

Lederuddannelse, teori, æstetik og krop

Håndtering af paradokser i ledelse kræver forståelse for de tavse forhold

Thea Vosgerau Udbye

Kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser

Institut for Læring og Filosofi

Aalborg Universitet

Gode råd kan gøre én blind for den tavse adfærd og kommunikation

Det er jo en træning i ikke at gå med impulserne... Jeg skulle virkelig koncentrere mig for kun at have øje for det sanselige. Virkelig. For jeg havde jo massere gode råd at give. I forhold til ledelsesstile og, hvordan man ellers kunne det.

Det fortalte en kursist, som på sin lederuddannelse i Cubion var blevet udfordret af ikke at måtte "snakke sig ud af" situationer, som hun plejede. Kursisterne blev øvet i at skulle anvende en forståelse for kroppens kommunikation i deres refleksion på at udvikle og håndtere deres kompetencer i ledelse.

Som en del af min kandidatuddannelse har jeg undersøgt betydningen af, hvordan kursisterne kunne lære at anvende deres nye forståelse for ledelse allerede på lederuddannelsen. Dette gennem æstetiske og praktiske øvelser, hvor kursisterne blev sat til at reflektere på deres handlingsforløb i øvelserne. Det æstetiske¹ kan hjælpe til at åbne kroppens sanser for detaljer og nuancer af eksisterende forhold, som kan gøre kognitive udfordringer lettere at håndtere (Chemi 2014). Jeg fandt, at kursisterne kropsligt oplevede at ændre deres kognitive forståelse for, hvordan de kunne håndtere udfordrende forhold i ledelse.

Med afsæt i øvelserne ses det i kursisternes fortællinger, at de oplevede sig selv, andre og interaktionen imellem hinanden på nye måder. En kursist delte sin erfaring med, hvordan hun oplevede at flytte sig mere, fordi hun med øvelserne "skaber en adfærdsændring". Hvilket for hende betød muligheden for at begynde at opføre sig anderledes. I praktiske øvelser oplevede hun at få hjælp til at begynde at fokusere på noget andet, end hun plejede. Modsat så hun uden øvelserne en risiko for, at den nye teoretiske forståelse ikke blev anvendt i praksis (ibid). Claus Springborg (2018) beskriver, at det i ledelse ses, at lederne kan have en teoretisk forståelse, som de bevidst tror, de

¹ De æstetiske læreprocesser henter praktiske tilgange fra kunsten og kulturens verden. Her kan læringsforhold blive stimuleret ved hjælp af anvendelsen af billeder, bevægelse, teater, musik, dans, tegning og lignende kreative tilgange til at åbne kursisternes mulighed for at reflektere på de tavse forhold, som bliver oplevet af kursisterne i de æstetiske læreprocesser. Her understøtter forskellige rolleperspektiver og fagligheder til at udbygge læringsprocessens kvalitet, forståelse og forandring.

arbejder med afsæt i. Men hvor det ses, at de ubevidst arbejder ud fra associationer og antagelser, som eksisterer som en tavs viden i deres kropslige tilstedeværelse. En tavs viden som kan være styrende for, hvordan en leder gør og tænker og for, hvordan en leders adfærd og kommunikation forstås af andre (ibid). Denne tavse viden kan æstetiske læreprocesser medvirke til at gøre mulig at erkende (Chemi 2014; Chemi & Christoffersen 2018).

På lederuddannelserne blev kursisterne kastet ud i æstetiske øvelser, som skulle skærpe deres opmærksomhed på at opdage tavse betydninger af deres egen og andres adfærd og kommunikation. Nogle øvelser var nonverbale. I andre øvelser fik kursisterne forskellige roller eller iagttagelsesopgaver som de i en efterfølgende opsamling og fælles refleksion fik ansvaret for at dele deres oplevelser af. Dette skabte nye erfaringer med at inddrage forskellige perspektiver i forståelsen af en situation. Med både kropslige, følelsesmæssige, rationelle og sociale perspektiver i en samlet erkendelse. Det uvante med at undersøge ens forståelse af hændelser med andre sanser kan fremhæve uforudsete sammenhænge (Chemi & Christoffersen 2018).

En kursist fortæller om det svære i at beholde fokus på sanserne, at hun "*tvang hjernen til at have det rigtige fokus*". Et formål med at skærpe kursisternes bevidste fokus på det kropslige, kan ses i betydningen af, at kroppen og vores kropsoplevelser indeholder en forståelse, som ledere kan anvende i at kunne håndtere f.eks. kompleksitet i ledelse (Springborg 2018). På lederuddannelserne viste det sig, at kursisterne kunne lære at perspektivere en anderledes og praktisk forståelse for, hvordan mangel på kommunikativ kontakt, konfliktfyldte hændelser eller stressede situationer kunne blive håndteret som leder, og hvad der modsat gjorde, at det kunne være vanskeligt at håndtere. Kursisterne begyndte at skabe disse forståelser i en helhedsorienteret perspektivering for betydningen af, hvordan forskellige måder at bedrive ledelse på kunne gøres. Men også i en forandret forståelse for paradokset af, hvad en leder personligt må skabe af mening, mens han/hun kropsligt og professionelt må lære at kunne vise noget andet (Pederezini 2017).

Paradoksledelse kræver en helhedsorienteret forståelse

Paradoksledelse kan være en svær kompetence at håndtere som leder. Det ses i forståelsen af, hvordan et paradoks med sin blotte tilstedeværelse kan paralisere de involverede med oplevelser af ambivalente, modstridende spændinger eller flertydige meninger om, hvordan en given situation eller hændelse skal eller kan håndteres. Vurderingen lyder, at paradokser må løses på alternative måder (Lüscher 2015).

Der viser sig forskningsbaserede forståelser af, at arbejdet med at skabe nye eller alternative måder at forstå håndteringen af komplekse ledelsesforhold kan blive muliggjort, understøttet af æstetiske og kropslige oplevelser reflekteret ind i en større sammenhængende forståelse (Springborg 2018; Melina, Burgees, Marturana & Falkman 2013). Det æstetiske indeholder en kropslig ubevidst viden og forståelse, som ledere kan lære at anvende som en kompetence i deres ledelsesudvikling (ibid; Larsen 2019; Helth 2018). Her ses det, at ledere kan blive bevidst om, hvordan de kan løse en ellers oplevet uløselig problematik. Det ved at skabe en samlet forståelse for deres egen kropslige adfærd, og hvordan denne metaforisk kan medvirke til at skabe en forandret kognitiv forståelse (Springborg 2018). Det sås i kursisternes refleksioner på deres oplevelser i øvelserne, at de skabte nye tankeprocesser og erkendelser af en samlet forståelse for, hvordan det kropslige kunne få betydning i hverdagens adfærd og kommunikation. Dette skabte en ny personlig eller social indsigt for, hvad kursisterne oplevede, de skulle være ekstra opmærksomme på at øve og blive mere bevidst om i deres egen fortsatte ledelsesudvikling.

Den praktiske del af kandidatspecialet

Den praktiske undersøgelsesperiode udfoldede sig på lederuddannelser i Cubion som en del af mit kandidatspeciale (Udbye 2020). Kursisterne var i processen med at flytte sig fra en medarbejderrolle til en lederrolle. Her fik jeg mulighed for at lære undervisningskulturen at kende (Saltofte 2016; Andreasen et al. 2018), og for at komme i dialog med kursisterne samt facilitatorerne af undervisningen. Med begyndende kendskab til læringskulturen opstod der et samarbejde, hvor jeg fik mulighed for at undervise kursisterne i æstetiske læreprocesser. Observationer, uformelle samtaler, to interviews med kursister og en metodeworkshop faciliteret for konsulenterne om mine opdagelser fra den praktiske undersøgelsesperiode blev afsættet for kandidatspecialet. Jeg har undersøgt en mulig forståelse og erkendelse gennem en åben nysgerrighed på kursisternes kommunikation og handlingsforløb forårsaget af de æstetiske læreprocesser på lederuddannelserne. Dette også i en undersøgelse af hvordan æstetiske læreprocesser kunne blive faciliteret på forskellige måder (Merleau-Ponty 2009; Gadamer 2007; Nielsen 2018; Jacobsen, Brinkmann & Tanggaard 2016). Hvorefter jeg i kandidatspecialet perspektiverede dette gennem en teoretisk undersøgelse (Lüscher 2015; Keiding 2005; Springborg 2018; Chemi 2014; Chemi & Christoffersen 2018).

Opsummeret

I selve kandidatspecialet (Udbye 2020) ses perspektiver på mulige forståelser for, hvordan faciliteringen af æstetiske læreprocesser pædagogisk, didaktisk og fagligt kan blive faciliteret på måder, der skærper kursisterne opmærksomhed på kropsoplevelser, associationer, antagelser, emotionelle og kognitive forudsætninger eller perspektiver. Det æstetiske og kropslige fokus understøtter kursisterne til at blive bevidste for tavse forhold i adfærd og kommunikation. Hvilket viser sig at kunne understøtte kursisterne til at forstå deres læringsbehov på lederuddannelserne og i deres videre ledelsesudvikling i håndtering af kompleksitet i ledelse eller håndtering af paradoksledelse. Det grundet deres perspektiverede refleksion på kropsoplevelser og erfaringer fra de æstetiske læreprocesser. Øvelserne og den efterfølgende refleksion medvirker til at skabe en mere helhedsorienteret indsigt og anderledes forståelse af sig selv, oplevelser af andre og oplevelser med sociale interaktioner.

Litteratur

Andreasen, K., Rasmussen, P., Rasmussen, A., Jensen, A., Ydesen, C. & Ravn, O. (2018). *At undersøge læring*. Samfundslitteratur.

Chemi, T. (2014). *The art of art integration: Theoretical perspectives and practical guidelines*. Aalborg: Aalborg University Press.

Chemi, T. & Christoffersen, E. (2018). *Serendipitetens rum - Odin teatrets laboratorium. Kunsten at finde noget man ikke søger*. Aarhus: Forlaget Klim.

Cubion (2020). Konsulentvirksomheden Cubion <https://www.cubion.dk> Hentet 15.05.2020

Gadamer, H. (2007, 2.udg.). *Sandhed og metode - grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Aarhus: Academica

- Helth, P. (2018). *Learning in practice*. PhD series. Doctoral school of organisation and management, Copenhagen Business School.
- Jacobsen, B., Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2016, 2.udg.). Fænomenologi. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red). *Kvalitative metoder - en grundbog*, s. 217-240. København: Hans Reitzels forlag.
- Keiding, T. B. (2005). *Hvorfra min verden går. Et Luhmann-inspireret bidrag til didaktikken*. PhD-afhandling nr. 5. Institut for læring Aalborg Universitet.
- Larsen H., M. (2019). *Udvikling af lederes praktiske visdom – med særligt fokus på et kropsligt forankret lederskab*. Zealands erhvervsakademi. Artikel, Zealand Erhvervsakademi.
- Lüscher, L. (2015). *Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. Danmark. Dansk psykologisk forlag.
- Melina, L., Burgees, G., Falkman, L. & Marturano, A. (2013). *The embodiment of leadership*. San Francisco, USA. Published by Jossey-Bass.
- Merleau-Ponty, M. (2009, 2.udg.). *Kroppens fænomenologi (1. Del af 'Perceptionens fænomenologi')*. Viborg: Det lille forlag.
- Nielsen, A. M. (2018). Artikulationsanalyse i fænomenologisk perspektiv - kontemplativ undervisning som eksempel. I: Bøttcher, L., Kousholt, D. & Winther-Lindqvist (red). *Kvalitative analyseprocesser - med eksempler fra det pædagogisk psykologiske felt*. Samfundslitteratur.
- Pederezini D. A., G. (2017). The senior management sensemaking paradox. In: *Journal of strategy and management*. Vol. 10, no. 3, (2017). P. 360-371.
- Saltofte, M. (2016). *Pædagogisk antropologi. Et overblik*. Latvia. Hans Reitzels forlag.
- Sköldberg, U., Woodilla, J. & Antal, A. (2016). *Artistic interventions in organisations. Research, theory and practice*. London and New York: Routledge, Taylor and Francis group.
- Springborg, C. (2018). *Sensory templates and manager cognition. Art, Cognitive Science and Spiritual Practices in Management Education*. Switzerland. Published by Springer Nature, Springer international publishing, AG.
- Udbye, T.V. (2020). *Håndtering af paradoksledelse faciliteret med æstetik og krop på lederuddannelser*. Kandidatspeciale. Det humanistiske fakultet, Aalborg universitet.