

Hvordan kan man lære lederskab

Poula Helth

cand.scient. adm. og ph.d. studerende på CVL/CBS, tidligere selvstændig konsulent og ekstern lektor, har bl.a. bidraget til udvikling af det personlige lederskab gennem en række teoribøger om lederskab. Har siden 2011 deltaget i forskningsprojektet "New movements – new responsive welfare management" og er nu i gang med ph.d. projektet "Læring i praksis – vejen til bedre lederskab" med fokus på læring af ledelse i praksis gennem transformative processer.

This article focuses on knowledge about learning processes based on a research project where leaders make experiments in order to create new aspects of leadership. Based on movement seeing and the affective turn (Massumi 2002) leaders learn to act differently. The sessions in the project are organized as living, sensing, moving experiments where leaders get inspiration from performance theory (Schechner 2003).

The project is based on the assumption that too much of the social theory is unprocessual (Massumi 1997) and that leaders therefore have to learn to become more process oriented through their professional leadership training i.e. based on a non-representational theory, that is an approach to understanding the world where we have to look at the how and not the what (Thrift 2008).

The project moves the learning focus from a theoretical study to a performing study in close connection with developing the self as an embodied self; it is the self that is based on desire and corporeality (Elliot 2012). New forms of leadership will occur and we will have to reconsider our traditional ways of organizing educational systems that are often focused on effects and transfer

Lederes læring af lederskab.

Artiklen sætter fokus på, om der er behov for at udvikle radikalt anderledes uddannelser, hvor læring sker med afsæt i lederskabet og lederen selv. Her vil vi dels se på lederskabets betingelser for at lede velfærdsopgaven, dels på lederskabet som begivenhedsledelse, hvor den transformative læring antages at kunne sætte dybere spor end den traditionelle læring af ledelse gennem transfer. Herefter vil artiklen gennemgå læringsaspekter fra et netop afsluttet forskningsprojekt *New Movement – New Responsive Welfare Management* og analysere virkningen af den transformative læring i projektet. Artiklen viser, hvordan ledere kan udvikle et responsivt lederskab, hvor de finder energi og mod til at lede anderledes, når de arbejder med transformativ læring. Aspekter ved transformativ læring i forhold til transfer vil ligeledes blive belyst i denne artikel, som afsluttes med perspektiver for fremtidens lederuddannelser, herunder en kort præsentation af et nyt forskningsprojekt, der skal arbejde med eksperimenter i lederens egen praksis.

Dermed sætter artiklen fokus på, hvad læring er, hvis vi antager, at lederskab skabes gennem den enkelte leder og på tværs af traditionelle opdelinger og strukturer, i kraft af de begivenheder, der opstår i nuet. Artiklen undersøger hvilke læringsformer, uddannelse af ledere med fordel kan anvende, hvis ledere skal lære at være til stede i begivenheden og håndtere øjeblikket, dvs. undersøge muligheder for at fremme transformativ læring som en ændring af grundlæggende antagelser hos den enkelte, frem for transfer, som det at overføre teorier og viden fra lederuddannelsen til egen praksis.

Lederskab er udpeget som den kreative kraft, der skal overskride paradokserne i den offentlige sektors dobbelthed af kontekst og selvstyring, og som skaber et legitimt beslutningsgrundlag og koordination gennem forhandlede relationer (Pedersen, 2008). Lederskabet er trods det, at der er tale om en opgave udført af en person, altid bundet op på en organisatorisk ramme, hvor lederrollen ikke blot udfoldes, men også skabes af lederen selv (Helth 2009, Rennison 2009). Fordi lederskabet i dag er bygget på en foranderlig, polykontekstural organisatorisk ramme, er der behov for et responsivt lederskab, hvor lederen kan agere på tværs og indgå i relationer mellem mennesker og ikke blot forholde sig til

organisationen som et mekanisk gitter med siloer, bokse og faste båse (Thrift 2008, Stacey 2010).

For at få dybere kendskab til responsivt lederskab, er der behov for forskning i lederuddannelser med en mere eksperimenterende tilgang (Amhøj 2010). Med en eksperimenterende tilgang, kan man kan bl.a. undersøge muligheden transformativ læring, hvor der samtidig sker en ændring af den lærendes identitet (Illeris 2013). Dette aspekt vil denne artikel belyse med afsæt i oplevelser fra et læringsforløb, med henblik på at undersøge de lærendes muligheder for i kraft af eksperimenter under forløbet at rekonstruere og dermed danne grundlag for anderledes fremtidige handlinger (Mezirow 1995, Rander 2011, Illeris 2013). Det skal understreges, at ikke al læring fører til transformationer i meningsstrukturer; der skal andet og mere til, før voksne mennesker bliver påvirket på en måde, så de ændrer meningsstrukturer. Ifølge læringsteoretikeren Jack Mezirow består den transformativ læring i at blive bevidst om, hvordan og hvorfor de grundlæggende antagelser har påvirket den hidtidige opfattelse, og transformationen skal føre til en reformulering af antagelser og give plads til helt nye forståelser og måder at handle på (Wahlgren et al 2002, p. 159).

Den eksperimenterende læring, som denne artikel belyser på, muliggør læring i nuet (Amhøj 2010 og 2013). Dermed vil artiklen også belyse grundlaget for et responsivt lederskab i kraft af læring på baggrund af eksperimenter i nuet. Dette er i modsætning til en læring, hvor ledere lærer at udpege, planlægge, reflektere over og have dokumentationen klar til at håndtere den fremtidige ledelsesopgave. Det er en udbredt opfattelse på mange lederuddannelser, at ledere i kraft af det, de lærer på uddannelsen, kan hente belæg for deres lederskab ved at trække på teorier, der underbygger, hvordan de på forhånd kan sikre sig, at de gør det rigtige. Men kun begivenheden kan afgøre, hvilket lederskab, der er det rigtige.

Ledere står hele tiden over for begivenheden, forstået som den pludseligt opståede situation, hvor der skal handles hurtigt og træffes beslutninger. Her har ledere sjældent mulighed for hverken i tid eller rum at gennemføre eftertænksomme analyser eller dybe refleksioner. *Begivenheden indtræffer, lederskabet udspiller sig: Begivenheden konfronterer os altid med det skelsættende. Vi må gøre det, som vi må gøre. Vi må spille stykket til ende, sprælle i nettet eller be-*

gynde på noget nyt. Begivenheden viser ind i sig selv, i det vi kalder øjeblikket (Kirkeby 2006, side 10).

Her er *den ægte følte tanke* vigtig (Massumi 2002), så lederen kan handle i nuet, være autentisk, og ikke blot gennem iagttagelser af sig selv forholde sig til begivenheden på et teoretisk og taktisk plan. Mange ledere gemmer sig bag lederrollen for at legitimere deres beslutninger. De gemmer sig bag instrumentelle styringsmanualer og træffer beslutninger ud fra en indgroet rationel logik (Melander 2012)

Som Ole Fogh Kirkeby skriver:

”Enhver begivenhed trækker hændelsernes strøm ud af deres trivialitet. Dermed stiller den meningen med det, vi gør, op mod meningen med det, vi ville kunne gøre. Også selv om vi ikke drømmer om at skifte liv, og også selvom vi har hovedet helt nede i planer, projekter, perspektiver, der er ved at lykkes, eller optaget af vores ansvarlighed overfor medarbejderne, så ringer der en klokke et sted. Inden i hver begivenhed findes der en ganske fin, næppe hørbar gongong, der melder, at den kamp, vi udkæmper, også har runder og dermed pauser (Kirkeby, 2006, side 11).

Begivenheden viser således ind i fremtiden, samtidig med at den åbner øjeblikket mod nutiden.

Grundlaget for at sætte fokus på transformativ læring frem for transfer er antagelsen om, at lederskabet fordrer helt nye multiple, kreative og innovative kompetencer for at ledere kan håndtere fremtidens velfærdsopgave. Lederskab som governance skal kunne skabe et kraftfelt af intensitet, der muliggør, at velfærdsopgaven kan tænkes gennem et felt af muligheder ved at inddrage den transformationskraft, som bevægelsen mellem det potentielle og det aktuelle sætter i gang (Amhøj 2010). Artiklen bygger således på den antagelse, at kun ved at gribe øjeblikket, kan lederen udøve et troværdigt lederskab, som skaber nærvær og handlekraft på samme tid, når præmissen for lederskab er tvedydighed og dilemmaer.

Eksperimenter som grundlag for læring

Der er i 2012 og 2013 gennemført et forskningsprojekt *New Movement – New Responsive Welfare Management*¹ på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School, hvor der afprøves nye veje til at skabe transformativt processer gennem virtuelle, eksperimenterende styringsteknologier. Projektet er finansieret af et konsortium bestående af en række professionshøjskoler, finansministeriet og nogle interesseorganisationer

Projektet, som forfatteren af denne artikel har deltaget i, har afprøvet nye former for performance bl.a. visualiseringer, musik, teater, dans og andre kropslige øvelser, som har skabt bevægelser i både krop og sind. En sådan brug af teknologier har haft til formål at udruste lederen til at skabe en forskel mellem den potentielle verden og den aktuelle ved at aktualisere det potentielle i den reelle verden. Se www.newmovements.org.

Som optakt til forskningsprojektet skrev forskergruppen på projektets hjemmeside: *Virkeligheden har det med at bevæge sig. Indsætter vi en forskel opløses den konstant. Det, vi genkender som styring, bliver dermed hurtigt ustyrligt og skaber behov for mere styring. Det dræber engagementet og glæden – som så igen spænder ben for, at vi faktisk knytter an til den forskel, der skal minimeres og styres på. Det handler om at "se", hvad der bevæger os. Rører vi andre – rører og bevæger vi også os selv. Det åbner op for nye offentlige fremtider. I dette forskningsprojekt inviterer vi mange forskellige fagprofessioner til at designe 4 eksperimentariums med henblik på at aktualisere en engagerende og levende fremtid for det offentlige lederskab. Deltagerne er bl.a. offentlige ledere, der allerede er godt i gang med at skabe fremtidens lederskab her og nu. I eksperimentariet arbejdes der med teknikker, der på en og samme tid er æstetiske og politiske, pragmatiske og spekulative. Vi vil "se" bevægelser og mærke, hvordan de bevæger os, fordi der ofte er mere bevægelse i bevægelserne.*

Alle fire eksperimentariums handler om at aktualisere det responderende lederskab, der kan lede engagement og kreativitet. Det handler om ledelse af den nye intense velfærd. Vi har gennemført 3 eksperimentariums på Krudttønden, som er et spillested på Østerbro i København, og det 4. eksperimentarium på Vega i København. Rammen har understreget det eksperimenterende sigte med projektet. De i alt 25 ledere, der har deltaget i projektet, har repræsenteret uddannelsesinstitutioner, faglige organisationer, statslige styrelser og kommuner.

Som omtalt på projektets Facebook profil www.facebook.com/intensewelfare, er der i projektet eksperimenteret med en virtualitet, som er opstået, når den enkelte deltager i projektet har skabt det mulige i den aktuelle begivenhed. Og det er netop sket, når hun har genopdaget, hvad kroppen kan. Det kan f.eks. være at vise glæde, engagement eller empati, når deltagerne har danset, bundet knuder på tov uden at tale sammen; oplevet lederskabet som en flydende bevægelse mellem det at lede og blive ledt, når man er i en fugleflok; bygget, tegnet og malet fremtidens lederskab som ild, vand, jord og luft, fornemmet og påvirket hinanden; skruet op og ned for intensiteten. Der har ikke på noget tidspunkt været tale om en nøje planlagt, indstuderet kausal orden, men en tilfældig sammenhæng, som har krævet, at deltagerne selv har performeret. Som en Som jeg hørte en deltager udtale på det sidste eksperimentarium: " Vi har ikke på noget tidspunkt kendt hinandens positioner, spurgt om succeshistorier eller arbejdet med de sædvanlige magtrelationer, hvilket er usædvanligt, når så mange ledere er til stede i samme rum på samme tid. Den kognitive, rationelle logik har ikke blot været dømt ude, den har slet ikke været relevant."

Det er interessant, om deltagerne i projektet har taget erfaringerne med tilbage og brugt dem i egen praksis; om de ud fra en sansning af de energier, stemninger og potentialer, der er i ethvert menneske, gør brug af erfaringer med eksperimenterne, når først energier og stemninger bliver genkendt. Artiklen vil inddrage aspekter af den transformative læring, der kan være tale om, i det næste afsnit.

Det responderende lederskab

Det responderende lederskab tager afsæt i *the affective turn*, den påvirkende bevægelse og handler om virtualitet og intense tilblivelsesprocesser (Massumi 2002). Begrebet henter inspiration hos den nederlandske filosof Spinoza og siden udviklet af den franske filosof Gilles Deleuze i bogen *Spinoza: Practical Philosophy* (Deleuze 1988) som svaret på, hvad der kommer efter Michel Foucaults analyse af kontrol og overvågningssamfundet (Amhøj 2013). Affekt gør med en deleuziansk inspireret tilgang op med ideen om, at følelser som skam, glæde, vrede, tristhed og henrykkelse kommer fra det enkelte subjekt (Amhøj 2013 og Ruddick 2010). Eksperimenter med kroppen understreger ifølge Amhøj, hvordan vi står på vippen til et ny ubestemmelig og virtuel fremtid og nye former for individuation.

Det er affekter, som ifølge Massumi skaber grundlag for vores tankegang og holdninger, og ikke blot skaber affekter den intensitet, men også den transformationskraft, som bevægelsen mellem det potentielle og det aktuelle sætter i gang (Massumi 2002). Aktualiseringen af intensitet er noget, som man konstant må eksperimentere med. Derfor kan man sige, at udtryk og bevægelser, der udløser intensitet i et øjeblik, ikke nødvendigvis er det samme, der udløser intensitet i et andet øjeblik. På den måde handler ledelse om at kunne forholde sig til en ubestemmelig fremtid (Amhøj 2013)

De vigtigste affekter er ifølge Spinoza glæde, ønske og tristhed, og han definerer affekt i bred betydning, fordi affekt – eller påvirkning – både omfatter krop og tanke (mind) (Spinoza 1985). Den påvirkende bevægelse har stor indflydelse på, hvordan vi bliver påvirket af og selv søger at påvirke begivenheder. Affekt involverer både krop og sind, hvor vi påvirker og påvirkes, så vi når til "greater or lesser perfection". Vores tanker er ifølge Spinoza skabt ud fra vores ide om, hvordan vores krop er. Er vi optaget af, hvad vi ikke kan, er det i virkeligheden ofte et udtryk for, hvad kroppen fortæller os, at vi ikke kan.

Projektet "New Movements- New Responsive Welfare Management" har afprøvet metoder, som bl.a. har haft til formål at fremme transformativ læring gennem de påvirkende bevægelser, projektet har bestået i. Det er ikke muligt at sige noget endeligt om, hvilken læring der kommer ud af projektet, set i forhold til deltagerne praksis. Og grundlæggende vil en effektmåling, som forskerne kunne igangsætte, også ødelægge noget af den respons, deltagerne har sanset undervejs. Med udgangspunkt i Gilles Deleuze og Felix Guattari's forståelse af forskellen mellem begreberne "molarity" (det strukturerede) og "molecularity" (det der skabes mellem den enkelte og fællesskabet), finder man en model til analyse af projektets affektive viden til forskel fra en planlagt, teoriformidlende viden (Elliot 2012). Det molekulare selv er det selv, der er til stede og oplever og udfordrer strukturer og mønstre. Det er det selv, der er flydende og forandrer sig hele tiden; det er det selv, der er baseret på ønske og kropslighed: *The molecular is how you are feeling at the moment* (Elliot 2012 p. 26). Projektet har netop lagt vægt på at skabe stemninger, bevægelser og affekter, og dermed tilstedeværelse i nuet og ikke fokuseret på, hvad deltagerne i projektet har lært, som de kan bringe tilbage i egen praksis.

Seniorforsker Christa Breum Amhøj, som har arbejdet med transformativ læring gennem en årrække har bidraget med sin viden på området, i forbindelse med tilrettelæggelse af projektet *New Movements- New Responsive Welfare Management*. Hun skriver bl.a.:

Det er vigtigt, at der sættes fokus på, at den enkelte leder lærer at skabe et virtuelt blik på sig selv, der overskrider de sociale og selvskabte forventninger ved at skabe intensitet, energi og stemninger gennem et zigzag mellem potentielle dimensioner i tid og rum (Amhøj 2010 p. 252).

Projektet har forsøgt at lukke op for en kreativitet og nytænkning, når det gælder læring i forhold til lederens egen praksis. Denne tilgang kan ikke blot opfattes som kritik i forhold til de eksisterende lederuddannelsesparadigmer, men kan med Braidotti (2008) også ses som dannelse af nye begreber og ikke mindst som doser af positivitet i vores uddannelsesinstitutioner (ibid., p. 254). Der er således ikke tale om kritik i gængs forstand, som når man finder fejl og mangler på eksisterende lederuddannelser, men mere om en kritik, der knytter sig til at mærke sprækker i disciplinerende teknologier. Dette har projektet har da også givet mulighed for, fordi deltagerne har oplevet intensiteten som følge af de påvirkende bevægelser, som afvigelser fra styringsnormen. Den virtuelle teknologi, som projektet har anvendt, kan muligvis vise sig at have et hidtil ukendt potentiale både i forhold til lederuddannelser og lederes egen praksis.

Denne tilgang til læring af lederskab kræver dels et fokus på det responderende lederskab, dels en præcisering af de læringsbegreber, som må afsøges, hvis mestring af virtuelle styringsteknologier skal udvikles og anvendes. Det er forskernes antagelse, at projektet har skabt en ny kropslig manifestation gennem bevægelserne i projektet, som kan have en transformativ og dermed identitetskabende karakter. Indvendingen kunne være, at der igen blot er tale om nye performative teknologier, som skal overføres til lederens egen praksis, og som derfor ikke med sikkerhed kan siges at have en værdi i et organisatorisk perspektiv, men mere være endnu eksempel på et personligt udviklingsprojekt.

Imidlertid viser foreløbige resultater af forskningsprojektet noget andet. Vi har i en række interviews anvendt en fænomenologisk metode, hvor ledernes egne erfaringer har dannet grundlag

for at lytte til deres erfaringer i forhold til en kropslig, intersubjektiv livsverden (Husserl 1993). Den fænomenologiske metode kan sammenlignes med den gode musikalske improvisation, hvor det drejer sig om at lade virkeligheden indfange ved at lade sig lede af umærkelige variationer, der gives i den intuitive sansning af verden (Rendtorff 2004, p. 285).

Resultater fra interviewene blandt deltagerne i eksperimentariet *New Movement – New Responsive Welfare Management* viser blandt andet, hvad der dukker op, når vi inddrager intensitet og energi i udvikling af lederskabet. En af deltagerne udtrykker således: *"Jeg følte, at jeg brugte mig selv meget mere end jeg plejer, på en god måde, da jeg første gang stor i en vanskelig situation. Som regel har jeg et stort hoved. Ved at bruge kroppen bliver jeg et helt menneske. Sådan har jeg egentlig altid oplevet mig selv, men jeg har altså ikke før givet udtryk for noget. Det er en fantastisk følelse at kunne bruge sig selv som et helt menneske – ved at skabe bevægelser. Jeg vidste ikke, hvad der kom ud af det. Jeg fulgte blot min fornemmelse"*.

Citatet viser, at eksperimenter med den affektive teknologi har givet en transformation i denne lederes opfattelse af sit eget lederskab hen imod et responsivt lederskab. Der er således tale om en erkendelse af lederens hidtidige antagelser og en efterfølgende reformulering af antagelserne (Wahlgren 2002).

En anden deltager siger: *"Vi skal have det mentale og kropslige meget mere med ind i stedet for kun hovedet og følelserne. Vi kan jo ikke læse os til at ændre praksis. Det ville være paradoksalt, hvis vi skulle læse os til bevægelser. Dem er vi nødt til at eksperimentere med"*.

Dette citat viser den erkendelse, der er sket hos deltageren, når vi anvender de kropslige eksperimenter. Også her kan man se spor af transformativ læring.

En tredje deltager udtrykker sig således: *"Som professionelle kan vi have en tendens til at sige "det faglige først", og så kan mennesket komme bagefter. Men sådan bør det ikke være, de to elementer skal være ligeværdige. Da vi læser hinanden ubevidst, er det selvfølgelig afgørende, at mennesket også er med. Efter eksperimentariet er det blevet mere legitimt at være mig selv. Det har en værdi, hvad jeg bidrager med som menneske"*.

Igen viser citatet, at en leder har skiftet holdning til sit lederskab. Hun har erkendt at det er afgørende at være sig selv, ikke i kraft af en refleksiv øvelse, men som følge af det, Guattari og Deleuze kal-

der det molekulare selv (Elliot 2012). Lederen har haft modet til at være sig selv og mærke sig selv og dermed udfordret sin molaritet.

Noget tyder på, at ledere ved at eksperimentere med at være til stede i nuet, kan håndtere begivenheden anderledes. Det er dog for tidligt at lægge sig fast på konklusioner af projektet. Desuden er der behov for, som denne artikel også belyser, at forskningen zoomer ind på lederens praksis og opdager, hvad der sker når eksperimenter med responsivt lederskab gennemføres i egen ledelsespraksis hvor bl.a. også de sociale praksisser kan spille ind.

Fra transfer til tranformation på lederuddannelser

I projektet *New Movement – New Responsive Welfare Management* har vi set de kropsligt indlejrede erfaringer og dermed det potentielle, deltagerne i eksperimentariet bidrager med, blive aktualiseret gennem de bevægelser, som de sætter i gang i projektets eksperimenter. Projektet ser ud til at have udfordret den traditionelle lederuddannelse ved at tage fokus væk fra kompetenceudvikling gennem kognitive teorier, refleksive metoder, typologisering, selvskabte lederroller og i det hele taget en optagethed af lederen som individ.

Ofte står vaner i vejen for, at ledere handler anderledes i begivenheden. De lader sig indfange af rationaler, som de dybest set ikke ønsker at blive bundet af, men som de i situationen alligevel ikke kan befri sig for, fordi der er tale om selvreferencer eller feedback loops i lukkede kredsløb (McKenzie 2001, p. 90). Med bevægelserne oplever lederne det potentielle, som de kan trække med ind i deres egen praksis, som f.eks. den deltager i eksperimentariet, der udtaler: *"Ved at bruge kroppen bliver jeg et helt menneske. Sådan har jeg egentlig altid oplevet mig selv, men jeg har altså ikke før givet udtryk for noget"*. Som citatet viser, har projektet muliggjort at der sker et flow mellem et socialt og et æstetisk drama. *"The more splendid the displays of dancing, the stronger the alliances; the stronger the alliances, the more splendid the dancing"* (Ibid, p.91). Her er det bevægelsen, der sætter gang i det flow, som påvirker relationerne i det sociale drama.

Skal vi sætte mere fokus på transformativ læring, må vi i det hele taget trække på kropstanken, som indebærer at kroppen i enhver situation allerede har sanset og skabt mening, før en bevidst refleksion eller tanke kan finde sted, tydeliggjort gennem udsagnet "jeg kan" i stedet for "jeg tænker" (Maurice Merleau-Ponty 1999,2009). Kropstanken giver en ny forståelse af, hvordan lederen

kan være til stede i begivenhedens øjeblik, for det er med den franske filosof Merleau-Ponty igennem de kropsligt indlejrede tanker og følelser, lederskabet kan og bør forstås.

Grundlæggende er der en udbredt tro på, at uddannelse er vejen til at løse store samfundsmæssige udfordringer, og at læring sker på en uddannelse og ikke i praksis. Læring er blevet et mantra, som selv om det i høj grad knytter sig til den læring, der sker på uddannelserne, menes at have betydning for professionalisering af ledelse i praksis. Imidlertid synes denne professionalisering ikke fuldt ud at lykkes. Diagnoser om læring i det postmoderne samfund, understøttes nemlig af antagelser om, at institutionel læring begrænser muligheden for læring i praksis (Qvortrup 2004, Illeris 2004, Elkjær 2005). Tendensen er, at ledere i forbindelse med lederuddannelser udvikler en abstrakt, generaliseret, iagttagende forståelse af ledelse, som ikke umiddelbart kan anvendes i den daglige praksis. Det ligger underforstået i uddannelsesmantraet, at denne forandring kommer af sig selv, som følge af vellykket transfer af viden fra lederuddannelsen (Helth 2011).

I modsætning til transfer kan transformativ læring ikke ses som en individuel, kognitiv proces, men må iagttages som en social, relationel proces, hvor de organisatoriske rammer spiller en vigtig rolle (Bottrup og Rasmussen 2011, Bottrup 2002). Transformativ læring ses imidlertid som en krævende læringsform, som uddannelser ikke kan påtage sig ansvaret for (Keller, Willert og Stegeager 2011), og derfor kan forskellen i opfattelse af læring måske vise sig at have afgørende betydning for et manglende samspil mellem teori og praksis. Hvis der er behov for transformativ læring på lederuddannelserne, for at skabe bedre læring i praksis, men lederuddannelsen fortsat primært tilbyder læring gennem transfer, står vi overfor et dilemma.

Transformation har hidtil i den organisatoriske verden været tæt forbundet med Performance Management, men kan alternativt ses i relation til Performance Theory, som er ensbetydende med en række kreative, eksperimenterende former for leg og spil, dans og teater, sådan som projektet *"New Movements- New responsive Welfare Management"* også har gjort. Med transformativt lederskab indgår blandt andet både det sociale drama og det æstetiske drama, som gennem interpersonelle relationer og sociale samspil kan bruges til at forstærke de horisontale aspekter i organisa-

tioner, modsat de traditionelle vertikale aspekter, som kan virke fastlåsende og kontrollerende (McKenzie 2001, Schechner 1988 og 2003).

Hertil kommer, at transformativ læring også kan inkludere processer, der finder sted på arbejdspladsen. Det gælder f.eks. sociale relationer og samspil, som kan udtrykkes gennem Bourdieus habitusbegreb, hvor individet tilegner sig viden ved internaliseringen i objektive strukturer og efterfølgende omsætter denne viden til praktisk handling gennem eksternalisering af internaliserede strukturer (Bourdieu 1990, Wilken 2006). Habitus er indlejret i kroppen, ligesom det sociale er det. Vi husker med kroppen og reagerer med kroppen, uden at vi er bevidste om det.

Forskningsprojektet *"New Movements- New responsive Welfare Management"* har tydeliggjort kroppens betydning i læringen, forstærket af de kropslige og æstetiske dramaer, som har udfordret og skabt flow i relation til de sociale dramaer. Projektet har dermed brudt en lukkethed i tænkning og handling, som formentlig ikke kunne fjernes gennem refleksion, men som netop dette projekt har kunnet udfordre og dermed ændre. Den sidste påstand er der ikke forskningsmæssigt belæg for, men i og med, at refleksion ofte bruges i lederens praksis og alligevel ikke ændrer vaner og molaritet, tyder noget på, at påstanden kan eftervises, hvis man går tættere på lederens egen praksis. Desuden tyder erfaringer fra *"New Movements- New responsive Welfare Management"* på, at de performative teknologier kan skabe flow i relation til de sociale dramaer og dermed kan udfordre vaner og mønstre, som en kognitiv orienteret lederuddannelse ikke muliggør.

Sidst men ikke mindst kan det i kommende forskningsprojekter være relevant at inddrage muligheder for at arbejde med praksislæring, som kan defineres som en proces, der sikrer, at individuelle kompetencer udvikles, tilegnes, afprøves og bruges i forbindelse med den opgave, lederen eller medarbejderen har i den organisatoriske kontekst (Bottrup og Rasmussen 2011, Helth 2011). Ledere kan skabe praksislæring, hvis de på den ene side lærer at omsætte kompetencer fra lederuddannelser i deres egen ledelsespraksis, og hvis uddannelsesinstitutioner på den anden side indarbejder præmisserne for praksislæring som et dynamisk element i lederuddannelserne.

For at skabe grundlag for at lære at blive leder, skal uddannelsen af ledere i fremtiden ikke blot medtænke forholdet mellem transfer som internalisering af viden hos den enkelte leder og en efterfølgende eksternalisering af den nu tilegnede viden i lederens egen kontekst. Der er behov for at skabe transformativ processer både på uddannelsen og i egen kontekst, hvorved man ophæver de klassiske skel mellem uddannelse og arbejdsplads. Herved kan der udvikles både individuelle og organisatoriske kompetencer, fordi eksperimenter rummer mulighed for læring, der er relevant i begge arenaer. Om praksislæring finder sted ved man først, når man sætter fokus på de begivenheder, som løbende opstår og nødvendiggør lederskabet. Læring i praksis sker ikke af sig selv; der skal et aktivt medspil og iscenesættelse til fra alle parter i virksomheden (Wahlgren et al, 2002).

Selv om flere lederuddannelser forsøger at skabe sammenhæng mellem teori og praksis, kan kravet om institutionalisering af lederuddannelserne være i modstrid med lederens behov for læring i praksis. Uddannelseskravene er knyttet til faglige discipliner, som sætter rammen for, hvilken del af lederens praksis, der må indtages i træning og opgaver på uddannelsen (Lystbæk 2011). Sagt med andre ord kan den institutionaliserede læring vise sig irrelevant for lederen i forhold til den organisatoriske kontekst. Udfordringen er derfor dobbelt, hvis lederuddannelser skal ændre fokus på læring: dels skal der gøres op med den udbredte antagelse om, at professionalisering af ledere sker i kraft den teoriformidling, der sker på lederuddannelser; dels skal der gøres op med forestillingen om, at læring sker på en uddannelse og ikke i praksis.

Perspektiver

Skal lederuddannelserne ændres, så de skaber mulighed for, at lederskabskompetencer kan ændre fremtidens velfærdsledelse, som denne artikel startede med at diagnosticere som en udfordring, er det nødvendigt at anlægge et andet syn på læring af lederskab. Som artiklen har vist, kan der skabes grundlag for en ny tilgang til at lære ledere at lære lederskab gennem eksperimenter i praksis. Resultater fra forskningsprojektet *New Movement – New Responsive Welfare Management* viser, at det potentielle kan frigøres hos lederen, når han arbejder med her og nu situationer gennem kropslige og mentale bevægelser. Men der er fortsat behov for at forske i den virkning, det

vil have på lederes praksis, hvis uddannelser opprioriterer transformativ læring. En lang række af de spørgsmål, der er blevet nævnt i denne artikel forudsætter forskning i feltet. Erfaringer fra *New Movements – New Responsive Welfare Management* vil blive afprøvet gennem et forskningsprojekt, hvor forfatteren til denne artikel vil følge ledere i deres egen praksis gennem to år.

Projektet "Læring i praksis – vejen til bedre lederskab" vil blive gennemført som lokale forløb, hvor der vil være grundlag for at udvikle og afprøve nye former for lederskab i den enkelte virksomhed. Projektet bygger videre på erfaringer fra forskningsprojektet "*New Movements – New Responsive Welfare Management*", som er belyst i denne artikel. Der udvælges 3-4 ledere i hver virksomhed, i alt omkring 30 ledere, som skal eksperimentere med forskellige aspekter af lederskab. Projektets forskere følger udvalgte ledere gennem en række eksperimenter med læring af lederskab. Eksperimenterne tilrettelægges efter aftale med den enkelte leder og i forhold til nogle etiske kriterier i den deltagende organisation. Som start på forløbet, midtvejs og som afslutning på processen vil der blive gennemført workshops i tværgående deltagergrupper. Som et vigtigt aspekt af forskningsprocessen vil der blive gennemført opfølgninger i form af coaching af deltagerne i forløbet, som samtidig vil danne grundlag for et antropologisk studie af effekten af læringen i praksis.

Forventningen til projektet er, at vi vil finde nye veje til at organisere læringsprocesser på lederuddannelserne gennem nye former for samarbejde mellem uddannelse og virksomhed. Men ikke nok med det. Det forventes også, at den transformative læring vil vise sig at gøre op med forskellen mellem teori og praksis, mellem uddannelsessted og arbejdsplads. For erfaringer fra forskningsprojektet "*New Movements – New Responsive Welfare Management*" tyder på, at den transformative læring kan foregå overalt.

Perspektivet med forskning i temaet "Hvordan kan man lære lederskab" er at finde frem til, om vi skal gøre op med de hidtil gængse opfattelser af, at lederuddannelser primært skal have fokus på transfer. Hvis det viser sig, at læring som ændrer både den enkelte leders og organisationens identitet, kan ske overalt, vil den hidtidige skelnen mellem uddannelse og praksis ændre sig, og ansvaret for læring åbne sig, så alle parter, der er involveret i læring, nemlig

primært lederne, deres organisationer og uddannelsesstederne skaber nye muligheder for læring.

Noter

- 1 www.newmovements.org
- 2 Projektleder er seniorforsker, Ph.d. Christa Amhøj

Referencer

- Amhøj, C.B. (2010): Intet autentisk lederskab uden virtualitet – Et program for styring af intensitet, energi og stemning, Økonomistyring & Informatik, 26. årgang nr. 3, december 2010
- Amhøj, C.B. (2013): Fremtidsparat lederskab med lille 'L', i P. Helth (2013): Lederskabelse – det personlige lederskab, Samfundslitteratur (in press)
- Andersen, N. Å. og A. Born (2001): Kærlighed og omstilling, Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Bottrup, P. og P. H. Rasmussen (2011): Når ledere skaber organisatorisk forandring og transformation, i Helth, P.: Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur
- Bottrup, P. (2002): At skabe rum i arbejdslivet, i: K. Illeris (red.): Udspil om læring i arbejdslivet, Roskilde Universitetsforlag og Learning Lab Denmark, side 65-83.
- Bourdieu, P. (1990): In Other Words: Essays Towards a Reflexive Sociology, Cambridge Polity Press
- Braidotti, R. (2008). Transpositions – On Nomadic Ethics. Polity
- Danmarks Evalueringsinstitut: "Lederuddannelsernes betydning for ledelsespraksis, evaluering af offentlige lederes udbytte af lederuddannelser på diplomniveau", 2012
- Deleuze, G. (1988): Spinoza: Practical Philosophy, City Lights Books
- Elkjær, B. (2005): Når læring går på arbejde. Et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet, Samfundslitteratur
- Elliot, P. (2012): Guattari Reframed, I.B. Tauris
- Helth, P. (2011): Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur
- Helth, P. (2009/2013): Lederskabelse, det personlige lederskab, Samfundslitteratur
- Helth, P. og O. F. Kirkeby (2007): Menneske og leder, Børsen

- Husserl, E. ((1936) 1993): Die Krisis des Europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie, udgivet af R.D. Smid, Dordrecht: Kluwer, Husserliana XXIX, Ergänzungsband
- Illeris, K.: Transformativ læring og identitet (2013), Samfundslitteratur
- Keller, H. D., S. Willert og N. Stegeager (2011): Efteruddannelse som ledelsesudfordring – på sporet af en akademisk praksisuddannelse, i Helth, Poula: Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur
- Kirkeby, O. F. (2006): Begivenhedsledelse og handlekraft, Børsens Forlag
- Lystbæk, C. T. (2011): Ledelse af læring af ledelse, almene læringsdilemmaer I lederudvikling, i: P. Helth (red.): Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur
- Massumi, B. (2002): Parables for the Virtual – Movement, Affect, Sensation Duke University Press; Durham & London
- McKenzie, J. (2001): Perform or else, Routledge
- Melander, P. (2012): Lederskabsreformationen, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Merleau-Ponty, M. (1945/2009): Kroppens fænomenologi. 2. udgave. Frederiksberg: Det Lille Forlag.
- Merleau-Ponty, M. (1999). Om sprogets fænomenologi – udvalgte tekster. Gyldendal
- Mezirow, J. (1991): Transformative Dimensions in Adult Learning, Jossey-Bass
- Pedersen, D. (2008): Strukturereformens styringslogik – en overskridende dynamik, i: D. Pedersen, C. Greve og H. Højland: Genopfindelsen af den offentlige sektor, Børsen
- Pedersen, O. K.: (2011): Konkurrencestaten, Hans Reitzels Forlag
- Qvortrup, L. (2004) Det vidende samfund. Forlaget UP
- Rander, H. (2011): Ledelse af refleksion og læring, i: P. Helth: Ledelse og læring i praksis, Samfundslitteratur
- Rendtorff, Jacob D. (2004): Fænomenologien og dens betydning, i: L. Fuglsang og P. Bitsch Olsen (red.) Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, Roskilde Universitetsforlag
- Rennison, B (2009/2013): Selvskabt ledelse, i: P. Helth: Lederskabelse, det personlige lederskab, Samfundslitteratur
- Ruddick, S. (2010). The Politics of Affect: Spinoza in the Work of Negri and Deleuze. Theory Culture Society 27:21

- Spinoza, B. (1985): The Ethics. The Collected Works of Spinoza. Vol 1. Ed and trans Edwin Curley, Princeton, Princeton University Press
- Schechner, R. (1988, 2003): Performance Theory, Routledge
- Stacey, R. D. (2010): Complexity and organizational reality, Routledge
- Thrift, N. (2008): Non-Representational Theory – Space, politics, affect Rutledge, London and New York
- Wilken, L. (2007): Pierre Bourdieu, Roskilde Universitetsforlag
- Wahlgren, B., S. Høyrup, K. Pedersen & P. Rattleff (2002) Refleksion og læring. Kompetenceudvikling i arbejdslivet. Samfundslitteratur