

# At danse med det abstrakte

## På sporet af en eksperimenterende forskning, der aktualiserer fremtidens ledelse af levende og intens velfærd her og nu

Af Christa Breum Amhøj<sup>1</sup>

Poststrukturalistisk forskning i ledelse tilbyder os begreber, der med præcision og tempo kan dekonstruere de reformer og styringsteknologier, der skaber den superviserende managementstat. Det skal ruste os til, at vi proaktivt og strategisk kan vælge styringsteknologier, og dermed sætte præmisserne for vores velfærdsorganisationer og vores lederskab, før de sætter dem for os (Tangkjær og Thygesen 2004, Andersen og Thygesen 2004). Artiklen går på kanten af studier af »de høje herrers« strategiske ledelse og tilbyder et strategisk blik på den »svage« og taktiske ledelse af velfærd. Den undersøger, hvordan Brian Massumis begreber om sensation, movementseeing og affekt kan omsættes til en eksperimenterende forskning i ledelse af den levende og intense velfærd. Den tilbyder en strategisk ledelse af det taktiske. Det vil sige en strategisk ledelse af de små intense skridt, der skaber en levende og intens velfærd, som endnu ikke er kategoriseret, indhegnet og fikseret.

Udgangspunktet for artiklen er, at vi står i en velfærdskrise, som vi ikke rationelt kan tænke os ud af. Diskussionerne om offentlig ledelse har bevæget sig ud i et dødvande, hvor vores diskussioner starter og stopper ved spørgsmålet om, hvorvidt vi skal have mere kontrol eller mere tillid. Ledelsesforskere peger på, at vi er fanget i en dobbelt og neo-liberal styringslogik, der lyder, at vi på den ene side skal have kontrol og overvågning af velfærdsopgaven og på den anden side have tillid til, at de offentlige ansatte disciplinerer sig selv i forhold til de på forhånd givne forventninger. Kontrol og tillid synes med andre ord at være spændt for samme vogn, der handler om, at ledelse er et spørgsmål om, hvordan man styrer forventninger: Skal man kontrollere, at forventningerne realiseres eller skal

<sup>1</sup> Christa Breum Amhøj er cand.mag., Ph.D. i styringsteknologier og ekstern lektor på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på Copenhagen Business School (CBS)

man nøjes med at have tillid til det? Og da både kontrol og tillid er et spørgsmål om at lede fremtiden ved at skabe nye fikserede præmisser for den, er det tvivlsomt, hvorvidt det er disse to dominerende logikker, der kan bane vejen for, at vi kan skabe og finde de sprækker, der kan skabe mere velfærd for mindre, og dermed lede os ud af velfærdskrisen.

## A. Indledning<sup>1</sup>

Nyt syn på velfærds- og ledelseskabelse

### 1. Baggrund

Denne artikel forsøger at ryste forestillingen om ledelse af velfærd, som et spørgsmål om at skabe, lede og iagttage forventninger. Den tager udgangspunkt i, at vi ikke kan finde en vej ud af velfærdskrisen ved at skabe nye forventninger til fremtiden. Det fikserer ikke bare fremtiden, men også vores velfærdsopgaver i et simpelt output. Derimod er det nødvendigt at bygge bro mellem tanke og følelse på måder, der gør det muligt at handle på velfærdsopgaven med det, vi genkender som spontanitet og intuition. Påstanden er, at det vil strække velfærden – overskride den som et simpelt output – og i stedet gøre velfærd til en intens og transformerende proces, der kan række ind, ud og op i vores organisationer – og skabe mere velfærd.

Den virkelig følte tanke

### 2. Problemstillingen

Udfordringen bliver dog at gøre velfærden til en intens proces uden at fikserer spontaniteten og intuitionen i nogen – og ikke i andre. Eksempelvis ved at sige, at der er nogle »der bare er ildsjæle«, og andre, der ikke er. Tanke og følelse skal sættes i spil i relationen mellem os, hvis der skal skabes nye og anderledes mulige veje i forhold til velfærdsopgaven.

Artiklen eksperimenterer med, hvorvidt og hvordan ledelse af den levende og ofte mikroskopiske velfærd, der endnu ikke er indhegnet, kategoriseret og formuleret som forventninger, kan omforme den dobbelte styringslogik – eller det som forvaltningsforsker Dorthe Pedersen også kalder »desperate governance« (Pedersen 2008). Artiklen undersøger med andre ord, om det er muligt for forskning i ledelse af velfærd at aktualisere »velfærdsopgaven« som et mylder af intense og mikroskopiske bevægelser mellem os, og om den dermed kan aktualisere et multipelt felt af anderledes mulige muligheder, der konstant bliver til.

Artiklen igangsætter en strøm af små eksperimenter med velfærd som intensitet, fordi den påstår, at det ikke er tilstrækkeligt rationelt at argumentere for ledelse af velfærdsintensitet. Forskningens opgave bliver derimod at skabe det, Massumi kalder den virkelige følte tanke om velfærd. Det handler om ledelse af den virkelige følte tanke om velfærd, der kan tænke »velfærdsopgaven« som et mylder af liv, et mikroskopisk mylder af livgivende bevægelser som et lille vindpust, et fuglefløjt, et blik eller en bevægelse. Det er det sensitive blik, der kan »se«, hvordan vi kan skabe mere velfærd for mindre, og som hele tiden kan lægge nye intense lag til velfærden og få den til at transformere sig.

Forskeren bliver en alkymist, der forsøger at »se« intensitet og dermed skabe det. Forskeren bliver på den måde med-leder, og omvendt må lederen blive en alkymistisk med-forsker, hvis hun også skal kunne »se«<sup>2</sup> og lede transformationer af intens velfærd.

Artiklen ender ikke ud med et færdigt program for forskning i velfærdsledelse – endsiige til ledelse af velfærd. Det vil blot skabe nye forventninger til ledelse – og det er jo netop forestillingen om ledelse, som styring af forventninger, denne artikel forsøger at dekonstruere. Artiklen påstår, at ledelse af velfærdsintensitet er en eksperimenterende dans med det abstrakte, hvor det netop er den løbende opfindelse og udforskning af pragmatiske og æstetiske teknikker – og ja dansetrin – der kan aktualisere intensitet og dermed ledelse af potentialitet. Velfærdsintensitet skal ikke kortlægges, indhegnes og fikseres i nye forventninger eller mål – så dør den – den skal blive levende gennem de små eksperimenterende skridt, vi hele tiden tager.

**Forskeren bliver  
alkymist**

På den måde bliver det til eksperimenterende forskning, der forsøger at »se« og udforske de intense bevægelser mellem det pragmatiske og det abstrakte, det filosofiske og det æstetiske. Søgeprocessen bliver i sig selv et bud på, hvordan offentlige ledere og medarbejdere kan lede den levende og intense velfærd ved at eksperimenterere med og morfe forskellige teknikker. Det er netop »det uperfekte« og »det upræcise«, der kan muliggøre ledelsen af den levende og endnu ikke mulige velfærd. Det handler nemlig ikke om at skabe mere af det samme (»velfærd som simpelt output«), men om at lægge nye intense lag til

(»velfærd som en transformativ proces«). Således giver artiklen eksempler på, hvordan man mere præcist, kan arbejde med det upræcise. Og ja, så er vi tilbage, hvor vi startede. Artiklen er et bud på en strategi til at lede den levende og intense velfærd, der bliver til gennem de små skridt i hverdagen (det taktiske) – uden at det betyder, at vi »anholder« den nye intense og levende velfærd gennem nye mål og forventninger.

## **B. Ledelse som skabelse**

### **1. Action!**

Ronald Reagan har altid set sig selv som en amatørskuespiller. Uanset hvor meget han øver sig på sine roller og forsøger at leve sig ind i dem, har han en oplevelse af, at han formidler rollen på en endimensionel måde. Når han ser sig selv på skærmen, er det som at se sig selv i spejlet: Det er den samme gamle Reagan. Det ændrer sig imidlertid den dag, han skal spille rollen som en mand, der vågner op og opdager, at han har fået amputeret sine ben. Ronald Reagans selvbiografi bliver indledt med fortællingen om den rolle. Reagan oplever den nemlig som skelsættende for sit liv.

Som med alle andre roller bruger Reagan mange kræfter på at forberede sig til rollen og særligt på at forberede sig til den uigenkaldelige scene, hvor han vågner op i en feltseng uden sine ben. Han øver sig på toilettet, i toget, med sine venner, foran sin familie. Men ligegyldigt hvor meget han øver sig, har han ikke oplevelsen af, at han kan få greb om rollen. Den dag han skal spille scenen, sker der imidlertid noget. Filmassistenterne har konstrueret en madras med et hul til benene, så han kan skjule sine ben. Mens han forsøger at lægge sig til rette på lejet, kan han fornemme, at filmholdet går i gang med at optage filmen. Han sanser det ikke. Derimod er han optaget af at komme på plads på madrassen og af at finde ud af, hvordan den fungerer. Her sker der noget. I dét øjeblik han rejser sig op i sengen – med benene skjult i hullet – ser han ned af sig selv og opdager, som var det en virkelig begivenhed, at hans ben er væk. Det får ham til resolut at udbryde et inderligt: »Where's the rest of me?«.

De utallige forsøg på at leve sig ind i rollen kulminerer i det øjeblik, hans krop bliver placeret på madrassen. I det øjeblik mærker han, hvordan rollen som den halve mand skaber en intensitet, han ikke tidligere har oplevet. Virtualitet – rollen som den halve mand – skaber nye muligheder. De skaber en intens sprække i Reagans billede af sig selv – det får ham til at følge nye intense stier ind i politik. I det øjeblik spiller Reagan ikke bare en rolle. Han er ikke et spejlbillede af sig selv. Han skaber en hel scene, der rækker ud over ham selv og hans krop, der virtuelt producerer selve følelsen af at miste sine ben.

**Virtualitet  
ændrer vores  
selvbillede**

Når Reagan indleder sin selvbiografi med rollen som den halve mand, er det, fordi den ansporer ham til at forfølge den intensitet resten af sit liv. Den ansporer ham til at bruge livet på at blive et menneske, der ikke bare er et spejlbillede af sig selv. Han forlader således ikke skuespillet, fordi han vil bevæge sig fra den fiktive og overfladiske verden til den virkelige (politiske) verden. Han forlader Hollywood, fordi han vil skrue endnu mere op for det virtuelle og dermed mere op for intensiteten.

## **2. Movement-seeing, affekt og sensation**

Billedet er et koncentrat af den canadiske kultursociolog Brian Massumis analyse af Roland Reagans selvbiografi. Analysen udfolder han i sin bog »Parables for the Virtual. Movement, Affect, Sensation« fra 2002. Massumi argumenterer for, at det, der er på spil, er, at Reagan går fra mirror-seeing til movement-seeing. Vi ser et lederskab i intens bevægelse fra mirror-seeing, der fikserer billeder af os selv i et spejl, til movement-seeing, der er den intense bevægelse, der overskrider de fikserede spejlbilleder.

**Spejlbilleder er  
til at overskride**

Massumi beskæftiger sig med det, han kalder den reelle, men den abstrakte krop (Massumi 2002). Det gør han, fordi han mener, at kroppen bliver overset i kulturstudier såvel som i det gryende felt af poststrukturalistiske studier, hvor kroppen ofte reduceres til en effekt af diskurser. Massumi tilbyder, med inspiration fra den franske filosof Gilles Deleuze, at betragte kroppen som en levende ting, der tilhører os (på det aktuelle plan), samtidig med at han også betragter det som noget forskelligt fra os i egenskab af, at vores krop også rækker ind i det potentielle og det virtuelle rum. Døren fra det potentielle til det

**Det potentielle og  
spontane  
forsvinder, når  
det fikseres**

aktuelle leder vores krop ind i en verden befolket med ting. Når det potentielle begynder at træde frem på det reelle meningsplan, eksempelvis i form af »Det var det, der skete«, forsvinder det potentielle, fordi spontaniteten forsvinder. Her ville Massumi sige: Det potentielle forsvinder, når det bliver fikseret på meningsplanet. »Nå det var det der skete« – betyder, at spontaniteten og det anderledes mulige forsvinder. Det skruer ned for intensiteten. Den krop, der bliver til som et selv, der spejler sig selv i spejlet og siger »Aha, det er den, jeg er«, betegner Massumi som mirror-seeing. Ifølge Massumi sætter den begivenhed, som Reagan beskriver i sin selvbiografi, og som han konstant henviser til som skelsættende for sit liv, en ny tilblivelsesform på spil. I stedet for at genkende sig selv – som et spejlbillede af sit gode gamle selv i rollen – får rollen og scenen den effekt, at hans billede af sig selv i spejlet trækkes tilbage. Massumis pointe er, at det muliggør en bevægelse, der kommer før billedet af ham selv i spejlet. Det muliggør en bevægelse mellem den reelle og den abstrakte krop. Movement-seeing er således betegnelsen for det øjeblik, hvor subjektet får det første glimt af sig selv som en abstrakt og reel krop på tværs af den begivenhed, hvor det bevæger sig mellem det potentielle og det reelle. Og til forskel fra det fikserede billede af sig selv i spejlet, der skaber genkendelse, er det et blik for bevægelse, der skaber en intens forskel.

**Intensitet, affekt  
og sensationer  
bevæger om-  
verdenen.  
Intensitet skal  
berøre andre**

Det blik for bevægelse gør ikke alene Reagan i stand til at intensivere sit forhold til sig selv. Forstået på den måde, at det er en intensitet, der ansporer ham til at reflektere over sit liv som skuespiller og dermed til at søge nye veje. Det gør ham også i stand til at skabe den *sensation*, der skaber intensitet for andre. Det handler således ikke kun om at affekte sig selv. At se sig selv i bevægelse skaber også en intensitet/affekt, der berører andre – og som igen kan foldes tilbage på subjektet. Det handler om social og faktisk transformation. Vi kan således tilføje, at den begivenhed, som Massumi taler frem, ikke bare er en begivenhed i Straus forstand, hvor det sansende menneske skabes i og sammen med dets omverden (Straus 1963: 351). Det er en begivenhed, der ved at skabe det selv, der får et glimt af den føjte tanke (Massumi 2002) i skæringsfeltet mellem det potentielle og det aktuelle, skaber en intens stemning, der – som et ek-

ko – fordobler sig selv og skaber bevægelse og transformation. Det er en sensation ifølge Massumi.

### **3. Akkumulering af affekt: Ren kapacitet – potentialitet**

Massumi bruger ordet affekt til at beskrive denne intensitet, men også den transformationskraft, som bevægelsen mellem det potentielle og det aktuelle sætter i gang. Dermed trækker han på den nederlandske filosof Spinoza (1632-1677) og hans begreber om affekt og kobler det sammen med hans eget begreb *movement-seeing*, som vi kan oversætte til bevægelses-blikket. Med Spinoza er Massumi interesseret i det potentiale (og den skabesekraft og den potentialitet, som han nogle steder også kalder det), der knytter sig til den begivenhed, hvor man både kan skabe intensitet og at mærke intensitet (to »affect« or to »be affected«). Med begrebet affekt henter Massumi den *pointe* fra Spinoza, der handler om, at kroppens transformation aldrig står alene. Den refererer altid tilbage til sig selv. Massumi tager den *pointe* med fra Spinoza ved at tale om, at sensationer er begivenheder, der altid fordobler intensiteten. Sensationen fordobler følelsen af at have en følelse. Det er ikke det samme som at være »selv-refleksiv«. Der er nemlig ikke tale om, at sensationen etablerer det selv, der har en distance til sig selv (Massumi 2002:12). Det er snarere perceptionen af selv perceptionen.

**Bevægelses-  
blikket skaber  
potentialitet**

Den bevægelse, sensationen skaber, sammenligner Massumi nogle steder med et ekko (Massumi 2002: 14). For at ekkoet kan blive til, må det blive til gennem overflader, der er distance-ret til hinanden. Intensitet bevæger sig som et ekko: Intensitet skaber intensitet, der skaber intensitet. På den måde bøjer intensiteten tilbage på sig selv. Men selve ekkoet sidder ikke på væggen. Det bliver til gennem et mønster af lyd, der bliver til i tomrummet mellem flader. Det er gennem denne lyd, ekkoet bliver til. På samme måde med sensationerne, der skaber intensitet. De bliver også til i relation til sig selv. Sat på formel kan man sige, at sensationerne skaber sensationer, der skaber sensationer, der skaber sensationer osv. Den selv-relation, som sensationen skaber, er altså en relation, der bøjer tilbage på sig selv som relation. Det er perceptionen af perceptionen, der skaber perceptionen (Massumi *ibid.*).

**Sensation  
spredes som  
ekko bevægelse**

**Skabelseskraft  
i tid og rum**

Det, der er på spil er, at intensiteten kan forstås som en ren kapacitet. Det skaber multiple muligheder: Potentialitet.<sup>3</sup> Det har også betydning for, hvordan vi kan forstå tid og rum. Den rene kapacitet, som bliver til i gennem intensitetens selv-bevægelse, betyder, at fortid, nutid og fremtid foldes ind i hinanden. Intensiteten skaber den rene kapacitet. Den skabelseskraft – der er i ting, subjekter, materialer og tekst – der aldrig bliver fikseret, men som netop er kraften til at skabe. Intensitet spreder ikke tid og rum ud i lineære og kausale linjer, men gør tid og rum til ren fremtid. Tid og rum kan skabes her og nu på nye (og ja, irregulære) måder.

**Sanselighed  
som relation til  
virkeligheden**

Kroppen er de »vægge«, der skaber det tomrum, der muliggør sensationen, og som igen skaber sensationer. På den måde bliver transformationen hele tiden til i et spændingsfelt mellem den intensitet, sensationen skaber. Det er således kun den usanselige krop, der ikke kan transformeres og blive til ren kapacitet. Sensationen skaber den følte virkeligheds-relation («the felt reality relation»), der bøjer tilbage til sig selv (Massumi 2002: 16). Det er kun »den usanselige krop«, der ikke kan transformeres og aktualisere intensitet. Sensationen er således den begivenhed, der giver det første glimt af den determinerende erfaring, hvor den abstrakte men reelle krop opdager sig selv på tværs af sin egen begivenhed (Massumi 2002: 16). Den skaber det selv, der oplever den virkelige følte selv-relation. Og så er vi tilbage ved, hvor vi startede. Sensationen skaber det, Massumi kalder movement-seeing: Bevægelses-blikket. Sensationer skaber og fordobler intensiteten, der igen bøjer tilbage ... Sensationen skaber det første glimt af sig selv i bevægelsen mellem den abstrakte og reelle krop, der intensiveres i bevægelsen mellem den abstrakte og reelle krop, der intensiveres ...



## C. En invitation til at eksperimentere med velfærdsintensitet i praksis

### 1. Invitation til samskabelse

Intensitet kan opleves, føles, mærkes og sanses i mange af livets forhold. Når vi arbejder, hvad enten det er med økonomi, sociale forhold, teknik eller med forskning, kan vi opleve øjeblikke af intensitet og energi. Vi kan opleve det i familien, når vi er sammen med venner, når vi rejser, går i teateret eller ser en film, når vi dufter til kaffe, hører et fly flyve gennem skyerne, ser bladene falde af træerne, mærker havets brusen eller hører uret tikke. Men måske genkender vi også intensitet, når vi tilfældigt møder en, vi ikke kender og skaber en begivenhed, som en sensation, der sætter, hvem vi, er lidt på spil. På den måde kan vi bringe den intensitet, der er på spil i scenen med Reagan, ind i en mængde af forskellige tid- og rum dimensioner. Du inviteres hermed til at »se«, hvordan intensitet gør det muligt at zigzagge gennem tid, sted og rum. Alt bliver til ren fremtid. Eller mere præcist: Når vi føler, »den virkelige følte tanke«<sup>4</sup> om intensitet, som Massumi kalder det, kan vi overskride det, vi genkender som<sup>5</sup> den reelle tid og de virkelige geografiske rum. Vi kan zigzagge i tid og rum og gøre alt til ren fremtid.

En vej ind i strømmen af intensitet kunne være at stille spørgsmål til dig, kære læser, som: Har jeg – som Reagan – haft en intens oplevelse i mit liv? Har jeg selv haft oplevelser, hvor jeg smelter sammen med de scener, jeg bevæger mig på, og hvor jeg skaber intensitet for andre? Kender jeg til de oplevelser, hvor jeg som Reagan lykkedes på trods af, at jeg ikke levede op til mine egne og andres idealforestillinger? Hvornår har jeg oplevet begivenheder, der skaber den form for intensitet? Har jeg på noget tidspunkt i mit liv forfulgt disse spor af intensitet? Har jeg haft modet til at forfølge min fornemmelse for intensitet? Hop i tid, sted og rum ved at aktivere den virkelige følte tanke om en begivenhed, der aktualiserede intensitet. Virkeliggørelsen af intensitet sker nu. Ved jeg overhovedet, hvad der skaber den intensitet for mig selv – og hvad der skaber den for andre? Ved jeg, hvordan jeg kan gøre mig selv parat til skabe, mærke og udleve intensitet?

Prøv at holde en pause.

**Intensitet i praksis**

**Zigzag-bevægelse i tid og rum**

**Hvad skaber intensitet for dig selv?**

Spørg nu dig selv: Gør oplevelsen af intensitet, energi og stemning en forskel for det, du genkender som velfærd?

## 2. Eksperimenter med ledelse af velfærdsintensitet

Vi kan også følge rytmen og den intense stemning i scenerummet på andre måder. Vi kan spørge ud fra en af vores velfærdsorganisationer: en børnehave, et plejehjem eller en skole:

### Om at følge de intense spor

Tænk, hvis præmissen for vores professionelle møde med borgeren, patienten, den ældre, barnet, forældre eller skoleeleven ikke (kun) er, at det offentlige skal yde en på forhånd given velfærdsservice eller at udpege problemer og mulige løsninger. Tænk, hvis selve mødet handlede om, hvordan vi kan aktualisere intensiteten i det møde? Tænk, hvis vores løsningsmuligheder og vores diskussioner om velfærd ikke (kun) handler om antallet af plejetimer til de ældre, men om hvordan vi sammen kan skabe den velfærdsintensitet, der gør det muligt at leve sit liv på et plejehjem og ikke kun at have det som en arbejdsplads? Eksperiment: Kan vi skrue op for intensiteten i vores velfærdsorganisationer? Kan vi »se«, hvordan vi kan intensivere næste skridt frem for blot at fiksere vores iagttagelse i en »formel« og »ansvarstagende« rolle, der handler i forhold til på forhånd givne mål og forventninger. Kan vi ryste spejlbillederne af forventninger og forfølge de intense stier og spor på kryds og tværs af/i vores organisationer? Tænk, hvis det handlede om, hvordan duften af blomster, smil, der udveksles, små berøringer, stille musik, gåture, billeder af familien og kaffen der brygges gør en forskel for, hvordan vi tænker og handler sammen. Tænk, hvis velfærdsledelse handler om at ruste vores ledere til at have sans for ledelse af velfærdsintensitet? Tænk, hvis velfærdsledelse handler om at opdyrke og skabe de sensationer, sammen med andre, der skaber intensitet? Tænk, hvis velfærdsledelse handler om at skabe mere mod til at forfølge de stemninger og den intensitet, som den sensitive tænkende krop kan mærke, dufte og sanse, og som gør så godt for os selv og andre? Tænk, hvilke multiple muligheder ledelse af velfærdsintensitet vil skabe i forhold til, hvordan vi tænker vores velfærdsopgaver? Tænk, hvis vores velfærdsopgaver ikke var bundet op på fortidens forventninger, men kunne tænkes som en intens og ren fremtid, vi skaber sammen?

Hvis vi går med på Massumis eksempel med den intense scene, som Reagan skaber og skabes af, bliver det altså interessant at spørge til, hvordan vi fordobler den intensitet, som han fortæller om i sin selvbiografi. Spørgsmålet er, om du, kære læser, vil respondere på den intensitet ved at spørge dig selv: Hvilken forskel kan intensitet gøre for mig selv og andre? Hvordan kan det skabe den bevægelse, der kan aktualisere et multipelt felt af velfærdsmuligheder for mig og for andre? Vil du være med til at gå lidt længere med af den vej, der handler om at bruge eksemplet med Reagan som den sensation, der kan skabe andre sensationer, der kan skabe en bølgebevægelse af intensitet? Vil du være med til at skabe en intensitet og en stemning, som du har lyst til at forfølge, forstærke og gøre dig selv og andre en del af? Prøv at eksperimentere med, hvilke anderledes mulige stier der bliver mulige, hvis du følger de små dryp af intensitet frem for pr. automatik at følge hierarkiet.

Vil du være med til at eksperimentere med, hvad der sker, hvis vi »ser« vores velfærdsopgaver som et spørgsmål om at respondere på intensitet med intensitet?

## **D. Ledelse af mere velfærd for færre ressourcer**

### **1. Et alternativt perspektiv på lederskab**

Denne artikel handler om, hvorvidt og hvordan forskning i velfærdsledelse kan skrue op for intensiteten – og dermed transformationskraften – i den offentlige sektor. Den handler om, hvorvidt og hvordan forskningen i ledelse kan bidrage til at skabe de ledere, der kan lede velfærd som sensationelle begivenheder, der producerer uendelige ekkoer af intensitet, der igen skaber intensitet, der igen skaber intensitet, der igen skaber intensitet ...

Det gør den, fordi det, der i øjeblikket er på spil i den offentlige sektor, kan betegnes som et styringspres, der er igangsat af den eksplosion af styringsteknologier, der i dag udpeges som tidens løsen på velfærdsstatens problemer. Det betyder, at den enkelte leder og medarbejder ofte befinder sig i et mellemrum mellem forskellige og ofte modstridende styringsformer. Der stilles udefra forventninger til lederen: Lederen skal effektivisere of-

**Om at bryde hierarkiet**

**Om at bryde forventningspresset ved at flytte fokus fra ledelse gennem forventninger**

fentlige ydelser. Lederen skal på den ene side være i stand til at effektivisere offentlige ydelser og hun skal på den anden side være i stand til at tale »effektivitetens sprog« på autentiske måder. Det autentiske lederskab skal sikre, at lederen kan anspore medarbejderne til at lede sig selv i forhold til de centrale og på for håndgivne mål for området. Det er et af svarene på, hvordan lederen skal kunne lede mere velfærd for færre ressourcer. Og lederen skal tale effektivitetens sprog på »autentiske« måder i et forsøg på at lede andre til at lede sig selv i forhold til på forhånd givne mål.

Uanset om lederen, medarbejderen eller for så vidt borgeren står i den ene eller den anden styringslogik eller befinder sig i gråzonerne mellem dem, betyder det, at det enkelte menneske aldrig nogensinde når til det punkt, hvor hun har nået sit mål og de forventninger, der er knyttet til rollen. Der er altid et nyt mål og en ny forventning, der endnu ikke er realiseret, hvad enten det er lederen eller medarbejderen selv, der ansøres til at sætte mål, der erstattes af nye mål. En dominerende forventning, der er med til at styre tilblivelsen af leder-, medarbejdere og bor-

**Spejlkabinettet  
som skaber af re-  
fleksivitet**

gersubjektiviteter er, at man interPELLERER<sup>6</sup> sig selv som ufærdig. Man skal konstant forme sig selv i et kabinet af spejle, der igen anråber dig til af egen fri vilje og lyst at skabe dine egne spejl-billeder: Du har pligt til at have lyst til konstant at udvikle dig (medarbejderen), vi tager først ansvar for dig, når du tager ansvar for dig selv (borgeren), aflær din fagspecifikke fokusering og tænk helhedsorienteret (fagprofessionen) osv. Refleksionerne over sig selv ender i en uendelig regres af refleksioner.

**Ledelsesdebat  
fokuserer på  
konsekvenser  
af styringstekno-  
logier**

I de danske diskussioner af velfærdsledelse taler man om, at organisationen er blevet selvudsat. Den selvudsatte organisation (Andersen og Thygesen 2004, Amhøj 2007) er karakteriseret ved, at den konstant bliver til gennem styringsteknologier, der leder andre til at lede sig selv. Andre stiller den diagnose, at lederskabet er fortrængt (Melander 2008) og atter andre taler om *desperate governance* (Pedersen, Højlund og Greve 2008). Fælles for diagnoserne er, at reformerne og styringsteknologierne aldrig lever op til, hvad de lover. Vi kan ikke længere vide os sikre på, at de kan sikre fortidens stabile fortsættelse ind i frem-

**Desperate  
governance**

tiden. Det betyder, at reformerne og styringsteknologierne fjerner sig mere og mere fra den emergierende virkelighed, som medarbejdere, ledere og borgere oplever. Det skaber de ledere og medarbejdere, der konstant oplever sig selv og hinanden som desperate, hvis vi skal tale ud fra Pedersen, Højlund og Greve. Og det gør ledere såvel som medarbejdere ude af stand til at handle på fremtiden på originale og kreative måder lige nu og her.

Det paradoksale er med andre ord, at vi forsøger at styre fremtiden mere og mere gennem kontrakter og planer til trods for, at fremtiden er ustyrlig. Paradokset består i, at vi ikke længere kan vide os sikre på, at vi kan styre nutidens stabile fortsættelse ind i fremtiden. Alligevel planlægger og styrer vi som aldrig før. Det betyder, at vi som borgere, medarbejdere og ledere bliver reduceret til et »efterslæb« til styring, når vi hele tiden oplever, at forventningerne om fremtiden ikke holder, i stedet for at blive de aktive og levende mennesker, der har mod til at respondere på fremtidens velfærdsopgaver her og nu på intense og originalitetsfremmende måder.

Det efterlader os med nye typer af forskningsspørgsmål. En af de udfordringer handler om, hvorvidt og hvordan vi kan tænke ud over den dobbelte styringslogik uden at ende i en blindgyde, der handler om, at vi enten skal have mere kontrol og eller mere tillid og selvledelse og vice versa. Som en følge heraf sætter denne artikel jagten ind på at finde et tredje sted, hvorfra vi kan overskride ledelse af velfærd som et spørgsmål om at skabe nye forventninger til fremtiden, som enten skal fremskrives gennem tillid eller kontrol.

I denne artikel vil jeg eksperimentere med, hvorvidt og hvordan forskning i ledelse af velfærd ved hjælp af Massumis begreber om affekt, sensation og bevægelse kan være med til at transformere »den dobbelte styringslogik« til et innovativt kraftfelt af velfærdsintensitet og dermed transformere spejlkabinettet af forventninger til den offentlige og ansatte til eksperimenter med intensitet.

**Vi er blevet et efterslæb til styringen**

**Vi må finde alternativer til kontrolregimet og dets reparationsstrategier**

**Jagten på et fremtidsparat lederskab**

Det, artiklen er på jagt efter, er på den måde også skabelsen af et fremtidsparat lederskab med lille L. Det er lederskab forstået som »det blotte menneske« (zoe), der ved at »se« det mikroskopiske mylder af liv i vores organisationer kan kvalificere det politiske (bias). På den måde er den en politik for ledelse af velfærd, der forsøger at overskride det skel, vi har opereret med siden grækerne mellem zoe – det blotte liv – og det kvalificerede politiske liv – bias (Canera 2003). Og som forsøger at gøre potentialitet – den skabende kraft – til omdrejningspunktet for ledelse af velfærd.

**Potentia:  
Ambitionen er at overskride zoe og bias og at åbne op for velfærd ved at lede den skabende kraft**

## **2. Ja til eksperimenter**

Eksperimenterne i artiklen er således normative i den forstand, at jeg med afsæt i Massumi vover at sige JA til det, jeg her vælger at kalde ledelse af en intens og levende velfærd. Det vil sige, jeg siger JA til at eksperimentere med, hvordan begreber som affekt, sensation og movement-seeing kan reflekteres over i en forskning i ledelse af velfærd og blive til en eksperimenterende ledelse af velfærdsintensitet. Og jeg kan allerede nu afsløre, at det at sige JA til at eksperimentere med begreber, der forsøger at begrebsliggøre intensitet, går lige til kanten af de post-

**Hvis vi skal få øje på anderledes mulige ledelsesmuligheder, må vi sætte noget på spil**

strukturalistiske tilgange til ledelse, der efterhånden er dominerende i meget ledelsesforskning i Danmark, og som jeg selv er en del af (se også Amhøj 2010).

**De poststrukturalistiske studier af ledelse forsøger at dekonstruere ledelse og styring gennem kritiske refleksioner**

Det kunne eksempelvis være studier af skole- og gymnasieleddelse (Pedersen og Sløk 2008, Bovbjerg og Søgaard Sørensen 2007), sundhed (La Cour og Højlund 2008), selvledelse og polyfoni (Amhøj 2007, Andersen 2002) og reformer (Pedersen, Højlund og Greve 2008). Selvom disse eksempler er meget forskellige, kan man sige, at de er fælles om at ville dekonstruere styringsteknologier, organisations- og medlemskabsformer ved på refleksiv distance – og gennem leg med diskursive analysestrategier (Andersen 1999) – at spørge til, hvordan styringsteknologierne, reformerne og ledelsesdiskurserne konstituerer vores organisationer og vores medlemskabsformer og grænser. Disse analyser skal – lyder præmissen – ruste lederne til refleksivt og proaktivt at vælge, hvilke styringsteknologier, positioner, relationer og styringslogikker de så proaktivt vil vælge i

forhold til at lede og skabe vores polyfone organisationer (Tangkjær og Thygesen 2008)

I det følgende vil jeg udfolde, hvordan begreberne sensation, affekt og movement-seeing sætter nogle andre eksperimenterende præmisser for forskning i ledelse af velfærd og innovation.

### 3. Fra affirmativ forskning til intervenserende eksperimenter

Vi er allerede i fuld gang med eksperimenterne. Vi er i gang med at minimere den refleksive distance til ledelse af vores velfærdsorganisationer, og vi er i fuld gang med at skrue op for eksperimenterne med intensitet. Det betyder ikke, at forskning ikke længere kan være kritisk og dekonstruerende, men det betyder, at kritikken kommer fra det, Massumi kalder »den virkelige følte tanke«. Der er altså tale om dekonstruktion i ordets mest positive forstand, nemlig som kreativ skabelse af fremtiden her og nu. Artiklen tager således ikke kun udgangspunkt i Massumis tre begreber, men også i hans tilgang til forskning. Forskning handler for Massumi ikke kun om at af- eller bekræfte tæser med et »ja« eller et »nej«. I stedet argumenterer Massumi for en intervenserende forskning. Den kan eksempelvis komme til udtryk ved, at man eksperimenterer med begreber i stedet for med præcision og tempo at anvende dem på empirisk materiale. Dermed deler han et efterhånden gryende felt af positioner, der argumenterer for, at revitalisere humanvidenskabelig forskning gennem eksperimenter og som samtidig er optaget af ledelse af affekter (Thrift 2008, Braidotti 2008, Clough and Halley 2007, Sedgwick 2003).<sup>7</sup> Eksperimenter med begreber på eksempler er en måde, hvorpå man ifølge Massumi kan skabe noget nyt i stedet for at skabe mere af det samme:

»... I have tried to take seriously the idea that writing in the humanities can be affirmative or inventive. Invention requires experimentation. The wager is that there are methods of writing from institutional base in the humanities disciplines that can be considered experimental practices. What they could invent (or reinvent) would be concepts and connections between concepts. The first rule of thumb if you want to invent or reinvent concepts is simple: don't apply them. If you apply a concept or system of connection between concepts, it is the material you apply it to that undergoes changes, much more markedly than do concepts [...] This is all very grim.

**Fra poststrukturalisme til futuristisk bevægelse**

**Eksperimenter med begreber i stedet for »kun« at anvende dem**

**Skabe nyt i stedet for mere af det samme**

It has less to do with »more to the world« than »more of the same«. It has less to do with intervention than mastery and control« (Massumi 2002:17).

**Eksperimenter på papir er ikke tilstrækkeligt til at sætte nye transformationer i gang**

Det er et relevant sted at starte, når man som i denne artikel netop ikke søger nye fikserede billeder af vores organisationer, men forsøger at skabe sprækker i de eksisterende styringsteknologier og skabe et åbent felt af muligheder. Men når det kommer til ambitionen i denne artikel, der også handler om at overskride »den dobbelte styringslogik« ved simpelthen at skrue op for »kraftfelter af intensitet« ved at zoome ind på den intensitet, der allerede aktualiseres, synes det, som om denne form for eksperiment ikke går langt nok i forhold til at bidrage til forskning i ledelse af velfærdsintensitet. Det skaber ikke den sensation, der skaber det blik for bevægelse, der kan aktualisere intensitet (movement-seeing). Eksperimenter med begreber kan udvikle nye begreber, men når ambitionen er at eksperimentere med at skabe den intensitet, der kan overskride vores diskussioner om reformer og styringslogikker, synes det at være nødvendigt at forskyde Massumis beskrivelse af eksperimenterne en smule. Faktisk vil jeg påstå, at jeg allerede har taget udgangspunkt i Massumis eksperimenterende tilgang, samtidig med at jeg har forsøgt at lægge lidt til ...

#### **4. Fra eksperimenter med begreber til eksperimenter med intensitet**

Inspireret af Massumis intervenerende eksempler har jeg forsøgt at få dig, kære læser, til at respondere på den intensitet, som Massumi skriver frem i eksemplet med Reagan ved at sprænge den traditionelle akademiske skrivestil, hvor man på

**Refleksion over artiklens produktion af intensitet**

første side gør det klart, hvad målet med artiklen er. I stedet har jeg forsøgt at invitere dine oplevelser af intense, poetiske og sanselige begivenheder indenfor. Og jeg har forsøgt at anspore dig til at bruge det, vi genkender som abstrakte og virtuelle, men også reelle begivenheder, som Massumi kalder sensationer, til at respondere på de udfordringer, vi har i vores velfærdsorganisationer. På den måde har jeg forsøgt at eksperimentere med begreber på forskellige eksempler, hvor vi ikke har for vane at bruge dem. Det har altså været et forsøg på at skabe noget »nyt« ved at skabe forbindelser mellem både begreber og eksempler, men og-



så *mellem* eksempler, der handler om intensitet. Men det har ikke kun været et forsøg på at skabe nye begreber. Det har også været et forsøg på at bruge begreberne og eksemplerne til at skabe sensationer, der som ekkøer af intensitet kan aktualisere intensitet i det, vi genkender som vores velfærdsorganisationer. Jeg har således forsøgt at »lægge mere til velfærdsledelse« ved at mestre en invention af det intense. På den måde er det en hybrid mellem den forskel, som Massumi sætter op ovenfor mellem »at mestre begreber« og at arbejde med »faktiske interventioner«, der lægger mere til verdenen.

Sagt på en lidt anden måde kan man sige, at ambitionen er at bruge artiklen til at bane vejen for en »infrastruktur« af tunneler af intensitet, der gør det muligt at overskride artiklens fire sider ved at zigzagge mellem sensationer, der skaber »virkelig følte tanker« om intensitet på tværs af tid, sted og rum. Når jeg sætter infrastruktur i citationstegn, er det naturligvis, fordi begrebet på den ene side kan producere et genkendeligt billede af, hvad ambitionen går ud på, og på den anden side opløser det samme billede. Der er netop ikke tale om at indsætte en struktur. Det er et forsøg på at uddifferentiere strømmen af intensitet i forskellige sammenhænge, der går fra det nære møde (»Har du, kære læser selv oplevet intensitet ...?«), til mødet med velfærdsorganisationer (»Tænk, hvis nu ...?«) for igen at gå til det nære (»Er du villig til at respondere på intensitet med intensitet?«). Man kunne lidt kækt kalde eksperimentet for en »bruger-dreven-forskningsinnovations-skrivestil«. Og som det burde fremgå, går denne skrivestil nok lige til kanten af den måde, som Massumi arbejder med at eksperimentere med begreber på.

Det, vi ser, er med andre ord, at når vi bruger begreberne sensation, affekt og movement-seeing i forhold til ambitionen om at gentænke ledelse af velfærd, bøjer begreberne også tilbage på forskningen i ledelse. De skaber en forskning i ledelse af velfærdsintensitet, der ikke bare forsøger at eksperimentere med begreber som sensation, affekt og movement-seeing på forskellige eksempler om velfærdsopgaver, relationer og positioner. Forskning i ledelse kommer også til at handle om, hvordan man kan aktualisere og respondere på intensitet med intensitet.

**Eksperimenter  
kan skabe nye  
tunneler af in-  
tensitet**

**»En-bruger-  
dreven-inno-va-  
tions-skrivestil«**

**Intensitet skal skabe nye livgivende og i den forstand nyttige produktionsformer**

Målet med den »intense brugerdrevne forskningsinnovationskrivestil«, som vokser ud af vores eksperimenter med Massumis begreber affekt, sensation og movement-seeing, er ikke bare at skabe en ny mulighed eller noget »nyt« for nyhedsværdiens skyld, men også at skabe noget nyttigt. Det nyttige består i denne sammenhæng af, at intensitet er alt det, der flyder udover vores kategoriseringer af roller, hierarkier og siloer. Det betyder, at det at respondere på intensitet med intensitet muliggør, at vi kan overskride formelle roller og organisationsgrænser og placere os i et multipelt felt af muligheder, der konstant bevæger sig. Det minimale mål, der dukker op, når man tager afsæt i den abstrakte, men faktiske velfærdsintensitet, er at kunne aktualisere den intensitet, der faktisk kan omforme vores medlemskabsformer og vores velfærdsopgaver på intense måder.

**Velfærd bliver et spørgsmål om at intensivere livet og at lede potentialet**

Med afsæt i Massumis begreber kan man sige, at forskning i ledelse af velfærdsintensitet ikke kun handler om at skabe »det gode liv«, hvad det så end er. Forskning i ledelse af velfærdsintensitet handler om at skabe den transformationskraft, den potentialitet, der bliver til i skæringsfeltet mellem den abstrakte og den reelle krop, og som muliggør, at vi, vores organisationer og vores velfærdsopgaver kan blive adresseret i et multipelt felt af muligheder. På den måde handler velfærd eksempelvis ikke kun om ret, pligt eller ledelse af forventninger. Ledelse af velfærd handler om at intensivere livet.

Begreberne sensation, affekt og movement-seeing baner således vejen for en forskning i ledelse af velfærdsintensitet, der sætter sig for at give det første glimt af, hvordan vi sammen kan lede vores velfærdsopgaver med den intensitet, der muliggør, at vi kan lede velfærdsopgaven på originalitetsfremmende måder. Det handler om, hvordan vi kan vende tilbage til velfærd som en skabende kraft som den potentialitet, der flyder ud over vores tekster, materialiteter og sprog.

##### **5. Refleksion over selv-relation**

Spørgsmålet er nu om denne artikels akademiske og eksperimenterende begrebsøvelse går langt nok i forhold til ambitionen om at kunne aktualisere ekkoer af intensitet, der skaber og leder intensitet og stemning i vores velfærdsorganisationer? Den kritiske refleksive læser, der gennem flere års poststrukturalistisk

disciplinering, sidder på min skulder, vil sige, at artiklens indledning i højere grad er konstrueret som en selvteknologi i Foucaults forstand (Foucault 1997, 1990, 1988). Den ansporer læseren (som borger, leder, forsker mm.) til at reflektere over sit forhold til sig selv (i spejlet) ved at se på sig selv i lyset af et nyt spejl – nemlig intense og stemningsfulde begivenheder, der gør en forskel. Spørgsmålet er altså, om det er en indledning, der kan skabe den begivenhed, den sensation, der kan skabe det første glimt af »den virkelige følte tanke«, som Massumi beskriver, bliver til i skæringsfeltet mellem det aktuelle og det potentielle. Kan den skabe en transformation fra »selv-refleksion« til »selv-relation«?

Jeg tvivler altså allerede nu på, at min skrivestil kan transformere vores refleksive distance til os selv og dermed den disciplinering, der muliggøres, når vi interPELLERES gennem vores spejlbil- leder af os selv. Spørgsmålet er, om det ikke bliver nødvendigt at slippe forestillingen om, at forskning i ledelse udfolder sig som begreber, der anvendes på empiri på hvidt papir? Spørgsmålet er, om det ikke er nødvendigt at eksperimentere med andre abstraktioner end begreber, der myldrer på et stykke papir eller en computerskærm, når man som forsker sætter sig for at aktualisere intensitet og sætter sig for at respondere på intensitet med intensitet? Hvis vi skal skabe de sensationer, hvor vi ser os selv i intens bevægelse – som sansende mennesker – skal vi måske overskride begrebsudviklingen på papir og i stedet kaste os ud i at danse med – og forske i – de abstrakte begreber om intensitet »real time«.

Vi må en lille omvej, før vi kan minimere afstanden mellem os, og før vi sammen kan gå ind i det sociale laboratorium, hvor vi skal skrue op for aktualiseringen af intensitet og derfra svare på, hvorvidt og hvordan det kan lykkedes at skrue op for intensiteten. Vi må have det første glimt af, hvorfor aktualiseringen af intensitet er mere central end meningsniveauet og det transcendentale niveau i forskning i ledelse af velfærdsintensitet. Det sætter nemlig præmissen for artiklens afsluttende eksperimenterende laboratorium på en særlig måde.

**Hvordan undgår man at fikser intensitet i en forventning?**

## **E. Forskning i velfærdsintensitet – eksperimenter med aktualisering af intensitet**

### **1. Aktivistisk tilgang mellem det virtuelle og det aktuelle**

Den præmis, Massumi baner vejen for, når vi omsætter begreberne affekt, sensation og movement-seeing i forhold til forskning i velfærdsintensitet, synes at lyde: Hvis forskning i ledelse af velfærdintensitet skal kunne skabe forandring gennem et blik for og oplevelse af velfærdsintensitet, skal den på en og samme tid skabe sensationer, der befinder sig i det reelle og i det abstrakte. Vi kan huske, at det paradoksal nok var rollen som den halve mand, der skaber den intensitet, der transformerer (hele) Reagans liv og ansporer ham til at opsøge det virtuelle. Det er dette skæringspunkt mellem det aktuelle og det potentielle (og mellem det infra-empiriske og det superempiriske, som Massumi også kalder det), der er betingelsen for, at vores ledere, medarbejdere og borgere i vores velfærdsorganisationer kan få det første glimt af den transformationskraft, der knytter sig til aktualiseringen af intensitet. Det er i sig selv en performativ selvmodsigelse. Det forudsætter både en ontologi og en epistemologi.

I lyset af mine – måske fejlslagne – forsøg på at skabe indledningen som en sensation, der skaber sensationer – skal jeg nu forsøge – lidt mere modig og villig til at overskride min »oprindelige« poststrukturalistiske informerede forskerposition – at strække mig efter en eksperimenterende forskning i ledelse af

velfærdsintensitet. Jeg skal forsøge at komme nærmere på nogle bud på, hvordan forskning i velfærdsledelse kan realiseres og blive til gennem det paradoks. Massumi kalder det for »radikal empirisme«. Intensitet er både socialt skabt og bliver til i mellemrummene mellem os, men det er også faktisk og reelt, som i en naturvidenskabelig forståelse af intensitet og energi som faktiske bevægelser. Det kalder på en aktivistisk filosofi, der eksperimenterer med, hvordan vi faktisk bliver konstrueret som subjekter mellem det potentielle og det aktuelle, det æstetiske og det pragmatiske.

**Hvordan kan vi blive til i bevægelsen mellem det virtuelle og det aktuelle?**

**En aktivistisk filosofi, der eksperimenterer med begivenheder**

## 2. Andre eksperimenter med intensitet

Der er nogle forsøg, der søger at overskride eksperimenterne med begreberne på eksempler på hvidt papir, og som i stedet for primært at udvikle nye begreber forsøger at aktualisere »den virkelige følte tanke« – og dermed intensiteten. Informeret af Massumi vælger jeg at bruge et eksempel til at tage mig noget af vejen i forhold til at bane vejen for den præmis, hvorfra jeg vil forsøge at skabe den eksperimenterende forskning i ledelse af velfærdsintensitet som en sensation, der kan skabe sensationer.

Markula arbejder i samme spændingsfelt mellem det potentielle og det aktuelle i artiklen »Body-Movement-Change – Dance as Performative Qualitative Research« (Markula 2006). Hun diskuterer, hvorvidt og hvordan hendes eksperimenterende danseform kan bruges som en metode til at performe forskning på måder, der kan igangsætte en transformation og forandring, der opløser de poststrukturalistiske og feministiske perspektiver på kroppen, som en social konstruktion. Hun når frem til den konklusion, at forskning i dans måske er for instrumentel til at intervenere gennem sensationer. Den kan ikke omsættes til en sansende dans. Og omvendt beskæftiger dansen sig i for høj grad på det potentielle niveau til, at den kan omsættes til reelle forandringer i samfundet: »I am too instrumental for the sensation and for inventiveness through the sensation. Will any change occur through such half-thought, half-sensed project?« (Markula 2006). Hun svarer med Deleuze og Guattari nej. Ud fra deres perspektiv er de kunstneriske og det abstrakt filosofiske to systemer, der ikke kan bringes sammen. I stedet konkluderer hun med Denzins beskrivelse af performanceetnografi, at forskningens rolle må blive at forestille og undersøge utopiske steder og erfaringer (ibid.). På den måde opgiver hun sin dans som et potentiale for at skabe forskningsinformeret performance og forandring og baner vejen for en forskerposition, der kan analysere performance på distance. Sat på spidsen kan man sige, at med dette perspektiv bliver »perceptionen« af forskningen enten for stor (dansen) eller for lille (forskningen) til, at den kan omsættes til konkrete samfundsmæssige forandringer.

Men med Massumi er kunst og filosofi ikke to forskellige og modstridende systemer. Her er det netop kroppen uden hylster, nemlig intensiteten imellem os, der udpeges som den størrelse,

der kan bevæge sig mellem de to systemer («planes of compositions»), hvis vi bruger Markulas begrebsbrug. Det forskyder den forståelse af perception, som Markula tager udgangspunkt i med hjælp fra Deleuze. Den radikale empirisme som Massumi som sagt også kalde sit ståsted, betyder, at kroppen og dens sanselighed ikke skal forstås som et »trancendentalt ego«, der er over niveauet for meningskabelse og niveauet for perception. Det skal heller ikke forstås som et »refleksivt cognito«, der sorterer mening og betydning. Det er snarere en tunnel af tomhed, hvori kroppen bliver til, når det »transcendentale« og det »meningskabende« niveau skærer hinanden (Massumi 2002:16-17).

### 3. At danse med det abstrakte

Sådan som jeg læser det, betyder det, at det ikke er adækvat at tale om, at følelsen af »den abstrakte, men reelle relation« kan være for lille eller for stor til at blive fortolket på niveauet for mening. Derimod bliver det nødvendigt at forskyde perceptionsproblematikken til et spørgsmål om graden af den intensitet, som sensationen *aktualiserer* (Massumi 2002:16). Det betyder, at »graden« af intensiteten ikke kun siger noget om skæringsfeltet og bevægelserne mellem det, Massumi også kalder det infraempiriske og det superempiriske. Det siger også noget om muligheden for og »graden« af kroppens kapacitet til at kunne erfare og skabe den selvrelation, der skabes i skæringsfeltet, og som muliggør kroppens (multiple) selv-transformation. Kort sagt siger aktualiseringen af intensitet noget om, i hvilken udstrækning den intense selv-relation bliver til gennem sin egen fordobling.

Den aktualisering af intensitet, der skabes i skæringsfeltet mellem det potentielle og det aktuelle, synes således at være det centrale opmærksomhedspunkt, når det gælder forskning i det, jeg i denne artikel kalder ledelse af velfærdsintensitet. Ikke meningsniveauet. Heller ikke det transcendentale. Aktualiseringen af intensitet siger ikke noget om perceptionen (meningsniveauet), men noget om perceptionen af perceptionen. Det vil sige, det siger noget om, hvorvidt og hvordan der skabes et glimt af bevægelsen mellem det aktuelle og det potentielle. Det, Massumi kalder den »virkelige følte selv-relation«. Aktualiseringen

**Spørgsmålet bliver, hvordan kan vi skrue op for intensiteten og dermed for transformationskraften?**

– graderne af intensitet, dens form, dybde, udstrækning, lyd, fornemmelse, dens tanke, dens spor og linje – siger noget om transformationskraften. Aktualiseringen af intensitet siger noget om, hvorvidt og hvordan der er skruet op for potentialiteten og dermed for feltet af muligheder.

Den paradoksale subjektiveringsform, den faktiske og den konstruerede intense tilblivelse, som Massumi skriver frem, giver således en særlig rolle til forskning i det, jeg kalder ledelse af velfærdsintensitet. Det betyder, at man som forsker ikke per se er »fanget« i enten den reelle verden eller i den potentielle eller at man skal lede efter det potentielle i det aktuelle (dansens budskab realiseret i samfundet) eller det aktuelle i det potentielle (det teoretiske budskab i dansen). Det er ikke nødvendigt at vælge side. Opgaven synes derimod at blive at få det første glimt af de sensationer, der skaber bevægelsen mellem det aktuelle og det potentielle – og som i selv samme bevægelse skaber det første glimt af bevægelses-blikket (movement-seeing). Kan man få det glimt, kan man også mærke den følte intense tanke. Det baner vejen for de »virkelige følte tanker« om, hvilken forskel intensitet kan gøre for eksempelvis vores velfærdsopgaver.

#### 4. Forskeren som alkymist

Skæringspunktet mellem det aktuelle og det potentielle bliver således en centralt ledetråd for forskning i – og ledelse af – en intens og levende velfærd. Det betyder, at forskning i ledelse af velfærdsintensitet bliver en slags dans med det abstrakte, nemlig et forsøg på skabe de på en og samme tid meget abstrakte og konkrete bevægelser mellem det potentielle og det aktuelle, der skaber intensitet.

Bruger vi »dansen med det abstrakte« som en betegnelse for forskning i ledelse af velfærdsintensitet, aktualiserer vi forskerens rolle på en særlig måde. Forskeren bliver en slags alkymist (se Massumi 1998 for samme pointe i forhold til arkitektens rolle). Hun bliver en, der må eksperimentere med, hvordan man kan »se« og aktualisere de begivenheder, der bevæger mellem det potentielle og det aktuelle. Forskeren bliver en »alkymist«, der inviterer sig selv og andre ind i de eksperimenter, hvor man eksempelvis undersøger, hvad der skaber intensitet og hvordan

**Intensitet siger noget om graden af den intense selvrelation. Graden af intensitet siger noget om transformationskraften**

**Forskning bliver et spørgsmål om at kunne eksperimentere med, hvordan man kan danse med det abstrakte**

man kan respondere på intensitet med intensitet. Forskeren bliver en »alkymist«, der undersøger og eksperimenterer med, hvordan man kan transformere intensitet fra et område til et andet. Som når is bliver til vand. Lyd i øret bliver til kærlighed i hjertet (Massumi 2002). Og her er der ikke kun tale om sproglige metaforer. Den radikale empirisme betyder, at det er faktiske transformationer af intensitet.

**Forskeren som  
alkymist må  
trække den kriti-  
ske refleksive  
iagttagelse tilba-  
ge – for en stund**

Forskerens opgave bliver med andre ord at slippe sit billede af sig selv som eksempelvis den kritiske observatør, der på distance destabiliserer og dekonstruerer begivenheder, styrings-teknologier, reformer, diskurser eller for den sags skyld regler, instrukser, standarder og formelle roller. Den poststrukturalistiske og konstruktivistiske position, som vi har været lidt omkring tidligere i forhold til forskning i ledelse af velfærd, skaber en kritisk iagttagelsesposition, der kan iagttage iagttagelser på distance. Det muliggør det, som systemiske konsulenter og forskere i ledelse ville kalde anden ordens ledelse, hvorfra vi kan vælge vores konstruktioner af virkeligheden og bruge dem til proaktivt og strategisk at skabe selvsamme virkelighed (Tangkjær og Thygesen 2008).

**Forskeren må  
også »se« sig  
selv og andre i  
bevægelse**

Men når præmissen for ledelse af velfærd bliver en dans med abstrakte, hvis det bliver, at vi skal blive til i en strøm af intense bevægelser mellem det aktuelle og det potentielle, må vi tilbagetrække vores idealer om at opnå analytisk præcision og tempo i forhold til anvendelsen af vores begreber på det empiriske materiale på kritisk distance. De fastholder os i vores diskursive iagttagelsespositioner og fikserer intensiteten. Derimod bliver opgaven at konstruere de begivenheder, der kan blive de sensationer, der aktualiserer et blik på os selv i intens bevægelse. Det fordrer ikke præcision og iagttagelseskraft, men derimod at vi morfer teknikker (Murphie 2008) fra forskellige områder og konstant lægger lag på lag af de teknikker, der er til rådighed.

Det vil sige forskning i ledelse – og forskeren – må lade sig blive *intensiveret*, hvis den overhovedet skal få det første glimt af, hvordan og med hvilke grader man kan skrue op for en intens og levende velfærd. Hvis den ambition overhovedet skal lykkes, må det være helt centralt for forskning i ledelse af velfærdsintensitet, at man inviterer andre med til at aktualisere in-



tensitet og at man skaber mulighederne for, at de kan respondere på intensitet med intensitet. Det er ikke tilstrækkeligt, at forskeren intensiverer (affekter) sig selv, når ambitionen er at skabe en levende velfærd mellem os, der kan transformere sig. Men det er nødvendigt at forskeren også bliver til i bevægelserne mellem det potentielle og det aktuelle, hvis forskeren overhovedet skal »se« og skabe nye intense velfærdsbevægelser – og dermed også udvikle nye begreber.

## **F. Laboratoriet som intense rum for velfærds- og lederskabelse**

### **1. At skrue op for koreografien og de intense dansetrin**

Vi er allerede i gang med at danse med det abstrakte, samtidig med, at vi løbende forholder os til, hvorvidt og hvordan dansen glider. Glider den ikke, fordi den fikserer et billede af sig selv i et spejl af forventninger, skrues der ned for den intensitet, der kan invitere os ind i den abstrakte dans, der kan skrue op for transformationskraften. Potentialiteten. Men samtidig er det

vigtigt at huske på, at dansen med det abstrakte aldrig træder forkert. Selv det, vi genkender som et forkert trin, ude af rytme eller benspænd bærer på potentialiteten. Eksempelvis kan det netop være artiklens fejlslagne forsøg på at invitere læseren ind i forskningen i ledelse af velfærdsintensitet, der gør det muligt, at vi for alvor begynder at kunne iagttage, sanse, mærke og opleve, hvilke dansetrin der så kan skærpe intensiteten i dansen med det abstrakte. Måske er det netop de første spæde dansetrin, der baner vejen for, at vi om lidt får mod til for alvor at overskride papirets fire sider og skrue op for intensiteten og lade andre respondere på intensitet med intensitet?

Dansen med det abstrakte fører os tilbage til scenen med Roland Reagan, der danser med det virtuelle og abstrakte billede af sig selv som en amputeret mand gennem sit liv. Men denne gang er det forskningen i ledelse af velfærdsintensitet, der sætter scenen for, at vi for alvor kan danse med det abstrakte. Det vil sige, nu skal vi gå lige til kanten af, hvordan forskningen i intens velfærd kan folde sig ud, hvis den skal kunne aktualisere

**Selv det, vi genkender som fejlslagne forsøg og eksperimenter, kan være produktivet**

**Forskeren som alkymist må trække den kritiske refleksive iagttagelse tilbage – for en stund**

intensitet og respondere på intensitet med intensitet for dermed at kunne undersøge den intense transformationskraft. Nu skruer vi op for den intensitet, som det endnu ikke er lykkedes for denne artikel at skrue op for gennem ord og begreber på et stykke papir.

**»Laboratoriet«  
er et forsøg på  
at intensivere  
dansen med det  
abstrakte**

Vi flytter eksperimentet ind i laboratoriet med det, vi genkender som konkrete og levende mennesker, der arbejder professionelt med velfærd. Vi skal eksperimentere med, hvorvidt og hvordan det er muligt at danse med de abstrakte begreber sensation, movement-seing og affekt. Det vil sige gennem forskellige eksperimenter skal vi forsøge at aktualisere bevægelser mellem det potentielle og det aktuelle, i håbet om at kunne skabe de øjeblikke, hvor deltagerne ser sig selv og andre i intens bevægelse. Det er et forsøg på at intensivere dansen med det abstrakte, samtidig med at dansen bliver til.

**Begrebet »det  
sociale laborato-  
rium« afspejler  
den radikale  
empirisme**

## **2. Det sociale laboratorium**

Vi kunne kalde det forskningsbaserede eksperiment med aktualiseringer af intensitet, som jeg om lidt vil folde ud, for et social laboratorium. Begrebet *laboratorium* har nogle naturvidenskabelige konnotationer, der handler om evidens, præcision og iagttagelseskraft. Det er en produktiv forståelse i forhold til den massumi-inspirerede læsning af Deleuze, hvor intensitet netop gøres til en faktisk fysisk bevægelse i naturvidenskabelig forstand. Ved at sætte ordet »social« foran laboratoriet lægges det sociale aspekt til. Det vil sige, det er også en faktisk fysisk intensitet, der bliver konstrueret imellem os – og som transformeres imellem os. Det vil sige, det sociale skal ikke bare forstås som det sprogligt diskursive – meningsniveauet – men også som den før-kollektive og sociale forbundethed mellem os, der allerede og altid er til stede, når vi berører og berøres af hinanden (Manning 2010).

**Intensitet kan  
forstås som en  
social og som en  
faktisk og fysisk  
bevægelse**

I det sociale laboratorium er rollerne ikke fordelt på skuespillere og publikum, som i tilfældet med den indledende fortælling om Roland Reagan, hvor der sker en transmission af intensitet mellem materialitet, skuespiller og publikum. Både forskere i velfærdsledelse, uddannelsespolitikere, uddannelsesplanlæggere,

ledere, medarbejder, borgere mm, der på forskellige måder arbejder med ledelse af velfærd og uddannelse af ledere, arbejder sammen om at skabe de begivenheder, der aktualiserer og skruer op for intensiteten. De er fælles om at få det første glimt af den bevægelse mellem det potentielle og det aktuelle, der skaber intensitet. På den måde skærper de den virkelige følte tanke, der kan »se« velfærd som mikroskopiske intense bevægelser.

Deltagerne er samlet under en overskrift, der hedder »Fremtidens offentlige lederskab, lederuddannelse og praksis«. Men i stedet for at diskutere, hvad fremtiden skal være, arbejdes der i det sociale laboratorium med at skabe de fremtidsparate ledere, der i stedet for at forme sig selv i et spejlkabinet af forventninger om, hvad en leder er eller skal være, kan skabe sig selv i den intense bevægelse, der gør det muligt, at »se« mylde af liv lige nu og her. Set fra et ledelsesperspektiv er tesen, at det netop er i dette mikroskopiske og intense mylde, at der er spontane og anderledes mulige muligheder. Og det er netop dette intense mylde, der foldes tilbage og muliggør den rene kapacitet. Muligheden for at bruge alt dét, der er til rådighed på kreative måder. Kort sagt er det disse intense bevægelser, der kan skabe den dobbeltstyringslogik af kontrol og tilid/selvledelse.

Lad os flyde med ind i det sociale laboratorium, der i denne artikel bevæger sig mellem det potentielle og det aktuelle. Det, vi genkender som virkelighed og fiktion.

### **3. 3-2-1 Action!**

Allerede inden deltagerne kommer til det sociale laboratorium, har vi forsøgt at sætte scenen for, hvorfor og hvordan det er relevant at søge nye svar på vores velfærdsudfordringer. Deltagerne er ledere fra professionshøjskolerne, undervisere i ledelse, ledere fra interesseorganisationer, HR-direktører og konsulenter og ledelseskonsulenter fra store og mindre konsulenthuse. En lille gruppe af deltagere har været med i de trepartsforhandlinger, hvor lederuddannelsen Diplom i Ledelse blev til. Vi har sendt en mail ud til dem, der bevæger sig mellem det aktuelle og det potentielle, for gennem informationer om projektet og poetiske og kreative skriveformer at producere nyt liv og forbundenhed imellem os.

**Præsentation af deltagerne**

Laboratoriet udfolder sig på en lille teaterscene/spillested i København. Scenen sættes i ankomstrummet. Her bydes deltagerne velkommen og de formelle informationer om forskningsprojekt bliver præsenteret. Hvem er vi, hvad er formålet, hvad skal der ske, hvordan dokumenterer vi osv. Det italesættes også, at

## Scenen

når vi går ind i scenerummet ved siden af, ja – så går vi ind i fremtiden allerede i dag. Inden deltagerne går ind i scenerummet, beder en af forskningsmedarbejderne deltagerne om at hilse på hinanden ved at kigge hinanden i øjnene og hilse anerkendende. Øjenkontakten er det ekspressive udtryk, der er med til at aktualisere den intense bevægelse mellem os, således at den ikke kun er en potentiel mulighed.

Derefter går alle ind i et scenerum, der er forholdsvis mørkt, og hvor stolene allerede er formet i en cirkel. Deltagerne sætter sig – og en af forskerne i projektet begynder langsomt at folde baggrunden for projektet og de teoretiske begreber, som projektet er inspireret af, ud. Det gør hun ved at bruge en elastik med lapper på. På lapperne er der skrevet de centrale begreber: movement-seing, intensitet/affekt, sensationer mm. Elastiksnoren gives til deltagerne i kredsen, i takt med at lapperne med begreber fortæles frem. Det, der fortælles, er mange af de pointer, som er blevet skrevet frem i denne artikel i de foregående afsnit.

## Oplevelsen af relationen

Deltagerne har endnu ikke fortalt, hvor de kommer fra, og hvem de er. Da vi, efter at de fire laboratorier er afviklet, interviewer deltagerne om forløbet, er der flere der fremhæver, at det netop var dette første skridt, der gjorde, at de kunne blive til på nye måder i relation til hinanden. Enkelte fortæller også, hvordan introen og aktiviteten med papirlapperne med begreber på elastik faktisk producerede en intensitet. »Kommer elastikken mon hen til mig?« og »Hvad mon, der nu vil ske?«. Det er en aktivitet, der kalder på deltagerne som nogle, der står i det potentielle og i det endnu ikke mulige. Fremtiden strækkes i et langt nu af muligheder.

Aktiviteten med elastikken afsluttes med, at forskeren, der fortæller begreberne frem, ender med at krydse elastikken i midten af den cirkel, som deltagerne sidder i, så den går på kryds og tværs mellem deltagerne. Og hun viser, hvordan den organisation, som deltagerne nu skal aktualisere – og allerede er blevet aktualiseret igennem – er en organisation, der bliver til gennem intense bevægelser. Det siger hun, mens hun bevæger en del af elastikken, der igen bevæger en anden elastik, der igen bevæger en anden. Deltagerne fortæller i den efterfølgende pause – og meget spontant – hvordan den aktivitet var ekstremt intens, og hvordan det var med til at skabe en stærk forbundenhed mellem alle deltagere.

**Bevægelsen og  
forbundetheden**

En række af øvelser bliver, på baggrund af udfoldelsen af de teoretiske begreber, herefter sat i gang. Øvelserne bliver italesat som »begrebsgymnastik«. Deltagerne responderer på hinanden, lægger lag på lag i deres kommunikation mm. Øvelserne bliver aktualiseret som eksempler på, hvordan vi i dette og de andre laboratorier vil forsøge at arbejde med begreber, som ikke bare er repræsentationer af virkeligheden, men som invitationer til at danse med det abstrakte og til at »se«, hvordan forskellige begreber om intense bevægelser, og at se sig selv i bevægelse – kan sættes i bevægelse – og igen kan skabe intens bevægelse.

**Begrebs-  
gymnastik**

#### **4. Potentialitet**

Da vi når til begrebet potentialitet, beder en af forskerne deltagerne om at lukke øjnene. Nu skal de forestille sig, at de har et lys, der lyser ud af dem, og som bliver stærkere og stærkere. De har også et bælte på af mod. En kappe, der beskytter dem. En stok, der giver retning, og en hat af visdom, med den hat har de al den viden til rådighed, som de skal bruge.

**Skabelsen af  
potentialitet**

Med denne visualisering skal deltagerne nu fortælle hinanden en personlig historie fra deres arbejdsliv på skift. De skal performe. Det vil sige, at deltagerne på skift fremfører en historie, der bliver til i bevægelsen mellem visualiseringen af den intense tilblivelsesform og den konkrete personlige og aktuelle historie, der fortælles frem. Det betyder, at den historie, der fortælles, bliver til gennem et helt andet modus.

**Visualisering og  
intenticitetens  
tilblivelse**

Omvendt giver også deltagerne tilbagemeldinger til den, der fortæller, mens de selv er i bevægelsen mellem visualiseringen (det potentielle) og de handlinger, der faktisk folder sig ud på gulvet (det aktuelle). Det betyder, at deres kommentarer til den, der fortæller en historie, har en særlig karakter:

**En bevægelse mellem det aktuelle og det potentielle**

Når de giver feedback til den enkelte person, der fortæller en historie, efter den intense visualisering, leder de efter intense og ekspressive udtryk, der endnu ikke er defineret og givet på et meningsniveau. Det kan være glimtet i øjet, de små bevægelser, pausen, stemmen, tonefaldet osv. På den måde mærker, føler og sanser de observerende deltagere, hvordan den enkelte person, der performer, med forskellige bevægelser, tonefald, pauser og holdninger kan skrue op og ned for intensiteten ved at lege i skæringsfeltet mellem det, der siges (meningsniveauet), og det potentielle, det der endnu ikke er fikseret.

**Feed-back fra den virkelige følte tanke**

Den oplevede intensitet – og skæringspunktet mellem det aktuelle og det potentielle – markeres med andre ord gennem intensitet, der bliver til gennem den enkelte performers unikke koreografi. De forskellige aktualiseringer af intensitet markeres som små spor på deltagerens kroppe og i mellemrummet mellem performeren og deltagerne. »Da du gjorde sådan og sådan, kunne jeg virkelige mærke, hvad du vil og brænder for ...«, »Da du sagde det på den måde, kunne jeg se, hvem du er ...«. Det, der er på spil, er altså, at deltagerne ved at tale ud fra »den intense tilblivelsesform« anspores til at give feedback fra deres »virkelige følte tanke«. Herfra kan de både se og mærke, hvordan den, der performer bevæger sig mellem det potentielle, det, der endnu ikke er fikseret og det aktuelle. De virkelige følte tanker, som deltagerne formidler til hinanden, aktualiserer med andre ord bevægelses-blikket (movement-seeing). De ser sig selv – og hinanden – som sansende mennesker. Dermed gives der slip på idealforestillingerne om, hvad en leder, en underviser, en politiker, en medarbejder mm er. I stedet banes der vej for det subjekt, der kan få et glimt af sig selv i bevægelsen mellem det aktuelle og det potentielle, som igen bøjer tilbage og forstærker intensiteten.

**At se sig selv som sansende menneske**

## 5. Det fremtidsparete lederskab – genindsættelse af erfaring

På den måde ansføres alle deltagerne til at træne den virkelige følte tanke, der bliver til i et glimt i bevægelsen mellem det potentielle og det aktuelle. I og med at det er alle deltagerne, der ansføres til at tale fra den virtuelle og ekstraordinære tilblivelsesform, fordobles intensiteten og sensationen. Og det bliver muligt både at blive til gennem den virkelige følte tanke »ude« og »inde« fra. Eller mere præcist: Øvelsen ophæver for et jeblik, hvad der er »subjekt« og »objekt« og hvad der er tid og sted. Alle deltagerne bliver til ved at berøre (»to affect«) og at blive berørt (»to be affected«).

Med Deleuze kan man sige, at denne begivenhed skaber deltagerne som »bodies without organs« (Deleuze and Guattari 1987). Med Massumi kan vi kalde det *the body without an image* (Massumi 2002:57). Uanset begreb kan man sige, at det er

en begivenhed, der løsriver subjektet fra det, vi genkender, som de diskurser og dermed de subjektpositioner og sociale kategoriseringer, som de tildeles og bliver til igennem. Det er et opgør med Saussures strukturalisme, hvor subjektet bliver til som subjektpositioner – og punkter – et fiskenet af betydninger, hvor tegn og indhold knyttes sammen. I stedet synes det, der er på spil, at være, at deltagerne bliver til som intense og nomadiske subjekter, der kan bevæge sig selv og hinanden som kraftfelter af energi og intensitet. På den måde løsrives de – i dette jeblik – fra tid og sted i empirisk forstand. Gabet mellem det aktuelle og det potentielle placerer dem i et helt særligt spatiotemporalt sted, der aktualiserer intensitet (Massumi 2002). Det betyder ikke, at de ikke længere kan blive til som lærere, politikere, ledere, borgere og uddannelsesplanlæggere, men det betyder, at de med denne begivenhed – eller sensation om man vil – fr det første glimt af, hvordan de kan aktualisere deres egne og andres positioner som intense subjekter, der er frie til at zigzagge mellem tid, sted og rum (Braidotti 2008).

**Intensiteten og sensationen fordobles**

**Deltagerne bliver til bodies without organs**

**Kraftfelter i bevægelse i tid og rum**

## 6. Homo politicus

**Et fremtidsparat lederskab med lille L**

Øvelsen skærper deltagernes intense opmærksomhed mod skæringsfeltet mellem det potentielle og det aktuelle og dermed intensiveres også deres mulighed for at blive til som rene kapaciteter, der kan emergere med det aktuelle. Det vil sige, at det glimt deltagerne får af sig selv og andre i bevægelsen mellem »den ekstraordinære tilblivelsesform« og det aktuelle meningsniveau, skaber ikke blot et bevægelses-blik (movement-seeing), der kan løsrive dem fra deres subjektpositioner (mirror-seeing). Det optimerer også deres transformationskraft, hvis vi skal tro

**Skabelse af ren kapacitet**

Massumi. Det er en begivenhed, der gør dem i stand til at læne sig ind i den til hver en tid aktuelle uvished uden på forhånd at fikserer den gennem planer, dokumentation, skemaer eller forventninger til sig selv. Det er en sensation, der transformerer dem fra at udfylde og skabe roller til sig selv og andre, til at de kan blive til som innovative kraftfelter af intensitet, hvorfra de kan blive til som ren fremtid. Det er en sensation, der skaber dem som ren kapacitet. Det skaber et fremtidsparat lederskab med lille L, fordi det netop er et lederskab, der tager udgangspunkt i, at det er det blotte liv (zoe), der skal kvalificere det politiske velfærdsliv (bias).

**Lederskab som skabende musik kraft**

Dét giver dem ikke alene mulighed for at blive til som intense og nomadiske subjekter. Det giver dem også mulighed for at forme, skabe og omforme deres arbejde med velfærdsopgaver på intense måder. Herfra er mødet med den ældre på plejehjemmet ikke bare en ret eller en pligt. Undervisning er ikke kun formidling af viden. Ledelse er ikke kun regler eller forventninger. Politik er ikke kun reformer (eller et spørgsmål om ikke at lave ikke-reformer). I stedet bliver velfærdsopgaven til et spørgsmål om, hvordan man kan aktualisere intensitet, skrue op og ned for den, som et musikstykke eller som en dans, der ikke kan reproducere. Men hvor der hele tiden må lægges nye lag til. Det bliver et spørgsmål om at gøre ledelse af velfærd til en skabende kraft.



Og med denne øvelse bliver forskning i offentlig ledelse ikke et spørgsmål om at opnå præcision og tempo i forhold til at anvende analysestrategier på empirisk materiale fra den offentlige sektor. Det bliver heller ikke et spørgsmål om at kaste et lys på et arkiv af policytekster og analysere, hvilke diskurser, der er på spil. Derimod bliver den post-kritiske forskning et spørgsmål om at skabe eksperimenter, der gør det muligt for mange forskellige velfærdsaktører at aktualisere den virkelige følte tanke om velfærdsopgaven, fordi det er det, der kan få velfærd til at blive til mere end et simpelt output. Det er den virkelige følte tanke, der kan få velfærdsopgaven til at sprede sig som et ekko af socialt skabt og faktisk følt intensitet

**Forskningen bliver post-kritisk, der handler om dekonstruktion som kreativ og intens konstruktion**

## **G. Skitse til en konklusion på en dans med det abstrakte**

### **1. Flere formål og perspektiver**

Denne artikel har som sagt været dobbelt. På den ene side har den forsøgt at bane vejen for en post-kritisk forskning i ledelse af velfærd som transformationer af intensitet. På den anden side har den handlet om akademisk stil, som et forsøg på ikke bare at skrive om et bevægelsesblik, men også at forsøge at aktualisere det. Den har taget udgangspunkt i den præmis, at hvis man vil bane vejen for forskning i ledelse af velfærd som transformationer af mikroskopiske bevægelser af intensitet, så kan man ikke blot (rationelt) argumentere for perspektivet eller på kritisk refleksive distance tale det frem. Ledelse af velfærdsintensitet reflekterer tilbage på forskningen og ansporer den til at aktualisere intensitet og – i en skøn som blanding af refleksion og fiktion – at få andre til at mærke de intense effekter af velfærdsintensiteten. Forskningen må interessere sig for, »hvordan« vi kan lægge nye intense lag til velfærd.

**Ikke kun dokumentation, analyse og argumenter, men udprøvning og aktualisering af affekten af intensitet**

Dette dobbelte sigte for forskning er i og for sig ikke et nyt perspektiv. Både de franske filosoffer Michel Foucault og Gilles Deleuze og teoretikere, der er inspireret af dem (eksempelvis Oberg og McElroy 1994), har arbejdet med akademiske (skrive-)stile i forsøget på ikke bare at argumentere for andre veje at gå, men også at skrive disse nye territorier frem. Andre beskæftiger sig med at reflektere over effekterne af disse skrivestile (se

**Mere end leg med ord, begreber og betydninger på papir**

eksempelvis Colebrook 1999:138). Men fælles for disse bidrag er, at det netop er *skrivestilen*, de beskæftiger sig med. Det er sproget, begreber og betydninger, de leger med, og ikke eksempelvis det, vi genkender som faktisk intensitet, energi og stemning imellem mennesker. Man kan sige, at deres tekster stopper der, hvor det bliver allermest spændende i forhold til at undersøge aktualiseringer af intensitet, og hvor det bliver allermest relevant at undersøge, hvorvidt og hvordan vi ved at lede velfærdsintensitet kan omforme vores velfærdsopgaver på originalitetsfremmende måder her og nu.

Denne artikel har forsøgt at gå skridtet videre ved gennem eksperimenter på eksperimenter at bane vejen for en forskning i ledelse af velfærdsintensitet, der bliver til som et socialt laboratorium, der eksperimenterer med at aktualisere forskellige sensationer og dermed forskellige former for intensitet. Det er en forskning, der som en eksperimenterende dans med det abstrakte, aktualiserer intensitet ved at respondere på intensitet »i«<sup>8</sup> vores velfærdsorganisationer med intensitet. Forskning i ledelse af velfærdsintensitet står således aldrig alene. Den bliver altid til gennem »den virkelige følte relation« til andre. Denne relation bliver intensiveret, når vi forlader begreberne på papir og eksperimenterer med bevægelser mellem det aktuelle og det potentielle.

**Andre performance-studier – drama og teater – arbejder ofte med repræsentationer**

Andre har også forsøgt at overskride eksperimenter med begreber på papir ved at lade kunst og performance flyde sammen med forskning. Performance-studier er en samlebetegnelse for mange og til tider modstridende forsøg på, hvordan man kan bruge teater og performance til at skabe forandringer i samfundet, der kan omvægte dominerende magtpositioner (Jackson 2006). Mange af disse forsøg synes dog at handle om at skabe repræsentationer af vores samfund, organisationer og familier som et medie til, at vi kan træde et skridt tilbage fra os selv og reflektere over vores forventninger til sig selv. Gennem interagerende rollespil tilbyder de spejlbilleder. Og sat lidt på spidsen kan man sige, at de i den udgave bliver performance-studierne, der bliver en »sorteringsmaskine«, der sorterer på, hvilke repræsentationer der er mere eller mindre »frigørende« og »magtfulde«.

I modsætning til mange af performance-studierne forsøger denne artikel med afsæt i Massumis eksperimenter med begreber som sensation, affekt og movement-seeing at overskride repræsentationslogikken. Artiklen har således forsøgt at bane vejen for en forskning i ledelse af velfærd, der arbejder med, hvordan man kan aktualisere forskellige »grader« af intensitet og dermed også transformere intensitet. Det betyder, at det vi kalder »performance« ikke skal bruges til at skabe repræsentationer af virkeligheden (mirror-seeing), der kan destabilisere dem og bane vejen for andre repræsentationer. Tænker vi »performance-studierne« ind i forhold til Massumi, bliver det derimod centralt at lege og eksperimentere med, hvordan man kan skabe intensitet ved at overskride vores repræsentationer af os selv og aktualisere sensationer, der skaber det første glimt af os selv og andre i bevægelse. I stedet for at spille roller, der repræsenterer dramaer i vores organisationer, bliver det afgørende at oparbejde et blik, der kan »se«, hvordan der i gestus, bevægelser, vindpust, pauser og toner er et mylder af liv, der skaber velfærd. Det bliver en ledelse, der inviterer alt det vage – alle vores fornemmelser for velfærd – ind i centrum for vores opmærksomhed.

## **2. Dansetrin som sensationelle analysestrategier, der aktualiserer forskellige former for intensitet**

Denne artikel har forsøgt at skabe det første glimt af »den virkelige følte tanke«, der bliver til i bevægelsen mellem det aktuelle og det potentielle, på en mængde af forskellige måder i forsøget på at få dig, som læser, til at respondere på intensitet med intensitet. Som nævnt kan man sige, at artiklen har forsøgt at danse med det abstrakte, samtidig med at den undervejs har forsøgt at opfinde selvsamme abstrakte dans. De små dansetrin, bevægelser og gestus vil jeg opsummere om lidt. Hvorvidt og hvordan dansetrinene aktualiserer sensationer, der skaber intensitet i denne artikel, må jeg overlade til dig, kære læser selv at bedømme – og snart vil jeg også overlade det til deltagerne i laboratoriet at bedømme, hvorvidt og hvordan eksperimenterne her forstærker deres oplevelser af intensitet og deres mulighed for at aktualisere intensitet i forhold til deres velfærdsopgaver. Denne artikel er skrevet, før de faktisk er blevet til. Undervejs i artiklen har jeg skrevet dansetrinene frem og analyseret dem, i takt med at de er blevet til gennem dansen med Massumis begreber. Nu vil jeg nøjes med at gengive dansetrinene i kondens-

**Denne artikel forsøger derimod at invitere alt »det vage« ind i centrum for opmærksomhed**

**Forskning bliver til som små eksperimenterende dansetrin, hvor der hele tiden arbejdes med, hvordan man kan intensivere næste skridt**

seret form som inspiration til, hvordan man som forsker kan starte sin dans med det abstrakte og dermed blive til som en slags alkymist, der arbejder med at »se« og aktualisere intensitet. Men da det samtidig er dansetrin, der muliggør produktionen af særlige intense tilblivelsesformer og eksistensbetingelser, er det også dansetrin, som ledere og medarbejdere kan lade sig inspirere af:

**Summa  
summarum**

- »At se ud over bolden«. I stedet for at kvalificere vores velfærdsopgave i dag ved at beskrive den, måle den og kategorisere den, bliver det med den eksperimenterende forskning i ledelse af velfærd interessant at »se« og aktualisere den intensitet, der flyder ud over disse fikseringer og indhegninger. Det kan skabe »det felt af potentialitet«, som bolden bevæger sig på, og de kan skabe nye muligheder for at handle på velfærdsopgaven. Det »at se ud over bolden« skærper boldens – og i dette tilfælde velfærdsopgavens – mulighed for at bevæge sig på nye måder.
- »At se ud over begrebernes iagttagelseskraft«. I stedet for at bedømme begreber om fx ledelse og velfærd i forhold til, hvad de kan iagttage/ikke iagttage, bliver det relevant at aktualisere begrebernes intensitetskraft ved eksempelvis at bruge dem på forskellige måder og i forhold til forskellige eksempler og i »nye« sammenhænge. Stop refleksionens uendelige regres ved at undersøge, hvordan og hvilke virkelige følte tanker begreberne aktualiserer, det muliggør det spontane og det anderledes mulige.
- »Flow«. I stedet for at diskutere begrebernes præcision og tempo i forhold til at kunne iagttage det, vi genkender som velfærd, bliver det relevant at lade forskningen i ledelse af velfærdsintensitet eksperimentere med, hvorvidt og hvordan begreberne kan emergere på originalitetsfremmende måder gennem intensiteten. Opfind, morf og eksperimentér med nye selvskabte begreber og teknikker.
- »Temposkift«. I stedet for kun at lade begreberne sætte tempoet for iagttagelsen gennem et ideal om præcision bliver det relevant at eksperimentere med begrebstæthed og utæthed. Begreberne må ind imellem trækkes tilbage og lade iagttagelseskraften sive og tempoet falde, hvis intensiteten skal kunne aktualiseres. Nyd, hvis et begreb eller en kategori ikke

- er præcis nok, og se det, der flyder over, som en mulighed for nye eksistens- og produktionsformer.
- »Omsorgsfuld invitation«. I stedet for at gøre deltageren til et subjekt, der læser en neutral og objektiv tekst om velfærd og ledelse – eller at gøre deltageren til én, der læser en social konstruktion af vores velfærdsorganisationer – bliver det relevant at invitere deltageren med ind i eksperimenterne som et intenst nomadisk subjekt, der kan aktualisere intensitet, og som én, der kan blive *intensiveret*. Det skal gøres gennem venlig omsorg og ikke ved at skabe nye forventninger.
  - »Zigzag mellem tid, rum og sted«. I stedet for at skabe en lineær »realtid«, der bygger på fortid, nutid og fremtid, er det relevant at skabe zigzag mellem tid, sted og rum. Det kan være med til at aktualisere den intensitet, der kan gøre alt til ren fremtid. Vi skaber fremtiden nu.
  - »Sensationer«. I stedet for på kritisk distance at dekonstruere styringsteknologier, reformer og diskurser og at diskutere dem som paradokser, polyfoni eller som et spørgsmål om balance eller som ledelse på distance, bliver det relevant at eksperimentere med, hvordan forskningen kan skabe de sensationer, der kan aktualisere » den superviserende managementstat« som eksplosioner af intense scener, der kan respondere på intense måder. Læg nye intense lag til – frem for at vælge én logik eller én stemme i de polyfone landskaber.

Uanset hvordan du som læser af denne artikel har bevæget dig op, ned, ind, ud og langs med transformationerne af intensitet, kan man sige, at forskning i ledelse af velfærdsintensitet er en forskning, der ikke udsættes til i morgen. Den finder allerede sted her og nu i takt med, at du og jeg bevæger os gennem artiklen og opfinder dansetrinene undervejs. På den måde overskrider forskning i velfærdsintensitet den produktionsproces, der traditionelt knytter sig til forskning. Med forskning i velfærdsintensitet kommer resultatet af forskningen i ledelse ikke 3 år efter, at vi som ph.d.-studerende, lektorer eller professorer har studeret det, vi genkender som ledelsespraksis. Den opstår derimod, når vi ansøres til at invitere intensiteten indenfor og til (for et øjeblik) at tilbagetrække de forventninger, der måtte være til os som forskere, undervisere, ledere, medarbejdere og borgere. Det er den tilbagetrækning, der muliggør et intenst blik

**Fremtiden bliver til NU gennem de små skridt, som du som leder kan intensivere sammen med andre**

**Du kan strategisk lede de mange små skridt (det taktiske) ved at eksperimentere med at skrue op for det ekspresive**

på vores velfærdsopgaver. Virkeliggørelsen af strategien af ledelsen af de intense små skridt (det taktiske) sker i det øjeblik, vi oplever intensiteten. Det sociale laboratorium – og opfordringen til at gå i kast med, »hvordan« der skabes intensitet, og »hvordan« morfe teknikker iscenesættes – er et bud på, hvordan man strategisk kan lede det taktiske forstået som de mange små skridt, der lægger nye intense lag til velfærdsledelse.

Hvis denne artikel – og dens forsøg på eksperimentere med, hvordan man kan danse med det abstrakte – har inviteret dig med ind i bølgen af intensitet – ja, så har vi allerede et intenst forskningsbidrag. Eksperimentet med eksperimenterne er lykkedes. Det er ikke noget, vi skal klappe af. Det vil fikser eksperimentet i et spejlbillede, der skaber en forventning om, at vi også skal repræsentere dette billede i fremtiden. Det vil fikser relationen mellem dig som læser og mig som forsker og dermed spænde ben for vores mulighed for at blive til gennem et innovativt kraftfelt af intensitet.

Men vi kan så småt begynde at aktualisere de sensationer, der skaber den »virkelige følte tanke og selvrelation« ved konstant at spørge os selv og hinanden: Hvad er det ekstraordinære, det sensationelle og det, vi siger ja til i mødet med hinanden? Hvad er det særlige og det originalitetsfremmende ved netop denne dans – denne sensationelle analysestrategi? Hvordan producerer den den energi, den glød og den stemning, der opmuntrer os til at sige ja til at eksperimentere videre med velfærdsintensitet? Med det intense svar arbejder vi sammen om konstant at skabe det glimt af den bevægelse, hvor vi bliver til som sensationelle medarbejdere, ledere, forskere og ja mennesker mellem det abstrakte, det virtuelle og det aktuelle. Den type af spørgsmål, der retter vores opmærksomhed mod de abstrakte spatiotemporale steder (Massumi 2002), hvor vi rækker ud over vores formelle og uformelle roller, kunne være en af vore muligheder for at respondere på intensitet og en af vore muligheder for, at intensiteten spreder sig som et ekko på tværs af funktioner, roller, grænser og styringsteknologier.

Hvilke grader af intensitet de forskellige dansetrin aktualiserer, og hvad de bringer med sig her og nu, ved vi endnu ikke. Men det gør du måske? Hvis du tog udgangspunkt i at aktualisere

begivenheder, der skaber intensitet i mødet med dig selv og andre: Hvordan vil det så omforme dit forhold til, hvad velfærd er lige nu og her? Det er i dette lille bitte glimt af intensitet, at vores velfærdsorganisationer kan aktualiseres som kraftfelter af intensitet og potentialitet i fremtiden allerede i dag.

## Noter

1. Artiklen er blevet kommenteret af medlemmer af redaktionen.
2. »Se« er i citationstegn for dermed at understrege, at det ikke kun handler om analytiske øjne, der kan kaste lys på en problematik. At »se« handler i højere grad om at blive til »en seende«, der kan bruge alle sanser til at orientere sig.
3. Alexander Carnera (2010) viser, hvordan potentialitet skabes gennem det uperfekte, det uviste og det potentielle. Han viser gennem sine analyser af kunstneren Giacometti, hvordan potentialitet skabes, når vi forkaster os selv og giver os selv tilbage til det potentielle. Med Massumi synes der at være tale om en anden forståelse af potentialitet. Her er det skæringspunktet mellem det potentielle og det aktuelle, der aktualiserer intensitet. Og det er denne bevægelse, der folder intensiteten tilbage til sig selv og forstærker transformationskraften. Hos Massumi synes det således ikke at være desubjektiveringen fra strata – eller meningsniveaet – der skaber potentialitet, men derimod subjektets glimt af sig selv i bevægelsen mellem det aktuelle og det potentielle. Det er skæringspunktet mellem det potentielle og det aktuelle, der skaber intensitet og som trækker subjektet ind i potentialiteten. På den måde er det ikke subjektets »destruktion af sig selv«, der skaber den rene kapacitet, men derimod subjektets glimt af sig selv som sansemaskine, der skaber et nærværende felt af multiple muligheder. Groft sagt er det intensitet, der skaber intensitet.
4. Når jeg i denne artikel sætter »den virkelige følte tanke« i citationstegn er det for at understrege Massumis pointe om, at den bliver til i bevægelsen mellem det aktuelle og det potentielle. Det er en bevægelse, der aktualiseres af og gennem sensationen, og ikke en før-given tilstand. Det er en bevægelse, der aldrig kan stå alene.
5. Formuleringen »det, vi genkender som ...« (Amhøj 2007) bruger jeg i denne sammenhæng til at understrege den poststrukturalistiske tænkning, at selv tid er en dimension, der bliver til gennem den måde, vi begrebsætter vores oplevelse af tid på. I denne artikel vil jeg mere generelt bruge formuleringen »det, vi genkender som ...« til at understrege, at det er vores begreber om eksempelvis velfærd, organisation og styring, der indtegner, kategoriserer og deler verdenen. »Det, vi genkender som ...«, er således en formulering jeg bruger til at skabe afstand til et virkelighedskonstaterende perspektiv til vores organisationer og dermed et forsøg på at løsne op for vores »fikseringer« af vores velfærdsorganisationer og bane vejen for et multipelt felt af muligheder.
6. Begrebet interpellation kommer fra Louis Althusser (Althusser 1972). Det begrebsætter, hvordan subjektet bliver til som et subjekt gennem den andens anråbelse (Eksempelvis når politiet råber, »Hej du, der ...«). Foucault nuancerer senere denne forståelse ved at tale om subjek-

- tivering (Foucault 1982). Dermed søger han at begrebssette den dobbeltsidet proces. Det vil sige, det er ikke kun anråbelsen af subjektet, men også subjektets anråbelse af sig selv, der skaber det som et subjekt. I denne artikel skal vi hæfte os ved Brian Massumis begreb *movement-seeing*. Her er pointen den, at bevægelsen mellem det potentielle og det aktuelle muliggør, at subjektet kan løsrive sig fra den andens, såvel som fra sit eget blik. Samtidig er det denne »virkelige følte abstrakte relation«, der muliggør det intense og nomadiske subjektet, der kan skabe og mærke intensitet (affect).
7. Når jeg vælger at tage udgangspunkt i Massumi frem for eksempelvis i studier af Nigel Thrift og Rosi Braidotti, der på fremtrædende måder placerer sig i feltet, er det fordi, de ikke som Massumi er optaget af at udvikle begreber i samspil med det, vi genkender som praksis. Thrift arbejder på at skabe en slags »grand theory« for non-repræsentations-teori. Derfor trækker han på en mængde af forskellige studier og tilgange, der kan underbygge hans pointer om, at det er et perspektiv, der er relevant i en verden, hvor vores samfund og institutioner vikler sig ind i hinanden på nye og intense måder. Braidotti går derimod mere filosofisk til værks, fordi det, hun er interesseret i, er, at formulere en etik for det nomadiske og intense subjekt. I forhold til disse positioner tilbyder Massumi et bud på, hvordan man kan udvikle nye teoretiske begreber om kroppen gennem analytiske eksperimenter. Det synes at være et mere produktivt udgangspunkt i forhold til artiklens ambition om at arbejde med en forskning i ledelse af velfærdsintensitet, der sætter sig for at eksperimentere med, hvorvidt og hvordan vi kan tilbagetrække de dobbelte styringslogikker i den offentlige sektor.
  8. Når jeg skriver »i« vores velfærdsorganisationer, er det naturligvis, fordi det er paradoksalt med et teoretisk udgangspunkt, der opløser forestillingen om en organisation som en helhed, der repræsenterer de enkelte dele og som taler en organisation frem, der bliver til gennem sensationer, der aktualiserer flydende strømme af intensitet. Når jeg alligevel skriver det, er det, fordi det af formidlingsmæssige årsager kan være nødvendigt at opretholde en vis form for genkendelse.

## Litteraturliste

- Althusser, Louis (1972): *Om ideologiske statsapparater*. Forlaget København.
- Amhøj, Christa Breum (2010): Intet autentisk lederskab uden virtualitet. Et program for styring af intensitet, energi og stemning. *Økonomistyring & Informatik* – 26. årgang 2010/2011 nr. 3 273
- Amhøj, Christa Breum (2007): *Det selvskabte medlemskab – om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere*, PhD afhandling, Copenhagen Business School.
- Amhøj, Christa Breum (2004a): »Transparent styring«, GRUS 73, vol. 25.
- Amhøj, Christa Breum (2004b): »Medarbejderens synliggørelse i den transparente organisation – om styring af frihed og usynliggørelse af magt« i: Dorthe Pedersen (ed.): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive analysestrategier*. Nyt fra samfundsvidenskaberne.



- Andersen, Niels Åkerstrøm and Born, Asmund (2001): *Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentlige ansatte*. Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2004): »Ledelse af personligheden – om medarbejderens pædagogisering« i: Dorthe Pedersen (ed.): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur: 241-268.
- Andersen, Niels Åkerstrøm og Thygesen, Niels Thyge (2004): Styring af styringsværktøjer. *Nordisk Administrativt tidsskrift* 1/2004, vol. 85.
- Andersen, Niels Åkerstrøm og Thygesen, Niels (2004): Styringsteknologier i den selvudsatte organisation, GRUS 73, vol. 25.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2002): »Polyfone organisationer« i: Nordiske Organisationsstudier (NOS), s. 27-53
- Braidotti, Rosi (2008): *Transpositions – On Nomadic Ethics*, Polity
- Bovbjerg, K. og Søgaard Sørensen, Marianne: **Kollegialitet og teamwork: To logikker i det pædagogiske samarbejde**. I: Nye sociale teknologier i folkeskolen: Kampen om dannelsen. red./Lejf Moos. 1. udg. Frederikshavn: Dafolo, 2007. s. 123-139.
- Camera, Alexander (2003): Fra homo sacer til homo politicus?: Agambens politiske filosofi som anledning. I: Retfærd. Nordisk Juridisk Tidsskrift, Vol. 26, Nr. 4, 2003,
- Camera, Alexander (2010): Giacometti and the Gesture of Creative Life. Kreativitet og ledelse 03. Chara – Tidsskrift for kreativitet, spontanitet og ledelse. Vol 1, no. 4
- Colebrook, C. (1999): A. Grammar of Becoming: Strategy, Subjectivism and Style. In *Becomings. Explorations in Time, memory, and Futures* (ed. Grosz). Cornell University Press. Ithaca and London
- Deleuze, G. & Guattari. F. (1987). *A thousand plateaus: capitalism & schizophrenia*. London: Athlone
- Foucault, Michel (1982): »Subject and Power« in: Hubert Dreyfus and Poul Rabinow (eds), *Michel Foucault – Beyond structuralism and hermeneutics*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Foucault, Michel (1988): *Technologies of the Self* (ed. by Martin/Gutman/Hutton). Amherst: University of Massachusetts Press.
- Foucault, Michel (1990): *The history of sexuality*. Vol. 3 – The care of the self. London: Penguin Books Ltd.
- Foucault, Michel (1997): *Ethics: Subjectivity and truth*, Essential works of Foucault 1954-1984, no. 1. London: The Penguin Press.
- Gjørup, Jes; Hjortdal, Henrik; Jensen Tommy; Lerborg, Leon; Nielsen, Claus; Refslund, Niels, Suppli, Jakob; og Steen Winkel, Jaspar (2007): Politiken ([www.http://politiken.dk/debat/kroniker/article274053.ece](http://politiken.dk/debat/kroniker/article274053.ece))
- Grosz, Elizabeth (2008): *Chaos, Territory, Art – Deleuze and the Framing of the Earth*, Columbia University Press
- Jackson, Shannon (2006): Genealogies of Performance Studies in The SAGE Handbook of Performance Studies. Madison et al. Sage Publication. P. 584
- Hildebrandt, Steen (2011): *Det empatiske menneske og den ansvarlige virksomhed* i Elmholdt, C. & Tanggaard, L. (red.). *Følelser i ledelse*. Aarhus: Klim. Cour, Anders la & Højlund, Holger (2008): *Velfærd*

- gennem det superviserede samarbejde*, i Villadsen, Kaspar & Sløk, Camilla (red.) »Velfærdsledelse«, Hans Reitzels Forlag.
- Majgaard, Klaus (forthcoming): »Ingen rationalitet uden anerkendelse«, arbejdsrapport til Atriumgården, Villa Venire, oktober 2010.
- Markula, Prikko (2006): *Body-Movement-Change Dance as Performative Qualitative Research* in: *Journal of Sport and Social Issues* vol. 30 no. 4. 353-363
- Massumi, Brian (2002): *Parables for the Virtual – Movement, Affect, Sensation* Duke University Press; Durham & London
- Massumi, Brian (1998): »Sensing the Virtual, Building the Insensible.« in: *Hypersurface Architecture*. vol. 68, no. 5/6, May-June 1998, pp. 16-24.
- Melander, Preben (red.) (2008): *Det fortrængte offentlige lederskab – offentlig ledelse efter New Public Management*. 1. udgave, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Murphie, Andrew (2008): »Clone your tecnic. Research creation, radical empirism and the constraints of models« in *Inflexions a Journal for research creation*.
- Oberg, Antoinette & McElroy, Lonnis: »If a Body Meet a Body«. *Curriculum Inquiry*, Vol. 24, No. 2 (Summer, 1994), pp. 229-246, Blackwell Publishing.
- Pedersen, D., Højlund. H. & Greve. C. (2008): *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformens tegn*. Børsens Forlag, s. 352
- Pedersen, Dorthe, Sløk, Camilla (2011): Reformpres og genopfindelse af gymnasieskolen: Ledelse på potentialer i et postbureautatisk styringsregime. I: *Ledelse af uddannelse: At lede det potentielle*. red./Malou Juelskjær; Hanne Knudsen; Justine Grønbæk Pors; Dorthe Staunæs. København: Samfundslitteratur, 2011. s. 103-131.
- Rose, Nikolas (1999a): *Governing the soul – The shaping of the private self*, 2nd edition (1st edition 1989). London: Free Association Books Ltd.
- Rose, Nikolas (1999b): *Powers of Freedom. Reframing political thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scharmer, Otto (2000): SELF-TRANSCENDING KNOWLEDGE: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities in Nonaka, I. and D. Teece (ed.): *Managing Industrial Knowledge*. Sage (in press) Vol. 33, No. 3, 2000, p. 14-29,
- Straus, Erin (1963): *The primary World of Senses: A Vindication of Sensory Experience*. Trans. Jacob Needleman. London: Collier-MacMillan
- Thrift, Nigel (2008): *Non-Representationel Theory – Space, politics, affect* Routledge, London and New York
- Townley, Barbara (1996): »Accounting in detail: Accounting for individual performance« in: *Critical Perspectives on Accounting*. Academic Press Limited, 7: 565-584.
- Thygesen, Niels Thyge og Tangkjær, Christian (2008): *Ledelse af styringspresset. To normative nedslag*. I Sløk, C. og Villadsen, K. (red.): *Velfærdsledelse i den selvstyrede velfærdsstat*. Hans Reitzels Forlag. København.