bidrag kombineres til en dynamisk, fælles forståelse af teamets værdier og praksis; ”Jeg synes, at de for mit for mit vedkommende er blevet erstattet af artefakterne (...), [Svar på spørgsmål om de tre værdiord stadig er aktuelle] jo, for her blev vi enige om, hvad der var de tre vigtigste, piller i vores ledelsesgrundlag, i vores form for ledelse. Der fik vi sat nogle flere ord, hvad er det de tre artefakter kan gøre på for os og minde hinanden om” ([transskription af videooptagelse, bilag 4](#)).

Rosas teori om resonansrelationer er også relevant her. Udover at artefakterne hjalp lederne med at huske og konkretisere ledelsesværdierne, indikerer data, at arbejdet med artefakterne styrkede relationerne internt i teamet. En leder beskrev: ” (...) her blev det lidt mere synligt for os, hvad vi egentlig godt vidste og havde gået og snakket om. Ja, det blev bare synliggjort, hvor vi gerne ville hen” ([transskription af videooptagelse, bilag 4](#))

Den proces øvelsen tager lederne igennem kan forstås gennem Bakhtins begreb om centrifugale og centripetale kræfter, hvor divergerende perspektiver (centrifugale) bringer nye ideer og fortolkninger, mens konvergerende kræfter (centripetale) samler dem til en fælles forståelse. Et team valgte eksempelvis en fjer som symbol på åbenhed og tillid og bregnen som symbol på transparens.

Delanalysen af øvelsen Totempæl viser, hvordan æstetiske og sanselige tilgange kan fremme en refleksiv proces. Artefakterne fungerede som værktøjer til at skabe en fælles forståelse af ledelsesværdier. Processen blev yderligere styrket gennem polyfoni og poetisk sprog, som gav plads til flere nye perspektiver, som peger på, at øvelsen understøttede teamenes refleksive praksis.

Refleksioner med ler

Øvelsen, hvor ledelsesteamet skulle arbejde med ler som medie, havde til formål at åbne for nye refleksioner om teamets styrker, udviklingsområder og det, der skulle udfases. Kreative og æstetiske metoder kan, som Helth påpeger, give adgang til følelser og intuition, der ellers kan være skjulte i en ren kognitiv refleksion (Helth, 2021).

Flere deltagere beskrev oplevelsen som grænseoverskridende og uvant. Thorkild formulerede det som: "Det er ikke noget, man gør normalt... du skal jo tænke lidt anderledes, end du gør normalt" ([transskription af videooptagelse, bilag 4](#)). Denne refleksion peger på, at det kreative element forstyrrer vante mønstre og skaber en ny form for refleksion. Leret som medie udfordrer lederne til at bruge deres fantasi og intuition, hvilket kan føles uvant i en professionel kontekst, hvor verbal dialog er den primære kommunikationsform (Amhøj & Nielsen, 2023).

Shotter beskriver, hvordan vi som mennesker er kropslige og er i responsive relationer til vores omgivelser. Det kropslige engagement kommer tydeligt frem, når en skoleleder siger: "Der sker også noget, når man begynder at krammer det [leret]. For når man bare sidder og tænker, så kommer der ikke noget" ([transskription af videooptagelse, bilag 1](#)). Her ser vi, hvordan det kropslige samspil med leret sætter tanker i bevægelse. Skabelsen gennem et sanseligt medie som ler aktiverer fantasi og refleksion, hvilket giver et sprog til at udtrykke tanker, der ellers kunne forblive uudtalte.

Helth understøtter denne pointe ved at beskrive, hvordan kreative og sanselige metoder giver adgang til andre former for viden end den kognitive refleksion (Helth, 2021). Det kreative medie, som i denne kontekst er leret, giver lederne mulighed for at kredse om deres tanker og gentagne gange reflektere over det, de forsøger at sprogliggøre. Som en skoleleder udtrykker det: "Man bliver ved med at kredse om det, som man prøver at udtrykke... det hjælper med at blive mere præcis på det, man gerne vil sige".

Mens lærøvelsen skaber en følelse af usikkerhed, åbner den samtidig op for en sårbarhed og en relationel refleksion i teamet. En leder beskriver for eksempel, hvordan ledelser står i komplekse situationer, hvor ingen har alle svarene: ”Selvom man har erfaring, så ved jeg simpelthen ikke, hvad vi skal stille op (...). Jeg er også på bar bund nu. Hvad kan vi finde frem til i fællesskab?” ([transskription af videooptagelse, bilag 4](#)). Det citat er en indikator for, hvordan sårbarhed kan styrke et kollegialt ledelsessamarbejde og tillid i et team.

Shotters begreb medhedstænkning er centralt her: Lederne tænker og handler med hinanden i en fælles proces, hvor de deler ansvar og udvikler organisationen gennem en kollektiv refleksion. Medhedstænkning kan netop opstå i det kreative rum, hvor ord alene ikke er tilstrækkelige, og hvor deltagerne konfronteres med det, Shotter kalder tænkning i varighed, det endnu ikke-formede, som kan emergere i teamet, hvis de forbliver åbne for hinandens perspektiver.

Leret, som et kreativt og refleksiøst medie, kan give lederne mulighed for at gå fra det centrifugale til det centripetale udtryk, fordi de igennem mediet får konkretiseret abstrakte begreber og ideer. Som en leder siger: ”jeg kunne godt tænke mig, at vi kunne vækste et grundlag for, at vi alle sammen kunne få sådanne ideer som vi kunne dyrke og følge med i skoleudviklingen på landsplan og sådan” ([transskription af videooptagelse, bilag 4](#)). Her bruges leret som et medie til at få sat ord på det, der ønskes mere af i teamet.

Som facilitatorer erfarer vi, at den kreative tilgang bidrager til en refleksiv ramme, hvor deltagerne ikke kun taler, men engagerer sig sanseligt og relationelt, det kan vi for



[Foto fra lærøvelse, i bilag 1](#)

eksempel tolke ud fra dette foto, hvor lederne i teamet læner sig ind imod figurerne og griner.

Analysen viser, at selvom lederne oplevede ler-øvelsen som grænseoverskridende og uvant ”Det har været lidt grænseoverskridende” ([transskription af video, bilag 4](#)), bidrog øvelsen til et rum for åbenhed, sårbarhed og dybere refleksion i teamet. Det kreative greb åbnede for en anderledes refleksiv proces, hvor deltagerne fik sat ord på deres tanker gennem et sanseligt medie. Som en leder udtrykker det: ”Vi står i nogle situationer, der er vildt komplicerede... hvad kan vi i fællesskab finde frem til?” ([transskription af video, bilag 4](#)). Citatet peger på, at øvelsen bidrager positivt til deres arbejdsfællesskab og peger dem mod en fælles handling i ledelsesteamet.

Det er vanskeligt at konkludere, om det var spørgsmålene, de fysiske rum (vi var i et kunstlokale med det ene team, og så var vi i et mødelokale i vores HR-hus med de to andre teams), den kreative tilgang, eller den tillidsfulde ramme, vi som facilitatorer skabte, der åbnede for disse refleksioner. Sandsynligvis er det en kombination af alle elementerne, der tilsammen skabte et rum for fordybelse, dialog og udvikling i ledelsesteamet.

Sammenfatning af delanalyser

Samlet set viser delanalyserne, at det ikke kun er de specifikke øvelser, men snarere kombinationen af de kreative, æstetiske og filosofiske tilgange, struktur, stilhed og den coachende tilgang, der skabte et rum for dybdegående refleksion og udvikling. De kreative og sanselige tilgange har åbnet op for nye perspektiver og styrket relationerne i teamet, mens den strukturerede ramme og den tillidsfulde atmosfære har sikret, at lederne kunne arbejde med både individuelle og fælles udfordringer både i de enkelte teams og på tværs i organisationen.

Delanalyserne af de udvalgte øvelser, som blev gennemført i lederteamene, peger på, hvordan kreative, æstetiske og filosofiske tilgange kan skabe rum for dybere refleksion, åbenhed og fælles forståelse af ledelse. Fælles for alle øvelserne var, at de fremmede en refleksiv proces, hvor lederne ikke kun fik mulighed for at udtrykke deres tanker, men også for at dele og udvikle deres perspektiver i fællesskab. Faciliteringen af øvelserne havde til hensigt at skabe et rum, hvor lederne kunne reflektere over egne erfaringer, styrke relationerne i teamet og udvikle en fælles forståelse af kompleksiteten i ledelsespraksis.

En væsentlig fællesnævner er brugen af coaching og æstetiske øvelser, som i høj grad bidrog til at åbne op for nye tankemønstre. Øvelserne integrerede kreative tilgange, der både udfordrede lederne og gav dem tid og plads til at reflektere på en ny og anderledes måde. De æstetiske metoder, såsom Refleksion med ler og artefakterne i Totempælen, fungerede som værktøjer til at udtrykke og dele tanker, hvilket muliggjorde en dybere forståelse og fælles handling i lederteamene.

En anden fællesnævner var den strukturerede tilgang, som blev kombineret med stilhed og ro. I flere af øvelserne blev det tydeligt, hvordan den klare struktur understøttede refleksion og fokus, mens stilheden gav plads til fordybelse og nye indsigter.

Egne autoetnografiske iagttagelser og refleksioner

Dette speciale har ændret karakter undervejs i processen. På vores første møde med de tre lederteams lavede vi et oplæg om regenerativ ledelse, fordi vi selv var meget optaget af emnet, og et oplæg om aktionsforskning, fordi vi under det forrige semester havde gode erfaringer med aktionsforskning som ramme for en proces.

Efter faciliteringen, af det første fællesmøde og de tre individuelle teammøder, havde vi et refleksionsmøde, hvor vi drøftede struktur, mål, formål og under den proces emergerede en lyst til at lege og eksperimentere og lyst til at blive klogere på, hvad kreative, æstetiske og filosofiske tilgange kan bidrage med i coaching -og procesfacilitering i forbindelse med udvikling af lederteams.

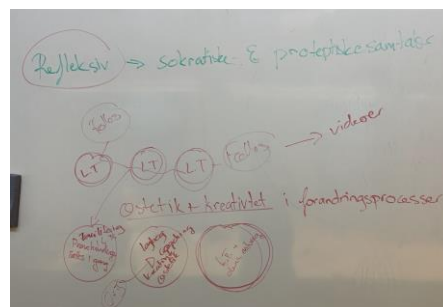


Foto: fra refleksionsmødet d.23.9.

Efterfølgende skulle vi facilitere det næste fællesmøde, hvor skoven blev udviklings- og læringsrummet. Forinden processen var der en vis usikkerhed, som også blev tydelig i vores logbog. Et eksempel fra vores logbog lyder: "Jeg tror, at det bliver rigtig godt, og jeg glæder mig til at afprøve øvelserne fra Nationalbanken. Selvom jeg tror på, at skoven er en fantastisk ramme til de øvelser, vi vil eksperimentere med, så lurder der en lille usikkerhed. Måske synes lederne, at det er lidt langhåret at skulle lave en Totempæl eller et Årshjul i sandet. Spilder vi deres kostbare tid? Nej, det tror jeg ikke vi gør" (citater fra uddrag af [logbog](#)). Denne refleksion viser, hvordan vi var spændte på at afprøve noget nyt, men samtidig udfordrede vores egen komfortzone ved at undersøge det æstetiske, kreative og filosofiske. Vi havde en følelse af, at vi var på vej ind i ukendt terræn, hvilket naturligvis gav anledning til usikkerhed. Vi besluttede dog at lade os overraske og fokusere på de muligheder, der kunne opstå i dette "nye faciliteringsrum" (citater fra uddrag af [logbog](#)).

Undervejs i projektet, som også afspejles i vores refleksioner i logbogen, begyndte vi at slippe angsten for at skulle have absolut vished. En refleksion, som står i logbogen, viser, hvordan denne udvikling fandt sted: "Jeg tror, at den Cartesanske angst også handler om kontekst, for når vi står blottet for erfaringer at trække på, så kan angsten fylde, og i takt med at erfaringer bygger sig op (som et stillads), så er der flere selvfølgeligheder. Jeg oplever, at det jo er fjollet at bede om vished. Set ind i specialekonteksten så taler MB og

jeg mindre og mindre om 'hvad nu hvis...' og mere og mere om, 'hvad med om vi prøvede at... ', så fokus på øvelser og ikke så meget på konsekvensberegning" ([citater fra uddrag af logbog, bilag 5](#)). Denne refleksion understøtter, hvordan vi i takt med, at vores erfaringer voksede, begyndte at slippe den frygt for usikkerhed og i stedet begyndte at fokusere på at eksperimentere og være åben overfor det, der opstod i processen.

Som facilitatorer har vi også været opmærksomme på, hvordan vores egne perspektiver og optagetheder kunne påvirke processen. Et konkret eksempel fra en refleksiv samtale, som fandt sted under specialeskrivningen: "MB og jeg knokler med vores speciale. Jeg har adapteret Jakob Nørlems gambit 'bokser og bøvler' og besluttet at tilføje 'lege'. Sprogspillet (tak Wittgenstein) har udvidet sig betragteligt, og jeg synes, at 'lege' er vigtigt i denne gambit, fordi det er en venlig påmindelse til mig selv om, at jeg føler mig så privilegeret" ([citater fra uddrag af logbog, bilag 5](#)). Den legende tilgang har hjulpet os med at fastholde motivation, nysgerrighed og åbenhed, som også har præget vores arbejde med lederne. Det har mindet os om at forholde os eksperimenterende til processen og at værdsætte det privilegium, det er at kunne facilitere forandringer og udvikling i andres arbejde.

Vi har også indset, at vi kunne have skrevet et helt andet speciale med de samme data – en erkendelse, der understreger vigtigheden af kontekst og perspektiv i vores speciale: "Vi kunne have skrevet speciale om noget helt andet med vores data – socialkonstruktionisme hva! KONTEKST. PERSPEKTIV OG HVEM SER HVAD?" ([citater fra uddrag af logbog, bilag 5](#)) Denne erkendelse har bekræftet os i, at vores arbejde som forskere og facilitatorer ikke kun handler om at finde én objektiv sandhed, men også om at forstå, hvordan vi som individer er med til at forme og påvirke den proces, vi er en del af. Vi har således arbejdet med at være refleksive og have fokus på, hvordan vi som facilitatorer og coaches konstant påvirker, og bliver påvirket af den proces vi leder.

Vi har lært, at refleksioner ikke kun handler om at forstå, hvad der bliver sagt, men også om at være åbne for, hvordan de ord, vi selv siger, kan skabe nye muligheder for de mennesker, vi arbejder med. En særlig pointe, som vi har taget med os fra vores refleksioner er, hvordan vi som facilitatorer har oplevet relationel responsivitet under vores læringsrejse, det kan vi blandt andet læse i logbogsuddrag fra d.18.12.: "Vores eget autoetnografiske afsnit affødte i går en meget spændende refleksion. Vi reflekterede over processen og forsøgte også at være refleksive (...) Det optager mig, at vi får øje på så meget nyt i vores samtaler; "jeg tænker ikke på, hvad jeg ville sige, før jeg udtaler mig, men mine

ord opstår som en respons på den andens udtryk (Thøgersen, 2015, s. 226). Tak Shotter!”
[\(citater fra uddrag af logbog, bilag 5\).](#)

Samlet set har vores egen proces været præget af en udvikling fra usikkerhed og angst over det nye og ukendte til en åbenhed for eksperimentering og refleksion. Vi har lært, at kreativitet, æstetik og filosofi kan bidrage til en dybere refleksion og en mere levende proces, hvor både vi og lederne har været åbne for nye muligheder og perspektiver.

Diskussion af hvad kreative, æstetiske og filosofiske processer kan bidrage med i en facilitering

I vores proces med at facilitere lederteamsene har vi både set muligheder og begrænsninger i at integrere æstetiske, filosofiske og kreative metoder. I denne diskussion vil vi vurdere, hvordan de teoretiske perspektiver, vi har trukket på, både understøtter og udfordrer vores erfaringer og iagttagelser. Vi vil særligt fokusere på relationen mellem de kreative og æstetiske greb og de strukturerede processer, samt hvordan vi som facilitatorer har navigeret i usikkerhed og åbenhed.

Shotters begreb om relationel responsivitet har været centralt i vores refleksion over processen som facilitatorer. I begyndelsen af projektet var vi præget af en vis usikkerhed, som vi var åbne omkring i logbogen: "Måske synes lederne, at det er lidt langhåret at skulle lave en Totempæl eller et Årshjul i sandet. Spilder vi deres kostbare tid?" (citater fra logbog [Bilag 5](#)). Denne usikkerhed afspejlede både en frygt for ikke at kunne bidrage med noget læring eller forandring i processen og en nervøsitet for, hvordan lederne ville reagere på de kreative og æstetiske øvelser.

Shotter understreger, at vores ord og handlinger ikke er forudbestemte, men opstår som et respons på andre, og derfor er vores kommunikation dybt forbundet med, hvordan vi reagerer på, hvad andre bringer ind i rummet (Thøgersen, 2015). Responsivitet kan skabe en dynamisk proces, hvor facilitering ikke handler om at kontrollere eller styre deltagernes tanker, men om at reagere på dem i øjeblikket.

Rosa taler om resonans som en dyb forbindelse, hvor vi ikke bare reagerer på verden omkring os, men faktisk opnår en form for forståelse og mening, der går ud over blot det verbale udtryk, det er en mere følelsesmæssig og eksistentiel respons. Resonans handler om, hvordan vi føler os forbundet med noget eller nogen på en måde, der giver dybere mening og forståelse (Rosa, 2021). I vores refleksion har vi fået øje på, at stilheden og de æstetiske greb faktisk skabte et rum for denne resonans, hvor lederne kunne fordybe sig og opleve en dyb forståelse af både sig selv og deres rolle i teamet.

Når vi kombinerer Shotters responsivitet og Rosas resonans, får vi et endnu stærkere billede af, hvordan vi som facilitatorer kan skabe et rum, fordi responsivitet og resonans komplimenterer hinanden. En kombination af responsivitet og resonans kan bidrage til, at lederne både er så åbne, at de kan vise tegn på medhedstænkning og samtidig opnå en

meningsfuld forbindelse, der skaber mulighed for udvikling. Det er ikke kun et spørgsmål om at reagere på, hvad der bliver sagt (som Shotter fremhæver), men også om at skabe et rum, hvor responsivitet kan lede til resonans, så der skabes forbindelse imellem ord og handlinger. I vores arbejde med lederteamsene har vi erfaret, hvordan Shotters responsivitet og Rosas resonans ikke kun kan ses som separate begreber, men faktisk understøtter og beriger hinanden i en facilitatorrolle.

En vigtig dimension i dette speciale handler om vores rolle som facilitatorer i forhold til det æstetiske og fænomenologiske perspektiv. Som facilitatorer har vi haft ansvaret for at skabe rum, hvor lederne kunne fordybe sig i deres oplevelser. Som projektet udviklede sig, blev det klart, at de æstetiske greb faktisk åbnede op for en sanselig oplevelse af ledelse. Lederne blev ikke kun opfordret til at reflektere intellektuelt, men også til at opleve deres ledelsespraksis gennem det, de skabte, følte og erfarede under øvelserne. For eksempel, da lederne arbejdede med Totempælen og ler-øvelsen, havde de mulighed for at udtrykke sig gennem artefakter, som derefter åbnede op for drøftelser og refleksioner om udfordringer og udvikling.

En kritik af det æstetiske i relation til fænomenologi kunne være, at man kan arbejde med det æstetiske, men overse refleksionsdimensionen. Den æstetiske oplevelse leder ikke nødvendigvis til dybere forståelse og nye erkendelser, men kan derimod virke distraherende eller irrelevant i visse sammenhænge. Samtidig leder refleksioner i sig selv heller ikke nødvendigvis til ændringer i handlinger eller tankemønstre. Kombinationen af æstetiske og refleksive processer kan bidrage til at deltagerne bevæger sig ud over deres komfortzone, hvilket kan medføre, at der opstår nye tanker og idéer, når lederne samarbejder om at skabe noget kreativt, fordi det kan give anledning til at få talt om noget, der rækker ud over samtaler om driften. I de kreative og æstetiske øvelser var vi optagede af, hvad lederne følte og oplevede, men samtidig med også meget optaget af, at det ikke kun handlede om at skabe noget, men at det sansede, også skulle omsættes til læring for at udvikle teamet. Her blev det tydeligt, hvor vigtigt det er, at den refleksive dialog faciliteres for at omsætte oplevelsen og dialogen til kollektiv læring i teamet.

I specialeperioden balancerede vi mellem at styre møderne gennem en fast dagsorden med forudbestemte øvelser og at give plads til en mere fleksibel dagsorden, hvor vi lod tid og rum være til det, der spontant kunne opstå. Denne tilgang gav os en praktisk forståelse af

Gergens pointe om, at man ikke kan kontrollere den respons, man får på sine ytringer, og at selv de bedste intentioner ikke nødvendigvis garanterer et positivt resultat.

Et eksempel på dette var en øvelse med refleksion gennem ler. En af lederne gav udtryk for frustration over ikke at kunne forme leret, som han ønskede. Trods denne negative oplevelse viste vores data, at øvelsen havde en positiv effekt på samtalen. Leret blev undervejs et visuelt og taktilt referencepunkt, som hjalp deltagerne med at fastholde det sagte og forankre refleksionerne i rummet.

Denne erfaring illustrerer, hvordan kreative og æstetiske metoder kan skabe nye muligheder for dialog, selv når oplevelsen ikke nødvendigvis er positiv for alle deltagere.

Vi har været opmærksomme på, med Rosas resonansbegreb i baghovedet, at vi ikke kan opnå kontrol over processen, men at vi kan forsøge at skabe et læringsrum, der åbner op for, at der kan opstå resonans.

Evaluering af processen

I dette afsnit vil vi beskrive, hvilken læring og udvikling der er kommet ud af processen for lederteamsene, og hvordan organisationen kan bruge disse erfaringer fremadrettet.

Afslutningsvist vil vi reflektere over vores egen læringsproces som procesfacilitatorer.

I vores indledning henviser vi til Andreas Rasch Christensen, der understreger behovet for øget fokus på, hvordan skoleledelser kan understøttes i deres lærings- og udviklingsproces, så de kan navigere i de komplekse situationer, som de står i (Rasch-Christensen, 2024).

Helth peger også på, at der er brug for nye måder at arbejde med ledelsesudvikling på, herunder at inddrage kroppen og sanserne som en del af processen (Helth, 2021). Denne udfordring har vi taget op i vores projekt.

Vores data peger på, at processen har været meget meningsgivende for de tre teams, både i møderne med de enkelte lederteams og i de fælles møder med alle tre teams samlet. Det er især de spørgsmål, vi som procesfacilitatorer har stillet undervejs, der fremhæves som vigtige for den læring og udvikling, der er sket. Kommentarer fra det afsluttende møde understøtter det: "Der er blevet stillet gode spørgsmål, der gjorde, at refleksionerne blev dybere og fyldigere", "Møderne har givet os tid til at lytte til hinanden", "Spørgsmålene har åbnet op for gode snakke/drøftelser i teamet og åbnet op for nye vinkler." Disse udsagn

peger på, at de coachende spørgsmål undervejs har spillet en central rolle i udviklingen af ledelsesteamene ([citeret fra post-its, bilag 1](#)).

Undervejs i forløbet blev der gentagne gange udtalt et ønske om en ekstern facilitator, der også fremover kan støtte ledelsesudviklingen i nye lederteams. "Jeg har lidt den der, er man nu klog eller god nok til eller inhabil til at lave sin egen forventningsafstemning, eller har vi brug for en facilitator?" og "Det er en gave for os, for ellers burde der jo have været nogen andre i vores organisation, som havde taget teten, fordi hvis I ikke havde gjort det, så havde vi selv skullet gøre det... men det kan nemt drukne i daglig drift." Citaterne indikerer, at skolelederne har haft svært ved at tilrettelægge en udviklingsproces for deres nye ledelsesteam, både fordi de føler, at de ikke selv kan facilitere processen som en del af teamet, og fordi der er frygt for, at det vil blive for fokuseret på drift ([transskribering af videooptagelser, bilag 4](#)). Citaterne peger på, at skolelederne synes, at det havde være vanskeligt som overordnet leder selv at skulle tilrettelægge en udviklingsproces for deres nye ledelsesteam, både fordi de ikke føler, at de selv kan tilrettelægge og facilitere forløbet fordi de selv er en del af teamet, og fordi de er bange for, at det bare bliver fokus på drift.

De nye afdelingsledere fremhæver, at dette forløb har været et nødvendigt supplement til det kommunale onboarding-program, da vi har arbejdet med dem som et team i vores udviklingsproces. To citater understøtter dette: "En ting er at komme på onboarding og få noget at vide om hele organisationen, men i forhold til det team, du skal arbejde sammen med, har dette været det allerbedste." En anden leder siger: "Det I laver med os, er det bedste onboarding jeg har fået, fordi I har haft fokus på, at vi som team får kendskab til hinanden, relationerne er blevet styrket, og I har arbejdet med udviklingen af vores lederteam" ([transskribering af videooptagelse, bilag 2](#)). Citaterne peger på, at det ikke kun handler om at få kendskab til kommunens procedurer og regler, men at det er afgørende for, at nye ledere kommer godt fra start, at der iværksættes udviklingsforløb målrettet deres lederteams. Processen har styrket kendskabet mellem lederne i teamet og givet dem mulighed for at drøfte deres fælles ledelsesgrundlag.

Som procesfacilitatorer har vi været på en spændende læringsrejse, hvor vi har eksperimenteret med kreative, æstetiske og filosofiske tilgange. Vi har faciliteret øvelser, vi ikke tidligere havde erfaring med, hvilket til tider har givet sommerfugle i maven. Især øvelserne i skoven står tilbage som meget værdifulde for den kollektive læring i de tre teams, men også for os som facilitatorer. Det blev tydeligt, hvor effektivt det er at flytte

møder ud i et helt andet rum, som eksempelvis naturen. Det at komme ud af de vante rammer havde stor betydning for de nye tanker, der opstod undervejs, jævnfør Amhøj & Nielsen. Efterfølgende har deltagerne flere gange nævnt mødet i skoven som et afgørende element.

Gennem øvelser, der inddrog sanserne, blev der skabt et rum for nærvær, refleksion og ro, og nye tankemønstre blev åbnet og resonansfællesskaber opstod. Naturen tilbyder sanselighed og faciliteringen af refleksionsøvelserne, hvor deltagerne lod tankerne vandre, satte gang i den kollektive refleksion.

Vi har også eksperimenteret med langsommelighed og at tage tempoet ud af møderne, som en kontrast til ledernes hektiske hverdag. Effekten af de kreative, æstetiske og filosofiske møder kunne vi opleve når for eksempel lederne kom fortravlede og lidt stakåndede ind i rummet, men forlod mødet med langsommere tale og kontrol over vejrtrækningen.

Det har krævet mod at eksperimentere med nye tilgange i procesfacilitering, men deltagernes engagement og positive tilbagemeldinger har givet os mod til at fortsætte med at eksperimentere og blive klogere på, hvordan de kreative, æstetiske og filosofiske tilgange kan bidrage til udviklingen af teams.

Vores undersøgelse peger på, at det kunne være givende for lederne, at organisationen afsætter tid og rum til dialog, hvor lederne kan videndele og lade sig inspirere af hinanden, for at styrke samarbejdet på tværs af skolerne. Samtidig ser vi et behov for, at der med jævne mellemrum gøres brug af eksterne eller interne konsulenter, der kan facilitere refleksive dialoger for at styrke den kollektive læring i teamet.

Konklusion

Vores analyse peger på, at vi som procesfacilitatorer og coaches kan fremme udvikling i et ledelsesteam ved at integrere kreative, æstetiske og filosofiske tilgange i vores facilitering af processer og samtaler. Ved at inddrage sanserne og arbejde med æstetik er det muligt at skabe rum for refleksion, nærvær og dybere samtaler, der åbner op for nye perspektiver og tankemønstre. Det at flytte møder ud af de vante rammer, som for eksempel i naturen, kan bidrage med flere muligheder for deltagernes evne til at tænke reflektivt og danne responsive relationer. Vi har gennem specialeprocessen erfaret, at inddragelse af kreative, æstetiske og filosofiske tilgange kræver mod som facilitator, og det kræver, at deltagerne er åbne for at afprøve nye tilgange til ledelsesudvikling samtidig med, at de tør vise sårbarhed.

Analysen viser, at filosofiske tilgange kan fremme refleksion og dybdegående spørgsmål, hvilket understøtter lederteamene i at finde deres fælles fundament og udfordre eksisterende antagelser. Vores data indikerer, at sådanne tilgange bidrager til udviklingen af både individuelle og fælles forståelser af lederens ledelsesgrundlag. Desuden peger analysen på, at brugen af kreative og æstetiske metoder, der inviterer til leg og kreativitet, bidrager til at skabe tillidsfulde rum. I de rum kan lederne udforske nye måder at samarbejde på og styrke deres færdigheder som team.

Vi konkluderer, at inddragelse af kreative og æstetiske elementer kombineret med filosofisk inspirerede spørgsmål kan fremme åbenhed, nysgerrighed og en dybere forståelse af de udfordringer og åbne op for et større mulighedsrum.

Litteraturliste:

- Amhøj, & Nielsen. (2023). Kreative passager til en livgivende og bærdygtig fremtid. I C. B. Amhøj, & M. S. Nielsen (RED.), *Ledelse af transformativer på kanten* (s. 13-35). Dansk Psykologisk Forlag.
- Andersen, T. (2007). Konteksten for og historien bag det reflekterende team. I *Reflekterende processer: Samtaler og samtaler om samtalerne* (s. kap.1-2). Dansk Psykologisk Forlag.
- Austring, B. D., & Sørensen, M. (2006). *Æstetik og læring. Grundbog om æstetiske læreprocesser*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Open Road Integrated Media, INC.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *The six stage data collection and analysis Braun & Clarke*. Hentet fra Researchgate: <https://www.researchgate.net/profile/Karen-Peel-2/publication/339274704/figure/tbl1/AS:858614956830720@1581721166172/The-six-stage-data-collection-and-analysis-Braun-Clarke-2006-Creswell-2013.png>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis. A practical guide*. Sage.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: en introduktion. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (s. 15-29). Hans Reitzels Forlag.
- Darsø, L., & Ibbotson, P. (2008). Directing creativity: The art and craft of creative leadership. *Journal of management & organization*, 548-559.
- Gergen, K. (14. 11 2014). From Mirroring to World-Making: Research as Future Forming. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, s. 287-307.
- Helth, P. (2021). *Æstetisk lederskab. Kollektiv læring i praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hersted. (2015). At tænke ledelses- og organisationsudvikling med Shotter. I J. Shotter, *Bevægelige verdener: Prospektive begreber til situerede sociale undersøgelser* (s. 196-217). København: Forlaget Mindspace.

- Hersted. (2017). Ledelse som samskabende, relationel praksis. I L. Hersted, & K. Gergen, *Relationel ledelse. Dialogisk baseret samarbejde* (s. kap. 2). Mindspace.
- Hersted. (2021). *Ledelse i sociale processer*. Dansk Psykologiske Forlag.
- Hersted. (23. 10 2024). *Pilotprojekt med regenerativ ledelse i finanssektoren*. Hentet fra Lederliv: <https://www.lederliv.dk/artikel/pilotprojekt-med-regenerativ-ledelse-i-finanssektoren-ved-hj%C3%A6lp-af-aktionsforskning>
- Hersted, L., & Olsen, T. (2024). Ledelse i en brydningstid. Fra instruktiv ledelse hen imod en mere responsiv ledelsesforståelse. I K. Mellon, *Nye tendenser i organisation. 15 bud på organisatorisk forandring* (s. kap.4). Hans Reitzels Forlag.
- Johansen, K. R. (09. 03 2011). *Procesfilosofi*. Hentet fra <https://procesfilosofi.dk/2011/03/09/procesfilosofi/>
- Kirkeby, O. F. (2008). *Protektik - filosofisk coaching i ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Merleau-Ponty, M. (1999). *Om sprogets fænomenologi : udvalgte tekster*. Gyldendal.
- Nørlem, J. (2009). *Coachingens landskaber. Nye veje - andre samtaler*. Viborg: Hans Reitzels forlag.
- Olsen, T., & Hersted, L. (Juni 2024). Resonante læringsrum - om kreativitet, æstetik og sanselighed i HR-arbejdet. *HR chefen*, s. 30-34.
- Pihlgren, A. S. (2011). *Sokratiske samtaler i undervisningen*. Frydenlund.
- Rasch-Christensen, A. (Nr. 6 Maj. 27- årgang 2024). Fremtidens Ledelse. *Ledelse i morgen*, s. 4-5.
- Rosa, H. (2021). Resonans. I *Resonans. En sociologi om forholdet til verden* (s. 386-409). Eksistensen.
- Rosa, H. (2023). *Det ukontrollerbare*. Salzburg: Eksistensen.
- Shotter , J. (2015). *Bevægelige verdener. Prospektive begreber til situerede sociale undersøgelser*. København: Forlaget Mindspace.

- Shotter, J. (2015). Undisciplining Social Science: Wittgenstein and the Art of Creating Situated Practices of Social Inquiry. *Theory of Social Behaviour*, 60-83.
- Sonne, P., Vad, K., & Thomsen, P. (2024). *Skoven som arbejdsplads. Et forsøg i Danmarks Nationalbank*. København: Issuu.
- Stelter, R. (2017). *Kunsten af dvæle i dialogen. Kvalificering af professionelle hverdagsdialoger gennem tredje generations coaching*. Dansk Pyskologisk Forlag.
- Thøgersen, L. (2015). Kropslighed og responsivitet: Shotter og Merleau-Pontys fænomenologi. I J. Shotter, *Bevægelige verdener. Prospektive begreber til situerede sociale undersøgelser* (s. 218-237). København: Forlaget Mindspace.



Bilag

Bilag 1: Proces fra august 2024 til december 2025

Første møde med de tre lederteams

26.08.2024

Vælg et billedkort

der illustrerer/symboliserer, hvorfor du valgte at blive leder.



Data fra logbog:

Det var en god indledende øvelse. Der blev smilet, nikket anerkendende og lyttet. Det kunne være tegn på, at der var tegn på genklang og spejling.

Post-its fra det afsluttende evalueringsmøde:

- Øvelsen gav anledning til en god åben snak – meget er ens for alle ledelsesteams
- Gav anledning til egen refleksion + snakke om ligheder og opmærksomheder
- Gav anledning til egen refleksion og samtaler med en anden leder. Det var angstprovokerende.
- Vi kom fra land. Det var en meningsfuld dag.

Refleksionsøvelse: Hvordan prioriterer jeg min ledelsestid?



Min ledelsestid og fordybelsestid. Kort på gulvet med spørgsmål, fx:

Hvornår løser du fordybelsesopgaver?

- Mellem 8-11
- Mellem 11-14
- Mellem 14-17
- Om aftenen

Data fra logbog: Øvelsen viste tydeligt, at lederne ikke prioriterer tid i kalenderen til fordybelse og refleksion.

Data fra optagelser: Første møde med de tre lederteams

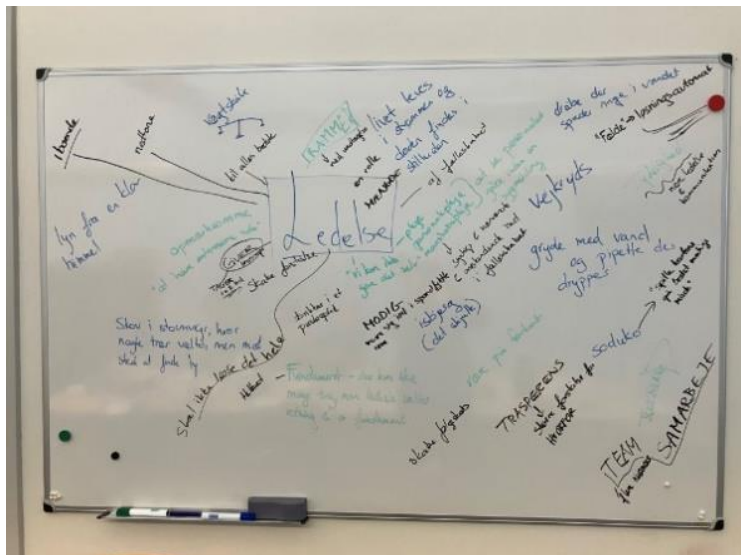
Tid: 7.55-8:15

Mikkel: Så kunne jeg godt lide øvelsen ude på gulvet med ens tidsforbrug. Den synes jeg var rigtig god i forhold til, hvordan man prioriterer. Jeg har jo mindre børn, så jeg prioriterer lidt anderledes, men så passer det supergodt, at jeg kan tage en computer frem om aftenen, men jeg kan tage hjem kl. 15.00 i stedet for, så på den måde med, hvordan man bruger sin tid, og får det til at passe ind (...).



Sokratisk samtale

Data fra logbog:



Der var flow og god energi i den fælles samtale. Jeg observerede eftertænksomhed. Øvelsen virkede meningsgivende. "De var med".



Første møde med de enkelte lederteams

27.08.2024/ 02.09.2024/ 24.09.2024

En ting/billede af et sted

En aktivitet som betyder noget særligt for dig



Data fra logbog:

Bente siger: "Vi skal skynde os at slappe af, når man er hjemme. Lidt rastløshed, når man er hjemme."

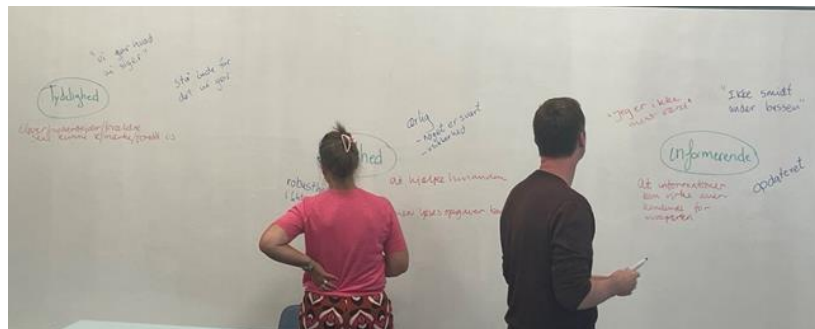
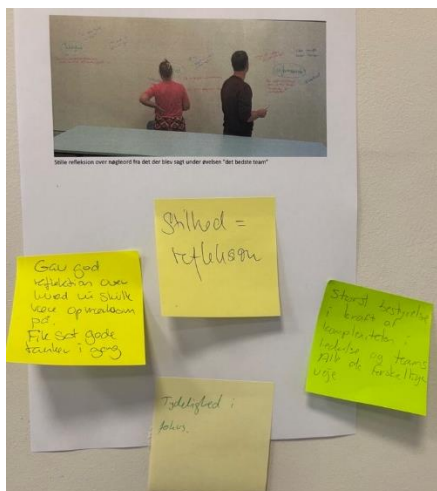
Det var en god øvelse til at få lederne til at fortælle om noget personligt og give et øget kendskab til hinanden. Det er fortællingen med fodbolden, der står tilbage som den stærkeste. Her kom der følelser med og det var en personlig fortælling, hvor C fortalte om noget sårbart. De andre fortællinger var mere overfladiske.

Post-its fra det afsluttende evalueringsmøde:

- Den personlige historie som omdrejningspunkt for den professionelle relation.
- Personlige bevæggrunde – "blik bag det ydre".
- Forståelse, indsigt – "mennesket bag lederen".
- Billede på noget, der giver energi – uden for jobbet – energien tages med på jobbet.
- Øvelsen gav anledning til åbenhed og fortrolighed.



Stille refleksion



Data fra logbog:

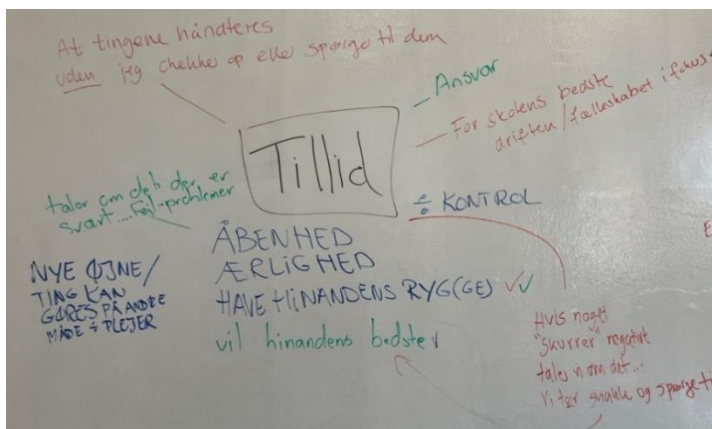
Øvelsen giver plads til eftertænkning og refleksion.

I opsamlingen bliver der ikke talt meget om drift. Lederne holder fokus på at tale om deres nye samarbejde.

Post-its fra det afsluttende evalueringsmøde:

Det der står på post-its:

- Øvelsen gav god refleksion over, hvad vi skulle være opmærksomme på.
- Øvelsen fik sat gode tanker i gang.
- Tydelighed i fokus.
- Stilhed – tid til refleksion.
- Størst forstyrrelse i kraft af kompleksiteten i ledelse og teams. Alle de forskellige veje.



Andet fælles møde med de tre lederteams

02.10.2024

Opsamling på sansetur



15 minutters gåtur i skoven, hvor opgaven var at lægge mærke til dufte, lyde og omgivelser.

Data fra logbog:

Sanseturen var en god start. Turen hjalp lederne med at lande. Øvelsen gad ro, der bredte sig en behagelig stemning.

Mikkel sagde, at det var lidt stressende, at de skulle holde øje med tiden. Måske kunne vi bare have sagt, at de skulle gå ned til vandet og tilbage igen.

Opsamling efter sanseturen:

- Leder B virkede meget fortravlet da hun kom, og hun sagde, at hun ikke var sikker på, at hun kunne være nærværende.
- Tingene bliver blandet sammen – natur og arbejde. Naturen plejer at være mit frirum. Det er en lidt mærkelig følelse.
- Det er lidt underligt, at vi ikke ved, hvad der skal ske, men jeg er åben.
- Der er mange ting lige nu. Vi er nødt til at være ”på”.
- Stressøvelse, hvor man ikke må tale og hvor man skal gå langsomt. Det kan jeg slet ikke.

Dejligt at der nogen, der vil gøre noget med os, så vi selv skal tænke.

Sankt Benedikt

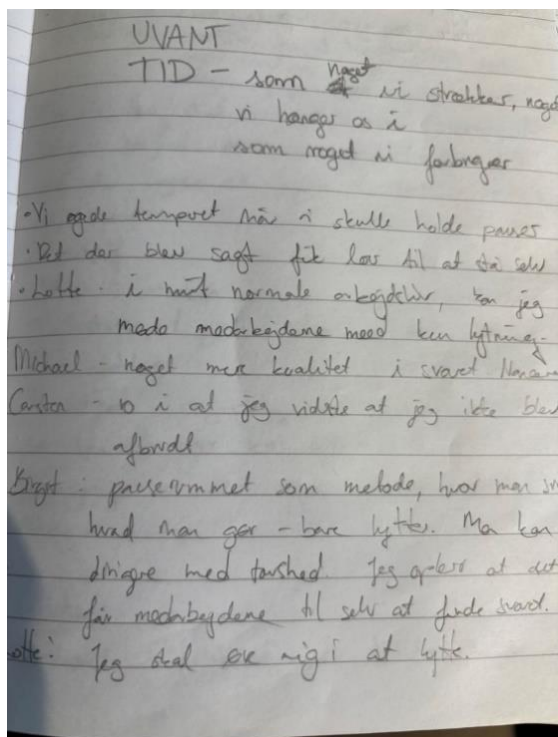
Vi skiftes til at snakke, være stille og lytte



De fik følgende spørgsmål med på turen:

- Hvad er faglig ledelse for dig og hvad er sværest ved faglig ledelse?
- Beskriv en situation, hvor din ledelseskæde knækkede. Hvorfor knækkede den?

Data fra logbog:



”Jeg [Maj Britt] var meget spændt på, hvordan lederne ville respondere på øvelsen, fordi jeg var usikker på, om de ville ’lege’ med? Ville stilheden blive taget alvorligt og ville den blive opfattet som lidt fodformet som en af lederne sagde en af de første gange? Jeg synes, at den krævede meget mod at facilitere denne øvelse. Marie havde ikke samme betænkelighed, måske fordi hun ikke er sammen med lederne i de samme lederfora som jeg er. En af lederne havde ferie, så for at det kunne gå op med, at de gik to og to, blev Marie og jeg enige om, at jeg skulle deltage i øvelsen. Jeg var meget glad for, at jeg selv fik lov til at afprøve øvelsen. Der er stor forskel på kun at læse om en

øvelse og at opleve den på egen krop. Jeg blev meget overrasket over, hvor naturligt det føltes med et minuts stilhed. Ja, det føltes faktisk behageligt, at vi fik tid at reflektere i stilhed inden der skulle samtales.

Vi blev begge meget glade for den modtagelse øvelsen fik og mine bange anelser blev gjort til skamme. Der var god og positiv feedback på øvelsen. Lederne sagde, at stilheden gjorde, at de ikke bare svarede impulsivt, men lyttede og reflekterede over det sagte.”



Data fra logbog:

”Jeg [Maj Britt] var meget spændt på, hvordan lederne ville respondere på øvelsen, fordi jeg var usikker på, om de ville ’lege’ med? Ville stilheden blive taget alvorligt og ville den blive opfattet som lidt fodformet som en af lederne sagde en af de første gange? Jeg synes, at den krævede meget mod at facilitere denne øvelse. Marie havde ikke samme betænkelighed, måske fordi hun ikke er sammen med lederne i de samme lederfora som jeg er. En af lederne havde ferie, så for at det kunne gå op med, at de gik to og to, blev Marie og jeg enige om, at jeg skulle deltage i øvelsen. Jeg var meget glad for, at jeg selv fik lov til at afprøve øvelsen. Der er stor forskel på kun at læse om en øvelse og at opleve den på egen krop. Jeg blev meget overrasket over, hvor naturligt det føltes med et minuts stilhed. Ja, det føltes faktisk behageligt, at vi fik tid at reflektere i stilhed inden der skulle samtales.

Vi blev begge meget glade for den modtagelse øvelsen fik og mine bange anelser blev gjort til skamme. Der var god og positiv feedback på øvelsen. Lederne sagde, at stilheden gjorde, at de ikke bare svarede impulsivt, men lyttede og reflekterede over det sagte.”

Citater fra deltagerne noteret i logbogen:

”Vi øgede tempoet, når vi skulle holde pauser [gå i stilhed]”. ”Det der blev sagt fik lov til at stå selv.” ”I mit normale arbejdsliv, kan jeg møde medarbejderne med kun lytning (...) Jeg skal øve mig i at lytte.” ”Noget mere kvalitet i svaret. Der var nærvær i samtalen.” ”Jeg synes, at der var ro i at jeg vidste, at jeg ikke blev afbrudt.” ”Pauserummet som metode, hvor man siger, hvad man gør [lytter], man kan dirigere med tavshed. Jeg oplever, at det får medarbejderne til selv at finde svaret.” ”Minuttet gør at svaret bliver opkvalificeret.” ”Jeg skal ikke holde sammen på det hele, jeg får lov til at give slip.”

Post-its fra det afsluttende evalueringsmøde:

- Naturen gav ro til fordybelse.
- God øvelse, hvor bevægelses-strukturen understreger refleksioner.
- God øvelse – godt det blev ”rituelt” – samtaler med en anden gav indsigt.
- God øvelse! Væk med afledning/mobiler.

Tid og ro til at tale og tænke, fundere over egen og andres ledelse.

Totempæl

Artefakter, der kendetegner eller skal kendetegne vores team.

Data fra logbog:



Lederne tog øvelsen meget seriøst. De virkede meget optagede af deres samtale imens de lavede deres totempæl.

- En gren med torne symboliserede, at "vejen er ikke asfalteret, men bumpet".
- En bregne blev valgt som symbol på gennemsigtighed.
- En sten med et hul i blev brugt som metafor: tæt på øjet ser man meget, men for at stille skarpt må stenen holdes i strakt arm, hvilket blev kaldt "en god modvægt".
- En fjer blev valgt for at repræsentere, at "ting skal op og flyve og svæve".
- Bark blev symbol på at holde på det, der er bagved, eksempelvis det pædagogiske værtskab.
- En hundepose blev koblet til citatet: "Nogle gange er der også lort, og så kan vi gøre rent efter os og andre, og nogle gange er det også 'bare' gødning."
- Et team stablede sten ved totempælens fod som et symbol på at skabe balance i eget ledelsesarbejde, hvilket de beskrev som "rigtig svært".
- "Hugge grene af" symboliserede behovet for at vælge en ny retning.
- Knopper på totempælen blev fortolket som repræsentationer af mangfoldighed: "Vi er forskellige i teamet, men vi vil det samme mål."

- Grene, der irriterede, blev intertekstuel refereret til medarbejdere.
- Et team reflekterede: "Selvom man er gammel, kan man godt være smuk."
- En sten repræsenterede vægten af teamets arbejde: "Teamet må godt være tunge at danse med, og vi skal have modet til at stå fast."
- En fjer blev også brugt som symbol på sårbarhed og at turde dele denne sårbarhed med hinanden i teamet.

Post-its fra det afsluttende evalueringsmøde

- Super med artefakter – vi har dem endnu og bruger dem.
- Skabte et fælles sprog – grundlag.
- Grobund for fællesskab – med et smil på læben.
- Kendskab – nærhed – meget var skrællet væk – godt!



Årshjul



Hvad vil vi i 2., 3. og 4. kvartal af 2024/2025?

Logbog:

Der var to lederteams, der gik meget op i øvelsen. Jeg havde lidt på fornemmelsen, at det ene lederteam følte, at de skulle præstere lidt ekstra fordi de ikke havde gjort så meget ud af Totempæl-øvelsen.

Post-its fra det afsluttende evalueringsmøde

- Visuelle redskaber gav konkrete indsigter – ud i handlemåder
- Vi fik talt godt om årets gang ... god øvelse at visualisere året.
- Det var en svær øvelse, derfor lavede vi noget andet.
- Øvelsen stod lidt uklar for mig.



Logbog-skrivning i skoven



Der var ingen kommentarer til dette. Alle skrev ned i deres logbøger, og der var stille omkring bordet. På billedet kan man se at, at der er en af lederne, der kigger op ad. Vi observerede, at han også kiggede ned igen og skrev videre.

For os facilitatorer, gav logbogsskrivningen et naturligt flow til næste øvelse, så øvelserne ikke bare flød ind i hinanden/ over hinanden.



Andet møde med de enkelte lederteams

08.11.2024/ 19.11.2024/ 11.20.2024

Refleksioner med ler



Hvad kendetegner vores team? Hvad skal jeg gøre anderledes for at teamet bliver endnu bedre? Hvad skal udfases eller hvad skal vi gøre mindre af?

Evaluerings af øvelsen: Ledelsesteam S (26.11.24) (Tid: 21:40-23:20)

F: Hvordan har det været for jer at lege med ler?

Lærke: Det har været lidt grænseoverskridende. Det er ikke lige min spidskompetence, når jeg skal lave en hammer (der grines).

F: Den der hammer skal bare blive for ever. (Der grines)

Lærke: Men det er jo meget sjovt, og man kan få mange gode snakke ud af det.

Torkild: Det er uvant. Det er ikke noget man er vant til. Om det så er, at man sidder og tegner eller om du eller om du går tur eller find ting ude i skoven eller om man sidder og laver noget med ler. Det er ikke det man gør normalt eller udtrykker dine tanker og ideer gennem sådan noget. Det er nyt, det er anderledes.

...

F: Det kan vi ikke vide.

Torkild: Nej.

Lærke: Jeg tror faktisk, at det væsentligste er jeres spørgsmål.

Thorkild: Ja.

Data fra logbog:

Evaluerings af øvelsen: Ledelsesteam H (18.11.2024)



Når de kommenterer, sidder de og nuldrer leret. Jane: "Der sker noget, når man krammer det" (leret). Det kan være nemmere at få sagt det svære, når man siger det gennem noget."

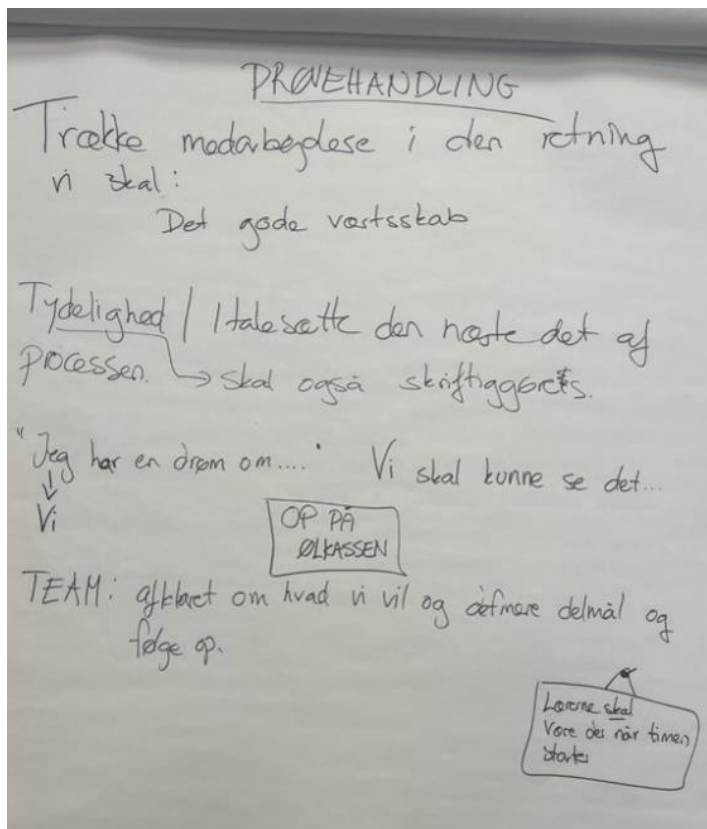
Post-its fra det afsluttende evalueringsmøde:

- Her var jeg på ukendt vand.
- Fint alternativ til at tale om vigtige emner
- Her var jeg på gyngende grund, men en sjov øvelse, som fik sat tanker i gang, der gav anledning til gode snakke i teamet.



Opsamling på prøvehandling

Lederne fik deres flip-over med hjem, så de kunne bruge det, der var skrevet ned, til at minde dem om og videreudvikle på deres prøvehandling.



Afsluttende møde med alle tre lederteams

02.12.2024

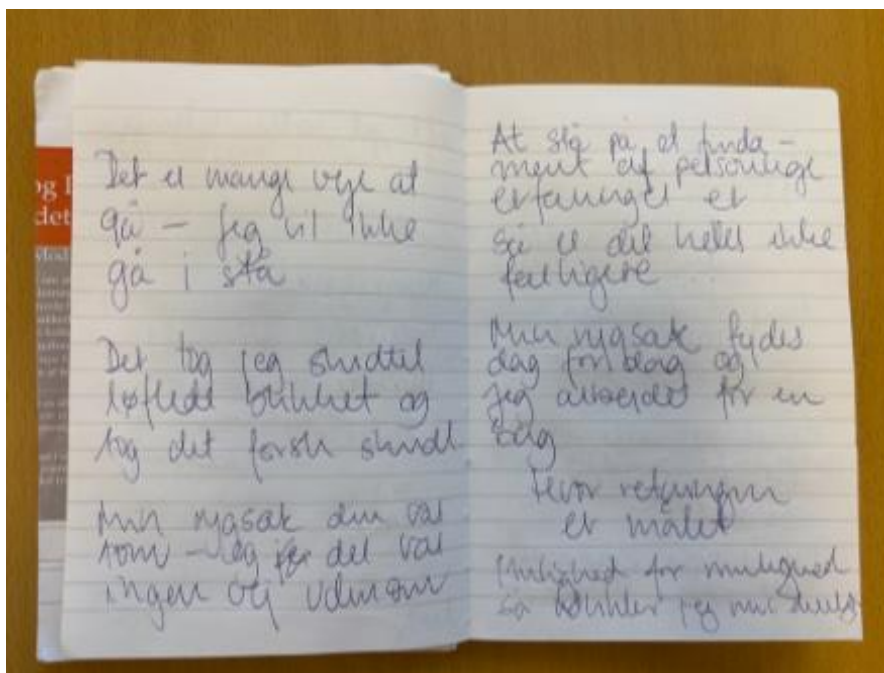
Reflekterende team



Digt skrevet af en af lederne (poeten):

Der er mange veje at gå –
jeg vil ikke gå i stå.

Der tog jeg skridtet.
Løftede blikket og tog det
første skridt.



Min rygsæk den var tom.
Der var ingen vej udenom.

At stå på et fundament af
personlige erfaringer. Så
er det ikke farligere.

Men rygsæk fyldes dag for
dag og jeg arbejder for en
sag

Hvor retningen er målet,
mulighed for mulighed, så
udvikler jeg mig selv

Supplerer Cockpit. Lærke og Jane kender hinanden.

Tager styrepinden og brager ned i det, der gør ondt.

Så er der alle de andre mange forhold, der skal aflæses.

Der er også knapper, der kan skrues på handlekraftig.

Artefakter. Pindstolen. Samle op... hvad er god ledelse for dig

Overblik, blik for helhed, nuancer, handlekraftig, mod.

Største læring, personlig læring. Ting tager tid.

Data fra logbog:

Største læring på nuværende tidspunkt? Spørger MB det reflekterende team.

Carl: Ting tager tid, det udfordrer på min handlekraftighed. Byg en båd, den skal kunne sejle og ikke bare synke. Det er svært, måske noget at gøre med, at jeg ikke er så erfaren.

Mikkel: De svære samtaler, det er der, hvor jeg udvikler mig mest. Turde have de samtaler. Det bliver lettere desto mere erfaring. Tydelig nok. Thorkild: Mest frustrerende er den brune sofa og frustration over, at det kan være benspænd for initiativer for kollegaer, der ikke er i den brune sofa. Det skal kringles på den rigtige måde. Tålmodighed – ja. (Jeg lægger mærke til sprogspillet her, to nye ledere spejler sig i hinanden ved at sige ”tålmodighed”. Da de skal vælge tre begreber, svarer de: Overblik, nuancer, handlekraft. Tillid, overblik, handlekraft. Handlekraft, mod og erfaring. Her kan lederne også spejle sig i hinandens udsagn.

Fernisering

Evaluering af processen



Post-its fra det afsluttende evalueringsmøde:

God proces i forhold til refleksioner; før, under og efter.

Hele forløbet har gjort processen omkring teamudvikling kortere.





At spejle os i hinanden på tværs

Kunsten at vise tillid og at tage imod tillid. Overvejelser over ændringer, styrker og svagheder. Bevidsthed om supertankeren og den ene grad.

Vi leder mennesker.

Flere opmærksomheder. Ekstra opmærksomhed.

Vi har fået proces forærende, det er så nemt at sige, men får vi det gjort?

Rum der er skabt. Især de personlige rum. Proces er blevet hurtigere, forkortet?

Hvor finder vi det næste åndehul og kommer ud og ind i flow?

Struktur - tanker om ledelser.

Billede af mig selv og tid, tid til at tænke.

Stilladsering for det er der ikke er tid til i hverdagene.

Uhensigtsmæssige automatiseringer, som bliver justeret en grad så de bliver hensigtsmæssige.

Håb om forandringer der kan forblive. Refleksioner der forstyrrer tilpas.

Det passer dårligt, men det passer godt.

Vi skal faciliteres.

Det er udmærket, det er tankevækkende.



Coaching-samtaler og logbog-skrivning under hele processen

Coaching-inspirerede samtaler

Post-its fra det afsluttende evalueringsmøde:

- Der er blevet stillet gode spørgsmål, der gjorde, at refleksionerne blev dybere og fyldigere.
- Møderne har givet os tid til at lytte til hinanden.
- Spørgsmålene har åbnet op for gode snakke/drøftelser i teamet.
- Spørgsmålene har åbnet op for nye vinkler.
- Gode åbne snakke.

Logbog-skrivning

Data fra logbog:



”Det gjorde noget godt for mit nervesystem” – Lærke om at starte møde med at skrive logbog.



Bilag 2: Udtalelser om udviklingsforløbet

Videooptagelser

Ledelsesteam S: *Bente, Ursula og Mikkel*

Ledelsesteam G: *Lærke og Thorkild*

Ledelsesteam H: *Jane, Mike og Carl*

Første møde med de tre lederteams (26.08.2024).

Bente: Jeg får sådan tanken, at det burde være en selvfølge, når man er et helt nyt team, nu er det jer, der gør det, man kunne også lege, at HR gjorde det. Jeg har lidt den der, er man klog eller god nok til eller for inhabil til at lave sin egen forventningsafstemning eller har vi brug for en facilitator ind i at tage nogle snakke, når man er så ny for hinanden. Jeg synes faktisk, at det er rigtig fint. Jeg kan mærke, at det skal nok blive godt.

Jane: Jeg vil gerne knytte an til Bente. Jamen igen der hermed. Hvem er det så, der passer på os. Der burde være en organisation, der sagde, ok de har været i en mangelsituation, så og så længe, så nu sætter vi alt ind i forhold til...

Mike: Og vi skal lige være opmærksomme på, at vi har gode intentioner, men det er jo ikke kun godt, det man går og laver, at man kan komme hjem og reflektere i sit team.

Dels det, der kommer udefra [peger på facilitatorer], men også, at vi tager det med hjem og forfiner det på matriklen. Så det er godt, at man skaber sådan et rum som det her. Vi havde ikke kunnet gøre det selv på samme måde.

Andet møde med ledelsesteam S (27.08.2024)

Bente: Altså ja, jeg synes jo også, at det har været lidt, som jeg også sagde under første tjek ind, da vi sad her. Den der med, at vi har haft det her fora her. Det har givet grobund for, at jeg godt kan snakke med Mikkel. Nu synes jeg jo, at jeg kender Ulla rigtig godt, vi har arbejdet sammen i lang tid, men med Mikkel fx har det skabt, at jeg har turdet gå ind i nogle sparringsrum med Mikkel, hvor jeg ikke føler mig usikker, og jeg er ret sikker på, at han ikke bliver fornærmet, men at vi gør det med en ordentlighed og respekt for hinanden...

Ursula: Jeg synes, at det har været en rigtig god måde for os at få startet op i vores ledelsesteam og finde hinanden. Jeg synes, at det er enormt godt (peger over på tavlen



med den stille refleksion), vi var jo ikke startet op på den måde vel. Jeg synes virkelig, at det åbner op for noget som vi vil arbejde videre med i den grad.

Mike: Få tiden til, at vi kigger hinanden i øjnene. Og jeg kan også fortælle, hvad der betyder noget for mig [peger over på tavlen med den stille refleksion]. I er gode til at få stillet nogle spørgsmål ind i det som får os til at tænke over nogle af de ting som vi måske ikke lige havde tænkt. Tit så har vi meget fokus på opgaven, der er meget vi skal nå. Det her er rigtig fedt fordi man reflekterer over nogle ting.

Tid: 11:55-12:11

Ursula: Det snakkede vi også om sidst. Det gir' bare noget, når vi sidder et andet sted væk fra skolen. Der er en anden ro (vi har booket et mødelokale i vores HR-hus).

Bente: Det har vi givet videre til vores medarbejdere, at de også kan booke det her rum til deres team.

Ursula: Jeg har haft et team hernede, hvor jeg har booket lokalet.

Andet møde med ledelsesteam G (02-09-2024)

Lærke: Ja, det her er, er jo noget I skal fordi I skal noget andet, men det er jo en gave for os, for ellers burde der jo have været noget andre i vores organisation som havde teten og havde sagt, ok vi har de her nye teams som en ordentlig HR-organisation sørger for at hjælpe i gang og godt på vej, fordi hvis I ikke havde gjort det, så havde vi selv skullet gøre det. Og det kunne sagtens være, at jeg ikke tænkte det eller Thorkild ikke turde sige det.

Og det er jo lidt skræmmende fordi hvis man i sidste ende vil have et stærkt ledelsesteam til at fungere, så skal man også tage sig tiden og gøre det, men det kan nemt drukne i daglig drift. Det er lidt skræmmende, at ikke andre får øje på, at der er nogen her. Og det har vi dybest set tit påpeget overfor Erik (tidligere skolechef), hvem tager sig af de nye. Det er måske en gave.

Andet møde med de tre ledelsesteams i skoven (2-10-2024)

Jane: Jeg vil bare gerne sige tak for det her rum (skoven). Jeg synes faktisk, at det har været godt. Og jeg genkender det her med ikke at have siddet, hvad skal man sige, i et mødelokale, hvor det kan banke på døren eller bliver banket på døren. Og så det her med

sådan at skulle konkretisere det, at skulle forklare det til nogen andre tror jeg også gør, at det lander lidt mere sådan substantielt hos os selv måske. Jeg tror, at det er det jeg tager med. Vi tager stenen (griner) med hjem og så minder vi hinanden om, hvorfor var det lige vi var her.

Mike: Jeg tænker først og fremmest, at det der har været godt ved det her er, at I har fået skabt det her rum, hvor vi bliver koblet fra vores hverdag i det omfang, det kan lade sig gøre.

Carl: Eller det jeg oplevede, var et fortroligt rum som man ikke har, det har man ikke på kontoret, men her er et nærvær på en anden måde, fordi du er her og nu, og det kan stilladseres sådan i en skov eller strand.

Note fra ledelsesakademi d. 4.10.24 for alle ledere i Sønderborg Kommune var samlet. Temaet var rekruttering, onboarding og offboarding. Her møder MB Carl (ny leder) fra skole H. Han siger: "Det I laver med os, er det bedste onboarding jeg har fået, fordi der er fokus på, at teamet får kendskab til hinanden, relationerne bliver styrket og I arbejder med udvikling af vores lederteam."

(Sønderborg Kommune har et officielt onboarding program for nye ledere som Carl og Mikkel har deltaget i).

Andet møde med ledelsesteam G (26.11.24).

Lærke: Jeg tror faktisk, at det væsentligste er jeres spørgsmål.

Thorkild: Ja.

Lærke: Så det skal I have stor ros for. Og jeg tror, at jeg sagde det første gang, at det var rart at have det rum at være i sammen i et nyt team. Og jeg ville ønske, at det kunne blive en prioritering fremadrettet.

Torkild: En ting er at komme på onboarding, og få noget at vide om hele organisationen, men i forhold til det team og dem du skal arbejde sammen med, der har det her været noget af det allerbedste. Man kan sige, elever arbejder man med, medarbejder arbejder man med, hvorfor så ikke ledelse.

Tredje møde med de tre lederteams (evaluering) (02.12.2024).

Jane: Jeg tænker, at det har været rigtig sundt at blive tvunget til refleksion. Fordi vi har, som du selv siger, så kommer vi fra det ene møde til det andet, og så det der med, at sådan ligesom på kommando at få at vide; så er der refleksionstid. Det har også været, hvad skal man sige en proces. Fordi jo flere gange vi har mødtes jo nemmere; altså der har været en forventning om at vi skulle noget. Vi skulle noget andet så, så hvad skal vi i dag? Men det her med at blive tvunget til at reflektere, det tænker jeg faktisk er rigtig godt og rigtig sundt, fordi ellers så kører man bare derudaf, og så får man måske ikke lige justeret den der ene grad på supertankeren, men man skal lige tænke sig om.

Bilag 3: Autoetnografisk vinkel med fokus på det 'etno'

Det reflekterende team og evaluering af proces

Ledelsesteam 1: *Bente, Ursula og Mikkel*

Ledelsesteam 2: *Lærke og Thorkild*

Ledelsesteam 3: *Jane, Mike og Carl*

Mandag d. 2. december havde vi det sidste møde med de tre lederteams, som har bidraget med at generere data til vores speciale. Vi har haft fokus på de æstetiske, kreative og filosofiske greb, som er faciliteret i forskellige rum, tempi og på forskellige måder.

Vi, Maj Britt og Marie, drøftede, hvordan vi kunne runde af på en god måde. Vi blev enige om at afslutte med øvelsen "det reflekterende team", inklusiv brug af poeten, som vi blev introduceret for under Masteruddannelsen, og som vi begge oplevede som meget kraftfuld. Maj Britt var især optaget af ordet 'gave' som Thorkild brugte i forbindelse med poetens opgave, dvs. at bevidningen i kraft af et digt var en gave. Hun var meget spændt på, hvordan vores lederteams ville opfatte og opleve 'gaven' i forbindelse med det "reflekterende team", og om de ville opleve det på samme måde som hun gjorde, da vi afprøvede øvelsen.

Efter det reflekterende team valgte vi, at vi ville printe et foto af hver eneste øvelse og skrive en kort beskrivelse. Vi ville hænge de fotoer op i mødelokalet og så ville vi bede lederne om at gå rundt og kigge på billederne og svare på tre spørgsmål. Vi ønskede at give dem lov til hver især at forholde sig til processen og give dem plads til at gøre sig egne refleksioner og tanker. Når de havde fået tid til det, så ville vi samle op i plenum og stille spørgsmålene igen. På den måde tænkte vi, at vi få noget skriftlig data og en videooptagelse af interviewet i plenum.

Maj Britt og Marie sendte en mail til de tre nye afdelingsledere i lederteamsene og bad dem medbringe en udfordring eller et ønske til øvelsen. En leder svarede, at han ikke havde tid, og to andre svarede ikke. Derfor foreslog Maj Britt, at vi tog udgangspunkt i en samtale om at være leder i et nyt team. Marie sagde ja til forslaget, men tog sig tid til at reflektere hen over weekenden og foreslog søndag aften, at vi brugte billedet fra det første møde som omdrejningspunkt. Dengang valgte alle lederne billeder, der symboliserede, hvorfor de havde valgt at blive ledere.

Mødet startede til tiden, der var ingen ledere, der talte i telefon på vej ind i mødet, og der var en god og rar stemning i lokalet. Lederne gik rundt og kiggede på billeder fra hele processen som vi sat op på væggene i lokalet. De blev grinet, peget og kommenteret.

Inden det afsluttende møde gennemgik vi, hvordan "det reflekterende team" skulle faciliteres. Fordi specialet fokuserer på æstetiske, kreative og filosofiske processer, besluttede vi at bruge de billeder som de tre nye afdelingsledere havde valgt i forbindelse med det første møde, hvor de skulle vælge et billede, der symboliserede, hvorfor de valgte at blive leder. Vi læste citaterne fra Maries logbog op, hvori der stod, hvad Carl, Mikkel og Thorkild (de tre nye afdelingsledere) havde sagt den gang. Derefter spurgte Maj Britt, om deres "hvorfor" havde ændret sig over de sidste fire måneder? Inden da havde de øvrige fem ledere fået hver deres opgave: Skolelederne (Lærke, Bente og Jane) skulle skrive resuméer af det, de hørte, og læse det op som digte som afslutning på øvelsen (poeten). De andre afdelingsledere skulle skrive nøgleord og mønstre ned i deres logbøger. De fik hver en post-it med deres opdrag. Marie var lidt nervøs for, hvordan Lærke ville tage imod opgaven, fordi hun havde en antagelse om, at den måske ikke ville blive oplevet som sjov. Dengang vi var i skoven, havde Lærke nemlig sagt "jeg troede kun, at det var sådan noget os fodformede gjorde og ikke folk fra Nationalbanken", og derfor tænkte Marie, at Lærke måske ville synes, at det var fodformet at skrive et digt.



Eksempel på post-it

Maj Britt bad afdelingslederne om at kigge på deres valgte billeder og bemærkede med et smil, at de ikke kunne huske deres tidligere udsagn, men de kunne genkende det oplæste fra logbogen. Maj Britt startede med Carl, der sagde: "Jeg er blevet bedre til at vurdere og ser nu muligheder i konsekvenser, hvilket er tankevækkende." Marie ville gerne have spurgt til "tankevækkende", men Maj Britt spurgte i stedet, hvad Carl var blevet bedre til at vurdere. Dette illustrerede, hvordan forskellige spørgsmål frembringer forskellige svar og fik Marie til at reflektere over, hvordan teorien om social konstruktion kan ses i virkeligheden.

Thorkild bemærkede, at det han havde sagt til det billede, han havde valgt (et vejskilt) ikke havde ændret sig, han synes stadig, at der er mange veje at gå, når der skal træffes ledelsesmæssige beslutninger. Maj Britt spurgte, hvad han tænkte på med "mange veje"? Marie tænkte, at faciliteringen var effektiv, fordi Thorkild normalt ikke siger meget, så hun

synes, at det var et godt åbent spørgsmål. Marie noterede, at hans tilbageholdenhed kan afspejle dynamikken i det team han er en del af fordi Marie oplever, at relationen synes mere professionel end personlig.

Derefter bad Maj Britt afdelingslederne om at vælge et nyt billede, der symboliserede god ledelse fra de sidste fire måneder. Det kunne være ledelse de selv havde oplevet eller ledelse som de selv havde bedrevet. Mikkelt bemærkede med et grin, at det ville blive interessant at se, hvor selvfede de ville være, indforstået at de alle ville vælge eksempler, hvor de selv havde været gode ledere. Maj Britt tænkte, hvem skal jeg starte med, hvad ville være bedst? Hun valgte at starte med Mikkelt, fordi han er god til at reflektere, mens han taler, så de to andre kunne få mere tid til at tænke. Alle tre valgte eksempler på god ledelse fra deres egen leder. Mikkelt sagde: "Der, hvor Bente har excelleret i god ledelse..." Marie tænkte på, hvordan denne anerkendelse måtte varme Bente, selvom hun sad med hovedet bøjet over sin notesblok, som om hun skjulte sig bag den. Marie planlagde at spørge Bente om, hvordan det føltes at modtage ros og spurgte via en post-it, om hun måtte facilitere samtalen med det reflekterende team (Maj Britt faciliterede samtalen med de tre afdelingsledere). Maj Britt nikkede og smilede til Marie og Marie tænkte, at det ikke var så fint at forstyrre med en post-it, men at det virkede til at være ok med Maj Britt.

Maj Britt bad lederne opsummere god ledelse med tre ord. Svarene inkluderede "overblik, handlekraft, tillid" og "mod, erfaring". Handlekraft blev nævnt tre gange.

Herefter bad Marie, Carl, Mikkelt og Thorkild om at vende sig om imod det reflekterende team og så spurgte Marie dem (skolelederne og de to andre afdelingsledere), om de kunne spejle sig i det, der var blevet sagt? Lærke bød ind med sin refleksion. Hun sagde, at skoleledelse handler om 'menneske-ledelse', og i virkeligheden ikke om skole, fordi det de tre nye havde drøftet og reflekteret over, også var noget hun "faldt" over dengang hun var ny i folkeskolen for 35 år siden. Marie tænkte ved sig selv, at øvelsen "det reflekterende team" virkelig kan være effektivt, når det frembringer denne form for refleksion, over mange års praksis, ved "bare" at sidde og lytte.

Mads, erfaren afdelingsleder, siger, at han kan huske, hvordan det var at stå i det at være ny, og at han kan spejle sig i det, der bliver sagt. Marie spørger Bente, "hvordan det var at lytte til eksempler på god ledelse? Hvad gjorde det ved dig?" Bente svarer: "øh... det gjorde noget godt, jeg var ikke utryk ved Mikkelt, jeg sad ikke ude på stolen og tænkte nu kommer

der et eller andet. Jeg kunne godt kende mig selv i det, øh det er jeg da glad for (...) så det gjorde, det er rart, det er sjældent man får et blik ind i, hvordan andre ser en. Det tror jeg vi alle sammen i skoleledelse kan nikke genkendende til (...). Bente kigger på de to andre skoleledere. Marie tænker om det er farligt eller for sårbart at tage imod ros, eller om det simpelthen bare er for sjældent, at det gives, fordi Bente ikke bare nøjes med at sige, hvordan det føles uden at skulle sige højt, at hun ikke var utryg eller uden at inddrage alle skoleledelser. Marie siger ”man?” og læner sig frem imod Bente, hvortil Bente peger rundt i rummet, og siger ”man”, det er jo skoleledelser. Marie tænker, at det ved hun godt, men Bente taler pludselig meget generelt og overordnet og ikke om, at hun har fået at vide af en af sine nærmeste medarbejdere, at hun excellerer. Marie spørger også Jane, hvordan det var for hende, hvortil hun svarer ”jeg har det nok lidt ligesom Bente. Det var en lidt speciel situation, når nu Carl holder spejlet op og kan man tåle det man ser og det kunne jeg faktisk godt (...)” Marie lagde mærke til, at der igen bliver brugt ordet ”man” og tænker, at vi (Maj Britt og Marie) må være inde og pille ved noget ganske fint og sårbart. Maj Britt tænkte, at denne øvelse også var en ’gave’ fra de nye afdelingsledere til deres leder. Alle tre ledere valgte at fortælle om god ledelse udøvet af deres egen leder.

I vores proces har lederne et par gange sagt, at de er meget sjældent, at de som ledere modtager anerkendelse fra medarbejderne. Denne øvelse var god til at anerkende de tre overordnede ledere, men også en sårbar øvelse, men vi vurderede, at vi gennem processen havde fået skabt et trygt rum, så Maj Britt håbede, at lederne også ville opleve det på den måde.

Det reflekterende team bliver bedt om at vende sig imod Maj Britt igen, så de atter sidder med ryggen til det reflekterende team. Marie beder Carl, Mikkel og Thorkild om at være opmærksomme på ”det sproglige i at sige man, men bruge ordene jeg eller vi eller os til det sidste her”. Afdelingslederne nikker og Mikkel siger: ”det øver jeg mig meget i”. Det får Marie til at smile og blive glad, fordi det var noget Marie, sagde højt til Mikkel på forrige møde, hvor vi mødtes deres ledelsesteam, og efter at det blev sagt, så skete der ’noget’ i rummet, og det må også have været Mikkels oplevelse siden han siger ”det øver jeg mig meget i”. Marie noterer, at det reflekterende team smiler og nikker.

Maj Britt spørger herefter om det, der blev sagt sætter nogle nye tanker i gang. Thorkild lægger ud, hvilket overrasker Marie fordi det har han ikke gjort før. Samstemmigt er de tre

afdelingsledere glade for, at det reflekterende team kan spejle det de har sagt, fordi det er "et klap på skulderne".

Som afslutning skal de tre skoleledere læse deres digt højt. Lærke synes ikke hun kan og vil ikke starte, hun siger "jeg har ikke nået at skrive noget". Jane vil gerne starte, hun har endda rimet lidt. Carl smiler under hele højtlesningen og griner bagefter. Bente siger "skal jeg så..." og Lærke siger "jeg har ikke skrevet et digt", men får at vide at hun bare må lade som om. Lærke snor fingrene i håret og kigger ned. Da vi klapper kigger Lærke ikke op og da Bente læser sit digt op, sidder Lærke med hånden i hovedet. Bagefter lægger Lærke armene over kors. Marie tænker, at det var synd for Thorkild, men også, at det lidt hun fik sagt var rigtig fint. Men igen måske er det indikator for, at deres team ikke handler om andet end en arbejdsrelation, og at de ikke snakker privat, så det var måske meget grænseoverskridende. Det er der i hvert fald noget, der tyder på, når vi ser på den måde Lærkes krop udtrykker sig.

Efter mødet kom Carl hen til Marie og bad om at få digtet som Jane havde skrevet til ham, og han bemærkede, at øvelsen havde været en fed oplevelse. Maj Britt tænkte, at det var helt tydeligt, at Carl oplevede digtet som en gave. Det blev hun glad for.

Vi reflekterede efterfølgende over, hvad vi havde observeret, og hvordan processen kunne bruges fremadrettet. Særligt var vi optaget af Lærkes modstand og om vi havde passet godt nok på hende, men vi var enige i, at øvelsen havde været god fordi der havde været spejlinger, ros, smil og grin, men også sårbarhed og ærlighed.

Da vi ryddede op i mødelokalet efterfølgende, undrede vi os over, at ingen af lederne havde valgt at sætte en post-it op på den sokratiske samtale. Marie reflekterede over, om det måske skyldtes, at lederne ikke kunne huske samtalen så tydeligt. Vi overvejede desuden, om den manglende feedback kunne skyldes, at øvelsen ikke havde været lige så kropslig som de faciliteringsøvelser, der havde "fået" mange post-its.

En anden forklaring kunne være, at lederne allerede havde markeret "coaching-samtaler under alle møderne" med post-its samt øvelsen, hvor de skulle vælge et billede for at illustrere, hvorfor de havde valgt at blive ledere. Denne øvelse fungerede som en optakt til den sokratisk-inspirerede samtale og var lige blevet genbesøgt af de tre nye ledere. Det kan derfor have medført, at den sokratiske samtale trådte lidt i baggrunden. I den refleksion taler vi også om, hvorvidt vi 'bare' leder efter plausible forklaringer, fordi vi ikke vil

acceptere, at den sokratiske-inspirerede samtale måske ikke skubbede lederne. Dette udfordrer os, fordi vi selv mener, at øvelsen kan bidrage til perspektivændringer, det har vi nemlig selv erfaret på et seminar under Masteruddannelsen.

Når vi lytter til videooptagelserne, kan vi dog finde citater som indikerer, at den sokratiske samtale efterlod spor hos lederne, selvom det ikke blev direkte afspejlet i antallet af post-its. Det jeg (Maj Britt) husker bedst fra den sokratiske samtale er oplevelsen af, at den var meningsgivende for lederne, der var både flow og eftertænksomhed i samtalen, der blev nikket og lyttet, og der var min fornemmelse, at lederne kunne spejle sig i det, der blev sagt og at der var skabt et trygt rum, hvor der var nærvær. Der blev skabt et fælles rum for at tale om ledelse, og hvor der ikke var rigtige eller forkerte svar. Tavlen med ordene viser tydeligt, hvor kompleks ledelse er, og hvor mange forskellige veje, der er at gå i ledelse, og hvor svært det kan være at skulle træffe beslutninger, hvor mange behov skal tilgodeses og samtidig skal vise, i hvilken retning, der skal arbejdes.

Marie tænker, at det nok er meget godt, at vi har generet data under hele processen og dermed ikke er afhængige af, hvad vi kan huske og hvad der bliver skrevet og sagt under dette sidste møde.

Bilag 4: Tematisk-inspireret analyse

Vi har valgt at give deltagerne i vores projekt andre navne i stedet for forkortelser for læsevenlighed og af respekt for deres anonymitet.

Ledelsesteam S: *Bente, Ursula og Mikkel*

Ledelsesteam G: *Lærke og Thorkild*

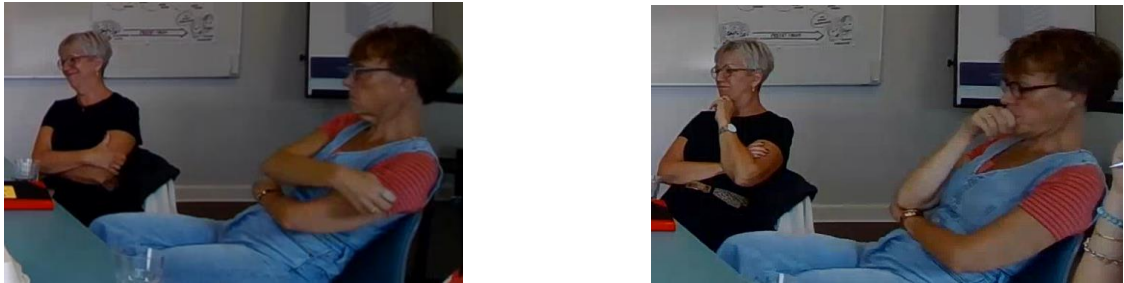
Ledelsesteam H: *Jane, Mike og Carl*

Tema	Data fra:	Citat	Optagelse/ logbog
Tid	Første møde med de tre lederteams 26.08.2024	Mikkel: Vi er i en spidssituation lige nu. Jeg har tre forskellige årgange som jeg skal tage med til forældremøder. Det sker nu. Så kommer der, ja, så må man jo også være bedre til at sige, jeg har altså lige en eller anden aftale, jeg skal et eller andet. Man skal jo selv styre sin <u>tid</u> , så det går jo lidt i bakkedal [gør en bevægelse med hånden].	Tid 1:39
		Thorkild: Vi talte også kort om det med den fyldte kalender [bruger hænderne til at gestikulere en kalender], så det der med at få et <i>brake</i> , at det er vigtigt, men vi har ikke landet noget endnu (taler om en prøvehandling).	Tid 2:37
		Mikkel: Så kunne jeg godt lide øvelsen ude på gulvet med ens tidsforbrug. Den synes jeg var rigtig god i forhold til, hvordan man prioriterer. Jeg har jo mindre børn, så jeg prioriterer lidt anderledes, men så passer det supergodt, at jeg kan tage en computer frem om aftenen, men jeg kan tage hjem kl. 15.00 i stedet for, så på den måde med, hvordan man bruger sin tid, og får det til at passe ind (...).	Tid 7:55
		Og for en gang skyld har lidt ro til at tænke tanker... vores debat tidligere.	Tid 8:27
		Carl: Tid til hinanden uden forstyrrelser	Tid 9:11
		Bente: Jeg har løbet stærkere, men der er simpelthen også bare noget som jeg ikke har håndteret (...), men det er en pukkel.	Tid 14:53
	Første møde med ledelsesteam S 27.8.2024	Ursula og Bente taler om "ro og nulstille", da de fortæller om deres sted. Arbejde meget, jeg har skrevet "blive fremmedgjort hjemme", fordi Bente beskriver, at hun ikke ved, hvordan man laver ingenting. Bente folder hellere vasketøj end sætter sig ned og slapper af.	Logbog
	Første møde med ledelsesteam G 02.09.2024	Lærke: Det skal have tid og ro til at vokse (samarbejdet), og så starter man i det små. Det tænker jeg er bedst. Facilitator: Men I har jo også afsat tid i jeres kalender til at mødes ikke? Lærke: Nikker og siger ja. Facilitator: Så det er en opmærksomhed I har.	Tid 3:12

		Lærke: Så tænker jeg også, at vi godt kan skabe os tiden uden at få stress. Det tænker jeg er væsentligt. For det er meget let i vores verden at blive fyldt op med den daglige drift. Men der er jo ingen, der dør af, at der er en dag vi ikke er der. Facilitator: Så der er en opmærksomhed på, at I skal have skabt jer noget ledelsestid, hvor I kan være sammen. Lærke: ja mm [nikker]	
	Andet møde med de tre lederteams (skoven) 02.10.2024	Carl: Meget er blevet sagt. Nærvær. Organisatorisk synes jeg, at øvelserne har været gode. Både det der med <u>tid og refleksion</u>.	Tid 3:17
Refleksioner	Første møde med de tre lederteams 26.08.2024	Thorkild: Jeg synes allerede i dag, at vi har været omkring mange ting som sætter nogle refleksioner i gang. Det er jo lige præcis det man så forhåbentlig kan, når man er flere i ledelsen, lave noget sparring med hinanden, køre videre på nogen af de her tanker.	Tid 8:48
		Mike: Det er en fordel, at bliver skabt et rum som det her, hvor vi kan sidde tre teams sammen som har været i samme båd på en eller anden måde. Jeg tænker, at det er rigtig rart for os, der har siddet der nogle år og padlet stærkere og ligesom at sparke nogle ting op af hinanden, og samtidig gætter jeg på, at det også, at hvis man er nyere, at der bliver sat ord på mange af de facetter, der ligger i det her. Og måske kan man sammen, når man kommer tilbage til de respektive skoler, passe på, at der er nogle af de her ting vi ikke gør igen. Og vi skal lige være opmærksomme på, at vi har gode intentioner, men det er jo ikke kun godt, det man går og laver, at man kan komme hjem og <u>reflektere</u> i sit team. Dels det, der kommer udefra [peger på facilitatorer], men også, at vi tager det med hjem og forfiner det på matriklen. Så det er godt, at man skaber sådan <u>et rum</u> som det her. Vi havde ikke kunnet gøre det selv på samme måde.	Tid 12:36
	Første møde med ledelsesteam H 24.09.2024	Mike: "Hvad skal vi sige? Alle de her stikord som vi skriver op så så det, jeg synes egentlig det er en behagelig proces at sidde i og det, det er okay (...) I trækker jo også essensen ud af meget af det vi får sagt i forhold til at <u>perspektivere det over i vores arbejde</u>" [svar da vi spørger ind til, hvordan det har været at deltage i mødet]	Tid 38:18
		Mike: Det giver mening, og det giver ro lidt forståelse, og måske lidt [tøver] Carl: Refleksioner. [supplerer] Mike: Ja	Tid 38:51
		Jane: Vi kan sagtens have ledermøder på dagsorden og i kalenderen og i Outlook, men så er vi hurtig inde i at løse opgaver, så hvordan får vi bragt os selv hen i et <u>refleksionsrum</u>, hvor det er dét her.	Tid 39:18
		Jane: Det er jo det der med at få bragt <u>refleksioner</u> ind, og der er vi nok bare ikke endnu. Jeg håber, at vi kan nå derhen, når støvet har lagt sig, og bunkerne har flyttet sig, og at vi husker at gøre det, altså at tage en halv eller hel dag, og få skabt <u>sådan et rum</u>, hvor man kan prøve at forstyrre hinanden, og lige et lag dybere.	Tid 40:04
	Andet møde med de tre lederteams	Mikkel: Jeg har det lidt på sammen måde. Det har været rart at have disse <u>refleksioner</u> og overvejelser, fordi vi ikke nødvendigvis sætter os ned og har <u>ro</u> til det på skolen fordi så bliver vi forstyrrede ti gange af nogen, der kommer ind.	Tid 0:32

	(skoven) 02.10.2024	Thorkild: Ja, det blev bare synliggjort, hvor vi gerne vil hen, når vi når til sommer. Der har været <u>rum for refleksion</u> . Det synes jeg har været rigtig dejligt.	Tid 4:55
	Tredje møde med de tre lederteams (reflekterende team og evaluering) 02.12.2024	Jane: Jeg tænker, at det har været rigtig sundt at blive tvunget til refleksion. Fordi vi har, som du selv siger, så kommer vi fra det ene møde til det andet og så det der med, at sådan ligesom på kommando at få at vide; så er der refleksionstid så. Det har jeg også været, hvad skal man sige en proces. Fordi jo flere gange vi har mødtes jo nemmere; altså der har været en forventning om at vi skulle noget. Vi skulle noget andet så, så hvad skal vi i dag? Men det her med at blive tvunget til at reflektere det tænker jeg faktisk er rigtig godt og rigtig sundt, fordi ellers så kører man bare derudaf, og så får man måske ikke lige justeret den der ene grad på supertankeren, men man kan ligne over at tænke sig om.	Tid 3:21
		Jane: ”Jeg vil bare gerne sige tak for det her rum (skoven). Jeg synes faktisk, at det har været godt. Og jeg genkender det her med ikke at have siddet, hvad skal man sige, i et mødelokale, hvor det kan banke på døren eller bliver banket på døren. Og så det her med sådan at skulle konkretisere det, at skulle forklare det til nogen andre tror jeg også gør, at det lander lidt mere sådan substantielt hos os selv måske. Jeg tror, at det er det jeg tager med. Vi tager stenen (griner) med hjem og så minder vi hinanden om, hvorfor var det lige vi var her”.	Tid 1:18
		Carl: Jeg synes, at de for mit for mit vedkommende er blevet erstattet af artefakterne [svar på spørgsmål om de tre værdiord, som de udvalgte som grundlag til deres prøvehandling i september, stadig er aktuelle]. Facilitator: Interessant. Carl: Det ved jeg ikke om de er, men det er de. Facilitator: Jo, det synes jeg, at det er. Prøv lige at sige lidt mere Carl. Carl: Jo for her blev vi enige om, hvad der var de tre vigtigste, piller i vores ledelsesgrundlag, i vores form for ledelse. Der fik vi sat nogle flere ord, hvad er det de tre artefakter kan gøre på for os og minde hinanden om. Carl: Jeg husker ikke så godt de ord på tavlen. Der fik vi sat nogle flere ord på, hvad er det de tre artefakter kan gøre for os. Og minde hinanden om. Jeg husker ikke så godt de ord på tavlen. Jeg kan godt huske, at det affødte en åbenhed og sårbarhed, og en tilgang til nogle samtaler, som kan være vanskelige. Men det andet. Det er det som jeg har taget med mig. Ja, hvis vi skal synliggøre det i dagligdagen. Ja, når de ligger der. Ja, en hundepose, stor sten med hul i og så en pindstol. Mike: Ja, der er mange, der har været henne og tage fat i dem, så der er en grund til, at de ligger der. Carl: Ja når man lige har netværksmøde, der ikke lige helt går som man vil have det, så ind i mig lige (peger med fingeren som en pindstol), jeg skal nok styre det her.	Tid 9:24
Kommunikation	Første møde med de tre lederteams 26.08.2024	Bente: Det handler om kommunikation som vi talte om. Og når man ved det, og vores medarbejdere ved, hvor vi er, og får det meldt ud. (Ursula siger ja og ja imens Bente taler)	Tid 1:58
		Jane: Altså vi skal simpelthen blive meget bedre til at hjælpe hinanden og i skibs altså. Og jeg ved godt selvfølgelig skal det være lokale tilpasninger, men vi må også kunne tale om tingene på en måde, du ved hvor der er sådan et eller andet fælles afsæt	Tid 11:11

	Første møde med de tre lederteams 26.08.2024	Facilitator: Har I allerede noget I tænker, at det vil I hjem og afprøve? Thorkild: Nej, ikke endnu. Altså vi er jo også øhh, ja vi finder ud af at lande og de ting, men vi snakkede jo også lige kort om det med, med den fyldte kalender. Så det der med at få et break. Det var vigtigt. Men vi er ikke landet på en prøvehandling, eller andet (...)	Tid 2:29
	Første møde lederteam G 02.09.2024	Facilitator: Altså (...) den her prøvehandling her [peger på tavle] med at trække medarbejdere i den, retning nu skrev jeg bare "det gode værtsskab"; for lige at være helt konkret i forhold til kommunikationen [som Thorkild og Lærke har skrevet på tavlen omkring deres ord <i>tydelighed</i> og <i>informerende</i>], men hvad kræver det af samarbejdet i jeres team, hvad skal I være opmærksomme på? Thorkild: Vi skal jo være helt afklaret med hvad det er vi vil.	Tid 35:21
	Andet møde med de tre lederteams (skoven) 02.10.2024	Thorkild: (...) her faldt der, -blev det lidt mere synligt for os, hvad vi egentlig godt vidste, og hvad vi gik og snakkede om, men det blev bare synliggjort, hvor vi egentlig gerne vil hen, når vi når til sommer. Der har været rum for refleksion og det har været rigtig dejligt.	Tid 4:42
	Første møde med lederteam S 27.8.2024	Ursula: tager mobilen da den ringer og siger "det er et tysk nummer", inden vi startede, havde Ursula ellers sagt, at hun kun ville svare, hvis det var sekretærerne der ringede. Alt andet måtte vente.	Logbog
	Første møde med lederteam G: 02.09.2024	Thorkild: Det slog mig faktisk lige her nu, at der her er jo meget møntet på mig, tænker jeg (citatet af Wittgenstein), men hvis vi vil ud med vores budskab skal vi være opmærksom på, hvor vores medarbejdere, elever og forældrenes sprog er henne, så vi ikke ryger hen over hovedet på dem.	Tid 0:23
	Første møde med lederteam H: 24.09.2024	Mike: Et andet persongalleri end dem jeg møder i motorcykellivet [sammenlignet med arbejdslivet]. Med hjelmen på kommer der ro, fordi man ikke er kontaktbar. Jeg sidder bare og summer.	Logbog fra "en ting/ et sted"
		Carl: Her der står du ligesom med dit eget perspektiv i din egen zone og skal forholde dig til noget, som andre forholder sig til samtidig? Og det gør jo, at du skal navigere, men du må ikke søge bekræftelse, så den skal du have med i baghovedet, at jamen jeg står på mål for det her. Så tænker man jo undervejs, hvad er det jeg mener med det? Altså hvordan vil jeg kunne forklare mig, eller hvordan er det jeg kan uddybe det her? Og det synes jeg er spændende. Det der med at være sin egen zone og skulle forklare det, men samtidig skulle navigere i andres perspektiver også.	Tid 23:05

Omsorg / anerkendelse	Første møde med de tre lederteams 26.08.2024	Jane: Jeg vil gerne knytte an til Birgit. Igen det her med, hvem er det så, der passer på os. Der burde jo være en organisation, der sagde, I har været i en mangelsituation så og så længe, så nu sætter vi alt ind i forhold til.	Tid 9:52
	Første møde med ledelsesteam S 27.08.2024	Teamet taler om det gode teamsamarbejde: "Vi så ikke begrænsninger i hinanden" "tillid og anerkendelse"	Logbog
		Bente: "Det er helt terapeutisk det her [vores møde]"	Logbog
		"Jeg lægger mærke til en særlig afstemthed imellem Ursula og Bente. Ursula berører fysisk Bente flere gange, som jeg læser som et tegn på fortrolighed og tillid. En måde at vise enighed". Ursula og Bente spejler hinandens kropssprog: 	Logbog
	Første møde med ledelsesteam G: 02.09.2024	"Det gør jeg faktisk sjældent" [Lærke om at føle sig anerkendt]. "Ros for det jeg gjorde, så jeg voksede i min rolle som leder" [Lærke om det gode teamsamarbejde] "Giver sig hen i legen med små børn" [Thorkild om det at vække glæde og få anerkendelse fra børnene] "Der var en helt anden ro og flow i samtalen [sammenlignet med forrige møde]. Vi [Maj Britt og jeg] talte om at det virkede som om rummet var helende". "Anerkendelse blev italesat og her som noget der var rart – er der en anden form for tryghed/ ærlighed ift. Sønderskov? Her var anerkendelse ikke noget, der var brug for, det var jo bare arbejde (Ursula og Bente)."	Logbog Logbog – refleksioner efter mødet
Facilitering	Første møde med de tre lederteams 26.08.2024	Bente: Jeg får sådan tanken, at det burde lidt en selvfølge, når man er et helt nyt team, nu er det jer, der gør det, man kunne også lege, at HR gjorde det. Jeg har lidt den der, er man klog eller god nok til eller for inhabil til at lave sin egen forventningsafstemning eller har vi brug for en facilitator ind i at tage nogle snakke, når man er så ny for hinanden. Jeg synes faktisk, at det er rigtig fint. Jeg kan mærke, at det skal nok blive godt. Lærke: Jeg synes, at det er rart, at der er nogen, der tager teten for os. Og I virker meget velforberedte. Det synes jeg er rigtig dejligt, så jeg slap jo for at finde ud af, hvordan skal Thorkild og jeg nu få tingene til at fungere. I har givet os <u>den ro</u> til at... [Torben kommer med en kommentar], så det her skulle vi nok alligevel, men så kom I os i forkøbet, så tak for det.	Tid 9:23 Tid 11:50-
	Første møde med ledelsesteam G 27.08.2024	Lærke: Ja, det her er, er jo noget I skal fordi I skal noget andet, men det er jo en gave for os, for ellers burde der jo have været noget andre i vores organisation som havde teten og havde sagt, ok vi har de her nye teams som en ordentlig HR-organisation sørger for at hjælpe i gang og godt på vej, fordi hvis I ikke havde gjort det, så havde vi selv skullet gøre det. Og det kunne sagtens være, at jeg ikke tænkte det eller Thorkild ikke turde sige det.	Tid 6:27

		Og det er jo lidt skræmmende fordi hvis man i sidste ende vil have et stærkt ledelsesteam til at fungere, så skal man også tage sig tiden og gøre det, men det kan nemt drukne i daglig drift. Det er lidt skræmmende, at ikke andre får øje på, at der er nogen her. Og det har vi dybest set tit påpeget overfor Erik, hvem tager sig af de nye. Det er måske en gave.	
		Thorkild: Jeg er helt enig. Jeg tænker, at der rigtig rigtig mange ting, hvor medarbejderne bliver klædt på, og har mulighed for at udvikle sig og sådan noget, men jeg vil også sige, at det er begrænset, hvad der ligger i ledelsesteamet. Altså det er jo mindst lige så vigtigt, for vi skal jo arbejde videre med medarbejderne.	Tid 8:02
		Lærke: Eller at man kommer til at stå i en situation om tre måneder, æh det her fungerer ikke, så ringer jeg til min chef og siger, Thorkild og jeg kan ikke få det til at fungere. [Chefen svarer;] Jamen, så skal vi lige have fat på en konsulent fra HR.- Så er løbet kørt. Så er det for sent. Og så ender det med, at en af os søger et andet job. Så står vi begge to tilbage og føler man måske, jeg lykkes ikke med opgaven. Og det vil dybest set være spild af ressourcer.	Tid 8:26
	Første møde med lederteam S 27.08.2024	Ursula: Jeg synes, at det har været en rigtig god måde for os at få startet op i vores ledelsesteam og finde hinanden. Jeg synes, at det er enormt godt (peger over på tavlen med den stille refleksion), vi var jo ikke startet op på den måde vel. Jeg synes virkelig, at det åbner op for noget som vi vil arbejde videre med i den grad. Mikkel: Jamen, det er rart at få sat nogle ord på, hvor man har tid og ro. Det er jo ikke fordi vi sidder og snakker, men det alligevel rart med en ekstra gang, hvis man kan kalde det det. Få tiden til, at vi kigger hinanden i øjnene. Og jeg kan også fortælle, hvad der betyder noget for mig (peger over på tavlen med den stille refleksion). I er gode til at få stillet nogle spørgsmål ind i det som får os til at tænke over nogle af de ting som vi måske ikke lige havde tænkt. Tit så har vi meget fokus på opgaven, der er meget vi skal nå. Det her er rigtig fedt fordi man reflekterer over nogle ting.	Tid: 1:25:06
	Første møde med lederteam H 24.09.2024	Carl: Men det kommer vi til her nu med den her "ægtepagt", for der bliver vi tvunget ind i det her rum der, så det er måske meget godt med sådan en lektie. (Jane: nikker og siger mm).	Tid 40:30
	Andet møde med de tre lederteams (skoven) 02.10.2024	Jane: Jeg vil bare gerne sige tak for det her rum. Jeg synes faktisk, at det har været godt. Og jeg genkender det her med ikke at have siddet, hvad skal man sige, i et mødelokale, hvor det kan banke på døren eller bliver banket på døren.	Tid 1:18
		Mike: Jeg tænker først og fremmest, at det der har været godt ved det her er, at I har fået skabt det her rum, hvor vi bliver koblet fra vores hverdag i det omfang, det kan lade sig gøre.	Tid 1:57
		Mike: Så jeg synes, at for mit eget vedkommende, at øvelserne gør, at jeg bliver mere nærværende i det. Jeg har det sådan personligt, at det godt kan blive lidt fodformet det her, men det gør det her ikke. Det bliver nærværende på en anden måde, og skaber grobund dels for noget relation til andre skoler fordi vi har de samtaler vi har haft. Det giver os tre et godt rum for at ligesom at få sat ord på nogle ting, og som Jane siger, hvis man kan tage en sten med hjem som symbol, ikke bare, men som ligger et sted.	Tid 2:33
		Carl: Eller det jeg oplevede, var et fortroligt rum som man ikke har, det har man på kontoret, men her er et nærvær på en anden måde, fordi du er her og nu, og det kan stilladseres sådan i en skov eller strand.	Tid 3:48

		Carl: Og jeg kom da til at tænke på, at vi ikke må glemme det vi lærer, så det kan da godt være, at jeg banker på en halv time og så har jeg fundet et eller andet sted (...), hvor vi kan sidde med en kinabog og så skriver vi lige ned. Jamen, det jeg blev inspireret af, at man ligesom kommer ud af vante rammer. Jane: Vi talte også om, at måske skulle vi gøre det samme med nogle teams. Carl: Ja, tage dem med ud i skoven.	Tid 4:07
Første møde med lederteam S 27.08.2024	Facilitator: ...nu kom i gang med at tale med jer om jeres team, hvem I er, og hvad I hviler I, og hvad I finder glæde i. Bente: Det er jo ren terapi det her (ler) [kigger på Ursula]. Ursula: Ja [nikker]	Tid 1:23	
Andet møde med lederteam H 18.11.2024	Jane: <u>Det er det med at få en opgave, og så har du noget i tankerne fordi det kan jeg jo høre, for det har jeg også selv, og så prøver man at give det noget form, man bliver ved med at kredse om det som man prøver at udtrykke, så jeg tænker, at det kan hjælpe med, at man bliver lidt mere præcis på det man gerne vil udtrykke, så det ikke bare bliver en masse fabuleringen, bl.a. bl.a., så man ikke kommer ud af en masse tangenter, men der var noget helt konkret som man gerne vil have sagt.</u>	Tid 31:00	
Andet møde med lederteam G 26.11.2024	Thorkild: En ting er at komme på onboarding, og få noget at noget at vide om hele organisationen, men i forhold til det andet team og dem du skal arbejde sammen med, der har det her været det allerbedste.	Tid: 24:04	
Ledelsesakademiet for kommunen ledere 4.10.2024	Carl: Det I har lavet med os, er det bedste onboarding jeg har fået, fordi I har haft fokus på, at vi som team får kendskab til hinanden, relationerne er blevet styrket, og I har arbejdet med udvikling af vores lederteam.	Note i logbogen, hvor MB sidder overfor Carl.	
Andet møde med ledelsesteam H 26.11.2024	Facilitator: Hvordan har det været for jer at lege med ler? <u>Lærke:</u> Det har været lidt grænseoverskridende. Det er ikke lige min spidskompetence, når jeg skal lave en hammer (der grines). F: Den der hammer skal bare blive for ever. (Der grines) Lærke: Men det er jo meget sjovt, og man kan få mange gode snakke ud af det. <u>Torkild:</u> Det er uvant. Det er ikke noget man er vant til. Om det så er, at man sidder og tegner eller om du eller om du går tur eller find ting ude i skoven eller om man sidder og laver noget med ler. <u>Det er ikke det man gør normalt eller udtrykker dine tanker og ideer gennem sådan noget. Det er nyt, det er anderledes.</u> <u>Facilitator:</u> Forstyrrer det dig T. <u>Torkild:</u> Jeg ved ikke om det forstyrrer mig, men det kan godt være, at det prikker lidt til nogle ting alligevel. Du skal jo tænke lidt anderledes end du gør normalt, men jeg tror også, at det godt kunne være, at man var kommet frem til nogle af de samme ting ved bare at snakke det ved jeg ikke.	Tid: 21:40	

		Facilitator: Det kan vi ikke vide. Torkild: Nej. Lærke: Jeg tror faktisk, at det væsentligste er jeres spørgsmål. Thorkild: Ja	
	Tredje møde med de tre lederteams (reflekterende team og evaluering) 02.12.2024	Ursula: Jeg synes også opstarten, den synes jeg egentlig var enormt god, fordi jeg synes det var også der, hvor det blev tydeligt at vi sidder i samme, i akkurat det, og nu var det først mulighed for at få sat ord på. Hvor tit sidder vi egentlig sammen og siger de der ting? Ikke også, det gør vi jo aldrig, og det var faktisk en rigtig, rigtig god ærlig øvelse om, hvad der var svært og hvad vi synes der er godt og sådan noget. Og det synes jeg egentlig det synes jeg, virkelig var enormt givende og en rigtig god måde at få startet op på. Fordi det gjorde også, synes jeg, at der var en god tillid. Det var nogle gode rammer at sidde i, hvor vi egentlig, altså jeg synes også, at det var helt fint at sige de ting, som også kan være svært, fordi det siger vi da ikke så tit vel, og det synes jeg egentlig er en god start.	Tid 2:27

Bilag 5: Uddrag af logbøger

Birgit sagde:
"Det er helt terapeutisk
det her" - om vores
møde.
Skal vi spørge ind til det nyt-
det regenerative. Hvorfor oplevede
hun det som værende terapeutisk?

Refleksiones
Jeg lagges med Ulla
imellem Ulla
Ulla berører fysisk
som jeg læser som
fortrolighed og
vise enighed. Ulla & B
fysisk ved siden af hinanden
at afbryde og insistere på, at vi
kun. Vi drofter om vi næst gang
går i "meta" og indleder med at
at det er vores fokuspunkt. (Et
noget vi skal vende med Lone)

Det er en god øvelse for
lære hændelserne i A for
sig inspirere af
med at

