

Her fortolkes ikke på det allerede skete, men der eksperimenteres med det, der kunne ske. Her går ikke omvejen over tanken, men man kaster sig hovedkulds ud i gøren for så at se, hvad der sker.

En *tiende* og for nu sidste udfordring er, at refleksion overvejende fremstilles som et kognitivt-sprogfligjort fænomen, hvor emotionelle og affektive aspekter typisk reduceres til ledsagefænomener. Alternative tilgange som 'emotional reflexivity' (Homes 2010) 'sanfleksion' (Mølholm 2010) eller 'affektion' (Amhøj 2011, Staunæs 2012) ville mere eksplicit betone betydningen af krop, følelser, sanser, stemninger, flow, intensitet, fysikalitet og spontanitet (se mere hos Amhøj i bogens kapitel 13). Udfordringen for den refleksive ledelse består dog ikke så meget i at betone det ene eller det andet, det kognitive versus det affektive, men måske snarere i at lade sig berige af deres kobling.

Alle disse ovenfor skitserede udfordringer annullerer ikke betydningen af og behovet for refleksion, men belyser dens blinde pletter, så vi i den refleksive praksis ved, hvad vi med denne tilgang kan se og ikke se.

KAPITEL 13

FREMTIDSPARAT LEDERSKAB

AF CHRISTA BREUM AMHØJ

Dette kapitel går på jagt efter, hvordan vi kan lægge nye lag til både den simple instrumentelle og den refleksive ledelse, der skaber henholdsvis det formelle og det refleksive lederskab, som er beskrevet andre steder i bogen. Jagten sættes først og fremmest ind, fordi de velfærdsudfordringer, vi står over for, ikke kun handler om, at vi skal være økonomiske nøjsomme. Velfærdskrisen betyder, at ledelse i højere og højere grad bliver et spørgsmål om, hvordan vi kan lede mere velfærd for mindre i alle produktionsled og ikke kun i relation til borgeren. Krisen betyder, at vi ikke længere kan tage samfundets struktur, relationer, styringsteknologier og lederskabsformer for givet (Pedersen m.fl. 2008: 352, Melander 2008). Forholdet mellem, hvad der er ledelsesudfordringer og løsninger, må revitaliseres, hvis vi skal kunne lede mere velfærd for mindre. Kapitellet argumenterer for, at vores velfærd kan intensiveres og multipliceres, hvis vi kan skabe et fremtidsparat lederskab, der kan transformere fremtidens velfærd fra at være en lineær og kausal effekt af nutidens styringsteknologier og normer til, at fremtiden i stedet bliver til som et langstrakt nu, hvor det bliver muligt for både ledere, medarbejdere, borgere, ældre og forældre at "se" og mærke den intense og levende velfærd, der allerede er mulig.

Velfærdskrisen betyder, som dette kapitel betoner, at vi ikke længere kan nøjes med at sikre fremtidens velfærd gennem fremtidsplanlægning. Planer for fremtiden spænder ben for at se de muligheder for velfærd, der bliver til lige nu og her. De anholder og fikserer fremtiden "derude" med nutidens normer, som i fremtiden altid er fortidens normer. Vi kan heller ikke længere nøjes med at reflektere over den velfærd, som vi lige har kategoriseret, målt og sat i skema. Refleksionerne vil ofte være bagudrettede, og de vil derfor have en distance til velfærden. Det er netop dét at tage et skridt tilbage fra velfærdsopgaven, der muliggør refleksionen, og det gør det svært at være rettet mod at intensivere den velfærd, der bliver til lige her og nu, og som konstant ændrer sig og bevæ-

Den simple og den refleksive ledelse er simpelthen ikke ledelsesformer, der er designet til at skabe mere levende og intens velfærd. De er rettet mod at kunne synliggøre og lede det givne, det, der allerede er. De er rettet mod at kunne lede virkeligheden gennem repræsentationer af virkeligheden. Det er det, der i det post-industrielle samfund gjorde dem velegnede til at opbygge samfundet gennem kategoriseringer, opdelinger og inddelinger, som vi kan strukturere mennesker og opgaver i forhold til – og efterfølgende justere gennem refleksion og nye kategoriseringer. Tænk bare på eksamenspapirer, skolebænke på råd og række, optællinger af elever, for blot at nævne et eksempel på, hvordan skolen er blevet mulig gennem kategoriseringer og opdelinger. Det, vi genkender som den intense, stemningsfulde, poetiske og måske ligefrem musikalske oplevelse af velfærd, siver ud af både den simple og den refleksive ledelse. Skal vi kunne lede den levende velfærd, lyder påstanden, må vi gøre fremtiden til noget, der bliver til nu. Det vil sige, at kapitlet er på jagt efter, hvordan fremtiden – og dens muligheder – bliver til gennem de mikroskopske spor, der bliver til nu, nu, nu, og det er på jagt efter, hvordan vi kan skabe det lederskab, der er parat til at se den fremtid og lede den. Dette kapitel zoomer ind på, hvorvidt og hvordan det er muligt at transformere fremtiden til et langstrakt nu, der gør nutiden til et udstrakt og uendeligt rum af potentielle muligheder for at multiplicere velfærd. Kapitlet går tæt på, hvordan ledelsen af det langstrakte nu transformerer velfærd fra at være en effekt af en plan eller en refleksion til at blive en *affekt*, forstået som den velfærd, der bliver til, når vi berører og bliver berørt af andre. Det, som den canadiske filosof Brian Massumi også argumenterer for, skaber en *virkelig, følt tanke* (Massumi 2002) – i dette tilfælde en virkeligt følt tanke om velfærd. Det handler om de mikrobevægelser – og om den intensitet – der bliver til imellem os, når vi berører hinanden og berøres af hinanden gennem vores handlinger. Det kan være små bevægelser som et håndtryk, en lyd, en duft eller et tonefald. Det kan også være en tekst eller en begivenhed, der har en særlig intensitet, der berører os. Det er disse mikroskopske udtryk, der skaber potentielle måder at lede velfærd på, og som – ifølge de affektive studier, som jeg snart vender tilbage til – forbinder os på et før-individuelt plan, der er ”dybere” og ”renere”, end de formelle relationer i et hierarki.

Skal vi synliggøre og dermed kunne lede og aktualisere velfærd som mikroskopske bevægelser af intensitet, bliver det centrale spørgsmål på vores nu-værende velfærdskrise ikke: hvordan kan vi minimere reglerne ”fra toppen”

af hierarkiet eller skruer op for refleksionerne ”fra siden”, fx ved at medtænke reflekterende indslag på møder. Det afgørende bliver derimod at kunne udvikle en sensitivitet i forhold til, hvorvidt vi kan skabe det fremtidsparate lederskab med lille ’l’. Med det lille ’p’ menes, hvordan lederen sammen med andre, fx borgeren, medarbejderen eller barnet, kan udstrække fremtiden i et langt nu og dermed ”se” de mange mikroskopske bevægelser, som ofte falder uden for vores styringsteknologier. Lederen kan ved at se og mærke de små bevægelser få mulighed for at respondere på dem og skruer op for den intense og levende velfærd.

Dette kapitel går med andre ord på jagt efter, hvordan ledere kan ansføres til at skabe klangbund for at transformere fremtiden til et langt nu ”inde fra nuet” sammen med andre. At skabe det langstrakte nu kræver nemlig med-ledelse.

Er der bare én, der begynder at fiksere fremtidens velfærd gennem planer, standarder eller generaliserede præmisses, der reducerer velfærden til en effekt af nutiden, ja, så minimeres fremtidens velfærd. Den levende velfærd hegnes inde i en repræsentation af virkeligheden. Lederen må med andre ord invitere *alle* til at ”se” muligheder for intens velfærd i det lange nu. (”se” i citationstegn, fordi det lange nu og den intense velfærd, der bliver til her og nu, ikke kun kan iagttages med et analytisk og kognitivt blik). Det er netop i det øjeblik, hvor vi bliver berørt og berører andre, at det bliver muligt at gøre fremtiden til et nærværende, langt og udstrakt nu, hvor det er de mange, intense mikrobevægelser, der kan holde velfærden i live. Og netop fordi ledelse af fremtidens lange nu handler om at kunne strække net ved at berøre andre og selv blive berørt, kan man sige, at ledelse handler om at skabe det, vi genkender som ”klangbund”, ”svingninger” eller ”velfærdsmusik”. Påstanden i dette kapitel er, at det er ved at zoomer ind på disse før-individuelle og intense mikro-bevægelser, at det bliver muligt at skabe den fremtidsparate leder – som igen og igen kan aktualisere den potentielle og endnu ikke mulige velfærd og gøre den til en reel ledelsesmulighed. Først når ledere ser og mærker affekter og selv bliver berørt, kan der skrues op for den virkelige, følte tanke og dermed den virkelige, følte velfærd.

Dette kapitel henvender sig primært TIL offentlige ledere, fordi det særligt adresserer velfærdskrisen. Men det henvender sig også til andre, der er nysgerrige på, hvordan det fremtidsparate lederskab kan blive til i samspil med andre, og hvordan arbejdet med affekter kan åbne op for anderledes mulige og i den forstand innovative løsninger på, hvordan vi kan gå til ledelsesopgaven.

Kapitlet er bygget op på den måde, at jeg først vil konkretisere nogle af de ledelsesudfordringer, vi står over for. Derefter går vejen forbi den affektive drejning som et svar på, hvordan vi kan begribe ledelse af det langstrakte nu. Endelig gives der et eksempel på, hvordan de teoretiske begreber er blevet omsat i et forskningsbaseret eksperimentarium – en slags mikropolitisk styringskologi for levende velfærd – der ansporer ledere, undervisere og konsulenter til at strække nuet og ”se”, hvordan de kan lede mikroskopiske bevægelser af velfærd. Kapitlet viser, hvordan eksperimentarieret ikke alene forsøger at skabe det fremtidsparete lederskab, men også transformerer betingelserne for det, vi genkender og taler om som ledelsesrummet. Ledelsesrummet bliver hverken sat af formelle strukturer, regler eller en social kontekst, der sætter rammerne for, hvad der er muligt. Ledelsesrummet bliver netop til et langstrakt nu, der kan skabe nye, intense forbindelseslinjer på tværs af tid, sted og rum, og som dermed skaber en før-individual forbundethed, der gør, at flere kan ”se” intense velfærdsmuligheder også uden for eksperimentariets fire fysiske vægge. Ledelsesrummet bliver en bevægelse af intensitet, der igen skaber intensitet. Alt i alt viser kapitlet, hvordan eksperimentarieret er et bud på, hvordan man strategisk kan lede mere velfærd for mindre ved at lede andre til at blive fremtidsparete ledere med lille ’i’, der kan ”se” mere velfærd alle steder. Det handler om strategisk ledelse af de små, intense velfærdsdryp, der bliver til imellem os.

LEDELSE AF VELFÆRDSLIV

Velfærds krisen har sat vind i sejlene på en transformationsproces, der allerede er i gang. Både institutioners og borgeres roller i samfundet omdefineres og skal spænde langt bredere end hidtil. Vuggestuen er fx ikke længere bare det sted, hvor vi anbringer vores børn, mens mor og far er på arbejde. Den skal også være et sted for inklusion, sundhedsfremme, innovation og læring. Borgere over 65 år er ikke kun ”vores gamle”, som vi skal tage os godt af. De er også aktive medborgere, hvis overskud og ressourcer vi skal sætte i spil på arbejdsmarkedet og som frivillige. Uanset på hvilke områder, der er forskydningsaf ledelse på spil, tyder det på, at velfærd ikke længere kun er et spørgsmål om at levere en ydelse, der kan sættes på tal eller italesættes i en plan eller en strategi. Ledelse er i dag et spørgsmål om, hvilke liv – hvilke borgere – vi vil befolke fremtiden med. Ledelse er i dag et spørgsmål om at lede livets fortsatte tilbli-

velse. Nogle af de konkrete ledelsesudfordringer, som velfærds krisen har accelereret, kan opsummeres på denne måde:

1. *Transformation*: Ledelse handler om ledelse af det liv, der er lige ved at blive til, men tager ofte afsæt i simpel styring, som forudsætter, at forholdet mellem A-B er lineært og kausalt. Men sådan er virkeligheden sjældent skruet sammen. Den bliver til gennem transformationer. A bliver til B, der bliver til X, Z og Å (Latour 2004). Mere tid med den ældre betyder eksempelvis ikke nødvendigvis, at SOSU-medarbejderen får blik for den ældre mulighed for at gøre sit eget hverdagsliv mere ’levende’. Når transformationer af velfærd ledes gennem simple styringsformer, skaber det ’wicked problems’, der har en tendens til at flksere og forkrampe lederens ledelsesmuligheder.

2. *Paradokser*: Ledelse handler om at overskride paradokser, men ofte bliver paradokserne flkseret gennem diskursive forhandlinger og koordinationer af refleksioner over dem. Majgaard viser eksempelvis, hvordan en gruppe forvaltningsdirektører reflekterer over, hvordan en opgave skal løses, men til trods for de mange gode intentioner og refleksioner har de svært ved at løse den paradoksale udfordring, at opgaven konstant forskydes i nye problematikker og flyttes rundt mellem de forskellige forvaltninger (Majgaard 2010).

3. *Forbundethed og ansvar*: Ledelse af det velfærds liv, der er lige ved at blive til, handler om at dele ansvar og skabe forbundethed, men ofte bliver ansvaret flyttet rundt imellem forvaltninger, grupper og roller. En del af problemet synes at være selskabskab: ledelse af velfærd er i højere grad blevet et spørgsmål om, hvem der mestrer det strategiske spil, end om, hvem der på kreative måder kan skabe mere velfærd – mere liv og mere intensitet i opgaven.

4. *Ledelse af velfærds liv*: Ledelse handler om at intensivere livet og skabe en virkelig, oplevet velfærd frem for at spærre livet inde (Thriff 2008). Men det ekstreme fokus på ’ydre’ krav, forventninger og effektmål betyder også, at den enkelte oplevede velfærd – hvad enten det er forvaltningschefen, institutionslederen, pædagogen eller borgeren – er støt dalende. Selv embedsmænd har peget på, at vi har nået en grænse med målstyringen (Gjørup m.fl. 2007). Intensiteten siver ud af vores relationer og ud af velfærdsopgaver. Vi er blevet bedre og bedre til at måle velfærd, men det ekstreme fokus på effekter betyder, at vi mister opmærksomheden på den levende og intense velfærd, der bliver til i nuet.

5. *Kreativ samskabelse*: Ledelse handler om at skabe kreative løsninger på

tværs af faggrænser, fagprofessioner, roller, hierarkier og organisationer, men samtidig er der en dominerende diskurs om, at al viden skal være 'vidensbaseret'. Det spænder ben for at tænke og arbejde på tværs, fordi det udelukker de mange hybride former for viden, der i disse år også opstår mellem biologi, neurovidenskab, psykologi, matematik, multimedier, antropologi, kemi mm. (se også Thrift 2008), som ikke nødvendigvis kan baseres på evidens. Det fører til den sjette udfordring:

6. *Ledelse af det liv, der er lige ved at blive til*: Udfordringen i forhold til ledelse af det liv, der er lige ved at blive til, er med andre ord, at vi må gentænke det 'faktuelle' grundlag, som ledelse er blevet til på baggrund af, og som muliggør dens virke. Den faktuelle viden om børn, mænd og kvinder kunne i forbindelse med urbaniseringen bruges til at planlægge og styre, hvor og hvordan man kunne bygge fabrikker, kaserner og skoler (Foucault 1999). Men de udfordringer, vi står over for i dag, kan ikke løses ved udelukkende at lede på *fakta* (eller på at reflektere over dem). Ledelse handler om at lede det liv – de tværgående, små og intense spor – der er lige ved at blive til (Massumi 2002). Ledelse handler om ledelse af det potentielle. De nye, virtuelle og eksperimentelle fremtider, der er lige ved at blive til (Rajchman 1999). Det fører til den sidste udfordring:

7. *Sensitivitet over for andre muligheder*: Ovenstående udfordringer peger på, at der er behov for at opbygge nye vidensformer – ikke teorier – men viden, der udvikles sammen med andre i den såkaldte praksis. Samfundsforskeren Nigel Thrift formulerer det sådan:

Rather than knowing-what or knowing-how, it is 'knowledge-in-practice' and 'knowledge held in common with others'. (Thrift 1993: 19). At the same time, it is an attempt to initiate, along with Wittgenstein, not new theories but new practices which can make us more attuned to sensing other possibilities. (Thrift 2008: 122).

De ovenfor beskrevne udfordringer peger med andre ord på, at også forskningen i ledelse af velfærd må genopfinde og gentænke sin rolle. Hvis forskningen skal være i stand til at skabe fremtiden som det langstrakte nu, der kan "se" den levende og intense velfærd, der er lige ved at blive til på tværs af siloer, roller, paradokser og videnskabelige diskurser, må den lægge nye lag til rollerne som eksempelvis objektiv observatør og reflektiv kritiker af det, der lige var. Thrift, Massumi og andre, der forsøger at gøre op med den repræsentative viden, der indbegynder og opdeler virkeligheden i kategorier, felter og områder, peger bl.a.

på, at vi i vores forståelse af organisation og ledelse må skabe livgivende og intense eksperimenter, der kan sætte det sammen, der tidligere blev adskilt.

"THE AFFECTIVE TURN"

Første skridt i jagten på en aktualisering af det fremtidsparete lederskab, der er parat til at se den levende og mikroskopiske velfærd, der overskrider og siver ud af den simple og reflektive styring, er at se på det gryende felt af post-strukturalistiske studier, der trods deres forskelligheder samler sig under overskriften "the affective turn" (Amhøj 2010, Andersen 2009, Clough og Halley 2007, Gregg og Seigworth 2010, Elmholdt og Tanggaard 2011, Hjort 2012, Juelskjær m.fl. 2011, Sedgwick 2003, Terada 2001). Det er et felt af studier, der søger nye svar på nogle af de udfordringer, jeg har skitseret ovenfor, og som de kalder den affektive kapitalisme. En anden fællesnævner er, at de fleste af disse studier bygger på den franske filosof Gilles Deleuze og hans studier af virtualitet, affekt og intense tilblivelsesprocesser, som af flere ses som svaret på, hvad der kommer efter Michel Foucaults analyse af kontrol og overvågningssamfundet. Ud fra Foucaults analyser af, hvordan vi med overvågning og kontrol gør "welfare" til "warfare", viste Deleuze allerede i 1970'erne (Deleuze og Parnet 1987 i Rajchman 1999), hvordan vi står på vippen til en ny, eksperimental, ubestemmelig og virtuel fremtid og nye former for individuation. Individuation betyder, at der netop er nye intense tilblivelsesformer på spil, der siver ud af strukturerne og kontrolformerne.

Affekt gør med en deleuziansk inspireret aftapning op med ideen om, at følelser som skam, glæde, vrede, tristhed og henrykkelse kommer fra det enkelte subjekt (Ruddick 2010). Affektbegræbet kan forstås som de former for *intensitet*, der endnu ikke er fikset i sprog, mening, kroppe eller materialiteter. På den måde handler affekt om åbenhedens autonomi (Massumi 2002). Det gør begrebet interessant i forhold til ambitionen om kreativt at dekonstruere den simple instrumentelle og den reflektive ledelse. Opmærksomheden på affekt og åbenhedens autonomi kan bruges i jagten på at give nogle konstruktive bud på, hvorvidt og hvordan det er muligt at lede fremtiden som et langstrakt nu, der skaber muligheder for at lede den levende velfærd, at multiplicere den og intensivere den.

Autonomiens åbenhed

Deleuze har et eksempel med svømmeundervisning, som kan illustrere, hvordan affekt – de intense mikrobevægelser, der berører os, og som vi berører – handler om åbenhedens autonomi. Deleuzes pointe er, at der er forskel på at ligge oppe på stranden og lære at tage svømmetag og så faktisk at svømme i bølgerne.

Our only teachers are those who tell us 'do with me', and are able to emit signs to be developed in the heterogeneity rather than propose gestures for us to reproduce (Deleuze 1994: 23 citeret i Thrift 2008:155).

Pointen er, at intensitet ikke handler om –gennem standardiserede teknikker – at gentage og repetere særlige bevægelser. Aktualiseringen af intensitet er noget, som man konstant må eksperimentere med. Hvilke udtryk og bevægelser der udløser intensitet i et øjeblik, er ikke nødvendigvis det samme, der udløser intensitet i et andet øjeblik. På den måde handler ledelse af affekt, eller på dansk intensitet, om at kunne forholde sig til den ubestemmelig fremtid. Skal man lære det, må ledere (såvel som forskere i ledelse) springe ud i vandet, ud i den ubestemmelige fremtid.

Når vi svømmer, må kroppen konstant tage bestik af bølgerne, understrømmen, vinden, de andre svømmende, vores egen krop mm. Kroppens bevægelser i bølgens bevægelser overgår på den måde den kognitive viden om, hvordan man svømmer. Det kan man nemlig ikke forestille sig. De faktiske, følte og fysiske bevægelser i vandet kan ikke reduceres til retningslinjer for og kategoriseringer af de forskellige svømmestile. De intense bevægelser bliver hele tiden til her og nu og gribes, formes og omformes af bølgerne på forskellige måder, som de bevæger sig og skyller ind. Det er netop denne affektive – og non-repræsentative – viden, der gør den enkelte parat til næste gang at kunne respondere på andre bølger, vindforhold mm. Det er Massumis pointe, med afsæt i Spinoza og Deleuze, at det netop er, når man responderer på intensiteten – og bølgerne – at den virkelige, følte tanke bliver til. På den måde er det de små eksperimenter med intensitet, der skaber den virkelige følte tanke om velfærd. Og det er de små eksperimenter, der aktualiserer vores kapacitet til overhovedet at stå i det åbne uden konstant at forsøge at indhegne og kategorisere de mange bevægelser.

En fremtidsstyret fortid

Vender vi tilbage til lederskabet, betyder den affektive læsning, at lederskabet altid er "mere end" den enkelte leder. Lederskabet bliver til i de intense bevægelser mellem at berøre og at lade sig berøre (Massumi 2002). Det er et lederskab med lille 'l', fordi det bliver til gennem alle de intense mikrobevægelser, der bliver til mellem os og på tværs af livet (Manning 2010). Det er i de intense forbindelseslinjer mellem os, at den virkelige, følte tanke bliver til – og transformerer sig. Det betyder ikke, at det, vi kender som det formelle og superviserende lederskabs på forhånd definerede velfærdsopgaver, forsvinder. Men et begreb som autonomiens åbenhed sætter fokus på, at det, jeg kalder det fremtidsparate lederskab, gør det muligt at møde forventningerne på andre måder end ved at definere regler eller ved at ansøre til reflektioner og supervision. Det affektive afsæt betoner, at det bliver relevant at kunne respondere på det ubestemmelige, det, der er lige ved at blive til. Det kunne fx vise sig som den mulighed, der er lige ved at blive til for den svage ældre for at blive stærkere i eget hjem, eller den mulighed, der er lige ved at blive til for barnet i vuggestuen for at intensivere relationerne til de andre børn.

Omsat til dette kapitels fokus på ledelse betyder det ikke, at det enkelte menneske skal affære sig sine erfaringer med fx simpel instrumental og refleksiv ledelse, hvis vi skal have mere velfærd. Der er stadigvæk brug for at definere mål, planer og standarder og for at reflektere over dem. Men velfærdsrisikoen betyder, at der mere end nogensinde er behov for at lede den levende og intense velfærd, der konstant transformerer sig. Der er behov for det, jeg her kalder det fremtidsparate lederskab, der kan respondere på de intense mikrobevægelser, der hele tiden bliver til, og som kan aktualisere den simple og refleksive viden i forhold til nuet uden at indhegne og fikserer det nu. Fikseres velfærden i et nu indhegnes den levende og intense velfærd i et output eller i en effekt og der sættes en stopper for dens intense bevægelse. Men responderes der i stedet på velfærden som en levende og mikroskopisk bevægelse, der bliver til imellem os, når vi berører og berøres af hinanden, kan den holdes i live og måske ligefrem intensiveres.

Teori efter teoriens død

Hvis forskning i ledelse og lederskab skal være med til at bane vejen for det fremtidsparate lederskab med lille 'l', der konstant kan lede transformationer

af levende velfærd, må det som sagt lægge nye lag til forskerens rolle som den objektive og/eller reflektive iagttagere. Thrift forudsiger, at teorier dør i takt med fremkomsten af affektiv viden og de eksperimenterende miktopraksisser, der dukker op i køvandet på denne viden (Thrift 2008). Mange teorier og mange forsøg på at anvende teori i praksis spænder netop ben for det, Thrift kalder det non-repræsentative, og som jeg her kalder det langstrakte og intense nu. De fikserer ligesom den simple og reflektive styring velfærden gennem kategoriseringer eller refleksioner over dem.

Det ville være nærliggende at konkludere, at vores (leder)uddannelses- og forskningsinstitutioner også vil udspille deres rolle. Lidt polemisk kan man sige, at de om nogen producerer teorier og repræsentationssystemer, der forkorter fremtidens lange nu med deres fokus på, hvordan man kan anvende begreber i praksis eller reflektere over dem. Men i køvandet på de affektive studier er der også en række diskussioner af og eksperimenter med, hvordan forskning og uddannelse kan bane vejen for den aktive deltagelse, der kan søge for, at engagementet kan komme mange steder fra (McCarmack 2008), og at velfærden kan intensiveres.

LEDELSE AF MULTIPLICERING GENNEM FORBUNDETHED

Herfra bliver det mere interessant end nogensinde at kunne svare på, hvorvidt og hvordan det er muligt at revitalisere forståelsen af ledelse af velfærd i den såkaldte velfærdskrisens navn. Hvordan kan ledelse af velfærd skabe klangbunden for det, Massumi (1997) kalder "worlding". Sådan som jeg forstår begrebet, handler "worlding" på den ene side om at multiplicere den intense og levende velfærd og at aktualisere det, som dette kapitel kalder det langstrakte nu. På den anden side handler det om at aktualisere den forbundethed, der netop gør det muligt i fællesskab at strække nuets intense velfærd. Aktualisering betyder, at vi begynder at kunne "se" disse mikroprocesser, og at vi begynder at kunne realisere dem i det reelle. Det er først, når vi kan "se" dem, at det bliver muligt at realisere og lede dem (Hardt 2007). "Worlding" som en præmis for ledelse af velfærd markerer på den måde en forskel i forhold til den simple og den reflektive ledelse, der har været optaget af at lede på det givne – det faktiske og det, der allerede er – ofte ved at kondensere, minimere og repræsentere den såkaldte virkelighed. Tænk eksempelvis på et ideal om værdibaseret ledelse, hvor

ledelse kommer til at handle om, at den enkelte medarbejder minimerer sine egne værdier i forhold til organisationens. "Worlding" handler imodsætning hertil om at maksimere livet – og dermed det ubestemmelige. Det er dét, der kan skabe flere ledelsesmuligheder, flere nye, virtuelle og sensitive verdener og mere velfærd for mindre.

ET EKSPERIMENTARIUM OM FREMTIDENS LEDERSKAB

Med *worlding* som en præmis for ledelse af mere velfærd for mindre bliver det muligt at rykke endnu tættere på den intense kamp om at aktualisere fremtidens udstrakte nu og det fremtidsparate lederskab, der kan være medskaber af det nu. Men ét er at have et teoretisk begreb, noget andet er, hvordan man som forsker/underviser i ledelse "hopper ned i vandet", som Deleuze talte om ovenfor, og "ser", hvordan bølgerne af intensitet bevæger sig, og hvordan de kan ledes. Det, der bliver interessant, er med andre ord, hvorvidt og hvordan det overhovedet er muligt for forskningen i ledelse af velfærd at skabe betingelserne for den *worlding*, der aktualiserer fremtiden som det langstrakte nu, hvor forskning i ledelse af velfærd, praksis og lederskab ikke er givet på forhånd, og hvorvidt og hvordan det affektive perspektiv overhovedet kan bruges til at transformere vores velfærdsopgaver til livgivende, aktive og engagerende velfærd. I begyndelsen af 2012 søsatte jeg sammen med en række andre forskere en serie forskningsbaserede eksperimenter, der skulle arbejde med disse velfærdsudfordringer og teoretiske præmisser. Delagerne er en gruppe bestående af ledere, konsulenter og fagrepræsentanter fra offentlige organisationer, der på tværs af roller, hierarkier og institutioner er fælles om at ville være med til at revitalisere forholdet mellem lederskab, praksis og ledenuddannelse ved at aktualisere fremtiden som et langt nu af muligheder, hvor det ikke på forhånd er givet, hvordan dette forhold sættes.

Bevægelser på tværs af tid og rum

Nogle af de teknikker, der har været brugt i eksperimentariet, er responderende øvelser som dans, aikido, visualiseringer og andre øvelser, hvor delagerne skal transformere deres oplevelser af intensitet til nye, ekspressive udtryk for dermed at "se", hvordan intensiteten transformeres sig gennem nye udtryk.

Det er vigtigt at bemærke, at jeg i det følgende ikke retter opmærksomheden

mod, hvordan eksperimentariet implementeres i den organisatoriske praksis. Eksperimentarierne er netop ikke tænkt som et design, der skal implementeres i en forholdsvis fast struktur eller helhed. De har fokus på de mikroskopiske og intense bevægelser og sætter dermed en helt anden ledelsespræmis. En præmis, der handler om, hvorvidt og hvordan deltagerne bliver til de fremtidsparate ledere, der sammen med andre kan strække nuet inde fra nuet.

Det vil sige, at det, vi nu skal følge, er de intense stier og bevægelser, der bliver til i eksperimentariet, og vi skal se, hvordan de aktualiserer det lange nu på tværs er tid og sted. Måden, hvorpå vi analytisk kan følge disse intense stier – og gribe dem – trods deres intense og flydende bevægelser, er ved at følge de ekspressive udtryk, der blev til gennem/i et af eksperimentarierne. Ud fra det affektive perspektiv er det de ekspressive udtryk, der rammer kroppen og igangsætter bevægelser og intensitet, før mening og betydning frembringes (Brunner og Rhoades 2010: iv). Derfor tales der også om, at de ekspressive udtryk udløser en før-individual forbundethed. Det er disse ekspressive og før-individuelle udtryk, der igen sætter nye bevægelser og svingninger i gang. På den måde er de ekspressive udtryk med til at udsætte de repræsentationer af virkeligheden og af velfærden, som vi konstruerer gennem ord, begreber og tal.

Ved at følge de ekspressive udtryk får vi med andre ord en mulighed for at zoome helt tæt ind på, hvorvidt og hvordan eksperimentariet ansporer deltagerne til at transformere fremtiden til et langstrakt nu af intense mikrobevægelser, der igen bevæger og bevæges, også ud over eksperimentariets fire vægge. Kort sagt skal vi se, om det er muligt at "se" og forfølge de små dryp af intensitet i eksperimentariet, og hvordan de sætter bølger af bevægelser i gang uden for eksperimentariet.

Zigzag mellem tid og rum

Det er ikke muligt at finde et startsted, hvorfra intensiteten i eksperimentariet bliver sat i spil. Der er mange mulige muligheder. Men i dette kapitel skal vi starte der, hvor intensiteten er allermest håndgribelig, nemlig med en såkaldt stemningsdokumentation i form af en e-mail til deltagerne en uge efter eksperimentariet. Her står der:

For en uge siden bevægede vi os side om side. Vi responderede på hinandens bevægelser. Musikken spillede. Kroppene dansede ind og ud mellem hinanden. Som

elastikkerne mellem os i cirklen med begreberne affekt, potentialitet og sensation, der aktualiserede bevægelser, der igen bevæger bevægelser. Vi brugte hinanden til at skabe en energi – en ild – der brændte hele dagen. For et øjeblik – og i glimt – lagde vi noget til vores vante roller og de manuskripter, vi kender så godt, og som vi plejer at tale ud fra, når vi mødes som professionelle. Det formelle møde på tværs af organisationsgrænser og interesser blev for et øjeblik til en intens koreografi af bevægelser. Vi "så" os selv og hinanden i bevægelser. Skal vi lede intense bevægelser, må vi træne vores blik for bevægelser, fortalte vi med afsæt i Brian Massumis begreb om movement-seeing. Vi zoomede ind og ud – og lagde hele tiden nye – og sanselige lag – til vores bevægelse af velfærd. (...)

I citatet giver forskergruppen udtryk for den intensitet, de har oplevet. De ekspressive formuleringer som 'vi bevægede os side om side' og 'vi responderede på hinandens bevægelser' kan læses som udtryk for, at intensiteten har bevæget sig uden for eksperimentariets fire fysiske vægge og på tværs af tid. Forskerne er her ikke kun de objektive observatører eller de kritiske iagttagere, der analyserer aktiviteterne på afstand. De er tydeligvis også berørte af de intense bevægelser (dansen, elastikkerne og opmærksomhedssøvelserne), og de ser sig selv og deltagerne gennem disse mikrobevægelser. Man kan læse den poetiserende sprogbrug som et udtryk for, at de vil respondere på de intense bevægelser med nye, intense udtryk, der igen kan berøre de andre og sætte nye bevægelser i gang. Stemningsdokumentationen kan med andre ord ses som et udtryk for, at forskergruppen (igen) forsøger at multiplicere intensiteten og i den forstand forsøger at fortsætte den 'worlding', som er udgangspunktet for eksperimentariet.

Det er først nu, med dette kapitel, at de intense bevægelser fikses i en fortælling om, at fremtiden gøres til et langstrakt nu. Den affektive drejning og eksperimentariet gør med andre ord, at "forskeren" bliver til i zigzag mellem a) at arbejde med at multiplicere velfærden og at lede andre til at transformere fremtiden til et langt nu – og dermed lede ledere til at blive fremtidsparate ledere – og b) at reflektere over og beskrive transformationen af fremtidens ledelse af velfærd. På den måde kan man sige, at eksperimentariets mikroskopiske og intense bevægelser aktualiserer en forsker – i dette kapitel nu som forfatter – der er med til at aktualisere mere velfærd for mindre.

Movementsøing: At se sig selv i bevægelse

Det, vi nu skal zoomme ind på, er, hvorvidt og hvordan de forskellige og multiple bevægelser (dansen, musikken, elastikken med begreberne og stemningsdokumentationen) aktualiserer deltagerne. Vi skal også se på, hvordan og hvorvidt deltagerne, når de forlader eksperimentariet, kan blive ved med at strække nuet og "se" og lede intense bevægelser sammen med andre, så de kan overskride formelle roller og hierarkier og skabe før-individuelle forbindelseslinjer, der igen kan være med til at strække nuet i mikroskopiske bølger af intensitet. Før og efter et eksperimentarium beder vi deltagerne om at svare på en stemningsdokumentation, der er centreret omkring tre spørgsmål: Hvem er jeg? Hvad kan jeg? Hvordan ser jeg ud? Sådan lød de mange svar på, *hvem er jeg*, lige inden deltagerne forlod det første eksperimentarium:

Jeg er en dansende krop, rød – som en smuk rose, en frisk forårs morgen, en stor åben gul-rød blomst, der silkker solens stråler. Jeg er en magisk leder med bælte af mod, en hat af visdom og med en kæp, der altid sikrer den rigtige retning. Jeg er rank, let, rolig, fattet, i balance, accepterer min krop og det, jeg fornemmer. Jeg mærker en væren. Et træ, grønt og voksende, hjertet. Jeg er varme kinder, en svedig krop. Et høfligt smil. Hvid, blå og grønne farver. Viden og oplevelser, der stadigvæk fordøjes. Jeg hører Mozarts symfoni. Swinging harmony. (Sammenskrivning af stemningsbeskrivelsen 2012)

Bemærk, hvordan udsagnene ikke gør det muligt at se, hvem der er ledere, fagrepræsentanter, forskere, konsulenter og medarbejdere. De ekspressive udtryk viser, hvordan deltagerne slipper deres formelle og superviserende roller. Deltagerne taler ikke ud fra, hvilken organisation de repræsenterer, og heller ikke ud fra et superviserende lederskab, hvor de med reflektiv distance iagttager sig selv og hinanden. De giver udtryk for en faktisk værensform, hvorfra de kan "se" farver, træer, hjerter, forår, sved, varme kinder, blomster. De ekspressive (og virtuelle) værensformer kan ses som udtryk for, at de bliver til gennem pro-positioner (Latour 2004), der netop bliver til gennem det intense, det non-lineære, rytmiske og non-sekventielle, der endnu ikke er fikseret i kroppe, materialiteter eller personligheder.

Deltagerne ser sig selv i intense bevægelser og ikke ud fra fikserede roller i formelle hierarkier eller ud fra sprogligt forhandlede positioner. Med Massumi kan man sige, at deltagerne ser sig selv i bevægelse ('movementsøing')

Massumi pointe er, at movementsøing er den tilblivelsesform, der går forud

for de diskursive positioner, vi bliver til igennem, når vi kommunikerer sprogligt. Movementsøing adskiller sig fra mirrosøing, som er den tilblivelsesform, hvor vi bliver til gennem vores egne og andres spejlbillede af sproglige forventninger.

Samtidig med at deltagerne tilsyneladende bliver til gennem disse intense mikrobevægelser, der mangfoldiggør og intensiverer velfærd, italesætter deltagerne samtidig, at de er forbundne. "Vi er bare mennesker", er en sætning, der også dukker op sidst på dagen. Multipliceringen af den faktisk oplevede velfærd opleves på den måde gennem et vi. Men det er et før-individuelt og før-kollektivt vi; det har ikke noget navn. Spørgsmålet er nu, hvorvidt og hvordan denne intense tilblivelsesform, der frem for at skabe forskelle og hierarkier aktualiserer rene relationer, kan bane vejen for, at deltagerne fortsat – også uden for eksperimentariet – kan respondere på og transformere fremtiden fra at være en effekt af planer og refleksioner til at blive et sansende og levende nu. Hvorvidt og hvordan kan deltagerne ved også at få andre til at forme videre på fremtidens lange nu "se" nye muligheder for at intensivere og multiplicere velfærd?

Bevægelserne bevæger bevægelser

Mellem de forskellige eksperimentarier interviewer vi deltagerne om deres oplevelser i eksperimentariet og deres oplevelse af, hvordan de fx kan "se" og aktualisere intensiteten i forhold til deres ledelsesopgave, så den faktisk bliver mulig at lede på. Her er der flere af deltagerne, der fortæller, hvordan de er begyndt at respondere på virkelighedens begivenheder på nye måder. En projektleder fortæller, hvordan hun er gået væk fra at planlægge et møde i forhold til, hvordan hun kan fremstå som en legitim projektleder, og i stedet tænker: "Hvordan kan jeg skabe et møde, der kan invitere de andre til at tænke med på kreative måder?" Man kan sige, at hun går væk fra at se mødet som noget, hvor rammerne for "de styrende" og "de styrende" er givne på forhånd, og hvor hun som projektleder skal forme sig i forhold til de forventninger fx i forhold til milepæle, tidsplan mm. I stedet ser hun med afsæt i eksperimentariet, at hun faktisk har mulighed for sammen med de andre mødedeltagere at transformere mødet til en begivenhed, hvor fremtiden gøres til et langstrakt nu af muligheder. Hun beskriver, hvordan eksperimentariet har sat hende i en tilstand af "læthed", hvorfra den tilgang til mødet opleves som en faktisk mulighed. Skal vi forsøge at omsætte det til sprogbrugten i dette kapitel, kan man sige, at ekspe-

rimentariatet og dets præmis om *worlding*, har betydning, at hun nu går til mødet som en begivenhed, der bliver og kan blive til som åbenhedens autonomi. Med det udgangspunkt for mødet bliver målet i højere grad at multiplicere og intensivere mulighederne for, at engagementet i forhold til projektet kan komme mange steder fra og føre flere steder hen, end at leve op til nogle abstrakte forventninger om, hvad det vil sige at være en legitim projektleder. Det betyder ikke nødvendigvis, at hun ikke arbejder på at realisere milepælene. Men det betyder, at hun har en sensitivitet i forhold til, hvordan hun kan invitere de andre deltagere med til at se nye muligheder i hvert eneste lille skridt.

Et andet eksempel er en topleder fra en offentlig organisation, der fortæller, hvordan hun i forbindelse med en krisesituation i sin organisation normalt ville have haft en strategi for, hvordan hun ville tackle krisen, og at hun ville have italesat vejen, ad hvilken de forskellige parter skulle gå. Med eksperimentariatet som et intenst hukommelsesspor, forstået på den måde, at de ekspressive udtryk faktisk sætter spor og muliggør en ren kapacitet (Massumi 2002), vælger hun i stedet at fortælle de andre til mødet, hvordan hun selv er berørt af den såkaldte krisesituation, og at det har sat nogle særlige tanker i gang hos hende. Den åbning af mødet skaber ifølge hende klangbund for, at de andre også responderer på krisen frem for at reagere på den med vante positioner og meninger. Mødet ender med, at de sammen finder en tredje og helt ny vej ud af krisen. Krisen ender med andre ord med at blive en intens begivenhed, der muliggør, at alle på mødet bliver berørte og engagerede og dermed også bliver aktive deltagere i forhold til at transformere krisen fra at fiksere 'interseksionflikter' til i stedet at aktualisere den før-individuelle forbundethed, der gør det muligt for de mange at tage næste skridt sammen. På den måde bliver gruppen af mødedeltagere ikke kun beslutningstagere for en velfærd, der skal ledes ude hos borgeren. Mødet er i sig selv med til at aktualisere mere oplevet velfærd mellem dem. Mødet aktualiserer deltagerne som nogen, der har en rene og dybere relation til hinanden. Med denne artikels sprogbrug kan man sige, at den begivenhed er et eksempel på, hvordan lederen skaber klangbund for de mange fremtidsparate ledere med lille 'i', der sammen kan transformere fremtiden til et langstrakt nu i stedet for at gøre fremtiden til en effekt af den strategi, som den formelle leder og den øvrige ledelse har valgt. Hun muliggør som leder, at de kan aktivere den rene kapacitet.

De to eksempler kan læses som udtryk for, hvordan de mange mikrobevæ-

gelser i eksperimentariatet, der bliver til gennem ekspressive udtryk som dans, responderende øvelser, sanselige fortællinger mm., transformerer fremtiden til et langt nu ved at transformere lederskabet til ekspressive og virtuelle udtryk ('jeg er en blomst', 'svingning harmony', 'en forårsmorgen' osv.), der gør det muligt for deltagerne – også uden for eksperimentariatet – at slippe deres formelle roller og at strække fremtiden i et langt nu sammen med andre.

Der er tegn på, at de mange mikrobevægelser, der bliver til i eksperimentariatet, gennem dansen, de responderende øvelser, de sanselige øvelser mm., styrker deltageres kapacitet til at "se" nye, intense bevægelser alle steder og respondere på dem. Med Massumi kan man sige, at eksperimentariatet er en begivenhed, der aktualiserer det lederskab, der kan aktualisere åbenhedens autonomi. Det muliggør det fremtidsparate lederskab, der kan aktualisere den levende og intense velfærd sammen med andre. Det er disse *virkelige, føle tanker* om velfærd på tværs af kroppe og roller, der strækker fremtiden i et langt nu, der ikke stopper, når deltagerne går ud ad døren på eksperimentariatet. Kort sagt er der tegn på, at eksperimentariatet berører deltagerne på en måde, der gør, at de kan gøre fremtiden til et langstrakt nu. De kan gøre det her og nu uden planlægning. Og der er tegn på, at de dermed bliver i stand til at multiplicere velfærden inde fra nuet og konstant at transformere den – og dermed holde den i live sammen med andre.

FLERE EKSPERIMENTER MED VELFÆRDSINNOVATION, TAK!

Kapitlet har været på jagt efter at revitalisere ledelse af velfærd og at give nye, produktive, livgivende og engagerende svar på vores ledelsesudfordringer ved at læse "lederskabet" gennem den affektive drejning, der zoomer ind på affekter forstået som strømme af intensitet, der bliver til imellem os, og som både er faktiske og socialt skabte. Kapitlet har forsøgt at vise, hvordan et forskningsbaseret eksperimentarium bliver en mikropolitisk teknologi, der kan aktualisere de ledere, konsulenter og fagrepræsentanter, der kan slippe sig selv fri fra roller, kroppe, hierarkier og fagligheder, og som dermed kan aktualisere fremtiden som et langstrakt og intenst nu, der kan overskride roller, organisatoriske grænser og fysiske vægge. På den måde er der tegn på, at eksperimentariatet leder den fremtidsparate leder, der leder "mere" end en formel rolle, en funktion og en organisation af repræsentationer og hierarkier. Den fremtidsparate leder er en, der kan skabe den forbundethed, der gør det muligt at strække fremtiden

i et nu af intense muligheder og engagement frem for at fikse den i en effekt af nutiden.

Det er den forbundethed, der gør, at forskergruppen kan respondere på eksperimenteret som seismograf, der forlænger nuet, frem for som eksperter, der står over delagerne og fikserer virkeligheden ved at dømme, hvad der er rigtige og forkerte måder at udøve lederskab på. Det, der lægges til de formelle roller og relationer, er hverken kvalifikationer eller kompetencer. Det er en ren kapacitet, der også kan beskrives som en kreativ mod-standskraft. Det er modet til at sætte parentes om de erfaringer, der skaber de formelle roller, og som udpeger de forventninger, vi strækker os efter. Og det er modet til i stedet at møde fremtiden i et langt nu – i åbenhedens autonomi – hvor der er en frihed til at gribe fremtiden på kreative måder lige nu og her. I den forstand er det et lille og taktisk lederskab, der bliver til nu og nu og nu. Eksperimentarier er et bud på, hvordan man som leder/forsker strategisk kan lede det fremtidsparate lederskab, der bliver til gennem de små, intense bevægelser. Det er et bud på, hvordan man kan lede små dryp af intensitet, der kan bevæge sig på tværs af tid, sted, rum og roller. Det er en styringsteknologi, der aktualiserer det fremtidsparate lederskab på denne måde:

Eksperimentarieret som en styringsteknologi	En mikropolitisk styringsteknologi, der leder det intense velfærdsliv, der er lige ved at blive til.
Genstand for ledelse	Mere velfærd for mindre ved at strække fremtiden i et langt nu.
Teknikker	Eksperimenter med et utal af teknikker (fx hentet fra kunst og teater). Disse teknikker skal ikke repetere og standardiseres, men deres figurer skal tænkes som generative eksempler for, hvordan intensiteten kan multipliceres og intensiveres.
Mål	Mål og genstand – eller in- og output – vendes på hovedet. Målet er selve det at gøre fremtiden til et langt nu. Målet er ikke en særlig effekt af nutidens styringsnormer i en abstrakt fremtid. Målet er at multiplicere mulighederne for velfærd nu.
Tilblivelsesform	Det fremtidsparate lederskab – intensitets tilblivelsesformer – der kan aktivere erfaringer i forhold til nuet (fx tilstanden lethed frem for den formelle rolle).
Præmis for ledelse af velfærd	Transformationer af intense og multiple mikrobevægelser, der strækker nuet og sætter nye transformationer og 'svingninger' i gang. Man kunne også tale om strategisk ledelse af dryp af intensitet.

Figur 13.1. Det fremtidsparate lederskab.

Dette kapitel er en af de første udfoldelser af et forskningsbaseret eksperimentarium med det fremtidsparate lederskab som genstand. Hvis vi skal øge vores muligheder for at lede endnu flere sensitive fremtider lige nu og her – og endnu flere endnu ikke mulige, sensitive verdener på tværs af roller, fagligheder, hierarkier og siloer, må vi i gang med endnu flere affektive og politiske mikroeksperimenter, flere hypersensitive analyser og flere diskussioner af de etiske mikrobevægelser, der muliggør det fremtidsparate lederskab, der kan respondere på det lange nu med intensitet og liv, og som dermed kan intensivere og multiplicere velfærd.

Det kunne være interessant at undersøge, om eksperimenterier med det fremtidsparate lederskab kan bruges som svar på, hvilke nye intense forbindelseslinjer og rene relationer der kan indsettes, når kommunerne eksempelvis nedbryder siloer og forvaltninger.

Det kunne også være interessant at eksperimentere med eksperimenterieret som et svar på, hvordan vi kan lede det psykiske arbejdsmiljø på måder, der ikke kun handler om at lede det givne (APV, trivselsundersøgelser, supervision, ergonomiske undersøgelser, fysiske omgivelser), men som også handler om, hvordan vi kan intensivere og multiplicere relationerne mellem os i vores organisationer på kryds og på tværs.

Endelig kunne det også være interessant at eksperimentere med at bruge eksperimenterieret som en platform for at udvikle lederruddannelser i fremtiden på tværs af faggrænser, organisationer og roller. Alle har snart diplom på, at de har taget en lederruddannelse. Men måske kunne de næste intense skridt handle om at skabe lederruddannelser, der bliver til ud fra en præmis om åbenhedens autonomi. Det vil sige, at det er de ledere, der deltager, der selv er med til at opbygge og skabe lederruddannelsen. Det vil transformere vores forestilling om lederruddannelser som en slags 'fabrikker for anvendelse af teorier' til at blive nomadiske bevægelser på kryds og tværs af organisationer, byer, uddannelser, fagligheder, grænser m.m. Hvor selve det at deltage i 'lederruddannelsen' og at opbygge den, mens man deltager, kvalificerer det fremtidsparate lederskab med lille 'l'. Det sætter scenen for nye, selvskabte, eksperimenterende læringsbegivenheder, der bevæger sig mellem det filosofiske og det pragmatiske, det æstetiske og det etiske.