

boganmeldelser

Anmeldelse af Resonans i organisationer. Ledelse, trivsel og læring.

 december 3, 2023

Anmeldelse af Resonans i organisationer. Ledelse, trivsel og læring.

Lone Hersted og Søren Frimann (red.). Forlag: Samfundslitteratur, 2023

Af Erik Exe Christoffersen



Resonans i organisationer er en antologi inspireret af den tyske sociolog, Hartmut Rosas resonanstænkning. 12 forfattere, flere fra Aalborg Universitet, indgik 2021 i en læsekreds om Rosas bøger og begreber, og har bidraget til antologien. Som det redaktionelle team (Hersted og Frimann, Aalborg Universitet) understreger, er der ikke tale om en almen "guide eller selvhjælpsbog til resonans". Tvært imod advares der imod romantisering og banalisering af yderst komplekse forhold. Det er masser at tilbud, spændende og sanselig underholdning, uendelige serier, seneste "nyheder" og rapporter fra steder, hvor verden er ved at gå under i anledning af stormvejr eller terapeutiske forløb, som profiterer på resonanstabet og tilbyder behovsopfyldende lykkeoptimering. Det er en såkaldt kapitalisering af behovet for et kreativt liv, som Rosa ligeledes kritiserer.

Dog mener teamet, at resonans kan være et centralt begreb i enhver form for organiseret arbejdsfællesskab med vægt på delt ejerskab og uddelegering af ansvar og opgaver.



Hvad er resonans?

Resonans handler om at være i en form for interaktion med familien, kollegaer, det offentlige, statens institutioner, autonome institutioner eller aktivitetsområder som sport, fritid, kunst, religion eller politik. Det vil kort og godt sige at føle sig i live sammen med andre eller noget og proces, som på forskellig måde er mere eller mindre ukontrollabel. Det handler om at kunne lytte, mærke og respondere på verden, hvor en impuls eller *stemme* sætter en reaktion i gang. Det er samtidig uforudsigeligt, hvad resultatet bliver som form og indhold, idet denne aktion-reaktion medfører en transformation af alle parter.

Resonans skaber en gensidig forbundethed og relation til verden, og denne forbindelse er ifølge Rosa konstitutiv for den menneskelige psyke, krop, socialitet og vores stofskifte med verden. Det er både en indre og ydre relation, hvor nogen eller noget *taler*, og hvor subjektet hører og føler sig kaldet til at svare eller respondere fysisk, psykisk, mentalt og socialt. Under alle omstændigheder er forudsætningen for resonans en forskellighed mellem parter og anerkendelse af "den irriterende" og ukontrollerbare anden.

Antologien diskuterer og perspektiverer Rosas resonanstænkning og forfatterne analyserer en række eksempler fra organisationers liv og ledelse i teori og praksis, som de sidste 50 år har taget et gigantisk spring.

Acceleration og resonans

Resonans betyder medsvingning, genlyd, eller genklang og er i metafysisk forstand den sunde basisfølelse et menneske kan opleve, når det er i autentisk samklang med sig selv og andre (Rosa, 2021).

Ifølge Rosa er det moderne karakteriseret ved at være en kontinuerlig optimering af kontrol, som muliggør vækst socialt og livsstilmæssigt: økonomisk overskud, magt, status, forbedringer, helbred, udvidelse, indsigt etc. Kontrol skabes gennem synliggørelse, tilgængelighed, beherskelse og nyttiggørelse af både naturen, sociale relationer og arbejdets organisering. I det accelererende senmoderne samfund er vækst og tempo afgørende både økonomisk for samfundet og for den enkelte. Det gælder om at komme først og være bedst, øge magt, indflydelse, antal venner og anerkendelser.

Dermed reduceres resonansens ukontrollable relationer og bliver i visse sammenhænge ovenikøbet reduceret til en fjende. Det tilfældige, uheld, fejltagelser, som opstår i dagligdagen, når naturen går over gevind i storm, snevejr eller oversvømmelser, endda det lystfyldte eller magiske, bliver til uhyggelige monsteragtige kræfter. Det ukontrollable forskydes til særlige felter, som fx sportens, kunstens og religionens rum.

Hvis resonans udebliver, er pointen, mistrives vi, da vores relationer til omverdenen deformeres og bliver frosset, hvilket i værste fald kan føre til isolation, angst, depression og udbrændthed. Angsten for ikke at skabe nok vækst og fremdrift, ikke at "løbe stærkt nok" eller være tilstrækkelig hurtig til at opfatte, kan betyde at man mister sig selv, og der sker en form for fremmedgørelse, som Rosa kalder en *resonanskatastrofe*.

Resonans og sårbarhed

I og med at resonans er ukontrollerbar, åbner fænomenet for sårbarhed, og dermed rummer det en risiko for ubehag, regression og frustration, fx når resonans udebliver eller afbrydes. Dette åbner til gengæld også for en efterfølgende tilgivelse, som forudsætter en form for tillid, tålmodighed, åbenhed og at blive berørt: at "falde" for den anden. Resonansbegrebet peger i høj grad på det, som man kunne kalde omsorgspolitik i bred forstand. Omsorg for den ukontrollerbare anden, det materielle grundlag, naturen og verden betyder netop en form for feedback mekanisme, hvor man både lytter og reagerer, er affirmativ og udfordrende i forhold til konteksten, hvad enten der er tale om en kærlighedsrelation, et venskab eller fællesskab eller en proces. Der vil ofte være en usikkerhed i forhold til, hvem der leder og tager ansvar, ligesom forholdet mellem aktiv og passiv ophæves til en vekselvirkning mellem gøre og at blive gjort. Resonansrelationen er dybest set en social og samfundsmæssig proces, som karakteriserer det moderne demokrati. Resonans unddrager sig planlægning, og man kan kun arbejde med en form for parathed og tilgængelighed for resonans. Man kan træne resonansfænomenet men ikke kontrollere det.

Resonans i dans





Resonans som en bevægelsesimprovisation i en ramme, Dramaturgi 2020

Rosa kobler resonans med kreativitet, og accept af ukontrollerbar resonans er ifølge ham grundlaget for kreative processer. Rosa fremhæver eksempelvis dans, kor og fællessang som et vigtigt grundlag for social læring og dannelse. Resonans indgår på den måde i en kulturel kontekst som er bestemmende for resonanserfaringer og mulighederne for at kalde, svare og transformere. Resonanserfaring er multisensorisk og et spørgsmål om gensidigt at afpasse sin kommunikation med blikke, kropsretning, tempo, gestik, rytme og balance. Kunst og fx teater skaber resonans. Undertiden må afpasning ske gennem deceleration, dvs ved at sænke tempoet både i arbejdet og i bevægelsen (slowmotion).

Antologien giver eksempler på det Rosa kalder genklang, som er en form for gentagelse, genfortælling eller spejling af den anden. Det kan foregå som en øvelse ansigt mod ansigt, hvor den ene fremstiller en fortælling, som den anden gentager med fokus på det, som man opfattede som det centrale, og som gav genklang. Den første reagerer på den andens bevidning.

Flere artikler i antologien understreger, at dissonans også er en del af denne proces. Det skal forstås som en produktiv uenighed eller irritation og er ikke en negativ forskel. Resonansbegrebet er vigtigt i organisationer – og således også i en større eller mindre kunst-organisation, som netop arbejder med det ukontrollable. Men for at undgå mistrivsel, stress og udbrændthed, er det vigtigt at arbejde bevidst med fordeling af ansvar, flow, tillid, forskellighed i det organisatoriske fællesskabsrum.

En af artiklerne inddrager et interview med lederen af Nationalmuseet, Rane Willerslev, hvor denne fortæller om sine erfaringer fra feltarbejde i Sibirien. Her lærte han af shamanen en form for magisk resonans. Det gælder ikke om at jage byttet, men at afvente at dyret giver sig selv til jægeren, lige som træer og vejr kan kalde og tale til den, som lytter. Overført til

organisationsledelse betyder det *ikke* at frygte fiasko eller langsomhed. Det er som med vejret: sneen er en form for stilhed, man kan lytte til og ikke behersker.

Antologiens artikler giver flere eksempler på hvordan organisationer kan sikre dialogiske rum og facilitering af deltagernes stemmer, lydhørhed, tillid og synlighed med indbygget anerkendelse af forskelligheder og personlige talenter og udtryksbehov. Det er nogle værdier som kan fremmes: Gensidig opmærksomhed, nærvær, præcision, klare aftaler, flow, ansvarlighed og indgåelse af kontrakter. Desuden er det gennemgående, at fejl, manglende overblik og forskellige former for kontroltab værdisættes, selvom det kan gå ud over tempo, og overblik – eller måske netop derfor.

Resonans i ledelse handler om organisationens karakter og udformning, graden af udfordring og lederens omsorg i forhold til processen. Svinger teamet, tages der "hånd" om opgavens faser, fordeling af ansvar, sværhedsgrad og ressourcer, tempo, deadline?

Helt enkelt kan man sige, at enhver form for arbejde forudsætter en vis grad af resonans og dermed samarbejde, forhandling af regler, spænding og oplevelse af flow, fordeling af roller og ind imellem refleksion og korrigerende. I den forstand har forfatterne til antologien åbnet en uendelig fortælling.

Afstemning

Artiklerne kommer vidt omkring, men der er også en del gentagelser, og indimellem bliver det lidt et ekkokammer, hvor stort set alt kan indeholdes i Rosas resonansbegreb. Det fungerer bedst når der analyseres konkrete eksempler. Og bogen kunne muligvis have hentet flere eksempler fra kunsten, som jo tidligt var ude med fremstillinger af resonanskatastrofen. Tænk fx på Edvard Munchs varianter af *Skriget* (1893) eller Becketts *Slutspil* (1957).

Resonansbegrebet har givet vakt opmærksomhed og det er blevet et begreb, som har opnået en stor udbredelse, men det kunne faktisk også være en ide at diskutere, om resonans adskiller sig fra feedbackbegrebet og forskellige udsigelsesorienterede og performative interaktive kommunikationsmodeller, som netop understreger den gensidige påvirkning mellem afsender og modtager.

Slutspil

Lad mig slutte med et par eksempler fra mit eget bagland: De fleste har prøvet en trampolin eller en slick-line, hvor man både skal være i balance med sig selv, blikket, maven, åndedrættet, arme og ben og kunne beherske balancen og afsættet i forhold til linen eller trampolinen liv og spænding. Jo bedre, man er i resonans med sig selv kropsligt, mentalt og psykisk, jo bedre er man til at udnytte grundlagets vibrationer. Alle har også danset med en anden til musik og oplevet fornemmelsen af resonans eller mangel på samme i forhold til musikken og den anden. Det vil sige, at man sammen kan afstemme tempo, rytme, trin, afstand, kroppe og graden af relationens nærvær og intimitet. Også her kan resonans være mere eller mindre afstemt og mærkbar.

Når der tales om resonanstab eller fravær, kan jeg ikke undgå at tænke på Becketts *Slutspil*. De to: den blinde herre Hamm og den haltende tjener Clov er i deres indelukkede rum uden resonans med verden og hinanden – ud over de ordrer Hamm udsteder, og som Clov får vanskeligt ved at udføre fordi alt er ved at forsvinde. Det derude er dødt, gråt, koldt og en form for uendelig tomhed og stivhed. Selv tiden er menneskene ude af resonans med fordi den ikke er mærkbar, ligeledes er de uden indbyrdes resonans og kan hverken se eller høre hinanden, ligesom heller ikke Hamms forældre er stivnet i næsten ubevægelighed i hver sin skraldespand. Den statiske stilhed, tomrum og intethed er en langsom nedtælling til døden, som kun mærkes i form af fravær af stadigt flere sansebare relationer og objekter. Det er en depressiv tilstand, som nærmer sig billedets ubevægelige tableau. Og dog er der tale om et lille håb, som sniger sig ind og muliggør det ukontrollable. Noget har vist sig udenfor – og måske vil Clov rejse, selvom han bliver stående?

Oversigt over antologien artikler:

Søren Frimann og Lone Hersted indleder med artiklen *Verden i bevægelse* og ødet med Hartmut Rosas tænkning i forhold til senmodernitet og acceleration. De skriver desuden om resonans som modvægt til fremmedgørelse.

Charlotte Reimert Munch og Lone Hersted skriver om behovet for resonans i organisationer, og hvordan der skabes rum for resonans i dialogisk baseret fællesskaber.

Reinhard Stelter artikel *Fra dissonans til resonans* omhandler dialogisk konfliktløsning i organisationer og mennesker imellem.

Karina Solsø artikel *Resonans i ledelse* omhandler det, at benytte et stumt eller vibrerende sprog i samtalearenaer.

Finn Thorbjørn Hansen beskriver når fænomenet – sagen selv – taler tilbage og “fører samtalen”: det er en værens- og dialogfilosofisk tilgang med en øget forundringssans indenfor sundhedssektoren.

Jakob Nørlem beskæftiger sig med resonant ledelse mellem rationalitet og magi i et accelererende samfund. Konteksten er Nationalmuseet og et interview med Rane Willerslev om hans erfaringer med magi og frygt i ledelse.

Hanne Dauer Keller omhandler *deceleration* som en modstandsform i et accelererende arbejdsliv.

Louise Møller Pedersen skriver om resonansen i patientbehandlingen præges af de styringsmæssige rammer og sygeplejerskernes altafgørende rolle på hospitalerne.

Lone Krogh behandler sygdomstegn i universitetsverdenen i forandring: reformer, konkurrence, acceleration og mistrivsel i forhold til psykisk og fysisk trivsel og mere resonante uddannelses- og arbejdsmiljøer.

Julie Borup Jensen skriver social acceleration og resonans i sansernes domæne med en diskussion af Rosas resonansbegreb: fænomenologisk sansning og læring.

Helle Marie Skovbjerg og Julie Borup Jensen omhandler en legende praksistilgang til undervisning som en vej til resonansforbindelser.

Erik Exe Christoffersen, lektor emeritus, Dramaturgi, Aarhus Universitet

Til sidst en reference til net-opslag om resonans i kulturlivet, som undertegnede af nysgerrighed, er stødt på under læsningen.

Resonansfællesskaber



Villa Venire A/S

https://viden.sl.dk/media/6589/inspirationskatalog_final.pdf

<https://www.facebook.com/groups/649443251762640/>



Mig Dig Os

Aabendans

<https://dansehallerne.dk/da/explore/om-det-at-lytte/>



TIDLIGERE

Vita Danica – Om identitet og danske s...

NÆSTE

Glo ikke så romantisk



Om os

Peripeti er det eneste danske videnskabelige teatertidsskrift og redigeres af en national redaktion fra Dramaturgi, Aarhus Universitet, Teatervidenskab ved Københavns Universitet og med redaktionsmedlemmer med tilknytning til teatre og teateruddannelser.

Støttet af



STATENS KUNSTFOND