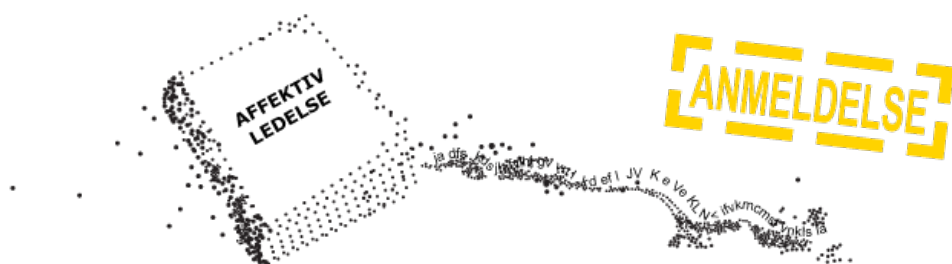


# BEGÆRET OG KERNEOPGAVEN

Publiceret: 19. september 2019

Af Klaus Majgaard



## FAKTABOKS

Anmeldelse af bogen "Affektiv ledelse" af Lonni Hall, 2019, forlaget Samfundslitteratur. Bogen er på 120 sider. Bogen er en formidling af forfatterens ph.d. afhandling. ISBN: 9788759332252

*Forfatterreplik ved Lonni Hall*

I ledelse er der mange versioner af virkeligheden. I det ene øjeblik sidder vi til et møde, hvor vi opstiller mål, lægger planer og formulerer ledelsesmodeller. Organisationen tegnes som et fint system af mål og delmål, indsatser og effekter. Vi har mentalt hævet os op over organisationen og kan se den som en helhed, der spiller sammen med en omverden af opdragsgivere og samarbejdspartnere. Det er dette helhedssyn, der gør os til ledere. Men så skifter det. I det næste øjeblik rejser vi os og haster ud for at løse daglige koordineringsopgaver på arbejdspladsen. Her er vi kastet ind i myriader af lokale samspil, som er komplekse og uforudsigelige i en grad, som slet ikke afspejler sig i de abstrakte modeller, vi lige før var med til at tegne. Vi er vant til at leve med denne diskrepans mellem konkret oplevelse og abstrakt ledelsesforståelse. Nogle gange bliver den et problem. Vi føler, at planerne ikke "bliver til noget," og at "kæden hopper af".

**MEN LANGT HENAD VEJEN HAR VI MASSER AF ERFARING MED AT BEVÆGE OS IND OG UD AF MANGE RUM, SAMSPIL OG VERSIONER AF VIRKELIGHED.**

Det er denne iagttagelse, som danner afsættet for Lonni Halls (LH) nye bog *Affektiv ledelse*, som er udkommet i år. LH er lektor på Professionshøjskolen Absalon, og bogen bygger på hendes ph.d.-afhandling *Ledelse på læringsudbytte* fra 2017. I bogen udvikler LH et sprog, som vi kan bruge, når vi skal forstå, hvordan ledelse relativt ubesværet kan bevæge sig ind og ud af meget forskellige typer af

samspil – uden at lade sig genere synderligt af den manglende konsistens og sammenhæng, og hvordan der let opstår en såkaldt arytmik mellem abstrakte styringsforestillinger og den levede praksis.

**DET SPÆNDENDE OG BEFRIENDE VED BOGEN ER, AT LH IKKE BARE UDPEGER DEN MANGLENDE SAMMENHÆNG SOM ET PROBLEM, DER SKAL OVERVINDES, MEN OGSÅ FORKLARER HVORDAN SAMT BESKRIVER, HVORDAN LEDELSE BLIVER TIL BEVÆGELSEN MELLEM FORSKELLIGARTEDE RUM OG LOGIKKER.**

For at indfri denne intension må LH introducere en række anderledes forståelser af, hvad der sker i ledelse. Og i disse forståelser inspireres hun af den franske filosof Gilles Deleuze (1925-1995). Jeg skal her optrække et par centrale pointer fra bogens fire hovedkapitler:

Når vi samarbejder, drives vi af et fælles engagement, som ikke bare udgår fra hver af os, men udvikler sig som en intensitet imellem os.

**DET ER IKKE OS SOM SUBJEKTER, DER BRINGER ENGAGEMENTET IND I SAMARBEJDET, MEN SNARERE ENGAGEMENTET, SOM GØR DET MULIGT FOR OS AT VÆRE SUBJEKTER PÅ BESTEMTE MÅDER.**

Med baggrund hos Deleuze kalder LH denne skabende intensitet for *begær*. Begæret er en før-individuel, gensidig strøm af opmærksomhed, og det er begæret, der former de anliggender, vi er sammen om. Hos LH er det fælles anliggende *kerneopgaven*. Begæret former kerneopgaven. Tilblivelsen af kerneopgaven kan været gennemtrængt af forskellige stemninger (affekt) og vil være filtret sammen med sansninger, erindringer, forestillinger (forestillingskraft).

**AFFEKTER ER IKKE HER BLOT PERSONLIGE FØLELSER, MEN SNARERE EVNEN TIL AT PÅVIRKE OG LADE SIG PÅVIRKE I DEN MÅDE, VI ER SAMMEN PÅ.**

Ledelse opstår ikke alene i kraft af begæret. Den er også med til at forme den måde, begæret udfolder sig på. Ledelse kan på den ene side intensivere og fokusere begær (produktbegær) og på den anden side lade begær opløse sig og dø (nekroledelse). I den ene tilfælde opstår en stærk og inciterende kerneopgave. I den anden opstår måske en trykket stemning, en resignation eller en skyggeverden af halvhjertede projekter og uforløst engagement. Ledelse er begge dele – både at intensivere og aflade opmærksomhed, både forstærke liv og sende i døden.

**DAGLIGLIVET I LEDELSE ER OFTE PRÆGET AF ULTRA-HURTIGE SKIFT MELLEM SITUATIONER OG KONTEKSTER (STACCATO-LEDELSE) MED FORSKELLIGE INTENSITETER OG FORDRINGER PÅ OPMÆRKSOMHED. DET ER ET RYTMISK FOREHAVENDE, HVOR OPMÆRKSOMHED OG INTENSITET STIGER OG FALDER, SAMLES OG SPREDES.**

Det er i daglig livets begivenheder, at ledelse bliver til. I enhver begivenhed er noget i gære og kan blive til. Men det er ikke alt, der bliver taget op og klæber sig fast. Noget glider ud og dør hen. Det er her, ledelse gør sig gældende – ved at fokusere begær og opmærksomhed mod det, der skabes i begivenheden, og som kan fastholdes som afsæt for nye begivenheder.

Hvordan kan denne forståelse bruges i konkret ledelse? Først og fremmest kan vi bruge den til at blive mere vågne og nærværende ledere, som er åbne og kan fornemme den intensitet og de stemninger, som knytter sig til de begivenheder, vi hver dag gennemlever sammen, og som til sammen udgør livet i organisationen. Intensitet (begær) og stemninger (affekt) er ikke irrelevante og tilfældige fænomener, men tværtimod det, der bevæger os og skaber værdi gennem arbejdet.

Vi er her ret langt fra en ledelsesforståelse, hvor ledere er særlige og privilegerede subjekter, der kan stå "over for" eller "over" en organisation, som de "gør noget ved". Det er sidstnævnte forståelse, som LH finder i en del forsøg på at styre organisationer på afstand gennem politikker, design og planer. Her er der subjekter og objekter, årsager og virkninger, indsatser og effekter. Det er denne abstrakte forståelse af ledelse, som ifølge LH er "ude af sync" med den måde, vi kan opleve ledelsens levende og lokale praksis, når kerneopgaven formes.

**LH INVITERER OS TIL AT FORSTÅ LEDELSE INDE FRA DEN LEVEDE OG ALTID LOKALE PRAKSIS, HVOR SUBJEKTER OG OBJEKTER IKKE ER GIVNE, MEN BLIVER TIL SOM MOMENTER I BEGIVENHEDERNES STRØM.**

Som andre gode bøger er *Affektiv ledelse* kendetegnet ved, at den efterlader ubesvarede spørgsmål:

*"Kerneopgaven" i bestemt ental – kan begæret være i splid med sig selv?*

LH omtaler konsekvent "kerneopgaven" i bestemt ental. Begæret kan som nævnt have smag for mangt og meget. Det er her, ledelse kommer ind i billedet. Ledelse kan ifølge LH fokusere begær, så det skaber noget bestemt. Det må imidlertid være et meget strømlinet og disciplineret begær, som finder sig tilrette med én kerneopgave. Og det er ikke forståeligt for mig, hvorfor ledelse nødvendigvis skulle være en konvergerende proces, som fører til en fælles opgaveforståelse. Begæret kunne jo være i splid med sig selv og rumme mange divergerende engagementer. Disse behøvede ikke blot at supplere hinanden, men kunne være i kamp med hinanden. Nogle gange kunne det skabe en kreativ mangfoldighed, andre gange sammenbrud og ødelæggelse.

*Er der liv i forvaltningen?*

En særlig fornøjelse er at læse de små uddrag fra forfatterens iagttagelser af ledelse i forskellige institutioner. De er følsomme og nuancerede. Men når LH forholder sig til, hvad der antages at finde sted på "beslutnings- og policyniveauet" i den offentlige sektor er beskrivelserne imidlertid langt

mere abstrakte og stereotype. Dette niveau tilskrives en overordentlig simpel og mekanistisk styringstænkning, som følgelig klart kommer til at stå i skærende kontrast med de mere lokale og velbeskrevne eksempler. Denne modstilling er en smule letkøbt. Forvaltninger er også lokaliteter med liv og begær. Det ville være spændende, hvis LH i et senere arbejde vil udforske og beskrive tilblivelsen af politikker og beslutninger som lokale og levende processer i egen ret, og hvis disse beskrivelser bliver lige så nuancerede og følsomme som f.eks. beskrivelsen af skolelederen, der hjælper en elev med at finde en jakke.

*Hvad bliver der af individet?*

Det ligger i bogens teoretiske præmisser, at individer ikke kan forstås som subjekter, der eksisterer uafhængigt af tid, rum og begivenhedernes strøm. Denne præmis gives der et godt belæg for i bogen. Imidlertid står det uklart, hvad status individer så har. De optræder i eksemplerne som stemmer, kroppe og intentioner. Man kunne fristes til at opfatte dem som blot momenter i begivenhederne, som hele tiden må blive til på ny – i nye begivenheder. Dette kunne give anledning til et billede af individer som flygtige og fleksible. Men hvad nu, hvis vi ikke er det? Hvad nu, hvis jeg ikke vil være med i samskabelsen af kerneopgaven? Fordi processen gør mig bange, eller den træder på mine værdier. Jeg kan blive bange eller protestere, fordi jeg har en historie, som jeg bærer med mig, og som giver mig min særegne måde at deltage i begivenhederne på. Det er en fare, hvis vi i iveren for ikke at tage subjektet for givet, reducerer mennesket til en effekt af "ledelsen af kerneopgaven". Dette er heller ikke LH's position. Men hvis faren helt skal undgås, må hun sige mere om, hvordan individets historicitet og integritet kan forstås i det affektive perspektiv. Hvor er muligheden for at være på tværs, være divergerende og modsatrettet, når "kerneopgavEN" skal begæres frem?

**BOGEN HAR ET VIGTIGT ÆRINDE. DEN KAN HJÆLPE OS MED AT BLIVE MERE VÅGNE OG ÅBNE FOR ALT DET, DER ER PÅ FÆRDE, NÅR VI MØDES OG ARBEJDER SAMMEN.**

Denne åbenhed hjælpes frem af, at bogen ikke tager for meget for givet – hverken individer, objekter eller strukturer. Det er jeg helt med på. Jeg fik stort udbytte af at læse bogen og kan anbefale den til enhver, som ikke kan stille sig tilfreds med tynde, rationalistiske repræsentationer af autonome ledelsessubjekter, der "gør noget ved" en organisation.

## REPLIK VED LONNI HALL

Allerførst tak til Klaus Majgaard for at have læst og anmeldt min bog *Affektiv ledelse*. Det er et privilegium at blive læst så opmærksomt og med indlevelse i den optik, hvorfra affektiv ledelse skrives frem. Majgaards læsning og spørgsmål åbner for nye tanker og inviterer til en berigende videre vej med begreberne affektivitet, begær, produktbegær og ledelse.

I den kommende tid udkommer to antologier *Team, læringsfælleskaber og ledelse i skolen*, (forlaget Klim) samt *Postdisciplinary Approaches* (Forlaget Routledge), hvori jeg berører nogle af de spørgsmål, som Majgaard stiller. I kapitlet i førstnævnte antologi drejer det sig om, hvordan subjektivt begær i friktion med produktbegær producerer den måde arbejdet med kerneopgaven tager form på. I kapitlet i *Postdisciplinary Approaches* arbejdes med begærets betydning for det enkelte menneskes liv. Men i *Affektiv ledelse* angår det ikke subjektet for sig, det angår *funktionen* ledelse fremfor ledersubjektet (se også min bemærkning til spørgsmål tre nedenfor).

Majgaards læsning rejser spørgsmål og overvejelser, som jeg har lyst til at skrive meget om, men jeg er blevet bedt om en kort replik. Replikken er tænkt som en invitation til videre samtale – ikke som et fait accompli. I det følgende gives min respons på dele af de tre spørgsmål, Majgaard løfter frem:

Majgaard skriver: *”Kerneopgaven” i bestemt ental – kan begæret være i splid med sig selv? LH omtaler konsekvent ”kerneopgaven” i bestemt ental. (---) Og det er ikke forståeligt for mig, hvorfor ledelse nødvendigvis skulle være en konvergerende proces, som fører til en fælles opgaveforståelse. Når ’affektiv ledelse’ skrives frem, undlader jeg at bevæge mig ind i antagelser om, hvad der foregår i ledelsens og medarbejdernes bevidsthed. Hvorvidt man i det levede liv til daglig har en fælles opgaveforståelse siddende i bevidstheden, skal jeg derfor lade være usagt. Min interesse angår, hvad kerneopgaven konkret tager form som i organisationsarbejdet i det daglige levede liv. Og ja, når det daglige liv i organisationen folder sig ud, kan begæret være i splid med sig selv. Og for at kunne få øje på andet og mere end, at begæret er i splid med sig selv – at det så at sige karter rundt i alle mulige retninger, gås efter de performative effekter af begæret. Hvad produceres? Derved får vi mulighed for at sætte foden ned – og det i relation til ledelsens konkrete praksis.*

Mængder af begivenheder i det daglige liv i organisationer intensiveres af alskens forskelligt begær og produktbegær viklet sammen med tid, rum, erindringer, lyde, lugte og rytmer. Pointen er, at noget af dette lander i praksis som netop ’dette’. I skolen kan det fx lande som ledelse af fokus på elevernes faglighed eller som fokus på deres trivsel. Måske som begge dele, eller intet af det. Andet glider ud og bliver ikke til noget. Den gode pointe Majgaard løfter frem om, at kerneopgaven kan være mangt og meget, adresserer jeg således *”baglæns fra”* – der er mange mulige måder en konkret fokus og praksis kan lande på. Og den tager form, alt efter hvordan styrken af forskelligrettet begær påvirker. Men i det levede liv lander den som ’dette’ og ikke som *”disse mange muligheder”*.

Majgaard skriver: *[B]eslutnings- og policyniveauet (---) tilskrives en overordentlig simpel og mekanistisk styringstænkning (---) Forvaltninger er også lokaliteter med liv og begær.* Jeg er enig. Forvaltninger er også lokaliteter med liv og begær. Jeg finder imidlertid, at der savnes ledelsesforskning, der blikker fra lokalt liv i organisationer som opererer tæt på borgeren/eleven/patienten. Den specifikke fremskrivning af forvaltningers ledelse som først og fremmest båret af styringstænkning skyldes således, at jeg er gået efter de performative effekter af forvaltningers ledelser i lokale organisationers levede liv. Ja, det er oplagt, tak for det – at *udforske og beskrive tilblivelsen af politikker og beslutninger som lokale og levende processer i egen ret.*

Majgaard skriver: *Hvad bliver der af individet?* og spørger til hvordan *individets historicitet og integritet kan forstås i det affektive perspektiv.* Det jeg arbejder med i affektiv ledelse er hvad og hvordan, der kan tænkes anderledes om ledelse ved at glide forbi subjektet i stedet for at folde ud og nuancere hvordan det påvirker, påvirkes og bliver til. På den måde gives plads til den del af human aktivitet som angår mere end (leder)subjektet selv, dets tilblivelse og udvikling. Jeg forsøger således at nedtone, men på ingen måde fjerne linket til det humane. Hvis man er interesseret i 'subjektet', subjektets tilblivelse dets historicitet og måske også integritet findes der i det affektive forskningsfelt mængder af forskningslitteratur som på yderst nuanceret vis undersøger sådanne aspekter. Her ses en optagethed af subjekt-tilblivelse knyttet til barndom (Olsson, 2013; Taylor, Blaise & Giugni, 2012), tilblivelse af elevsubjektet (Bjerg og Staunæs, 2011; Plauborg, 2015), ungdom (Lenz Taguchi & Palmer 2014), køn (Braidotti, 2003; Harraway, 1991), race (Andersen, 2015, Mazzei, 2013) og selvledende medarbejdere (Pedersen, 2009).

Nævnte antologier:

Hall, L. (2019): Om engagement og muligheder når ledelser leder professionsfællesskaber i en tid med fokus på elevernes læring og trivsel i *Team, læringsfællesskaber og ledelse i skolen*, Andersen, F. (red), KLIM.

Munar A. & Hall, L. (2019): Desire as a Way of knowing i *Postdisciplinary Approaches*, Pernecky, T. (red). Routledge.