

En emergerende lederuddannelse: Eksperimenter med det mikroskopiske og det vage og en serie af selv- genererende og formskiftende begivenheder

Af Christa Breum Amhøj*

»[...]It is the tension, the openness, the visceral, the body-at-work that moves people, and moving people is a democratic act where scholars cannot any longer stand the sideline. Not only do scholars need to move and be moved, they cannot sidestep the ethical question of making people move, as much in the 'traditional' sites of academia as in various other sites of society« (Steyaert & Hjort 2002)

Hvad sker der, hvis man vender en lederuddannelse af velfærdsledere på vrangen? Hvad sker der, hvis man lader den eksplodere: Tænker potentialet for ledelse af velfærd som alt det, der endnu ikke kan begribes – og teknikker som alt det meningsløse, der ikke 'traditionelt' hører til på en lederuddannelse og det 'traditionelle' læringsrum som et multipelt space med uendelige forgreninger? Artiklen påstår med afsæt i posthumane og affektive studier af ledelse, forskning og tilblivelse (agency), at det vage og det meningsløse skaber offentlig entrepreneurship som en kollektiv proces, der som et emergerende fællesskab – en abstrakt krop – skaber og opsøger velfærd som en livskraft: Et 'living potential'. Den tilbyder at flytte blikket fra organisering af læring på uddannelsesinstitutioner- og effekterne af dem i praksis – til at igangsætte og deltage i affektive processer, der transmitterer 'det nye' på tværs af tid og rum og udløser virkning NU. Det betyder, at fremtidens lederuddannelse ikke er ét sted, men derimod kan begribes som en 'mode-of-intense-existence' som de mere 'traditionelle' uddannelsesinstitutioner kan hacke sig ind på og arbejde med at gøre til begivenheder, der kan intensivere 'det nye' i det nye, der allerede sker og

* Christa Breum Amhøj er ph.d. i styringsteknologier og ass. professor på CBS.

som dermed kan få intensiteten – og ja dermed livet – til at løbe afsted mange steder i samfundet.

A. Indledning

Hvad er fremtidens lederuddannelse og kan man reflektere sig frem til den?

Kronikken *Undskyld vi tog fejl. Målstyringen tog overhånd*, som blev skrevet af en række nuværende og tidligere embedsfolk fra ministerierne i Politikken (Gjørup et al. 2007), satte gang i en proces, der førte til forskningsprogrammet SLIP og herunder et delprojekt om fremtidens offentlige lederuddannelse og lederskab, som jeg som ph.d. og adjunkt på CBS blev ansat til at være ansvarlig for. Der var mange muligheder for at gribe sådan en problemstilling an. En af de forestillinger, der knyttede sig til det konkrete forskningsprojekt var, at det ville være relevant at lave en diskursanalyse af de sidste 10 år kampagnepapirer om, hvordan offentlige ledere i KL, Finansministeriet, på professionshøjskolerne og universiteterne har italesat fremtidens offentlige ledelse. Den analysestrategi ville med andre ord paradoksalt nok beskæftige sig med fremtiden ved at se tilbage på de sidste 10 års italesættelser af, hvordan man iagttager velfærd, ledelse, lederskab og uddannelse. Tanken var også, at denne form for diskursanalyse ville være et godt supplement til et andet projekt i programmet, der handler om effekterne af de eksisterende diplomlederuddannelser – i daglig tale DIL og DOL (læs Weinreichs artikel andet sted i denne antologi om effekten af disse).

Set i lyset af velfærdskrisen og den dominerende politiske diskurs om mere velfærd for mindre, virkede det imidlertid noget bagstræberisk og kortsigtet udelukkende at sige noget om fremtidens uddannelse for ledere ved at kortlægge de sproglige diskurser, som særlige privilegerede personer har været med til at bære frem og som har været med til at realisere de eksisterende uddannelser. Den type af analyse ville kunne sige noget om de konstitutive betingelser for, hvordan den eksisterende lederuddannelsespraksis er blevet til. Effekten af den form for analyse vil muliggøre refleksioner over, *hvordan tænker vi lederuddannelser, hvordan organiserer vi dem – har vi fået det, vi ville have og hvordan kan vi i så fald sørge for, at vi udbedrer manglerne, så vi får det?*

Men analysen vil ikke i sig selv katalysere nye bud på, hvad en offentlig lederuddannelse overhovedet kan være for en størrelse og hvordan den kan bruges som medium til at skabe mere velfærd. En refleksiv og diskursiv analyse er en analyse af det, der lige var. Det er ikke i sig selv en analyse, der leder på nye muligheder. Det er ikke en mulighedsmaskine eller et tredimensionelt/spatialt rum for at undersøge og samtidig skabe den relation, der kan skabe fremtidens velfærdsuddannelse. Der er altså grænser for, hvad en refleksiv og diskursiv analyse kan bidrage med i forhold til at få øje på det nye. Refleksioner skaber en uendelig regres af refleksioner, der øger ledelseskompleksiteten, men som måske nok også i samme bevægelse, har den indbyggede risiko, at de fjerner sig mere og mere fra det, det handler om, nemlig, hvis man skal sige det kort: Hvordan kan fremtidens ledere og medarbejdere skabe og lede mere velfærd for mindre?

Inspireret af det grynende felt af studier, der er optaget af nye kreative og entrepreneuriske tilblivelsesformer gennem multiple rum, affekter og emergerende processer er jeg derimod interesseret i at reformulere distinktionen undervisning og teori på den ene side og praksis og effekter på den anden side ved at zoome ind på 'midten'. Disse studier kan ikke samles under én betegnelse, men fælles for dem er, at de forsøger at overkomme distinktioner som eksempelvis teori/praksis, ude/inde, fortid/fremtid mm. Det er eksempelvis entrepreneurship studier, der er optaget af 'det nye' som generative processer (Hjorth 2012) og af uddannelse som 'multiple spaces' og i byrummet (Beyes & Michels 2012, Beyes & Steyaert 2011), proces filosofiske forståelser af organisationer som processer (Chia 2002, Aijt 2008), post-humane og radikal empiriske tilgange til kunst, etik og subjektivering, der er optaget af sociale relationer som relationalitet (Braidotti 2008, Massumi og Manning 2013, 2014, Grozy 2008) og ikke mindst affektive og non-repræsentative studier, der er optaget af urban space, som affektive bevægelser (Thrift 2008, Thrift & Amin 2013).

1. Reformulering

Med afsæt i disse forgreninger af studier om affekter og generative processer vil jeg reformulere det forventede spørgsmål: Hvad er effekten af de eksisterende lederuddannelser for ledelse

En refleksiv og diskursiv analyse kan sige noget om det, der lige var, men den kan ikke sige noget om det, der er lige ved at blive til

Reformulering af grundproblematikken og dens distinktion mellem teori/praksis til en ambition om at spørge fra 'midten'...

af velfærd til et mere æstetisk og etisk spørgsmål: *Hvordan man kan skabe en serie af begivenheder, der intensiverer og multiplicerer velfærd lige nu og her 'indefra' velfærdsprocesserne?*

Ledelse af velfærd bliver som en dans. Dansen har en særlig kvalitet. Det er en kvalitet, der bliver til lige nu og her og som ikke er en repræsentation af noget før eller efter.

Ledelse af velfærd bliver til et spørgsmål om, hvordan vi kan intensivere de processer, hvor vi bliver velfærdsledende

Artiklen er på jagt efter at zoome ind på den kollektive og abstrakte dans, der kan generere nye begivenheder

Ledelse af velfærd bliver til et spørgsmål om, hvordan vi kan intensivere de processer, hvor vi bliver *velfærdsledende*. Spørgsmålet om, hvordan vi *kan skabe en serie af begivenheder, der intensiverer og multiplicerer velfærd lige nu og her* lægger i højere grad op til at forstå spørgsmålet, hvordan vi kan skabe 'mere velfærd for mindre' ved at tænke ledelse som en sensitiv dans med velfærd. Dans har en kvalitet, hvor der ikke er noget bagved eller foran. Dansen er eksempelvis ikke en repræsentation, eller et tegn på, noget der allerede er sket, eller skal ske (Hjorth 2012). Dansen er ikke en *ledelse af velfærd*, hvor velfærd er på distance af ledelse, men snarere et spørgsmål om, at vi allerede er *velfærdsledende* – og at vi kan intensivere det *velfærdsledende*.

Det er selve dansen, der har en relationalitet, der kan skyde nye energifyldte affekter afsted (se Manning 2009 for affektive handlinger). Det ekspressive udtryk bevæger os. Det affekter os – og med den hollandske filosof Spinoza, som er en fælles inspirationskilde for mange af de ovennævnte studier, kan man tilføje, at når vi bliver affektet, så åbner kroppen sig op for nye handlinger (Hjorth 2012). Vi ved ikke, hvad denne abstrakte og kollektive krop er i stand til, men det er netop ved at affekte og blive affektet, at de endnu ikke mulige handlinger kan blive til. Det er gennem de affektive processer, at 'det nye' bliver til.

Det er ikke nødvendigvis en dans i konkret forstand, artiklen er på jagt efter. Det er et billede på den kvalitative, kreative og entrepreneuriske proces (Hjorth 2012), som forfølges i forsøget på at skabe en mere kvalitativ oplevet velfærd for mindre, men forskelligt. Det handler ikke om at blive ved med at tage de samme dansetrin, da udtrykket formentlig vil miste sin mulighed for at affekte. Samtidig er det et billede på, at når ledelse af velfærd – og uddannelse af ledere der skaber velfærd – tænkes som en abstrakt dans, som skaber oplevelsen af en særlig form for relationalitet og ren deltagelse (Latour 2004), så er det ikke en individuel proces, der handler om udvikling af et personligt lederskab. Det affektive er netop en kollektiv proces, der hand-

ler om at udforske og skabe næste skridt sammen – genereret af den dans – og den oplevelse af relationalitet – der allerede er i gang.

På den måde kan man også sige, at den serie af begivenheder, der skabes, bliver til gennem affektive bevægelser mellem eksempelvis undervisere, forskere, offentlige ledere og ja, borgere. Og det er her potentialet for at tænke fremtidens lederuddannelse synes at være allerede i dag. Når fokus flyttes fra udviklingen af det personlige lederskab til ledelse af en serie af begivenheder, der berører os og berører andre på måder, der igangsætter nye begivenheder, så får de 'traditionelle' uddannelsesinstitutioner en mulighed for at lede 'velfærdsuddannelser' som økologier af intense bevægelser alle steder i samfundet. Det muliggør et skifte fra 'the becomings of subjectivity' til 'the becomings of environment' (Thain 2008).

Det er det, som denne artikel handler om og som jeg vil forsøge at udfolde gennem en begrundelse for en række eksperimenter med ledelse og gennem en analyse af, hvordan vi gennem fire eksperimentariums – fra 2012-2013 forsøgte at gå lige til kanten af, hvad velfærd, ledelse og en lederuddannelse er for en størrelse. Jeg vil vise, hvordan de måske netop bliver en slags katalysatorer for en åben – og (måske?) endeløs – kreativ skabelsesproces, der har sat en række af nye begivenheder i gang, der skaber og leder velfærd lige nu og her.

Deltagerne – i alt mellem 15 og 20 – i eksperimenterne var topledere, ledere, konsulenter, forskere og undervisere fra en række af de uddannelsesinstitutioner og interesseorganisationer. En del af disse har også deltaget i de trepartsforhandlinger, der har ført til de diplomuddannelser, vi har i dag. Men som jeg vil vende tilbage til allersidst i artiklen, er det muligt at forestille sig andre former for eksperimenter, der tager afsæt i temaer – og brændende dramaer i vores organisationer som – *hvordan skaber vi levende byer, hvordan engagerer vi frivillige og socialt udsatte i socialt arbejde, hvordan nedbryder vi siloer og roller og skaber nye velfærdsbevægelser sammen, hvordan arbejder vi med det demokratiske underskud, hvordan engagerer vi de borgere, der søger væk fra de 'traditionelle' institutioner, hvordan arbejder vi med skolelæreformen 'indenfra' de eksisterende entrepreneuriske processer*

Vores lederuddannelser har med dette perspektiv mulighed for – på tværs af samfundets organisationer – at designe en lederuddannelse, der konstant emergerer med aktive borgere og som udløser velfærd – og værdi – i selv samme øjeblik

Eksperimenterne kan tage udgangspunkt i konkrete problematikker og derfra være med til at reformulere dem

mm. På www.newmovements.org kan man se, at vi allerede er i gang med nye begivenheder.

B. Artiklens opbygning

Artiklen er bygget op på den måde, at jeg først vil skitsere de baggrundsbevægelser, som eksperimenterne er en del af og spiller ind i. Dermed skitseres det, hvordan vi er på vej mod en ny velfærdspolitik, der handler om værdiskabelse og hvordan den politik har nogle konsekvenser for, hvordan vi kan tænke ledelse, velfærd og lederuddannelse. Eksperimenterne er altså svar på en særlig forståelse af, hvilke ledelsesmæssige udfordringer vores samfund står i. Derefter vil artiklen zoome ind på nogle af de teknikker, der retter sig mod det vage og det meningsløse, og som vi arbejder med i eksperimenterne til at skabe erfaringer, der kan gøre sig fortjent til at blive kaldt en begivenhed og endelig vil den vise, hvordan den form for begivenheder, der skaber en 'abstrakt, kollektiv og affektiv krop', skyder nye begivenheder afsted.¹ Endelig vil artiklen perspektiverende forholde sig til, hvilke konsekvenser serierne af begivenheder har for, hvordan vi kan tænke en lederuddannelse. Hvordan kan man lede en lederuddannelse, der frem for at 'overføre' ny viden fra teori til praksis, *lækker* nye intense begivenheder, der skaber forbundenhed, og som ikke kun er for de få (betalende), men for de mange, der kan og vil deltage aktivt i forhold til en konkret problematik?

C. Baggrundsbevægelser

Kigger man udover landskabet af diskussioner af offentlig ledelse, kan man se mange forskellige mønstre. En dominerende diskurs synes at være, at der er et behov for at genopfinde den offentlige sektor (Pedersen, Højlund & Greve 2008, Melander

1. Seneste en række nye forskningsprojekter – og et program (www.newmovements.org), der igen sætter nye begivenheder i spil. Lidt mindre teoretisk og højtflyvende kan man sige, at disse begivenheder skaber processer, der kan forstås som emergerende fællesskaber, der konstant skaber 'den nye' velfærd og dermed nye begivenheder.

2008) og at svaret på det behov også betyder, at vi må bevæge os væk fra New Public Management og dermed, lyder kritikken, forsøgene på at lede de offentlige virksomheder som private.

Der er et gryende felt af studier, der begynder, at pege på at 'det nye', det, der bliver genstand for ledelse i dag netop er 'det nye'. Det er, 'det endnu ikke tænkte og det endnu ikke mulig', der skal ledes på, hvis vi skal lede mere velfærd for mindre. Tænk tanken mandag morgen tilbyder eksempelvis i deres 'RessourceDanmark Projekt' (2013) en analyse, og en program for ledelse, som 14 kommuner deltager i, der handler om, at offentlige organisationer skal begynde at iagttage sig selv som dele af lokale og emergerende fællesskaber. Offentlige ledere skal kunne se velfærdsmuligheder og ressourcer alle steder på gader og på stræder. Den offentlige organisation er ikke længere kun afgrænset af regler og rutiner, der sætter en grænse på/gennem rådhuset. Ledelse af velfærd bliver til alle steder og i alle processer også i byens rum. Og det afføder en række diskussioner af og refleksioner om, hvordan vi skal forstå denne nye eksperimenterende tilgang til ledelse.

En del studier nøjes med at stille 'diagnosen' og at udpege, at der er noget nyt på vej. Amhøj (2010) peger eksempelvis på, at ledelse af potentialitet betyder, at der sker en forskydning fra kontrol teknologier, over selvteknologier til et nyt behov for virtuelle styringsteknologier, der kan lede på det nonlineære og det rytmiske såsom energi, intensitet og stemning. Majgaard (2014) peger på, at det, der er på spil er, at der brug for et *både og*. Der brug for både en simpel, reflektere og transformativ ledelse. Andersen & Pors(2014) arbejder også med at stille en diagnose, der handler om, at ledere i dag er spændt ud mellem at leve op til konkrete mål og på den anden side et øget behov for, at lede det endnu ikke mulige. Det lille ekstra, som de kalder det. Også i den internationale debat og særligt i den britiske debat om velfærd, peges der på, at offentlig ledelse handler om, at 'un-lock' potentials gennem nye eksperimenterende initiativer, der inddrager borgere langt tidligere i processen (Cooper & Starkey 2010). Alt i alt tegner, der sig et billede af, at den eksperimenterende, entrepreneuriske og transformative ledelse i den offentlige sektor er en ny diskurs, som vi må forholde os til

(Kettl 2005) og at eksperimenterne er kommet for at blive (Hood 2011).

Spørgsmålet er så, hvordan vi skal forholde os til dem? Som det fremgår af ovenstående beskæftiger de fleste af disse studier sig med 'potentialitet' som en genstand, der iagttages og kritiseres på distance. Der spørges til, *hvordan* den eksperimenterende ledelse og dens teknikker gør organisationer, ledere og medarbejdere til genstand for ledelse på særlige måder. De eksperimenter, vi søsatte i SLIP-programmet, tager i modsætning hertil udgangspunkt i det opblomstrende felt af studier, der begynder, at deltage i de eksperimenterende aktiviteter. De tager udgangspunkt i, *hvordan gøre* eksperimenter?

1. Post-kritik

Inden for entrepreneurship studierne eksperimenterer Steyaert og Hjorth med forskerens rolle og den akademiske skrivestil og går fra en præsentation af en artikel til en performance (2002). Beyes & Michels udfordrer, hvad en business school er, ved at arbejde med det urbane rum som et space, der tilbyder et imaginært rum, der kan skabe nye læringsmuligheder. McCormack deltager i og analyserer professor og kunstner Erin Mannings 'Senselabs', et eksperiment med dans og kunst, som et tænkende rum ('thinking-space'), der bevæger sig på tværs af grænser og skaber nye endnu ikke tænkte tanker (2010). Fælles for disse studier er, at de er optaget af en post-kritik, der lyder, at hvis vi vil skabe verdenen på nye måder, ja, så må vi som akademikere også deltage i den verden på nye måder. Som akademikere bliver 'vi' nogle andre, ved at eksperimenter med vores produkt.

D. Al ledelse er skabelse

Verdenen er 'in-the-making'. Derfor bliver det central spørgsmål, hvordan vælger vi så at skabe vi den?

Når jeg tager udgangspunkt i, at det er produktivt, at vi – som forskere og ledere – er fælles om skabelsesudfordringen, trækker det også på den implicite præmis, at ledelse af velfærd ikke længere indskrives i et videnskabeligt paradigme, der handler om med præcision at kunne måle og kvantificere velfærd. I dag kan man med Lazzarato ord sige, at ledelse i højere grad er et etisk-æstetisk problem, fordi verdenen hele tid bliver til og er 'in the making'. Og hvis vi er impliceret i skabelsen af verde-

nen, ja, så er det ikke en snæver kognitiv ledelsesudfordring, vi står overfor, men en etisk-politisk udfordring.

Det er dette spor – og denne tilgang til skabelse – som eksperimenterne i SLIP-programmet tapper på og som vi skal forfølge, fordi det også muliggør, at vi skifter fokus på, hvad der bliver relevant at lede på og med hvilke teknikker. Når fokus flyttes til en skabelsesproblematik betyder det, at det makropolitiske – og det strategiske niveau – bliver mindre relevant og at ledelse af det mikro-politiske træder frem, da påstanden netop er, at vi alligevel ikke kan lede virkeligheden på forudsigelige måder på distance, når den er 'in-the-making'. Derimod må vi engagere os i de mikro-bevægelserne, der skaber vores verden (også det såkaldte makro-politiske).

At være interesseret i det mikro-politiske betyder ikke bare at lade stå hen – og se, hvad der måtte dukke op. Lazzarato beskriver det, som Manning skriver det her:

»Micropolitics is far from being a call to spontaneity, a simple call to movement, a simple affirmation of forms of life (a vitalism as Jacques Rancière or Alain Badiou would say with disdain). Micropolitics requires a very high level of organization, a precise differentiation of the actions and the functions of the political, a multiplicity of initiatives, an intellectual and organizational discipline.« (ibid)

Det er netop ambitionen om at skabe det, som verden har brug for og at intensivere det etiske-politiske – det vage og det molekylære gennem særlige eksperimenterende benspænd – der er i fokus for de eksperimenter, vi arbejder med i SLIP-programmet i jagten på fremtidens lederuddannelse nu. Det er en ambition om at skabe værdi ved at gå fra i højere grad at tale om strategisk ledelse af velfærd og efterfølgende dens effekter (eller mangel på samme) til at intensivere de affektive og mikroskopiske skabelsesprocesser, der gør 'os' *velfærdsledende* lige her og nu. Det er en ambition om at skabe ny viden om velfærdens DNA.

Skabelsesproblematikken gør det relevant at gå tæt på det mikro-politiske. Det er her skabelsens DNA – skabelseskraften – bliver til

At skabe kræver en ny form for disciplin. Det handler ikke bare om at være spontan eller at stå til. Kreativitet kommer gennem eksperimenterende leg med begrænsninger

E. I mod en ny velfærdspolitik

I stedet for at afvise mikro-politikken må vi være med til at skabe og intensivere den på politisk etiske måder

At det mikro-politiske – og skabelsesproblemstillingen – er blevet et centralt objekt for ledelse, er der i og for sig ikke noget nyt i. Den toneangivende geograf og filosof Nigel Thrift identificerer en række områder i artiklen »Intensities of feeling: Towards a spatial politics of affects« (Thrift 2004). Eksempelvis hvordan *the urban space* er blevet et felt, hvor der arbejdes med det mikro-politiske i den forstand, at fysiske rum designes til at kunne affekte og blive affektet. På den måde bliver de ikke kun multifunktionelle, de skaber også intensitet og energi, på særlige måder, som har betydning for, hvem vi kan blive.

Hans kritik af den dominerende rationalistiske og neo-liberale politik lyder:

»The motto of politics might be Nietzsche's (1968, p. 263) phrase 'Between two thoughts all kinds of affects play their game; but their motions are too fast, therefore they fail to recognize them'. But today 'the dense series of counterloops among cinema, TV, philosophy, neurophysiology and everyday life' mean that we do recognize the realm between thinking and affects and are beginning to outline a 'neropolitics' (Connolly, 2002) that might work with them. It is a politics which recognizes that political concepts and beliefs can never be reduced to a 'disembodied tokens of argumentation'« (Thrift 2004:71).

Forandringer skal findes I nogle helt andre registre end I kategoriseringer som lederskab, identitet, habitus og kultur

Det, Thrift peger på, er med andre ord, at forandring og muligheden for forandring skal findes i nogle andre registre og bevægelser end gennem kategoriseringer som identitet, habitus, kultur og kunne jeg have lyst til at tilføje organisation (forstået som en enhed, med en klar grænse). Med henvisning til Connolly, illustrerer Thrift, hvordan de multible og bevægelige lag af viden, netop skal findes i det mikro-skopiske:

»[...] And in a layered, textured culture, cultural argument is always porous. Some of the elements in such a fugitive fund might be indicated, but not of course represented, by those noises, stutters, gestures, looks, accents, exclamations, gurgles, burst of laughter, gestures and rhythmic or ir-rhythmic movements that inhabit, punctuate, inflect and help to move the world of concepts and beliefs« (Connolly,2002, pp. 43-44)« (Thrift 2004:72).

Disse kulturelle registre og multible lag af intensitet, forstået som det non-lineære, det rytmiske, de små bevægelser, stemmens toneleje, host, grin, farver, lyde og lysets reflekser, åbner op for nye måde at tænke politik på – og nye måde at tænke velfærdsledelse og uddannelse af velfærdsledere. Thrifts bud er, at vi skal arbejde med selvet på nye måder, med etisk kultivering og med nye former for rum (space) og ikke mindst med 'the face' – både det faktiske og det virtuelle – som index for emotioner. Den ambition, der ligger til grund for eksperimenterne i SLIP-programmet tapper på den spatiale og affektive politik, som Thrift slår til lyd for, men tvister den dog alligevel mere specifik i forhold til velfærdsledelse. Hvis jeg skal prøve at opsummere nogle af vores bestræbelser, der er blevet mere og mere synlige undervejs i processen, så er det, at eksperimenterne i SLIP-programmet er et forsøg på at skabe en ny affektiv velfærds politik, der arbejder med:

- 1) En ambition, der handler om at bevæge sig fra at arbejde med ledelse *af* velfærd 'derude', hvor velfærd bliver en effekt af strategiske overvejelser, til tilblivelsen og mobiliseringen af en mikro-politik alle steder, der gør 'os' til *velfærds- og verdensledende* her og nu, i det øjeblik vi skaber sammen. Dermed også en ambition, der bevæger sig væk fra at lede og disciplinere selv'er (Foucault og Rose og andre har kaldt det psy-disciplinerne (Foucault 1988)) for i stedet at engagere sig i ledelse af kollektive og abstrakte kroppe, der hele tiden emergerer og skaber nye muligheder for en virkelig følt og ekspressiv velfærd. Det handler med andre ord om at skabe og lede nye former for emergerende kropslige og kollektive subjektiveringsformer, der åbner op for 'det nye'. Kroppen – abstrakt som konkret – bliver relevant fordi, vi ved ikke hvad kroppen er i stand til. Derfor er den relevant, når vi skal skabe en ny fremtid sammen nu.
- 2) En ambition om at se og lede *det vage/meningsløse som det værdiskabende*. Det betyder *ikke* en kontrolleret ledelse af fleksibilitet, men en bevidst og synlig intensivering og multiplicering af det mikro-liv, der allerede springer læk i vores kontrol- og ledelsessystemer. Det betyder også et opgør med viden som en container, der kan fastholdes af enkelte personer eller organisationer. Viden om velfærd springer læk. Den bevæger sig og bevæger andre og har forskellig tempo og

Den værdiskabende velfærds-politik handler om:

At skabe processer, der gør os velfærdsledende

At bruge det meningsløse og det vage til at skabe værdi

At se muligheder for viden/læring alle steder

kapacitet. Den affekter. Viden – læring – bliver et spørgsmål om *attunement*, dét at kunne skabe en generative og vedvarende proces, der kan skyde nye livgivende processer afsted. Det bliver et spørgsmål om at aktualisere begivenheder, der skaber affekter (velfærd), der har en ekspressivitet, der kan berøre os (og inspirere os til at berøre andre) på måder, der realiserer den kollektive kapacitet til at skabe mere liv. Det handler med andre ord om at skabe og lede ny viden om processer og om hvordan de kan blive selv-genererende og formskiftende.

- 3) Ledelse af uddannelsesinstitutioner, der uddanner velfærdsledere og dermed også ledelse af *læring kan blive til alle steder* og dermed i mange forskellige rum (imaginære, virtuelle som fysiske). Der gøres op med, at uddannelse ejes af nogen (eksempelvis af privilegerede organisationer, der har fået definitionsmagten eller af ledere, der har kæmpet sig til tops) til, at ledelse af uddannelsesinstitutioner handler om også at kvalificere 'læring om forandring' ved at invitere dem med, der er nødvendige for at skabe forandring. Tid bliver også centralt. Ledelse handler ikke længere kun om ledelse af den faktiske tid gennem planlægning og kontrol. Ledelse af tid kommer til at handle om ledelse af den tid – og de muligheder, der kommer (se også Amhøj og Pallesen 2014). Det handler med andre ord om at skabe og lede ny viden om rum som et 'space' med mange mulige retninger, hvor fremtiden bliver et langt nu af muligheder (se også Amhøj, Kristiansen & Struck 2014, McCormack 2008).

Det er nogle af disse bestræbelser om at lede velfærd som affekter forstået som virkelige følte tanker i bevægelse (Amhøj 2010, 2012), vi nu skal zoome ind på i forhold til overvejelserne omkring et særligt eksperimenterende forløb under SLIP-programmet og dermed også konsekvenserne for, hvordan vi også må tænke forskning som skabelse.

F. Eksperimenter til undersøgelse af det vage og det meningsløse

De eksperimenter, som vi² søsatte i SLIP-programmet, forstår jeg i sin mest radikale form som en undersøgelse af 'værdien af det vage'. Det er gennem en undersøgelse af det vage, at vi vil flytte fokus fra *ledelse af velfærd* som flade og todimensionelle kategorier i en tabel, et policy dokument eller i en plan for velfærdsudvikling til muligheden for, at vi kan blive *velfærdsledende* som en abstrakt, spatial og levende kollektive krop, der hele tiden har mulighed for at emergere og bliver til noget andet.

Helt konkret er eksperimenterne inspireret af den canadiske filosof og danser Erin Mannings SenseLabs og af Mannings og Massumis tilgang til et filosofisk eksperiment, som de argumenterer for i deres oplæg »For a Pragmatics of the Useless« (Manning & Massumi 2013) (som dog først er blevet skrevet efter vores eksperimenter, er blevet realiseret). De argumenterer for, hvorfor det vage handler om eksperimenter og hvorfor det har en værdi på denne måde:

»What is most experimental is most useless. If something is truly new, the context for its use will not yet exist. It will create its own context, giving rise to new uses, never before imagined« (Manning & Massumi 2013:1)

Når eksperimenterne med fremtidens offentlige lederskab og lederuddannelse kan forstås som en undersøgelse af det vage og en skabelse af et 'os' som *velfærdsledende*, så går de også lige til kanten af vores dominerende forestilling om, hvordan man kan skabe og lede velfærd gennem styringsteknologier, der præciserer midler og mål eller gennem uddannelser, der overfører på forhånd given viden (pensum) fra en kontekst til en anden. Eksperimenterne bestræber sig nemlig på at forstå og dermed lede den potentielle og endnu ikke mulige velfærd – og på at realisere den porøse, vage og potentielle viden lige nu og her.

2. Vi er i denne sammenhæng: Poula Helth, Thorbjørn Kristiansen, Dorte Mondrup og jeg

Hvad der er alermest eksperimenterende, er det meningsløse og det vage. Hvis vi virkelig vil skabe noget nyt – så er det netop, det der er så vag, at det endnu ikke er blevet til

Eksperimenterne er på jagt efter den nye velfærd, der er så vag, at den endnu ikke er blevet til

Ekspirimenterne er altså ikke innovative på den måde, at de handler om at opfinde nye produkter eller velfærdsteknologier (robotter, støvsugere). De handler i højere grad om at lede på 'det nyeste' (newness). De handler om at se det nye det, der allerede er og at intensivere det. Tænk på eksemplet med dansen og oplevelsen af sammen at tage det næste nye dansetrin, uden at det er klart, hvem der fører hvem. Ekspirimenterne flytter på den måde fokus fra forskellen mellem teori/praksis og ambitionen om at overføre viden i interaktionen mellem dem. I stedet arbejdes der med at skabe og intensivere bevægelser mellem det virtuelle, forstået som det potentielle og det endnu ikke mulige og det aktuelle, det, der allerede er og på at realisere det potentielle i det reelle.

Det er det imaginære, der er i centrum og det betyder at forholdet mellem teori/praksis kan blive til på mange måder

Det vil sige, når det er det 'imaginære' og det endnu ikke mulige, der eksperimenteres med at realisere, betyder det også, at grænserne mellem eksempelvis teori/praksis, før/efter, nutid/fremtid kan blive til på nye måder – og at det bliver muligt at lede på det multiple 'space', der kan bevæge sig i mange retninger. Læring af viden bliver dermed ikke et spørgsmål om *transfer* af viden mellem to felter, der som containere holder på viden, men et spørgsmål om at skabe 'det imaginære', der kan katalysere tanker i bevægelse, der også bevæger sig udover det, vi genkender som forskellige (videns-) kontekster.

G. En kollektiv subjektiveringsform – et emergerende fællesskab

Det er ikke en individuel opgave at lede 'det nye', som Hjorth (Hjorth 2008 side 12) også skriver, når han skriver om dansen og legen som den aktivitet, der ansører til 'at gå ud af sig selv', for at blive til ren potentialitet. Det, man kunne kalde 'entrepreneurship', skal i højere grad forstås som en kollektiv og social subjektiveringsform, der muliggør det samme men forskelligt:

Det er ikke en individuel opgave at bruge det vage og det meningsløse til at skabe 'det nye'

»Both leadership research (Thyrstrup, 1993) and entrepreneurship research (Chell, 1985; Garner, 1985) has ended up with the parallel conclusion that focus on traits are not the key understanding of entrepreneurship/leadership. The key is the *dividual*, not the *individual*. The larvar subject (the subject in becoming), not the self-grounded subject. It is subjectification or individuation we need to understand, not the individual. One

needs to think of powers liberated from their actualizations: subjectification liberated from the perspective of subjects« (Hjorth 2014:129)

Inspireret af den forståelse af tilblivelse – og agency – kommer eksperimenterne i SLIP-programmet til at handle om at skabe den kollektive proces – det emergerende og formskiftende fællesskab – der kan generere en abstrakt krop, der snarere bliver til gennem kollektive ‘modes of intensities’ end gennem et enkelt subjekt (ibid).

H. Velfærd som en abstrakt krop, der er velfærdsledende

På den måde handler eksperimenterne i SLIP-programmet med det vage, det meningsløse og det affektive som en kollektiv proces også om at lede velfærd som en intensitet, en energi og ja en livskraft. Velfærd og subjekt kan ikke adskilles men bliver til gennem de affektive processer. Den måde at forstå velfærd på ligger sig op af eksempelvis Deleuzes læsning af Spinoza’s tanker om affekt:

»If we are Spinozists we will not define a thing by its form, nor by its organs and its functions, nor as a substance or a subject. Borrowing terms from the Middle Ages, or from geography, we will define it by longitude or latitude. A body can be anything; it can be an animal, a body of sounds, a mind or an idea; it can be a linguistic corpus of a social body, a collectivity. We call longitude of a body the set of relations of speeds and slowness, of momentum and rest, between particles that compose it from this point of view, that is, between unformed elements. We call latitude the set of acts that occupy a body at each moment, that is, the intensive states of an anonymous force (force for existing, capacity for being affected). In this way we construct the map of the body. The longitudes and the latitudes together constitute Nature, the plane of immanence or consistency, which is always variable and it is constantly being altered, composed and recomposed by individuals and collectivities« (Deleuze, 1988, pp 127-128) In Thrift 2004:63)

Det vil sige eksperimenter med det vage, det meningsløse og det affektive som en kollektiv proces, er ikke uskyldige processer. De skaber ifølge Deleuze kraften til at eksistere og kraften til at affekte og blive affektet. På den måde kan vi ikke adskille velfærd (forstået som affekt) fra subjektet. Det er de mikrosko-

Det er en kollektiv proces. Det er en abstrakt krop, der som en dans, der skaber nye skridt

**Velfærd bliver
en livskraft. Det
bliver relationali-
tet. Det bliver
perceptionen af
relationens rela-
tion**

piske og affektive bevægelser, der skaber subjektet – og kapaciteten til at skabe mere liv og det er subjektet (dyr, objekter, naturen mm), der skaber de affektive processer.

Det, der er værd at hæfte sig ved er altså, at eksperimenterne i SLIP-programmet tager udgangspunkt i, at det er muligt at forstå velfærd som affektive og kollektive processer, der skaber kapaciteten til *det rene liv*. Velfærd kan forstås som netop relationens relation, der skaber Livet. Vi indgår ikke bare i en social relation, når vi affekter/affektes. Vi bliver til gennem den kvalitative oplevelse af den (ikke-) form som relationens relation har (Massumi 2002). Dermed kan velfærd være alting. Det er ikke en ting – et objekt – eller et subjekt – men relationalitet.

Det, dette perspektiv tilbyder, er med andre ord ikke ledelse af 'personlige følelser'. Det handler ikke om individuel respons eller om situationer, men om netop de affektive processer, der med større eller mindre intensitet, kan øge livskraften:

»So affect, defined as the property of the active out-come of an encounter, takes the form of an increase or decrease in the ability of the body and mind alike to act [...]. Spinoza therefore detaches 'the emotions' from the realm of responses and situations and attaches them instead to action and encounters as the affections of substance or of its attributes and as *greater or lesser forces of existence*« (Thrift 2004:62)

Så, på den måde bliver ledelsesudfordringen et spørgsmål om, hvordan man kan skabe emergerende og livgivende aktiviteter, der konstant kan intensivere livskraften – kapaciteten til livet – ved at affekte og blive affektet. Eller lidt mindre højtflyvende, hvordan kan vi lede velfærd ved at skabe og lede vores organisationer som emergerende fællesskaber og hvordan kan vi lede uddannelse af offentlige ledere gennem begivenheder, der bliver selvgenerende og formskiftende?

I. Eksperimenter med teknikker

En måde at intensivere velfærd forstået som kollektive livsprocesser, der altid og allerede forbinder os, men som kan intensiveres og multipliceres, kunne være at eksperimentere med og at opsøge forskellige konkrete teknikker, der også er optaget af det vi traditionelt betragter som det vage, det meningsløse og det imaginære.

Det kunne eksempelvis være teknikker hentet fra teatrets verden, hvor der arbejdes med improvisation som en teknik til slippe det forventede og skabe det nye. Det kunne også være teknikker fra yoga, der handler om skabelsen af det mikroskopiske nye liv – og sansninger af sansninger – gennem nærværd-søvelser. Det kunne også være teknikker fra dansens og koreografiens verden eksempelvis tango, der ikke handler om at danse i et system, men om at muliggør det skridt, der er lige ved at blive til. Men det kunne også være de teknikker, som konkrete medarbejdere og ledere udpeger som det, som de genkender som 'ekstraordinære' teknikker og aktiviteter og som de genkender, som det særlige kreative i deres egen hverdag. Det er den form for skabelsesteknikker, der er i centrum for eksperimenterne i SLIP-programmet.

En helt central pointe for eksperimenterne med disse teknikker er, at vi hele tiden ønsker at tilbagetrække 'planen for', 'ejerskabet til' og 'mening med' dem. Vi brugte meget tid på at invitere skuespillere, yoga-undervisere, dansere, konsulenter og andre med i eksperimenterne og på at formidle, at det, vi er interesseret i er deres teknikker. Vi var interesseret i at klonе og morfe og at dele dem med deltagerne, som blomsterstiklinger man deler. På den måde var vi ikke interesseret i at invitere teorier om teatervidenskab, krop, sind, hjerne, spiritualitet mm ind i eksperimentariet. Vi ønskede heller ikke en liste med 10 teknikker, der altid kan/skal bruges til at intensivere 'en abstrakt, bevægelige og kollektiv krop'. Det helt centrale er, at skabe lyst – begæret ville Deleuze sige – til at deltage i at engagere sig i eksperimenter med teknikker og at hacke og klonе dem på måder, der kan intensivere de affektive processer. Det kollektive 'mode-intentense-mode-of existence'.

Teknikker der kan affektet og skabe relationalitet og som netop ved at være utænkte tanker handler om det vage, det porøse og det meningsløse

Cloning, hacking og opgivelse af ejerskab

Den kreative begrænsning, der muliggør eksperimenterne, lød: 'eksperimenter, opgiv ejerskab og læg altid nye lag til'. Centralt for vores undersøgelse var (affektiv) virkning. Hvordan virker disse teknikker i forhold til at skabe 'os' som velfærdsledende – men på forskellige måder? Hvordan virker disse teknikker i forhold til at åbne de formelle roller op, der primært er optaget af sagsdimensionen, og synliggøre de livgivende og mikroskopiske affekter? Virkning er med andre ord en særlig måde at være optaget af nye deltagelsesformer på: Hvordan skabe 'den abstrakte krop', der kan se, lytte, høre, mærke det nye i det nye, der allerede er og som kan eksperimenteres med det?

J. Eksperimenter med begreber. Viden/forskning som en abstrakt krop i bevægelse

**Det udfordrer
ikke kun fagpro-
fessioner som
kunstnere, skue-
spillere, yoga-
lærere og danse-
re, men også for-
skere og forsk-
ning**

Eksperimenterne med konkrete teknikker fra fagprofessionelle felter, ansporede ikke kun de forskellige fagprofessioner til at gå til kanten af deres faglighed. Det udfordrer også os som såkaldte forskere. Vi, som subjektiveres gennem kategorien 'forskere', må også gå lige til kanten af det, som er en metode til at afdække verdenen eller som er en metode til at reflektere over den. Vi må gå til kanten af, hvad teoretiske begreber kan begrebsliggøre. Eksperimenterne tager således også afsæt i en forståelse af filosofi som en, der nødvendigvis må gå udover sig selv, som en navlebeskuende aktivitet, der er på jagt efter sandheden. 'Evalueringen' af artiklens teoretiske ståsted handler således om, hvorvidt det er en teoretisk tilgang – og brug af begreber – der formår at gå til kanten af det, der overhovedet er muligt at begrebsliggøre. Manning og Massumi formulerer det på denne måde:

»A good philosophical concept is one that works itself out, unfolding outward from the limit of the thinkable, outdoing itself, as it settles I to go outside itself. It has to get out of its navel-gazing. It has to out itself« (ibid).

Kort sagt de filosofiske begreber, der bliver relevante er 'begreber', der kan sætte tankerne i bevægelse. Det vil sige begreber skal kunne affekte. Affekt er netop ikke personlige følelser, men en berøring, der sætter en bevægelse i gang. På den måde må begreber også gå udover sig selv. Begreberne er i sig selv processer – uden start og slutpunkt- og opgaven bliver derfor ikke at 'anvende' på forhånd kendte begreber på 'praksis', men at tænke forskning som de aktiviteter og den kollektive deltagelse (bredt forstået), hvor vi kan gribe det – og de tanker i bevægelse – der er på vej. Det er også her potentialet for post-kritik er. Begreberne skal kunne katalysere affekter og dermed nye livgivende bevægelser, nye tanker i bevægelse. De skal kunne skabe liv.

Begreber skal ikke anvendes, men skal katalysere nye bevægelser

K. Det-abstrakte-og-kollektive-lederskab: *at blive velfærdsledende*

1. Et imaginært og virtuelt rum, der synliggør det mikroskopiske og muliggør det nye

Vi kommer ind i første eksperimentarium midt på dagen. Formiddagen bød på en entré, hvor ingen af deltagerne har fået mulighed for at præsentere deres formelle stillinger. I stedet er begreber, der også er blevet præsenteret i denne artikel i forskellige udstrækninger (fx affekt, movement, intensitet, potentialitet) blevet performet gennem en elastik med begreber på lapper af papir gennem en historie om Roland Reagan. Historien er inspireret af Massumis analyse af hans vej ind i politik og hans politiske virke, som en affektiv proces (Massumi 2002).

Elastikken – og dens måde at blive 'bevæget' rundt i kredsen af deltagere – er ikke bare en præsentation af begreber. Ved netop at blive performet gennem en historie og gennem en insisterende invitation (legen med stemmens toneleje, kroppens mikrobevægelser, opsætning af stole mm), skabes muligheden for en intens forbindelse mellem deltagerne. Stemmen, elastikken, begreberne, deltagerne i en rundkreds af stole, scenerummet som vi sidder i, er alt sammen – og med forskellige tempi og kapaciteter med til at skabe ikke bare en social relation, men en oplevelse af det, som Massumi vil kalde relationalitet. Den performative entre, er med til at skabe ikke bare et fysisk rum, hvor

Entre: en performance der synliggør det mikroskopiske

20 mennesker mødes for første gang, men også et rum (space), der gør 'os' til mere end enkelte individer. Synliggørelse af det mikro-skopisk liv både gennem elastik, stemmer, kroppenes gestik, lyd, lys og gennem begreberne flytter fokus fra de enkelte individer til den kollektive og abstrakte krop, der forbinder os. I dette rum er vi altid og allerede mere end et enkelt individ, der har en konkret opgave.

Der skabes et imaginært og virtuelt rum, der gør det vage – og I den forstand 'det nye' muligt

Det særlige ved dette rum er på den ene side, at det er imaginært – det er netop en performance – og samtidig er der heller ikke noget før eller efter denne performance. Det er ikke en repræsentation eller en gengivelse af en forskningsbaseret analyse, som her formidles på en objektiv måde 1:1. Det forventes heller ikke, at der skal være et særligt og specifik output efter formidlingen af teorierne om affekter. Det er netop et virtuelt rum, der eksperimenterer med det vage og det meningsløse. På den måde skaber det mulighederne for, at det nye – der ikke tidligere er blevet begrebsliggjort – kan blive til.

Det virtuelle rum folder fortid, nutid og fremtid på nye måder. På den måde skabes ikke en planlagt, men en ren fremtid

Samtidig er det dog også et virtuelt rum, der bliver meget reelt. Nogle af deltagerne fortæller efterfølgende, at det mest spændende var at mærke intensiteten, hvad skal der ske nu (understreget af elastikken, der langsomt bevæger sig rundt blandt deltagerne, som fortællingen udspiller sig) – og dermed også, implicit, hvem er jeg med til at blive som deltager og hvad bliver fremtidens lederuddannelse så til nu? Og de fortæller, at den konkrete historie, dét at mærke elastikken og lapperne med begreber satte tanker i gang om reelle oplevelser, de husker, de allerede har haft. På den måde er denne performance med til at skabe et multiplot rum gennem intense hukommelsesspor (Massumi 2002), der kan bevæge sig i tid og rum og folde det, vi genkender som fortiden ind i nutiden ind i det abstrakte og virtuelle rum, der er lige ved at blive til og som handler om ledelse af 'fremtidens lederuddannelse lige nu'. Det virtuelle og det aktuelle foldes ind i hinanden og åbner mulighed for, at vi kan blive nogle andre. Fremtiden bliver ren fremtid.

2. Affektiv attunement: skabelsen af det nye og tusindvis af landingsbaner

Fra at have synliggjort det, der ofte er overset og meget mikro-skopisk, gennem denne entre, inviteres deltagerne af en tango-

danser til at rejse sig op. Og gennem et utal af små øvelser, med inviterende og insisterende argentinsk dansemusik, inviteres deltagerne til at undersøge relationens relation forstået som det at opleve selve perceptionen af, hvad det vil sige at percipere (Massumi 2002). Dansen og musikken er teknikker, der er med til i endnu højere grad at forstørre det mikroskopiske liv. Det intensiverer affekterne – og invitere deltagerne aktivt ind i den virtuelle og affektive proces. På den måde tilbyder det et andet lag af intensitet (Thrift 2004) og en anden utænkt og vag vidensform:

Hvor tæt kan jeg gå på en anden/andre før det mærkes godt/ubehageligt, hvordan følelse det, når hele gruppen iagttager mig med et ekstraordinært blik, hvem fører i dansen, hvornår tipper forestillingen om 'den rette' koreografien over og bliver til en bevægelse, der afføder en ny bevægelse – og hvordan kan jeg gribe den og lægge noget til, uden at stoppe den – og hvordan kan jeg samtidig slippe mig selv, så det nye og ikke forventet bliver muligt?

I Mannings artikel »What if it Didn't All begin and end with Containment?« (Manning 2009), gør hun op med den individuelle krop (og hud) som en container, der holder på viden og interagerer med andre, der også holder på viden og som kun kan overføres gennem interaktioner. I stedet argumenterer hun gennem læsninger af fx Stern for et begreb om attunement. Og netop dette begreb affektive attunement synes at være produktivt at forstå disse aktiviteter i forhold til:

»Affective attunement is a pre-conscious tuning-with a tendency that sparks a new set of relations that in turn propels the creation of a singular affective event. Subtle and ongoing, affective attunements 'give much the impression of the quality of the relationship (Stern 1985:41). Careful not to link affective attunement to either empathy or to the matching of behavior, Stern defines it as a matching of feeling. If feeling is not associated to something but is the relational environment for the event, it follows, it seems to me, that attunement need not solely be located to a human scale. Affective attunement makes felt the activation contours of experience, the intensity, as Susanne Langer would say, of virtual feeling« (Manning 2009:41)

Affektiv attunement skaber affekter, der rækker ind i verden og som skaber landingsbaner for dem

Affektive attunement betyder med andre ord, at disse eksperimenterende aktiviteter kan forstås som nogle, der åbner et virtuelt felt af forskelle, hvor konkrete og singulære følelser, der ikke er bundet til konkrete kroppe, opstår og bliver til. De rækker ud i en verden, der bliver til den verden. Som Manning skriver, så skaber disse virtuelle affekter en tilblivelsesform – en worlding – der tuner sig ind på verden samtidig med, at de skaber den ‘landingsbane’, hvor de virtuelle affekter, kan lande (Manning 2009:41).

Der er en tilblivelsesform, der har et partikulær udtryk og som rækker ind i verdenen og så er der et mere generelt udtryk, der handler om kapaciteten og lysten til at skabe mere og mere liv

Inden deltagerne går ud af det første eksperimentarium, beder vi dem om at skrive, hvilken stemning de er i, i forsøget på at tappe ind på de affektive deltagelsesprocesser, vi har skabt sammen. Og de bruger ord som: swinging harmony, en forårsmorgen, ro, frihed og jeg er en jazz-sang. Det kan forstås som deres begreber for de virtuelle og partikulære følelser, der ikke bliver knyttet til nogen eller til noget i eksperimenterne, men som hermed – i dette øjeblik – er med til at skabe den mikroskopiske verden, de tuner sig ind på. Pointen er ikke, at nu er deltagerne blive interPELLERET (Althusser 1972) og dermed anråbt gennem disse specifikke kategorier, som de ikke kan undslippe. Det, der synes, at være på spil er snarere at deres brug af begreber er udtryk for specifikke oplevelser af en intens tilblivelsesform, der er åben for at tune sig ind på virtuelle affekter og for at skabe tusindevis – eller i hvert fald – forskellige nye ‘landingsbaner’. Det teoretiske udgangspunkt er, at det affektive mikro-liv altid og allerede er der, men med denne intense-tilblivelsesform, kan man sige at deltagerne bliver tunet ind på den verden og på at se det nye, i det nye der allerede sker.

Virkning udløses nu

Det vil sige, den erfaring som eksperimenterne skaber, er måske nok virtuel, men de udløser en virkning lige nu og her. I dette øjeblik de affektes blevet de til nogle andre end for et øjeblik siden. Og det er i det øjeblik, at de bliver affektet (gennem performance, elastik, stemme, dans mm) og at de affekter andre, gennem deres eksperimenter med affekter, at de skaber kapaciteten til at blive en anden. Det vil sige, deres begreber (fx swinging harmony) for deres oplevelse af intensitet, kan ses som det partikulære udtryk for den kollektive og ekspressive proces. Hvorimod kapaciteten til netop at affekte og blive affektet, er det mere generelle udtryk for eksperimentariets – og den kol-

lektive og abstrakte krops – virkning. Manning vil – som vi har læst ovenfor – sige, at det netop er intensiteten af affekterne, der har betydning for den kollektive kapacitetens varighed og kvaliteten af de nye aktiviteter, der bliver sat i gang.

3. At se det nye i det nye, der allerede sker

Da vi efterfølgende interviewer nogle af deltagerne, fortæller de, hvordan de har brugt erfaringerne fra eksperimenterne. Her fortæller de, hvordan de har brugt det til at få øje på det mikroskopiske og *vage* liv, der allerede er i deres hverdagsliv. Som en af deltagerne fortæller, så har hun taget mange forskellige typer af lederuddannelser og kurser, der har tilbudt modeller for forandringsledelse. Men eksperimenterne har givet hende et blik for alle de mikroskopiske muligheder, der allerede er i hverdagen for at gøre noget andet – tune sig ind på det vage og det meningsløse – og dermed at skabe nye handlemuligheder.

Deltagerne fortæller særligt, hvordan de eksperimenterer med møder på nye måder. Det handler om, hvordan de 'stemmer sig selv' før de deltager i et møde ved brug af forskellige teknikker til at øge muligheden for at gøre mødet åbent overfor affekter på aktive måder således, at de undgår at passivere sig selv og andre. Det vil sige, de leder på øjeblikket før 'det nye' kan blive til ud af det vage og det mikroskopiske. Det handler også om selve mødet. Flere fortæller at de slipper 'planlægningsiveren' og i stedet arbejder på at skabe et rum, der kan skabe nye muligheder ved at skabe nye deltagelsesformer. De små ting som det at ankomme, stemmen, placeringen omkring bordet, materialer, afstanden mellem folk, blikke mm bliver relevante, når der arbejdes med at intensivere 'det nye' i et nye, der allerede sker, men som ofte er så vagt, at det ikke er til at få øje på.

Eksperimenterne er ikke en selv-teknologi, men snarere en skabelsesteknologi, der søger at intensivere relationalitet i hverdagslivet

På den måde er eksperimenterne ikke kun en selv-teknologi (Foucault 1989 & Rose 1999), der anråber deltagerne til at forme sig på særlige måder. Det er snarere en skabelsesteknologi, der sætter alt det vage og det mikroskopiske, der allerede er til rådighed i spil ved at kloner, hacke og i det hele taget kombinere dette mikroskopiske liv på nye måder. Det være at sætte sig selv (bevægelser, stemme, krop), andre og de fysiske lokaliteter/materialer i spil på nye måder i forhold til at intensivere de virtuelle affekter, der kan skabe muligheden for at noget nyt

Interaktioner med omverdenen overskrides. Det der muliggøres er nye handlinger, der ved at skabe mere liv skaber semblance. Man kunne kalde det forbundethed

kan blive til. Det er en emergerende teknologi, en tilblivelsesform snarere end et instrument, der ansporer deltagerne til at intensivere den relationalitet, der allerede er i hverdagslivet.

Nogen fortæller også, hvordan de forbinder disse eksperimenter med det mikroskopiske med, at det er lykkedes at få skabt 'engagement' og 'ejerskab' hos medarbejdere, der tidligere har været i opposition til organisationens vision. Med Massumi kan man sige, at denne mikroskopiske hverdagsæstetik som deltagerne fra eksperimenterne begynder at synliggøre og intensivere sammen med deres medarbejdere/kolleger i deres hverdag overskrider ideen om 'interaktion' mellem to eller flere parter og i stedet skaber forbundethed. De løbende eksperimenter med det mikroskopiske skaber en relationalitet – en semblance – der kan forstås som øjeblikkets mulighed og perception af et potentiale for 'mere' og mere 'liv'. Det er et »living potential«, som Thain frit citerer Massumi for fra hans artikel »The Thinking-feeling of What happens: A Semblance of a Conversation« (Thain 2008:9)

Således er der altså forskellige måder, hvorpå eksperimenterne skaber nye serier af begivenheder, der affekter/affektes, der igen skaber nye begivenheder. Det vil sige begivenheder kan forstås som processer, der sammentrækker affekter i et intenst felt og som skyder dem afsted igen på nye partikulære måder, der rækker ind i verdenen – skaber den – og som laver reelle landingsbaner for de (virtuelle) affekter. Det vil sige, begivenheder skaber et multiplet skabelsesfelt, der kan gå i mange retninger.

L. Uddannelse som begivenheder, der skaber økologier af intensitet

Hvad kan man bruge det her til som leder af uddannelsesinstitutioner, kan man så spørge? En mulighed, der synes at være væsentlig er, at når man arbejder med ikke kun det enkelte lederskab, men med 'den abstrakte og affektive krop' gennem eksempelvis eksperimentarier, så er det disse økologier af intensitet, der arbejdes med. Det er et bud på, hvordan vi kan arbejde med ledelse af læring og velfærd som 'becoming-of-environ-

ments'. Det er, så vidt jeg kan se en mulighed for at øge de demokratiske og de såkaldte bæredygtige muligheder for også at se det urbane rum – samfundet – som et potentialt rum for uddannelse (se også Beyes & Michels 2011, Thrift 2004 og Amhøj, Kristiansen & Struck 2014). Det urbane rum har – med dens farver, arkitektur, byggeprocesser, pladser og dens mulighed for bare at vandre – og dermed sætte tankerne i bevægelse – et ekstraordinært potentiale i forhold til at skabe disse emergerende begivenheder, der skaber 'det nye' gennem eksperimenter med det vage og det meningsløse.

Men det er samtidig et bud, der kræver, at vi – om ikke andet så momentvis – tør slippe ideen om at ny viden bliver til på særlige institutioner gennem 'traditionelle' undervisningsteknikker og forskningsmetoder og i stedet slipper den affektive viden løs – lader den *lække* – gennem eksperimenter med teknikker, der handler om relationalitet og attunement og som kan skabe aktiviteter, der udløser virkning nu ved at intensivere det vage, i det nye, der allerede sker. Det betyder som tidligere nævnt ikke, at vi bare skal overlade alt til spontanitet, men at vi disciplineret og kreativt skal arbejde med at få en ny viden om eksperimenter med utænkte tanker i bevægelse og dermed med affektiv og spatial ledelse.

M. Fremtidens lederuddannelse: Et konkret bud på vej

Er det realistisk at forestille sig et radikalt opgør med moduler, pensum og kampen om social kapital gennem eksempelvis diplom-uddannelser til ledere? Hvordan kan man forestille sig en lederuddannelse, der ikke er en lederuddannelse og som hele tiden arbejder på at overskride, hvad det vil sige? Et bud kunne være at tale om uddannelse som 'emergerende læringsplatforme' eller som 'serier af læringsaktioner', der hele tiden bliver til på kryds og tværs af 'traditionelle' organisationsgrænser, roller, siloer og geografiske grænser. Uden at formulere et nyt program, som vil spænde ben for ovenstående formulerede ambitioner i sin fulde radikalitet, vil jeg alligevel vove et bud på, hvordan man kunne skabe sådan en læringsplatform:

Tør vi eksperimenterne – og dermed at eksperimenterne med magten?

- 1) Tag udgangspunkt i konkrete problemstillinger – eller dramaer – i organisationer, hvor der er ‘modes-of-intensities’. Det kan være ‘praksis’, der henvender sig til forskere eller forskere, der spotter en mulighed for at skabe og se ‘det nye’. Eksempelvis hvordan skaber vi levende byer (www.newmovements.org)
- 2) Reformuler problemstillingen fra at handle om forskelle eksempelvis strategi/taktik, implementering/praksis, fortid/nutid, kompetente/inkompetente, politikere/borgere/frivillige til at handle om, hvordan deltagerne er sammen om at skabe ‘det nye’ lige nu og her gennem nye deltagelsesformer, der arbejder med det vage og det meningsløse og med at intensivere det.
- 3) Invitere relevante parter ind, der kan bidrage til at være ‘i midten’ af problematikken frem for at vælge et enten/eller. Det kan være parter, der på tværs af universiteter, professionshøjskoler og business schools, der går sammen om at facilitere ‘det multiple rum’, der kan lede den intense og virkelige følte velfærd, der igen kan emergere i helt nye veje og projekter. Hold fast i at kritik – også den akademiske – kan handle om at skabe mere liv inde fra livet.
- 4) Eksperimenter med et væld af teknikker, der leder på det affektive forstået som det meningsløse og det vage. Sæt rummet gennem benspænd, der tilbagetrækker diskursive definitionskampe og som retter fokus mod at skabe velfærd nu. Kan teknikkerne skabe det rum, hvor vi bliver affektet og affekter hinanden på energiskabende måder, så vil de også skabe den intensivering, der skaber en begivenhed, der kan løbe afsted på nye måder. Brug gerne teknikker, der er udviklet af skolelærere, pædagoger, socialarbejdere, kunstnere, til trods for at disse deltagere måske slet ikke synes at være vedkommende for spørgsmål om fx strategi eller vision. De handler netop ofte om det vage og dermed om ‘det nye’ i dets mest radikale form. Budskabet er: eksperimentér med teknikker (uanset hvilket fagfelt de kommer fra) og del dem og undersøg, hvad der udløser virkning: forstået som en fælles skabelse af velfærd som ‘the living potential’.
- 5) Tag aldrig ejerskab til en teknik, en proces eller et subjekt. Hvis ‘velfærdsuddannelsen’ skal blive til gennem en generative, selvskabende og formskiftende proces, der skaber ‘modes-of-intensities’, der kan åbne sig op for ‘det nye’, skal

- den ikke stoppes gennem grænser. Læg altid mere til. Vær generøs. Uddannelse, forskning og praksis kan dermed smelte sammen i begivenheder, der skaber økologier af intensitet.
- 6) Tag gerne initiativ til nye begivenheder. De begivenheder, der bliver til noget, er dem, der formår at intensivere affekter og dermed kraften til nye handlinger.
- 7) Det er meget enkelt: Gør det!

Referencer

- Althusser, Louis (1972): *Om ideologiske statsapparater*. Forlaget København.
- Ajit, Najak (2008): On the Way to Theory: A Processual Approach. In: *Organization Studies* 2008:29:173.
- Amhøj, Christa (2010): Intet autentisk lederskab uden autencitet. Et program for ledelse af intensitet, energi og stemning. Informatik og Økonomistyring Årg. 26.
- Amhøj, Christa (2012): At danse med det abstrakte. Informatik og Økonomistyring Årg.
- Amhøj, Christa & Pallesen, Eva (2014): Polyhythmic-Change: Thinking-spaces as research creation and as management of change, just like that. Paper presented at EGOS. Rotterdam.
- Amhøj, Christa, Kristiansen, Thorbjørn & Struck, Tim (2014): Un-doing welfare organizations. Paper presented at EGOS. LAEMOS. CUBA.
- Amhøj, Christa & Pallesen, Eva (2013): Experiments with collaboration as alchemy. Paper for the 29th EGOS colloquium. 2013. Montreal.
- Andersen, Åkerstrøm Niels & Pors, Justine Grønbæk (2014): Velfærdsledelse: mellem styring og potentialitet. Hans Reitzels Forlag.
- Braidotti, Rosi (2008): *Transpositions – On Nomadic Ethics*, Polity.
- Beyes, Timon and Steyaert, Chris (2012): Spacing organization: non-representational theory and performing organizational space In: *Organization*. January 2012. Vol 19, no 1, p. 45-61.
- Beyes, Timon & Michels, Christoph (2011): The production of educational space: Heteropia and the business university. In: *Management Learning*. 42:551.
- Chia, Robert (2002): On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. In: *Organization Science* Volume 13 Issue 5, September-October, pp. 567-582.
- Cooper, C.L & Starkey, K (2010): »A U.K Experiment in Designing New Processes and Structures«. *Organizational Dynamics*. Vol 39. No 2, pp. 165-172,2010.
- Foucault, Michel (1988): *Technologies of the Self* (ed. by Martin/Gutman/Hutton). Amherst: University of Massachusetts 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, Elisabeth (2008): *Chaos, Territory, Art: Deleuze and The Framing of the Earth*. Columbia University Press.
- Hjorth, Daniel (2012): Organizational Entrepreneurship: An Art of the Weak? In Hjorth, Daniel (ed.): *Handbook on Organizational Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Latour, Bruno (2004): How to talk about the body? The Normative Dimension of Science Studies. *Body & Society*. June 2004; 10; 205-229.
- Manning, Erin (2009): Interview med Lazzarato: Micropolitics : Exploring Ethico-Aesthetics. *Inflexions: A Journal for Research-Creation*. No. 3. October 2009. www.inflexions.org.
- Majgaard, Klaus (2014): *Offentlig styring. Simpel, reflekteret og transformativ*. Hans Reitzels Forlag.
- Mandag Morgen (2013): Veje til Ressource Danmark. <https://www.mm.dk/veje-til-ressourcedanmark>.
- Manning, E (2010): Always More Than One: The Collectivity of a Life. *Body & Society* 16:117.
- Manning, E. & Massumi, B. (2013): For a Pragmatics of the Useless. *Special Issue OS 2013*.
- Manning, Erin & Massumi, Brian (2014): Just like that. *Speak at Aalborg University*. Denmark.
- Margretts, Helen Z. (2011): Experiments for Public Management Research. *Public Management Review*. Vol. 13. Issue 2.
- Massumi, Brian (2009): Of Microperception and Micropolitics. Interview. *Inflexions: A Journal for Research Creation* 3.
- Massumi, Brian (2002): *Parables for the Virtual – Movement, Affect, Sensation*. Duke University Press; Durham & London.
- Melander, Preben (red.) (2008): *Det fortrængte offentlige lederskab – offentlig ledelse efter New Public Management*. 1. udgave, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- McCormack, Derek P (2008): Thinking-Spaces for Research-Creation. *Inflexions 1.1. »How is Research-Creation?« (May 2008)* www.inflexions.com
- Murphic, Andrew (2008): Clone your technics. Research creation, radical empiricism and the constraints of models. *Inflexions 1.1 »How is research-Creation?«*
- Pedersen, Dorthe, Højlund, Holger & Greve, Carsten (2008): *Genopfindelsen af den offentlige sektor*. Børsen Offentlig.
- Rose, Nikolas (1999): *Governing the soul – The shaping of the private self*, 2nd edition (1st edition 1989). London: Free Association Books Ltd.
- Steyaert, Chris & Hjorth, Daniel (2002): 'Thou art scholar, speak to it ...' – on spaces of speech. A script. In *Human Relations*. Volume 55(7). SAGE publication.
- Steyaert, Chris & Katz, Jerome (2004): Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions in

Entrepreneurship & Regional Development: *An International Journal*
Volume 16, Issue 3.

Thain, Alanna (2008): Affective Commotion. Minding the Gaps in Research-Creation. In: *Inflexions* 1.1.: »How is Research-Creation« (May 2008). www.inflexions.org.

Thrift, Nigel (2008): *Non-Representational Theory. Space. Politics. Affect.* Routledge. London and New York.

Thrift, Nigel (2004): »Intensities of feeling: Towards a spatial politics of affects«. *Geografiske annaler*. Volume 86. 1.

