

# RESONANTE LÆRINGSRUM

– om kreativitet, æstetik og sanselighed i HR-arbejdet

Det ender alt for ofte med, at de mere legende, kreative og æstetiske bidrag fra HR betragtes som noget "on the side". Som flødeskum på toppen. Som noget ved siden af det egentlige. Der skal arrangeres et seminar, og efter det tætte program med de mange slides må der også gerne være lidt sjov. I denne artikel vil vi dele ud af vores erfaringer med at integrere kreativitet og æstetik i organisatoriske læreprocesser. Det er vores erfaring, at de mere sanselige og æstetiske elementer åbner op for samhørighed, samarbejde, kreativitet og stimulerer til nye måder at erkende verden på. Vi er godt klar over, at man som HR-konsulent kan blive ramt af manglende mod. Beskyldningen om, at det bliver for langhåret hænger let i luften. Det er imidlertid vores oplevelse, at vinduet i mange organisationer lige nu er åbent. Længslen efter noget andet og mere sanseligt end bare power points kalder på nye tilgange. De mange oplæg og det formelle program har stadig deres legitimitet, men erkendelsen af, at vi har brug for andet og mere, betyder, at der i mange organisationer lige nu er en stor villighed til at prøve nyt.



**Thorikild Olsen**

Ekstern lektor på Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet og direktør i konsulenthuset Villa Venire.

Tekst: Thorikild Olsen og Lone Hersted,  
Begge er tilknyttet forskningsnetværket Social Organizational Sustainability (SOS) på Aalborg Universitet – et netværk, der har særligt fokus på social bæredygtighed i organisationer.

Denne artikel er baseret på vores arbejde med læring og udvikling i grupper og teams gennem mange år og vores konkrete erfaringer med anvendelse af forskellige æstetiske og kreative læringsdesigns. Artiklen er bl.a. inspireret af Hartmut Rosas resonanstænkning. Det er vores håb, at artiklen kan inspirere konsulenter og medarbejdere i HR til at integrere kreativitet og æstetik i det organisatoriske udviklingsarbejde.

## Æstetiske læreprocesser kan styrke nærvær, nytænkning og samarbejde

Megen tidligere teori indenfor organisatorisk læring og udvikling har underkendt den betydning, som æstetiske læringsdesigns kan have på både individuelt plan, gruppeniveau og på organisationsniveau. Dog ser vi, at æstetiske læreprocesser i stigende omfang vinder indpas indenfor litteraturen om ledelsesudvikling (Sutherland 2013; Sutherland & Jelinek 2015; Helth 2021). Vi har gennem vores arbejde i organisationer igennem flere år erfaret et stort potentiale i udvikling af øvelser og læringsdesigns, som rummer legende, kreative og æstetiske elementer. De æstetiske, sanselige tilgange muliggør, at deltagerne får adgang til deres intuition, følelser,



fortællinger, improvisationsevne, erfaringer, fantasi, nærvær, empati etc. (Edwards et al. 2013). De tilbyder andre tilgange til læring end de umiddelbart rationelle, kognitivt dominerede tilgange. I den sammenhæng anvendes af og til begrebet "aesthetic knowing" (Hansen, Ropo, & Sauer 2007), der betegner en erkendelsesform, som netop inkluderer sanser, æstetik, fornemmelser og følelser og ikke kun taler til den rationelle del af vores intellekt.

Vi har set og oplevet, at den æstetiske erfaringsdannelse kan bringe deltagerne frem mod nye erkendelser og indsigter, udfordre vanetænkning og stimulere til kreativitet. Men ikke nok med det: På det relationelle plan kan æstetiske læreprocesser også bidrage til skabelsen af større forbundethed og styrket samarbejde i et fællesskab. Dette, da æstetikken og sanseligheden åbner op for vores nærvær, vores følelser, vores indlevelsessevne og en øget sensitivitet i det relationelle felt, som netop kan bidrage til styrket samarbejde i en gruppe (se evt. Hersted & Olsen 2024).

At kaste sig ud i arbejdet med æstetiske læreprocesser kræver mod. Og det både hos den enkelte deltager og hos den, der faciliterer processen, da denne tilgang til læring netop bryder med gængse organisatoriske konventioner. Ofte forbinder vi det at være professionel med det at være rationel, kontrolleret og velovervejet – i modsætning til det at være spontan, afsøgende og legende. Men hvorfor ikke integrere begge dele i vores professionelle virke? Det kræver en vis portion mod at bevæge sig ud i det ukendte og uforudsigelige, da det indebærer et vist kontroltab. Det handler om at turde bevæge sig

ud imellem *det kontrollerbare* og *det ukontrollerbare* (Rosa 2021b), at give plads til det emergerende og til den mulige opståen af resonans. Resonans i vores eget selv-forhold, i relationen til andre og i forholdet til vores omgivelser, naturen, genstande, kunsten, arbejdsopgaver, borgere og samarbejdspartnere m.m. (se evt. Rosa 2021a, Hersted & Frimann 2023, Olsen 2023).

### Resonante læringsrum

Resonans er en musikalsk metafor for genklang. For noget, der svinger. Ikke blot som harmoni og ren vellyd, men netop som noget, der svarer igen på en livgivende måde.

Det resonante rum er et rum med god energi og lyst til at gøre noget sammen. Figuren nedenfor er en abstrakt model, som illustrerer et muligt resonant læringsrum inspireret af Hartmut Rosas resonanstænkning (Rosa 2021a, 2021b). Figuren er et billede på, at vi vil skabe en stemning og et nærvær i rummet, som gør det muligt for deltagerne at mærke sig selv, at mærke hinanden og arbejde innovativt sammen – og derigennem høste nye erfaringer og ny læring.

Vi arbejder ofte med større og mindre grupper af medarbejdere eller ledere. Modellen illustrerer det læringsrum, vi forsøger at etablere sammen med deltagerne. Rummet består af et fundament, som vi her kalder den essentielle akse. Af vægge, kaldet den eksistentielle akse. Samt af en diagonal akse, vi kunne kalde et genstandsforhold. Det er muligt at arbejde med disse akser separat. Vi bestræber os på at kombinere dem ved at designe øvelser og læreprocesser, som åbner op for hele rummet.

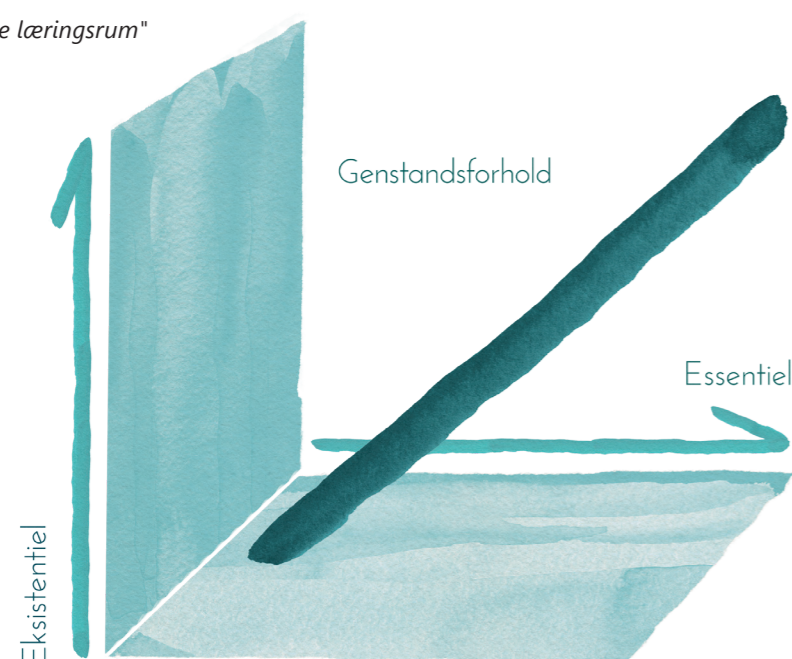
### Den vandrette akse

Den vandrette essentielle akse er fundamentet. Her handler det om relationer, anerkendelse, dialog og deltagelse i sociale fællesskaber. Der skal der skabes gode deltagelsesmuligheder for alle i rummet. Her griber vi ofte fat i kommunikationsværktøjskassen med semi-strukturerede dialoger, fx i form af "fish bowl", anerkendende interviews, bevidning eller reflekterende team. Ligeledes anvender vi en narrativt inspireret storyline, hvor gruppen kan arbejde med styrkelse af kollektive hukommelse gennem fastsættelse af begivenheder i gruppens kollektive fortælling på en tidslinje og derigennem med skabelsen af en fælles fortælling, som styrker gruppens kollektive menings- og identitets-skabelse.

Vi har foretaget diverse forsøg med "poetiserende bevidning" (mere udførligt beskrevet i Hersted, Olsen & Munch, under udgivelse). Formatet er enkelt, men har en overraskende stor effekt. I små grupper på to eller tre deltagere bedes en *fokusperson* fortælle om noget fra sin praksis relateret til dagens hovedtema. Her anvendes for eksempel billedkort til inspiration, billedkort, som fokuspersonen selv vælger.

Under fortællingen noterer en anden deltager, *lytteren*, nøgleord på et stykke papir. Nøgleord baserer sig på tekstnær lytning, hvor man præcist noterer de væsentligste ord ned, der bliver sagt. Når fokuspersonen er færdig med sin fortælling, rejser *lytteren* sig op og læser højtideligt nøgleordene op i form af et digt (dog uden rim eller nogen form for stram opbygning). Effekten af denne type "poetiserende bevidning" er som regel meget kraftfuld og livgivende, idet fokuspersonen oplever at blive set, hørt og anerkendt.

"Det resonante læringsrum"



Lone Hersted

Lektor, ph.d. i relationel ledelse og dialogiske processer på Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet.





## Den lodrette akse

Den lodrette eksistentielle akse er bogstaveligt fra jord til himmel. Den rummer bl.a. kunst, kultur, natur, religion og spiritualitet. Forneden har vi naturen, vandringen, vores sanser, krop og åndedræt. I midten kunst og kultur med musik, sang, bevægelse, teater, poesi, maleri etc. Øverst vores kollektive ånd og forbundethed og fornemmelse af at være en del af noget større. På denne akse har vi bl.a. arbejdet med hukommelses-sange, dirigentøvelser, rollespil og bevægelse til musik og sang. Vi har arbejdet med, hvordan man kan åbne sine sanser gennem åndedrætsøvelser, kropskontakt, fremstilling af billeder, collager og skulpturer i fællesskab, og lignende aktiviteter.

Et eksempel, som vi har arbejdet med, er en variant af øvelsen "sansesafari" (Harr 2023). Øvelsen kan finde sted i en park, en skov eller ved en strand. Den går ud på at skærpe sanserne én for én, mens deltagerne går i naturen og koncentrerer sig om at lytte, at se, at lugte, at mærke og måske endda at smage et bær, en blomst eller en urt. I første omgang går man rundt i naturen i stilhed og sanser sine omgivelser ved at fokusere på en sans ad gangen. Herved skærpes den enkeltes tilstedeværelse og sanseoplevelse. Dernæst mødes hele gruppen (fx omkring et træ), og der faciliteres en runde, hvor deltagerne reflekterer sammen gennem dialog og knytter erfaringen med den skærpede sansning an til deres arbejde og samarbejde i gruppen. Her inviteres således til en reflekteret dialog om, hvordan deltagerne kan anvende en skærpet sanselighed og et styrket nærvær i deres daglige organisatoriske praksis. Ikke bare læger, sygeplejersker, skolelærere, pædagoger, socialrådgivere, sosuassistenter kan have glæde af denne øvelse, men lige såvel bankrådgivere, ingeniører og erhvervsledere.

## Den diagonale akse

Den diagonale akse består af artefakter eller aktiviteter, vi holder af. Det være sig arbejdsrettet eller mere personligt/privat. Præmissen er, at vi har svært ved at indgå i et resonansfællesskab, hvis ikke vi har et resonant forhold til os selv, dvs. at være i kontakt med sig selv. Dette kan man stimulere ved at fordybe sig i, hvad man personligt sætter særligt pris på. Det kan fx være 1) genstande 2) fysiske steder eller 3) konkrete aktiviteter.

En ligefrem og virksom øvelse er at bede deltagerne tage en genstand med, som betyder noget særligt for dem. At vise genstanden frem ledsaget af en fortælling om dens særlige betydning for én, bringer en masse liv ind i rummet, og deltagerne lærer herigennem hinanden at kende på nye måder.

Man kan også bede deltagerne fortælle om et konkret fysisk sted, den enkelte oplever som livgivende, fx en havn, en park, et sted i naturen etc. eller et særligt sted, man husker fra sin opvækst. Eller det kan være konkrete aktiviteter såsom fx at strikke, bage brød, cykle, sejle, spille fodbold etc. Via forskellige semi-strukturerede interviewguides kan deltagerne undersøge

denne diagonale akse og tillige undersøge, om denne akse er stærk nok – fx om der er en god balance mellem arbejde og fritid, eller om noget bør rebalanceres.

Det er vores håb, at ovenstående tanker og eksempler kan inspirere læseren. Det er vores overbevisning, at HR kan bidrage til at fremme trivsel, samarbejde og arbejdsglæde gennem kreative og æstetiske læringsformer. Det er en pointe, at vi *ikke* skal gøre mere af det, der *ikke* virker. Vi skal finde modet og fantasien til at gøre noget andet.

## Referencer

- Edwards G, Elliott C, Iszatt-White M & Schedlitzki, D. (2013). "Critical and alternative approaches to leadership learning and development". *Management Learning* 44 (1): 3-10.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). "Aesthetic leadership". *The Leadership Quarterly*, 18: 544-560.
- Harr, E. (2023). *Skoven som samtalerum*. Forlaget Tankegang.
- Helth, P. (2021): *Æstetisk lederskab: Kollektiv læring i praksis*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hersted, L. & Frimann, S. (red.) (2023). *Resonans i organisationer: Ledelse, læring og trivsel*. København: Samfundslitteratur.
- Hersted, L. & Olsen, T. (2024). "Ledelse i en brydningstid: Fra instruktiv ledelse henimod en mere responsiv ledelsesforståelse". In: Mellon, K. (2024). *Nye tendenser i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hersted, L., Olsen, T. & Munch, C. R. (2024) under udgivelse). Narrative og æstetiske tilgange til organisatorisk læring. In: Nørlem, J., Klee, N. & Andersen, M. F. (2024). *Tilblivelser og det levende*. København: Samfundslitteratur (under udgivelse).
- Olsen, T. (2023). *Livets uendelige kilde: En søgen efter resonansfællesskaber*. København: Villa Venire Forlag.
- Rosa, H. (2021a). *Resonans: En sociologi om forholdet til verden*. København: Eksistensen.
- Rosa, H. (2021b). *Det ukontrollerbare*. København: Eksistensen.
- Sutherland, I. (2013). "Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum". *Management Learning* 44: 25-43.
- Sutherland, I. & Jelinek, J. (2015). "From Experiential Learning to Aesthetic Knowing: The Arts in Leadership Development." *Advances in Developing Human Resources* 2015 17(3): 289-306.

