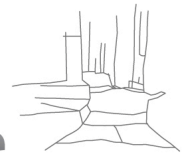


villa  
Venire

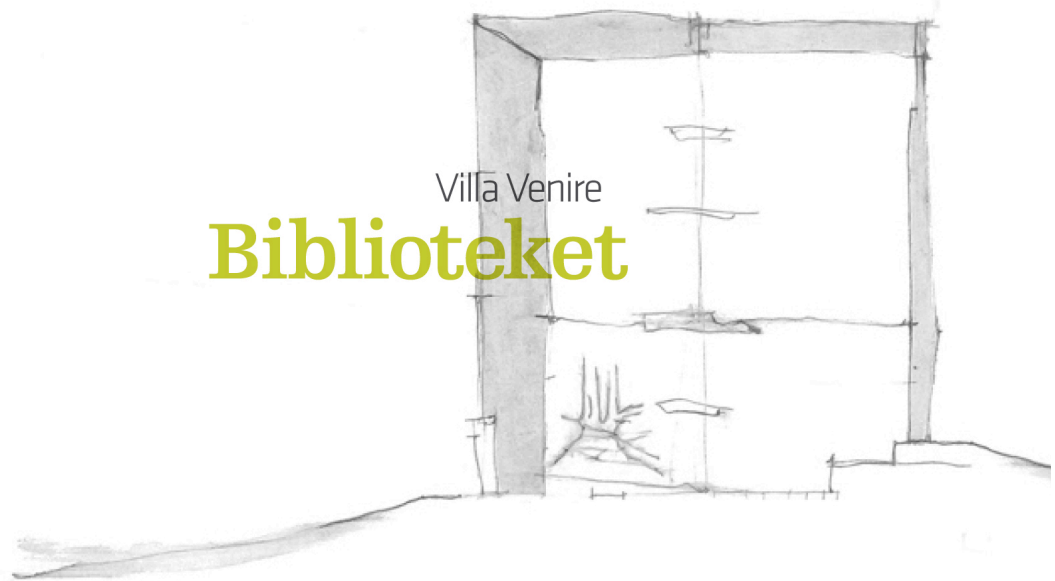


# (ny) Viden om mennesket: Det er bevægende!

*- Den originale artikel*

Af Jørgen Danelund, Villa Venire A/S - August 2012

Villa Venire  
**Biblioteket**



Nyere viden om mennesket som den er formuleret i forskellige postpsykologiske/poststrukturalistiske forståelser af 'mennesket', 'individet', 'subjektet', 'selvet', gør op med forestillingerne om et essentielt, ontologisk givet selv, en sjæl, en psyke, en kerne "et sted derinde". I et poststrukturalistisk perspektiv forstås individet som "emerging" eller "becoming" i en vedvarende konstruktion, dekonstruktion og rekonstruktion af betydninger, som blandt andet adresserer det som 'selv', 'subjekt' eller 'menneske'. Det er de processer, som Michel Foucault betegner som "subjektiveringsprocesser".

Fælles for disse poststrukturalistiske tænkninger er bl.a. en antagelse af, at *mening* ikke alene er et kognitivt fornuftmæssigt anliggende, men medløbende skabes og kun kan begribes i affektive forbindelser med det kropslige, sanselige.

En sådan tænkning får bl.a. også stor betydning for, hvordan vi kan (*be*)gribe individet i flugten, når genstandsfeltet er ledelse og styring i den offentlige sektor: i mangfoldigheden af mulige forbindelser, der bl.a. konstruerer betydningen af bestemte identiteter som medarbejder, leder, politiker eller borger. Det følgende er en kalejdoskopisk præsentation af, hvordan nogle af disse poststrukturalistiske forestillinger om individets emergens og dannelse i mangfoldigheden af bevægelser og forbindelser kan tilføre begreber om ledelse, styring, organisering og ledelsesrum nye betydninger – en præsentation, som samtidig sigter mod en kvalificering af et begreb om *medledelse på forkant*, som er konsistent med disse tænkninger.

I de senere års poststrukturalistiske analyser af ledelses- og styringsforhold i den offentlige sektor, kan man få øje på en væsentlig nuance i to centrale tilganges forskellige vægtninger af den epistemologiske magts forbundethed med det affektive:

Dels en Foucaultinspireret kritisk diskursteoretisk magtanalyse. Denne tilgang analyserer f.eks. New Public Management som et eksempel på governmentalitystyring og dekonstruerer de subjektiveringsprocesser, hvori 'selvet', med forventninger om selv(!)ledelse og selv(!)indmeldelse anråbes som selv(!)ansvarligt for styringen af sin egen selv(!)styring og krav om at være i konstant bevægelse mod yderligere optimering af sine ressourcer. Her ligger vægten på, hvordan de sen-moderne styringsformers fremmedstyring på afstand af den decentraliserede selvstyring gør styringen til et selvforhold, hvor friheden, sanseligheden og selvudfoldelseskraften i forskellige perverterede former bøjes mod at opfylde (og selv kontrollere og performe) fremmedstyringens forventninger om ledelse, læring og performance i overensstemmelse med bestemte institutionaliserede paradigmer og hegemoniske diskurser, eller dispositiver som Foucault kalder dem, som f.eks. er udstykket i koncepter, kodekser, kontrakter osv.

Dels en vitalistisk tilgang, der er inspireret af den franske filosof Gilles Deleuze. Som Deleuze ser det, er problemet med Foucaults magtanalyse, især i den første del af forfatterskabet, at "han er i gang med at lukke sig selv inde i magtforholdene, at linien ophører, eller at han ikke formår at "overskride" den, at han ikke har nogen flugtnilinje.(---) Han er nødt til at påberåbe sig modstandspunkter, men hvorfra kommer sådanne punkter?" (Deleuze: Forhandlinger, Det lille Forlag 2006, s. 113).

Deleuze lægger således ikke den samme vægt på at beskrive den epistemologiske magt som lukket i et binært forhold til, hvad Foucault kalder *modmagten*. Men inspireret bl.a. af Foucaults governmentality-analyser af styringen på selvteknologier, lægger Deleuze mere vægt på at opspore og kortlægge "omstændighederne" ved de begivenheder, hvor subjektivitet potentielt kan skabes i mangfoldigheden af *anderledes mulige forbindelser*.

I forbindelsesliniernes potentielle sammenfald i, hvad Deleuze netop kalder *begivenheden*, aktualiseres selvet medløbende i en kraftfuld bevægelse ind i det fremtidige, som samtidig genskaber det i nu'et. Her taler Deleuzes canadiske oversætter og fortolker, filosofen og kultursociologen Brian Massumi, netop om selvets "productivism" frem for "constructivism", idet productivism henviser til individets aktive medvirken i dets medløbende "emergence" eller tilblivelse i forbindelser. Det er netop i denne aktive medvirken, at Deleuze i modsætning til Foucault ser mulighederne for individets frisættelse i en vitalistisk og kreativ nomadisk søgen efter "flugtlinier" i det potentielle mulighedsfelt af *anderledes mulige forbindelser*.

I det følgende vil jeg forfølge det spor af en søgen efter det potentielt *anderledes mulige*, som er lagt ud af Gilles Deleuze og Felix Guattari samt andre teoretikere, der står på skuldrene af dem, lidt længere. Det gør jeg ved at se nærmere på nogle af de centrale begreber, jeg ovenfor har brugt til at beskrive, hvordan 'mennesket' medløbende bliver til igen, igen: I affekter, forbindelser, begivenheder. Begivenheder kan begrebsliggøres, og begrebers opgave er ifølge Deleuze at udsige begivenheders bevægende og forbindende omstændigheder og netop ikke at henvise til noget essentielt. Det gør det også ifølge Deleuze nødvendigt at skabe nye begreber i kortlægningen af begivenheders intensive omstændigheder – hvilket netop fremgår i denne artikel, der både henter inspiration i og leger med nogle af de centrale poststrukturalistiske begreber.

For Deleuze er forbindelsen den mindste entitet. En entitet er en flerhed af forbundne heterogene elementer, som han også betegner som kropslige 'agencements' ("ordninger").

En given begivenheds aktualisering i kropslige 'agencements' i mangfoldigheden af mulige forbindelseslinier beskriver Deleuze og Guattari i "1000 plateauer" som et plateau. Et plateau er en begivenheds omstændigheder i selve dens aktualisering, ikke en begivenheds essens i et lineært årsag-virkning-forhold til omgivelserne. Plateauet kan således efterspores og kortlægges som de rhizomatiske (dvs. rodnetagtige) forbindelser, der aktualiserer et menneskes tilbliven i affektfulde begivenheder.

Ved affekt forstår de så netop den kraft, der kan bevæge og bevæges, affect og be affected, og ved begivenhedens affekt altså netop aktualiseringen af kræfter, der fremmer eller begrænser bevægelser, forbindelser.

Den tyske filosof Peter Sloterdijk har formuleret en lignende tanke om subjektets vedvarende dannelsesproces i forbindelser i udsagnet om, "at komme til verden er en livslang opgave. Det er ikke gjort med fødslen alene". (Asterisk 2002, 3). Han udfolder bl.a. denne tanke om 'den anden fødsel' i metaforen om, at mennesker lever

i skumbobler. Der findes ikke en stor boble, som vi alle er indeholdt i, men en mangfoldighed af komplekst forbundne bobler. Vi er altid i bevægende skumbad, og i den enkelte boble gensidigt adskilte, men samtidig også gensidigt afhængige af at dele væg med nogle af de andre bobler - ingen er desuden alene i sin egen boble, og boblerne konstitueres af kommunikative forbindelser. "Der er tale om et specifikt socialt eller partipatorisk rum, som jeg gerne vil kalde det, i hvilket flere subjektiviteter er sammenflettet med hinanden. I kommunikationen er man sammenfiltret med hinanden." (Asterisk 2002, 3).

Ifølge Sloterdijk er viljen til bevægelighed både et menneskeligt vilkår og en forudsætning for at kunne blive til i forbindelser. Det er en nitzscheansk inspireret tankegang, som Sloterdijk deler med Deleuze og Guattari, at mennesker *vil* bevæge sig, forandre sig. Men samtidig er viljen til bevægelse ingen garanti for at bevægelserne skaber bestemte kvaliteter i de forbindelser, de skaber. Sloterdijk skelner således (i "Massernes foragt") mellem forskellige forbindelser i hvad han kalder "den kolde masse" og "den varme masse". Den kolde masse er bundet sammen i stereotype forbindelser, som i hans fremstilling er eksemplificeret af bevægelser mod at realisere underholdningsindustriens idealbilleder af selve den evige bevægelighed, men som i en organisatorisk kontekst kunne sammenlignes med krav om livslang læring, kompetenceudvikling og self-performance. I Sloterdijks forståelse er livslang læring og dannelse således to vidt forskellige processer. Det er som forskellen, kunne man sige, på at skride derudad og - som de varme masser - at bevæge sig med henblik på at overskride det indifferente og transpositionere sig i det næstes anderledes mulige samskabende, kreative forbindelser.

Brian Massumi udtrykker den samme modsætning, som mellem de kolde og de varme forbindelser kunne man sige, med en skelnen mellem hvad han kalder 'mirror-seeing' og 'movement-seeing'. Mirror-seeing performer og skaber 'selvet' i spejlbilledet af allerede eksisterende forestillinger og repræsentationer af den gode leder, den kompetente medarbejder osv. Mens movement-seeing handler om at afsøge terrænet på forkanten for at få øje på potentielt anderledes mulige bevægelser og forbindelser og aktualisere dem som sensationelle begivenheder.

Ud af disse poststrukturalistiske tænkninger om selvets medløbende, bevægende 'bliven til' i gensidigt responsive forbindelser, udmønter der sig også en økologisk etik som grundlag for en sådan tilbliven: Etisk ansvar er hverken et individuelt eller et kollektivt anliggende, men i responsivt integrerende forbindelser begge dele samtidigt. Som Peter Sloterdijk udtrykker det i en samtidig kritik af de tidslige og rumlige afgrænsninger, som mennesker ordner deres sameksistens i: fordi mennesket aldrig er alene med sig selv men også med andre mennesker, ting, omstændigheder i "spaces of co-existence".

### **Medledelse på forkant - nye ledelsesrum**

Udfoldelsen af et begreb om *medledelse på forkant* er funderet i en økologisk etik. Det er en frisættende etik, ikke i en traditionel (ny)liberalistisk individualiserende forstand, men i den forstand at den tager udgangspunkt i anerkendelsen af, at ledelse, organisering og styring må forstås som samskabelsesprocesser i responsivt

integrerende bevægelser og forbindelser. I et sådant etisk perspektiv træder begreber som ledelse, ledelsesrum og organisation frem med anderledes mulige betydninger. Ledelse bliver ikke noget, der foregår fra et perspektiv uden for de responsivt integrerende forbindelser, og organisationen ikke en entitet, som en leder kan styre fra en ekstern position oven over eller ved siden af den.

Ledelsesrummet italesættes ofte, især af mellemledere, som "for snævert". Pointen ved at anlægge en poststrukturalistisk tænkning om responsivt integrerende bevægelser, affekter, forbindelser og begivenheder som perspektiv på et begreb om ledelsesrummet er, at det frisætter dets betydning fra en sådan deterministisk forståelse. Frem for at forstå ledelsesrummet som et determinerende vilkår, træder det frem som et rhizom, en body, af både velkendte men også potentielt anderledes mulige bevægelser, forbindelser og begivenheder. I stedet for at forstå ledelsesrum og diskurser som determinerende for ledelsesmæssige beslutninger, åbnes der her op for at forstå omstændighederne i dets vedvarende tilblivelse i forbindelser og for at efterspore og kortlægge dem som spor af bevægelser og begivenheder, som ledelse kan forbindes eller ikke forbindes affektivt med. Og ikke mindst får vi i det perspektiv øje på ledelse som en med-skabende aktør i og af ledelsesrummet. Movement-seeing får her øje på, hvordan ledelsesmæssige beslutninger skaber bevægelser i et virtuelt rum af mange potentielle forbindelser, hvis aktualisering netop medskaber ledelsesrummet som begivenheder og transpositioneringer, som fremtidige ledelsesbeslutninger kan knytte an til.

Movement-seeing bliver således en væsentlig ledelsesmæssig kompetence med henblik på medløbende at kunne få øje på anledninger til at facilitere og samskabe de bevægelser og forbindelser, som konstituerer ledelsesrummet –på forkanten.

Her er indsigten i narrative teorier og praksisser et godt omdrejningspunkt. I rummet for medledelse på forkant efterspores og genfortælles erfaringer på en måde, så de bliver til igen som fælles affekter af fortidige begivenheder, der medløbende bevæger og lægger lag på lag af fornemmelser og viden om de komplekse forbindelser og rhizomatiske forgreninger, som *er* vores forbundne identiteter i ledelsesrummets her og nu.

Dermed kommer medledelse så også til at handle om at få øje på det potentielt bevægelige: om at tykne forestillinger, 'imagination' om anderledes mulige koreografiske bevægelser og kreative forbindelser, hvori vi kan få øje på de nye og vove de næste begivenheder. Imaginations bliver her de forestillede sensationer, der kan iagttages, forstås, mærkes som ekkoer af affektive, men stadig abstrakte møder mellem den følede tanke og den tænkende følelse. Imaginations er intense bevægelser og potentielle begivenheder i spændet mellem nutid, fortid og fremtid, som kan efterspores som ekkoer af det endnu ikke udfoldede anderledes mulige på kanten mellem erindringer og fremtidige nutider. Det er ekkoer, som bryder frem som abstrakte, bevægende og bevægede affekter i mangfoldighedens univokale mulighedsfelt af endnu ikke aktualiserede begivenheder. Ekkoer af det anderledes mulige, som binder engagementet til det kreativt formative frem for til det normative: Abstrakte ekkoer aktualiseres netop i konkrete begivenheder, når

traditionelle forventninger, paradigmer eller forholdemåder trækkes tilbage eller ikke rækker til at give ledelsesrummets bevægelser og forbindelser mening.

### **Medledelse på forkant i den offentlige sektor – for nu at tale om anledningerne**

Når blikket på forkanten forskydes fra mirror-seeing til movement-seeing, fra at kunne indfange effekter og resultater i velkendte optikker til også at kunne indfange effekters affekter, bliver det muligt at få øje på potentielle anledninger til bevægelser i gensidigt bevægende og bevægede forbindelser – og at forestille sig, få øje på og skabe anderledes mulige sensationelle begivenheder. Det er medledelse på forkant, og den kan alle tage ledelse på, ikke kun den formelle ledelse. Ikke desto mindre er det af stor betydning, at den formelle ledelse både har fornemmelser for bevægelser og viljen og modet til at eksperimentere med dem og samtidig med sine beslutninger eksemplarisk legitimerer udfoldelsen af livet på forkanten som en afgørende ressource for organisatoriske innovations- og forandringsprocesser.

Anledninger er der nok af: strukturelle koblinger, professionelle skæringspunkter eller formelle og uformelle møder. Det handler 'kun' om at kunne se og forestille sig bevægeligheden i dem – at praktisere movement-seeing frem for mirror-seeing. Følger vi f.eks. Sloterdijks metaforik med de gærende skumforbindelser, og ikke mindst hans kritik af de enklaver, adskilte bobler i tid og rum, som vi indretter vores liv i, kan vi se, at der, hvor boblerne kobler sig og rører ved hinanden, er der også potentielle bevægelsesmuligheder: de deler og opretholder så at sige gensidigt afhængige en del af deres liv i den væg, de har tilfælles. I væggen – ja, på forkanten – ligger mulighederne for at skabe gensidige bevægelser, forbindelser og sensationelle begivenheder – som når to bobler bliver til én boble!

Ser vi på den offentlige sektor, er der både vertikale og horisontale bevægelser, der handler om at skabe sammenhæng og fornyet mening i velfærdsydelse. I et vertikalt perspektiv er selve den traditionelle demokratiske styringskædes hierarki og bureaukrati et eksempel på sådanne rumlige, tidslige og funktionelle boble-arrangementer, som dog samtidig forudsætter fælles koblinger og delinger af grænsevægge. Her handler det om at skabe nye praksisser, der er funderet i anderledes mulige forståelser af, hvordan det politiske liv og livets politikker er hinandens gensidigt sammenfiltrede forudsætninger.

### **Nedenfor følger nogle eksempler:**

De senere års omstruktureringer, som i mange kommuner har betydet smallere direktioner og fladere ledelseshierarkier, har samtidig betydet omfordelinger af funktionsporteføljer. Det har ikke blot åbnet op for forventninger om øget professionalisering af det politiske niveau og om mere politisering på direktørniveauet, men har også bragt direktion og niveau 2 ledere i et tættere samarbejde med hinanden i, hvad man kunne kalde udvidede chefgrupper. Bagsiderne heraf (cf. f.eks. Nyhedsbrev fra Center f. Ledelse 24. februar 2012) har været, hvis den øgede nærhed har betydet, at professionelle detailbeslutninger om effektiviseringer af kerneydelsen nu i stigende grad er blevet truffet direkte på et direktionsniveau, som i stigende grad har følt sig presset af medier, politikere og

økonomiske nedskæringer – altså i en vis forstand på større afstand af borgerne og uden om chefer og mellemledere. Det har ikke blot skabt uklarhed om placeringen af ledelsesansvar, men også anfægtet kerneydelsens fagprofessionelle forudsætninger. Her handler det i stedet om i et medledelsesperspektiv at benytte lejligheden til at få øje på nye anledninger til at bringe niveauerne tættere sammen på måder, som også åbner op for at skabe anderledes mulige forbindelser mellem dem. Nærheden handler ikke om at overtage hinandens ledelsesopgaver. Men om gensidigt at kvalificere dem ved at iagttage bevægelser og anderledes mulige forbindelser i den fælles væg mellem den politiske og den administrative topledelse, og mellem de forskellige ledelseslag, medarbejdere og borgere, som kan skabe begivenheder, der ændrer den traditionelle opfattelse af politiske, administrative og fagprofessionelle lukkede ledelsesidentiteter.

Ser vi på et andet eksempel fra den anden ende af styringskæden, dér hvor den professionelle velfærdsydelse og borgeren er de to bobler, der rører ved hinanden, kan vi f.eks. på ældreområdet få øje på flere og flere bevægelser, der udspringer af tiltag og eksperimenter med tilrettelæggelsen og udformningen af kerneydelsen, som ændrer ved traditionelle plejediskurser og -praksisser i adskilte bobler. Det øgede fokus på rehabilitering er selvfølgelig i disse tider også afgørende motiveret af ønsker om effektivisering og besparelser, men bliver samtidig en anledning til at nedbryde de diskursive barrierer og praksisser i BUM modellen, som begrænsede bevægeligheden på forkanten mellem forvaltning, professionel medarbejder og borger. Det er et eksempel på, at fokus på effekter og efficiency ikke nødvendigvis forhindrer øjet i samtidig at skele til effekternes affekter. Her er ikke blot tale om at arbejde på tværs (tværprofessionelt) af stadig traditionelt organiserede og adskilte fagprofessionelle kerneydelser og identiteter. Her er tale om nye organiseringer i, hvad jeg i modsætning til de tværprofessionelle vil kalde samprofessionelle teams. De ledelsesmæssige tiltag til nye organiseringsformer bliver her anledninger til at bryde mere eller mindre ekspliciterede hierarkiske vægge ned mellem forskellige funktioner og professioner (mellem visitatorer og pleje- og omsorgspersonale f.eks.) og borgeren. Affekten får vi øje på, når samskabende bevægelser udvikler nye forståelser af praksisser og af egen samprofessionsidentitet hos de fagprofessionelle medarbejdere. Det er bevægelser på forkanten, som også fordrer en nomadisk etik af alle implicerede: man kan ikke blive fri for at bevæge sig – sammen altså! Når visitator, udfører og borger således kommer tættere på hinanden, bliver Bum-modellens minuttyranni overflødig, og kerneydelsen kan i større grad tilrettelægges efter borgerens muligheder for selv at kunne bevæge sig på forkanten, både i overført og i bogstavelig forstand! Det åbner op for nye fortællinger, som ikke kun har fokus på resultater og effekter, men hvori også affekterne, det der bevæger og kan bevæges, tales frem og tyknes, som det hedder i det narrative sprog. Her er der ikke blot tale om transpositionerende, men om transformativ affektive begivenheder, der ændrer grundlæggende ved forståelsen af, hvordan effektivitetskrav og velfærds-innovation kan indgå i responsivt integrerende samskabende forbindelser med hinanden. Det er et godt eksempel på, hvordan det politiske lederskab kan forbinde sig med livets politikker på grundlag af en nomadisk etik.

### **Inspiration til fortsat litteraturlæsning:**

Amhøj, C. B. "At danse med det abstrakte". I Tidsskriftet Chara, in press.

Braidotti, R. (2006), *Transpositions*. Cambridge: Polity Press.

Danelund, J og T. Sanderhage (2009), *Medledelse med muligheder*. Frederiksberg: Forlaget Metropol.

Deleuze, G. (2004), *Foucault*. Frederiksberg: DET lille FORLAG.

Deleuze, G. (2006), *Forhandlinger*. Frederiksberg:DET lille FORLAG.

Deleuze, G. og F. Guattari (2005), *Tusind plateauer*. København: Det kongelige danske kunstakademis billedkunstskoler.

Foucault, M. (1988). "Technologies of the Self". I L.H. Martin, H. Gutman og P. H. Hutton (red.), *Technologies of the Self. A Seminar with Michel Foucault*. Amherst: University of Massachusetts Press.

Foucault, M. (1991). "Governmentality". I G. Burchell C. Gordon og P. Miller (red.), *The Foucault Effect - Studies in Governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press.

Massumi, B. (2002), *Parables for the Virtual - Movement, Affect, Sensation*. London: Duke University Press.

Massumi, B. (1998), "Sensing the Virtual, Building the Insensible". I *Architectural Design*, Vol. 68, no. 5-6, May-June 1998, pp. 16-24.

Zournazi, M. (2002): "Navigating Movements", (interview med Brian Massumi). I 21.c, 2002.