



Master of Public
Governance

“Det løber mig koldt ned ad ryggen” Hjemsøgte øjeblikke i organisatorisk praksis

**STRATEGI · ETIK · LEDELSE · FORANDRING · PERSONLIGT
LEDERSKAB · LEDELSE AF PROFESSIONELLE**

"Det løber mig koldt ned ad ryggen"

Hjem søgte øjeblikke i organisatorisk praksis

**STRATEGI · ETIK · LEDELSE · FORANDRING · PERSONLIGT
LEDERSKAB · LEDELSE AF PROFESSIONELLE**

Denne artikel zoomer helt tæt ind på de øjeblikke i organisatorisk praksis, hvor ledere pludselig kommer til at tvivle på de politikker og strategier, de ellers normalt arbejder hårdt for at gennemføre. Ved hjælp af tre forskellige teoretiske inspirationer udvikler jeg en analytik til at belyse, hvad jeg kalder for hjem søgte øjeblikke. Disse er øjeblikke, hvor et strategisk narrativ bryder sammen, og ledere begynder at overveje de større politiske implikationer af deres arbejde. Artiklens empiri er tre mindre scener fra et seminar for skoleledere i en dansk kommune.

Jeg viser, hvordan en gruppe af ledere midt i en samtale, der ellers var designet til at styrke deres evne til at implementere en ny kommunal evalueringstrategi, pludselig ser denne strategi i et nyt foruroligende lys. Lederne begynder at overveje afledte konsekvenser af denne strategi for børn og unge i fremtiden.

Formålet med artiklen er at give en teoretisk og analytisk forståelse af de øjeblikke, hvor den meningsskabelse, som strategiske narrativer søger at installere, bryder sammen, og hvordan der, selv i en tid med stort pres på at skabe forandring, pludselig er andre hensyn og overvejelser, der presser sig på.



Justine Grønbæk Pors

Justine Grønbæk Pors forsker i, hvordan offentlige reformer har etableret en kompleks kontekst for velfærdsledelse, og hvordan innovations- og forandringsdiskurser til stadighed udfordrer og omformer denne kontekst. Empirisk har hun forsket i ledelse på skole og ældreområdet, og teoretisk trækker hun på Niklas Luhmann, Michel Serres og Jacques Derrida.

En anden udgave af denne artikel har været publiceret med titlen. "It sends a cold shiver down my spine." Ghostly interruptions to strategy implementation. I *Organization Studies*, Vol. 37, Nr. 11, s. 1641-1659.

Indledning

Vi er i aulaen på en stor dansk folkeskole. Der er dog ikke nogen børn at se nogen steder. I stedet er skoleledere fra hele kommunen samlet til det månedlige lederseminar. Formålet med dagen er at give lederne mulighed for at sparre og udveksle erfaringer i forhold til implementeringen af et nyt sammenhængende evalueringssystem. Skolelederne er placeret i grupper omkring runde borde. Lyden af mange stemmer fylder rummet, og det er umuligt ikke at bemærke ledernes entusiasme. Omkring bordene deler de gode eksempler, erfaringer og ærgrelser over, at ikke alle lærere har lige nemt ved at se, hvor vigtigt systematisk evaluering er. Men pludselig er der en leder, der stopper op og siger: "Faktisk, når jeg tænker på de konsekvenser, det her vil have for vores børn i fremtiden, så løber det mig koldt ned ad ryggen."

Denne artikel begynder med netop den sætning: "Det løber mig koldt ned ad ryggen." Sætningen fortæller om en helt særlig kropslig følelse. Men alligevel er den ikke helt nem at tolke. Der var ingen oplagt måde at forklare, hvorfor denne leder fik denne reaktion på netop dette tidspunkt i samtalen. I den velkendte situation af et månedligt lederseminar, hvor skolelederne var samlet for at styrke implementeringen af et evalueringssystem, var der en leder, der fik et glimt af en anden og mere dystre fremtid end den fremtid af en bedre evalueringskultur og bedre præsterende børn, som det var meningen, lederne skulle skabe.

Formålet med denne artikel er at zoome ind på sådanne organisatoriske øjeblikke, hvor det, der før var den selvfølgelige strategiske kontekst, pludselig ikke er så selvfølgelig mere, men i stedet forekommer usikker og måske endda foruroligende. Jeg vil udvikle et teoretisk begreb for sådanne øjeblikke, som jeg vil kalde for *hjem søgte øjeblikke*. Dette begreb skal bruges til at undersøge de særligt intense øjeblikke, hvor ledere pludselig begynder at overveje de større politiske og samfundsmæssige konsekvenser af deres daglige arbejde.

Med hjem søgte øjeblikke henviser jeg ikke til en traditionel spøgelseshistorie, hvor en afdød person vender tilbage til de levendes verden for at hjem søge huse og mennesker for at søge retfærdighed for en udåd, han eller hun var blevet udsat for. Med begrebet ønsker jeg i stedet at pege på, at vores organisatoriske nutider ikke er helt så solide og selvfølgelige, som de nogle gange fremstår. At tænke med begrebet hjem søgte øjeblikke er en måde at rette analytisk opmærksomhed imod, at der foregår en hel del mere i den organisatoriske hverdag, end hvad strategier og politikker beskriver, når de ordner den organisatoriske tid som en simpel lineær udvikling hen imod bedre og bedre præstationer. Det er en måde at indfange, hvordan de andre fortider og alternative fremtider, som strategier og politikker overser, glemmer og fortrænger, en gang imellem dukker op igen. Og det er en måde at interessere sig for, hvordan ledere oplever og forholder sig til de afledte effekter af den organisatoriske forandring, de er sat til at skabe.

Forskning i fejlslagen strategiimplementering

Et af formålene med at udvikle et begreb om hjem søgte øjeblikke er at bidrage til en forståelse af den uforudsigelige proces, som strategiimplementering kan være. Begrebet skal give teoretisk og analytisk forståelse for de øjeblikke, hvor mellemledere

pludselig kommer til at tvivle på en strategi. Med fokus på strategi og strategisk praksis har flere forskere peget på, at virksomheders strategier ofte er baseret på en opfattelse af organisatorisk forandring som en lineær sekvens af handlinger, der flytter organisationen fra en aktuel til en ønsket tilstand (Carter, Clegg & Kornberger, 2008; Chia, 1999; Tsoukas & Chia, 2002). Samtidig er mange strategier bygget på en antagelse om kausale sammenhænge mellem særlige, intenderede ledelseshandlinger og særligt ønskede resultater (Chia & MacKay, 2007). Tilsammen skaber dette en forestilling om, at en organisation kan foretage en singulær bevægelse fra en inadækvat fortid over særlige ledelseshandlinger i nutiden og hen til en ønsket fremtid. Derudover har forskning i strategi og strategisk praksis også påpeget, at strategier ofte implicit antager, at den organisatoriske virkelighed let lader sig indfange af forskellige ledelsessprog og -begreber (Chia & Holt, 2009, p. 23). På den måde lover strategier, at de kan indfange usikkerhed og kontrollere fremtiden via veldefinerede visioner og klare prioriteringer (Clegg, Carter & Kornberger, 2004). Strategier kan således siges at være designet til at tilbyde de mellemledere, der skal implementere dem et socialt rum, hvor usikkerhed er håndteret gennem en ordning og sekvensering af organisatorisk tid, klare formuleringer af mål samt beskrivelse af nødvendige handlinger. Selvom denne litteratur tilbyder et kritisk blik for strategiers indbyggede antagelser og dermed mulige blindheder, fortæller den os ikke meget om kvaliteten af de øjeblikke, hvor et ordnet socialt rum bryder sammen, og usikkerhed og ambivalens dukker op. Det er netop sådanne særlige øjeblikke, denne artikel handler om.

Hvis man kigger på den internationale forskning i mellemledelse, beskrives fejlslagen strategiimplementering fortrinsvist som mellemlederes intentionelle og aktive modstand mod topledelsens beslutninger (f.eks. Ketokivi & Castañer, 2004) i situationer, hvor de har en rationel interesse i at gøre modstand (Meyer, 2006). I studier, der trækker på et begreb om ‘sense-making’, kan man dog finde beskrivelser af mindre rationelle forstyrrelser af strategiimplementering. Regnér (2003) relaterer forstyrrelser til geografisk afstand mellem center og periferi i store virksomheder. Balogun og Johnson (2004, 2005) har vist, hvordan forstyrrelser i strategiimplementering skyldes forskellige måder at forstå og fortolke strategier hos top- og mellemledelse. I denne artikel søger jeg at supplere denne forskning ved at overskride en forståelse af strategifbrydelse som enten rationel modstand eller forskelle i sense-making. Med afsæt i en skoleleders oplevelse af, at det løb hende koldt ned ad ryggen, når hun tænkte på den fremtid, hendes strategiske indsats var med til at skabe, er jeg interesseret i de intense øjeblikke, hvor strategiers beskrivelse af lineær udvikling pludselig bryder sammen. Jeg vil teoretisk og analytisk forfølge, hvordan sådanne øjeblikke åbner en mulighed for, at mellemledere får øje på og begynder at forholde sig til de større sociale og politiske konsekvenser af deres strategiske arbejde.

Artiklens formål er at bidrage med følgende tre indsigter:

- Teoretisk og empirisk forståelse af de øjeblikke, hvor den meningssskabelse, som strategierne søger at installere, bryder sammen.
- Hvordan der, selv i en tid med stort pres på at skabe forandring, pludselig er andre hensyn og overvejelser, der presser sig på.
- En diskussion af hvordan en politisk forholden sig til de bredere samfundsmæssige implikationer af ens daglige ledelse pludselig kan dukke op som en kropslig følelse og en særlig intens stemning.

Teori

"Det løber mig koldt ned ad ryggen." Hvad er kvaliteten af en sådan følelse? En brise af kold vind i en ellers varm og velkendt atmosfære? En skælven i en krop, der ellers er i ro? Et pludseligt og hurtigt forsvundet skift eller en reorientering af, hvordan vi normalt forstår en kontekst og skaber mening?

I det følgende vil jeg udvikle mit begreb om hjem søgte øjeblikke ved hjælp af tre forskellige teoretiske inspirationer. Jeg begynder i Sigmund Freuds berømte essay om det *uncanny*. Dertil tilføjer jeg, at hjem søgte øjeblikke er øjeblikke, hvor lineær tid bryder sammen. Og endelig er jeg inspireret af den amerikanske sociolog Avery Gordons forståelse af det hjem søgte som en særlig stemning, hvor noget andet og anderledes presser sig på, og der melder sig et behov for at gøre noget, selvom man ikke ved præcist hvad eller hvordan.

Et *uncanny* øjeblik

I et tankevækkende og læseværdigt essay undersøger og udfolder Freud sine tanker om det *uncanny*. Essayet blander Freuds egne oplevelser (eksempelvis af at fare vild i et af Wiens mindre eksklusive kvarterer fuld af vinduer med røde lys) med en historisk undersøgelse af begrebets udvikling (på tysk begrebet *das Unheimliche*), med litterære beskrivelser af det *uncanny* samt med elementer fra Freuds psykoanalyse.

Det, Freud undersøger i sit etymologiske studie, er et yderst porøst forhold mellem begrebsparret hjemligt (*heimlich*) og fremmed (*unheimlich/uncanny*). Selvom hjemligt i udgangspunktet var associeret med familiært, venligsindet og et sted fri for spøgelse, blev begrebet over tid mere og mere ambivalent, indtil det blev blandet sammen med dets modsætning, det uhyggelige eller det *uncanny* (Freud, 2003, s. 134). Dermed kom begrebet *uncanny* til at betyde den forvirrende, men nagende følelse af, at noget fremmed forekommer en foruroligende hjemligt (Freud, 2003, s. 148; se også Beyes & Steyaert, 2013). En af Freuds definitioner på det *uncanny* er 'den art af skræmmende, der på mærkværdig vis kan ledes tilbage til noget, der engang var velkendt og i lang tid var familiært.' (Freud, 2003, s. 124) Det *uncanny* er en ubehagelig følelse af, at grænser mellem det familiære og det fremmede er mere porøse og mere prekære, end man normalt antager (Freud, 2003, s. 124).

Det er dog ikke kun indholdet i Freuds essay, men også måden, det er skrevet på der tilføjer indsigt i, hvad et *uncanny* øjeblik er. Essayet er en bemærkelsesværdig tekst, hvor man som læser ad flere omgange får tilbudt en klar definition af det *uncanny*, hvorefter teksten hurtigt bevæger sig videre til nye udforskninger, der leder til nye definitioner. Som Héléne Cixous (1976, s. 526) har beskrevet det: "Det, der bringes sammen, hives også hurtigt fra hinanden igen; det, der slås fast, belyses kort efter som tvivlsomt." Resultatet er, at ubestemthed og tøven bliver en central del af begrebet. Et *uncanny* øjeblik er en følelse af, at man ikke helt ved, hvad man skal tænke om noget. Det er et øjeblik, hvor man tøver og begynder at tvivle på virkeligheden omkring sig.

Denne særlige kvalitet af en *uncanny* oplevelse er det første skridt i min definition af hjem søgte øjeblikke. Det, jeg tager fra Freuds essay, er en opmærksomhed på, hvad et *uncanny* øjeblik kan gøre ved dem, der oplever det. Det er et øjeblik, som minder os

om, at vores normale brug af velkendte narrativer og sandheder ikke er uproblematisk. Sådanne øjeblikke er mættet med den uro og måske endda det ubehag, der opstår, når et velkendt og uproblematisk narrativ pludselig fremstår problematisk og foruroligende. Det er øjeblikke, som får os til at tænke over, om der er noget i de velkendte organisatoriske sandheder og strategier, som er mere kompliceret end som så og måske endda over, om disse sandheder og strategier animerer os til at glemme og undlade at se andre sandheder og andre narrativer.

Et *uncanny* øjeblik producerer en snigende fornemmelse af, at der foregår et arbejde for at få de velkendte sandheder og strategier til at fremstå som selvindlysende, naturlige og rigtige.

Måske får de os endda til at overveje, hvordan vi selv er en del af dette arbejde med vores daglige ledelse.

Kollaps af lineær tid

En anden inspiration kommer fra Lisa Blackmans (2015) beskrivelser af, hvad hun med inspiration fra Karen Barad (2010) kalder øjeblikke, som er mere-end-et. For Blackman er dette øjeblikke, hvor en given nutids dominerende måde at ordne fortid, nutid og fremtid som kontinuitet udfordres og glemte eller fortrængte fortider eller fremtider pludselig dukker op igen. Et sådant øjeblik gør det muligt at få øje på de glemte fortider eller mistede fremtider, som er blevet marginaliseret, fortrængt eller glemt i en given samtids forestillinger om modernisering, fornyelse og reformering (Gordon, 2008; Blackman, 2015; Brøgger 2014).

Inspireret heraf foreslår jeg en forståelse af hjem søgte øjeblikke som øjeblikke, hvor en velkendt lineær ordning af tid kolliderer.

Dette er øjeblikke, hvor en given nutid pludselig ikke længere fremstår simpel og selvfølgelig, men hvor der åbnes op for andre mulige nutider, fortider og fremtider og andre tænkelige forbindelser mellem dem.

Men selvom hjem søgte øjeblikke forstyrrer lineære ordninger af tid, sætter de ikke et andet ordnet narrativ i stedet (Holloway & Kneale, 2008). De åbner op for slutninger, der ikke er ovre (Gordon, 2008, s. 139) og fremtider, der aldrig blev påbegyndt, men uden at tilbyde en klar indsigt eller vision.

En stemning af at noget bør gøres

Min tredje og sidste inspiration kommer fra den amerikanske sociolog Avery Gordon og hendes bemærkelsesværdige bog, *Ghostly Matters*. For Gordon er et hjem søgt øjeblik ikke en traumatisk og passiviserende oplevelse, men noget der skaber en trang til at gøre noget andet og anderledes. Et hjem søgt øjeblik trækker os ifølge Gordon (2008, s. 8) med ind i en stemning, som vi ikke oplever som kold viden, men som en transformativ anerkendelse af magts kompleksitet. Det er et øjeblik, hvor vi begynder at lægge mærke til skyggesiderne af samtidens sandhed og magt, og vi får en trang til at gøre

noget, selvom vi ikke ved hvad. Gordon kalder det en socio-politisk-psykologisk tilstand, hvor noget andet end før føles som om, det *må* gøres (Gordon, 2011, p. 3). I Gordons analyser er et hjem søgt øjeblik ofte forbundet med kampen mod oplagt politisk undertrykkelse og magt såsom slaveri eller diktatur, så begrebet kan måske synes malplaceret i en kontekst af dansk velfærdsledelse. Men det, jeg henter fra Gordon, er en vægt på den politiske karakter af hjem søgte øjeblikke og den pointe, at sådanne øjeblikke ikke nødvendigvis paralyserer dem, der oplever dem, men snarere producerer en trang til at tænke og handle anderledes. Det er vigtigt at understrege, at et hjem søgt øjeblik ikke tilbyder dem, der oplever det, et klart svar på, hvad de skal gøre, hvornår og hvordan. Det medfører heller ikke nødvendigvis, at de kommer til at handle anderledes.

Et hjem søgt øjeblik er et åbent, men påtrængende spørgsmål snarere end en sammenhængende vision. Det er en stemning af, at noget kommer til at ske, snarere end en egentlig begivenhed. Det er en uforløst spænding. Det er en følelse af, at noget er påtrængende, at noget haster, alt imens man sandsynligvis fortsætter med sine vanlige organisatoriske gøremål.

Et hjem søgt øjeblik er på den måde et øjeblik, der kan bringe ledere i kontakt med de større samfundsmæssige og politiske implikationer af deres daglige arbejde, men uden at give dem klare svar.

Med disse tre teoretiske inspirationer kan jeg nu definere et hjem søgt øjeblik som *et uncanny øjeblik, hvor et lineært strategisk narrativ kollapse og et overskud af andre mulige ordninger af tid åbnes op. Det er samtidig et øjeblik, som tillader ledere at komme i kontakt med de større politiske og samfundsmæssige konsekvenser af deres arbejde.*

Metode

Den analyse, jeg vil præsentere, er en del af et større studie af ledelsespraksisser i det danske uddannelsessystem, primært folkeskolen. Jeg undersøgte faglig og strategisk ledelse af folkeskolen i tre forskellige danske kommuner ved hjælp af metoder som interview, etnografisk observation og dokumentstudier over en periode på 17 måneder. Som en del af projektet observerede jeg ca. 8 strategiseminarer, 4 informations- og orienteringsmøder, 7 resultat- eller evalueringssamtaler mellem skole og kommune og afholdt ca. 12 interview med forvaltningschefer og skoleledere. Den samtale, som jeg analyserer i denne artikel blev optaget på bånd og efterfølgende transskriberet.

Fra starten af projektet var jeg interesseret i relationer og eventuelle konflikter mellem de strategiske og styringsmæssige logikker på den ene side og skoleledelsens hverdag på den anden. Fokus var således på grænsefeltet mellem topledelse og mellemlidelse og omsættelse af kommunale politikker og strategier i skoleledelse. Men efter at jeg havde skrevet om nogle af de temaer, som jeg startede med at interessere mig for, såsom spændinger i samtidens offentlige ledelse og presset på offentlige ledere for at gentænke og omorganisere i forhold til kerneopgaven, var der noget i den samtale, som jeg vil analysere nedenfor, som blev ved med vende tilbage til mig. Det var som om, der var noget mere at være nysgerrig på, noget mere at sige om dette empiriske materiale.

Jeg kunne ikke slippe sætningen, ”det løber mig koldt ned ad ryggen.” Denne sætning blev, hvad Lisa Blackman (2015) har kaldt en ’attraktor’, dvs. et udsagn, der sætter nye teoretiske og analytiske spor i gang.

Blackman beskriver i sit arbejde, hvordan det hun kalder en ’hauntologisk metodologi’ begynder med en opmærksomhed på, hvordan et særligt udsagn formår at animere nogle forsvundne, undertrykte eller fortrængte ideer, som problematiserer nutidens selvfølgeligheder og åbner til tabte fremtider (Blackman, 2015, s. 28).

Med afsæt i dette udsagn begyndte jeg at lede efter teoretiske ressourcer der kunne udfolde, hvordan dette udsagn udfordrede organisatoriske selvfølgeligheder og forestillingen om organisatorisk tid som lineær udvikling og dermed tillod andre refleksioner og bekymringer at dukke op hos de ledere, jeg studerede.

Ambitionen om at udforske hjem søgte øjeblikke betyder, at jeg i et stort empirisk materiale fokuserer helt snævert på en spænding mellem et policy-narrativ og de øjeblikke, hvor det bryder sammen (Majgaard, 2017). Det er en tilgang, der lægger vægt på betydningen af stemningsmættede øjeblikke (Symon & Cassell, 2012) og hvor forskeren gør brug af sin evne til at blive overrasket af, hvad der sker, selvom dette i første omgang virker som ubetydelige og hurtigt overståede øjeblikke (Kociatkiewicz & Kostera, 1999). Jeg hævder ikke, at mit empiriske materiale udelukkende kan belyses med en teori om hjem søgte øjeblikke. Analysen skal snarere læses som et eksperiment: Hvad sker der, hvis vi tillader os selv at zoome ind på intensiteten i et udsagn og det spor, udsagnet efterlader sig i en samtale mellem skoleledere?

Jeg har delt analysen op i tre små scener. Formålet med den første er at vise, hvordan samtalen mellem skolelederne ser ud, når de bliver inden for og bekræfter organisationens velkendte narrativ. Den anden skal vise det stemningsskift, der opstår, da en leder fortæller, hvordan det løber hende koldt ned ad ryggen, når hun forestiller sig fremtiden. Og endelig skal den tredje lille scene vise, hvilke bølger af overvejelser og oplevelser, som dette stemningsskift skaber senere i samtalen hos de andre ledere omkring bordet.

Empirisk kontekst og det velkendte strategiske narrativ

Der er en stemning af forandring overalt, hvor jeg bevæger mig i mit feltarbejde i skolevæsenene i de tre kommuner. Den fortælling, som jeg får præsenteret igen og igen er, at folkeskolen lige nu gennemgår en nødvendig, men stor forandring med nye reformer, arbejdstidsregler og nyt fokus på læring og progression. En informant, en kommunal chef, beskriver det således:

Vi skal både gøre det ene og det andet, men så kommer der en ny politiker eller embedsmand og siger, ja, men I skal også gøre det her. Vi kan ikke gøre det hele. Vi har ikke tid til at tænke os om og omhyggeligt planlægge vores indsatser og processer. En ny ting banker på døren. Nye direktører, nye politikker. Vi får også gode ideer i vores lille forvaltning. Der er alt for mange

mennesker, der vil sætte dagsordenen.

Feltet er præget af et nogenlunde gennemgående narrativ om folkeskolens fortid, nutid og fremtid. Fortiden portrætteres som en tid, hvor lærerne ikke var forpligtet til at interessere sig for, hvilken læring der kom ud af deres undervisning eller for at dokumentere den. Der var et underskud af evidensbaseret praksis, og lærernes samarbejde var tilfældigt og ikke baseret på data om elevernes fremskridt eller mangel på samme. Samtidig beskrives fortiden som en, hvor skolens ledere ikke var tilstede i klasseværelserne og derfor ikke havde et dokumenteret afsæt for at kunne udføre faglig-pædagogisk ledelse. Med til dette narrativ hører også et billede af en mulig og bedre fremtid. Denne beskrives som en, hvor lederne ikke er bange for at træde ind i klasselokalerne eller indsamle data på anden vis om elevernes trivsel og præstationer. Dermed skabes også en særlig nutid, hvor skolens ledere forventes at omskabe deres ledelse og ikke være bange for at bedrive læringscentreret ledelse, dvs. ledelse, der hele tiden får lærere og organisation til at interessere sig for og samle data om elevernes læring.

Et sådant narrativ indfanger en kompleks organisatorisk, historisk og kulturel virkelighed og former den på en særlig måde. Gennem beskrivelser af fortiden som inadækvat og uhensigtsmæssig og af fremtiden som lysere og bedre skabes nødvendighed omkring særlige handlinger i nutiden. Samtidig bygges en forestilling op om kausale sammenhænge mellem særlige ledelsesindsatser i nutiden og en ønsket tilstand i fremtiden. Dermed produceres en særlig linearitet fra fortiden over nutiden til fremtiden (se Chia & MacKay, 2007). Denne særlige måde at indfange en kompleks virkelighed i et relativt simpelt narrativ betyder, at andre mulige fortider, eksempelvis en rig pædagogisk arv og tradition eller andre mulige fremtider, forsvinder.

I det følgende vil jeg som lovet zoome in på en række små øjeblikke til et månedligt lederseminar, hvor dette velkendte narrativ kollapser, og skoleledere begynder at overveje andre mulige fremtidige effekter af deres aktuelle indsatser.

Et udsagn og dets spor igennem en samtale

Programmet for ledelsesseminaret indeholder et oplæg fra to forskere om, hvordan skolen kan blive mere læringsorienteret og styrke sin evalueringskultur. I forlængelse heraf er det meningen, at skolelederne omkring de runde borde skal diskutere tre spørgsmål og forholde dem til deres egen organisation og ledelse.

Scene 1: Det velkendte narrativ

Efter de to forskeres præsentation dukker det første spørgsmål, som lederne skal diskutere, op på den store skærm i lokalet. Spørgsmålet lyder: 'Er det et problem, hvis skolens lærere ikke deler den samme forståelse af, hvad god undervisning er?' Efter lidt småsnak udspiller den følgende samtale sig:

- "Det har noget at gøre med en historie, der går hele vejen tilbage til, hvordan seminarierne plejede at fungere. Der kunne man ikke tale om, hvad god undervisning var, fordi [i en ironisk tone:] det kan ikke måles – det var ikke engang noget, man kunne diskutere. Åh nej, det er åh-så subjektivt og kontekstuel. [Normal stemme:] Det har noget at gøre med, hvordan det altid har været. Det har også meget med at gøre, hvor stærk Danmarks Lærerforening engang var."

- ”Jeg hørte en eller anden sige det ret godt: Alle vil forandring, men ingen vil forandre sig.”
- ”Ja, ja.”
- ”Det er sandt”
- ”Det er fuldstændig sandt.”
- ”Jeg vil endda sige, at lærernes kultur fostrer en modstand mod teori. De tror, at eksterne kræfter er onde og vil noget dårligt. Så må de hellere lukke døren til klassen. Det er ikke nemt at bryde med din egen tradition og praksis. Ikke når du er alene. Når de arbejder i teams af to eller tre er det nemmere.”
- ”Og vores kultur og vaner – den såkaldte metodefrihed. Det er en farlig størrelse!”

I denne lille samtale bekræfter lederne det velkendte narrativ, der også kendetegner mange af de styringsdokumenter og politikker på området, som jeg har analyseret andetsteds (se Pors, 2014). Problemet ses som noget, der har rødder tilbage til lærerseminarierne, til indflydelsen fra fagforeningen og en generel ide om, at undervisning er en subjektiv snarere end en videnskabelig størrelse. Organisationens temporalitet bliver ordnet som en nutid, hvor forsøgene på at forbedre og skabe en bedre fremtid obstrueres af stædige vaner fra fortiden.

Scene 2: Det velkendte narrativ kollapse

Denne lille scene begynder med, at lederne fortsat bevæger sig inden for det velkendte narrativ, men så sker der pludselig noget andet.

- ”Men det er også denne gentagelse af nogle stivnede forforståelser og ritualer.”
- ”Det er sandt. 80 % af alle mennesker er bange for forandring.”
- ”Men hvis vi også tænker over, hvad præsentationen [fra de to forskere] faktisk handlede om, nemlig hvordan vores betingelser for at lede formes af det aktuelle politiske klima og den retning vores politikere vil have at vores uddannelsessystem skal tage. Faktisk, når jeg tænker på alle de afledte konsekvenser, dette vil have for vores børn i fremtiden, så løber det mig koldt ned ad ryggen.”

En leder reflekterer her over den større politiske udvikling af uddannelsessystemet. I et kort øjeblik ser hun ind i en anden fremtid. Det, hun ser, er ikke kun en fremtid af en bedre præsterende folkeskole, hvor lærernes vante praksisser er blevet forstyrret. I stedet ser hun en anden og mere dystre fremtid af afledte konsekvenser, som hun endnu ikke har nået at overveje. Denne vision medfølges tilsyneladende af en kropslig reaktion, som hun beskriver som, at det løber hende koldt ned ad ryggen. Hun synes, at have hørt forskerne sige noget andet og mere, end det lederne først havde hørt dem sige om et behov for at skabe fælles forståelser af god undervisning.

I første omgang forandrer denne forstyrrelse af det velkendte narrativ ikke rigtig samtalen, som fortsætter med indlæg og kommentarer som synes at overhøre udsagnet. Men et lille stykke tid senere er der en anden leder, der vender tilbage til emnet.

- ”Men når vi så snakker om det. Hvor mange af os havde nået at forestille os og tænke over eller blive klar over, at man kan se elevplanen på den måde? Er der nogen af jer, der nogen sinde har tænkt tanken? Er der nogen, der har mærket det eller opdaget det eller følt det?”

Denne leder ser pludselig en velkendt evalueringsteknologi i et nyt lys – ikke længe kun som et nødvendigt middel til at styrke elevernes læring. Det narrativ, der før ordnede, hvordan denne evalueringsteknologi kunne forstås, er ikke længere så solidt og selvindlysende. Det er ikke helt klart i citatet, hvad lederen mener med "på denne måde", men han synes at se elevplanen i et nyt lys som en del af en større politisk kontekst. Lederen beskriver, hvordan hans oplevelse og tænkning ændrer sig på dette tidspunkt i samtalen. Noget er ikke helt, som det skal være længere. Han synes at lede efter andre måder, andre registre, igennem hvilke man kan forstå, hvad der foregår.

Disse to øjeblikke synes ladet med en særlig *uncanny* atmosfære, hvor en tryk brug af et velkendt narrativ pludselig ikke er så trygt og uproblematisk mere. De to ledere begynder at undre sig over og stille spørgsmål til det velkendte narrativ. Deres bekymring går ikke længere på modstandsresistente lærere. I stedet begynder de at tematisere den kompleksitet, der er på spil i det velkendte narrativ. Spørgsmålet om, hvilken fremtid lederne skal arbejde på at skabe, er pludselig ikke så selvindlysende mere. Ingen af de to ledere erstatter det velkendte narrativ med et andet. Vi lærer ikke meget om, hvad det er for en fremtid, de ser. De to øjeblikke er i stedet ladet med en uforløst spænding. Der er kastet en skygge af tvivl på det velkendte narrativ, og lederne begynder at overveje om det velkendte narrativ måske gør andre hensyn og andre mulige fremtider tavse.

Scene 3: Et møde med de større politiske og samfundsmæssige implikationer

Igen vender samtalen tilbage til velkendte temaer såsom lærernes manglende villighed til at dele viden på en systematisk måde. Men lidt senere udspiller følgende ordudveksling sig:

- "Hvilke børn kommer der ud af dette her? Bare 10 år fra nu? Hvordan vil børn være børn med den måde, skolen har besluttet at opdrage dem på, fordi det er det, vi gør? Vi er nødt til at gøre alle de her ting [evaluering, dokumentation, etc.], men at tillade os selv at se, hvilke effekter, det har på børn, hvilket voksenliv? [Pause] Hvilke meninger og holdninger kan de have? Den måde ting kører på [pause], det har konsekvenser. Langt ude i fremtiden."

- "Hvis vi overvejer hans [en af forskernes] sidste pointe. Hvad han faktisk siger er, at hvis vi ikke skaber tid til at reflektere, hvis vi ikke skaber tid til at fortolke. Så er der andre, der gør det for os, og er det godt nok? Vi er nødt til at finde ud af, hvem det er, hvad det er, og hvornår det er, at vi, på vores niveau, begynder at diskutere de her ting med hinanden."

- "Og aktivt forholder os til, hvad der foregår."

- "Men også være opmærksom på det bekvemme der ligger og lurker lige rundt om hjørnet, hvis man forfalder til embedsmanden, fordi så henter man den gode grund uden for sig selv."

...

- 'Vi er nødt til at forholde os til det her. Vi må blive mere aktive i vores fortolkning. Hvad er det vi, vil? Hvorfor vil vi det? Hvornår vil vi det? Hvad er vigtigt for os?'

I denne lille scene ser en leder en sammenhæng mellem den måde, skolen styres og ledes i dag og et sæt af konsekvenser ude i fremtiden. Hun og hendes kollegaer ser

nogle effekter, som ingen af dem siger højt på nogen præcis måde, men som flere af dem synes at se for sig ret levende. Det, de siger højt er spørgsmålet: Hvilke børn kommer der ud af det her? Ligesom i den foregående scene har en leder hørt forskerne sige noget andet og mere end problemet om en manglende ens forståelse af undervisning hos lærerne, nemlig et behov for at netop disse ledere her omkring dette bord aktivt forholder sig til, hvad der foregår i vores uddannelsessystem. En leder advarer mod den magelighed, der kan ligge i bare at se sig selv som administrator af beslutninger, der kommer udefra. De sidste par kommentarer efterspørger mere aktiv fortolkning, og at lederne finder tid og rum til at finde ud af, hvad de synes er vigtigt og værdifuldt. De begynder at forvente af dem selv, at de ikke bare skal adlyde udefrakommende forventninger, men i stedet overveje deres egne værdier.

Hvis vi vender tilbage til Gordons beskrivelse af et hjemsogt øjeblik som en socio-politisk-psykologisk tilstand, hvor noget andet, noget anderledes end før, føles som om, det må gøres, så synes det som om disse ledere kommer i kontakt med noget på den anden side end den velkendte fortælling om, at folkeskolen skal gøres mere læringsorienteret og mere selvevaluerende. Disse små hjemsogte øjeblikke synes at facilitere et møde med nogle større samfundsmæssige og politiske implikationer af ledernes arbejde, og lederne begynder at længes efter en eller anden form for modhandling, selvom de ikke beskriver hvilken. De efterspørger i stedet mere tid og plads til at tænke sig om og fortolke, hvad der foregår.

Selvom disse skoleledere forekommer mig kompetente og velartikulerede, synes det som om, at det de oplever, er på kanten af, hvad de har ord og sprog for. Den første kommentar beskriver et koldt gys og den anden synes at lede efter andre registre end det rent sproglige og rationelle til at forholde sig til, hvad der foregår. Vi kan måske beskrive dette med den australske filosof, Rosalyn Diproses (2002) begreb om *kropslig generøsitet*. I de portrætterede øjeblikke tillader skolelederne sig selv at mærke og udtrykke deres bekymring om det dominerende politiske narrativ, selvom de ikke er sikre på, hvad de mener om det, eller hvad de mener, der bør gøres. De oplever en kropslig reaktion på at være en del af presset om at skabe forandring og et kropsligt følt behov for at forstå og forholde sig til, hvad der sættes på spil for nutidens og fremtidens børn. Det er netop dette, jeg har forsøgt at beskrive som et hjemsogt øjeblik: En form for bekymring eller måske endda kritik af samtidens imperativer, der opleves som et intenst øjeblik, hvor man føler et behov for at handle anderledes, selvom man ikke ved præcist hvordan.

Konklusion

Denne artikel begynder med et udsagn og en interesse i at zoome ind på, hvordan et enkelt udsagn kan udfordre en ellers uproblematisk strategisk kontekst og åbne op for overvejelser omkring de politiske implikationer af hverdagens ledelsespraksisser. For at udforske kvaliteten af sådanne øjeblikke opstillede jeg et teoretisk begreb om hjemsogte øjeblikke; *et uncanny øjeblik, hvor et lineært strategisk narrativ kollapse og et overskud af andre mulige ordninger af tid åbnes op. Det er samtidig et øjeblik, som tillader ledere at komme i kontakt med de større politiske og samfundsmæssige konsekvenser af deres arbejde*. Med tre små empiriske scener har jeg forsøgt at zoome ind på, hvad der sker, når et velkendt og uproblematisk strategisk narrativ pludselig

kommer til at fremstå foruroligende. I den første scene viste jeg, hvordan en samtale mellem skoleledere så ud, når de anvendte de velkendte narrativer og ikke problematiserede dets måde at ordne fortid, nutid og fremtid for dem. I den anden scene fokuserede jeg på, hvordan et udsagn åbnede op for andre måder at forstå den organisatoriske og politiske virkelighed, som skolelederne arbejder i og den fremtid, de er med til at skabe. Og i den tredje scene viste jeg, hvordan skolelederne begyndte at kræve af sig selv, at de forholdt sig mere aktivt til de politiske forandringer, som de er en del af. I strategilitteraturen er det relativt velbelyst, hvordan strateginarrativer producerer en forenklet lineær beskrivelse af virkeligheden og installerer ofte urealistiske kausale sammenhænge mellem strategiske indsatser i nutiden og fremtidig succes (Carter et al., 2008; Chia, 1999; Chia og Holt, 2009; Tsoukas og Chia, 2002). Formålet med min analyse var at komme tæt på de øjeblikke, hvor sådanne reduktionistiske forestillinger om virkeligheden bryder sammen. Dette er ikke bare øjeblikke, hvor ledere arbejder med at skabe lokal mening ud af en centralt defineret strategi (se Balogun og Johnson, 2004, 2005). Snarere er det et øjeblik, hvor ledere 'mister plottet' (Thomas & Linstead, 2002) og begynder at overveje de større politiske og samfundsmæssige konsekvenser af deres daglige arbejde.

Min analyse åbner dermed op for en diskussion af, hvad det vil sige at forholde sig politisk til sit arbejde som leder. Jeg har forsøgt at vise, hvordan et behov for en politisk forholden sig dukker op – ikke som en veldefineret og velorganiseret modstand, ej heller som med afsæt i et på forhånd kendt sprog eller kendt fortælling eksempelvis om *New Public Management* eller 'konkurrencestaten' – men som en snigende fornemmelse af, at der er mere på spil, end hvad de velkendte narrativer lader vide.

Det er en form for politisk forholden sig, der udspiller sig i kropslige og affektive registre på kanten af, hvad lederne har sprog og argumenter for. Det er mit håb, at mit begreb om hjem søgte øjeblikke også kan være med til at åbne op for, at det at forholde sig kritisk til udviklingen i den offentlige sektor ikke kun handler om på forhånd at vide, hvad der er rigtigt og forkert, men om at tillade sig selv som leder og menneske at lytte til, registrere og føle de mange og komplekse effekter af samtidens politik.

Endelig er det mit håb, at denne artikel kan være en del af bestræbelser i organisations- og ledelsesteori på at udfordre nogle sædvanlige antagelser, såsom forståelsen af organisationers tid som lineær eller af strategiske indsatser kausale og forudsigelige effekter på organisationers præstation. Formålet var at zoome tæt ind på det, som ofte udelades fra organisationsanalyser, nemlig de hjem søgte øjeblikke, der dukker op i hverdagens samtaler og et enkelt udsagns livlige evne til at udfordre særlige ordninger af tid og åbne op for andre mulige fremtider.

Litteratur

- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47, 523–549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26, 1573–1601.
- Barad, K. (2010). “Quantum Entanglements and Hauntological Relations of Inheritance Dis/continuities, SpaceTime Enfoldings, and Justice-to-Come.” *Derrida Today*, 3(2), 240–268.
- Beyes, T., & Steyaert, C. (2013). Strangely familiar: The uncanny and unsiting organizational analysis. *Organization Studies*, 34, 1445–1465.
- Blackman, L. (2015). Researching affect and embodied hauntologies: Exploring an analytics of experimentation. In B. Knudsen & C. Stage (Eds.), *Affective methodologies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 25–44.
- Brøgger, K. (2014). The ghosts of higher education reform: on the organisational processes surrounding policy borrowing. *Globalisation, Societies and Education*, 12(4), 520–541.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice. *Strategic Organization*, 6, 83–99.
- Chia, R. (1999). A ‘rhizomic’ model of organizational change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, 10, 209–227.
- Chia, R. C., & Holt, R. (2009). *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60, 217–242.
- Cixous, H. (1976). Fiction and its phantoms: A reading of Freud’s Das Unheimliche (“The Uncanny”). *New Literary History*, 7, 525–645.
- Clegg, S., Carter, C., & Kornberger, M. (2004). Get up, I feel like being a strategy machine. *European Management Review*, 1, 21–28.
- Diprose, R. (2002). *On Giving with Nietzsche, Merleau-Ponty, and Levinas*. New York: SUNY Press
- Freud, S. (2003). The uncanny. In S. Freud, *The Uncanny*. London: Penguin Books.
- Gordon, A. (2011). Some thoughts on haunting and futurity. *Borderlands*, 10(2), 1–21.
- Gordon, A. F. (2008). *Ghostly matters: Haunting and the sociological imagination*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Holloway, J., & Kneale, J. (2008). Locating haunting: A ghost-hunter’s guide. *Cultural Geographies*, 15, 297–312.
- Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49, 337–365.
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (1999). The anthropology of empty spaces. *Qualitative Sociology*, 22, 37–50.
- Majgaard, K. (2017). *Handlekraft i velfærdsledelse*. København: Hans Reitzels forlag.
- Meyer, C. B. (2006). Destructive dynamics of middle management intervention in post-merger processes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 397–419.
- Pors, J.G. (2014). *Støjende Styring. Genopfindelsen af folkeskolen mellem ledelse, organisering og læring*. Frederiksberg: Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Regné, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40, 57–82.
- Symon, G., & Cassell, C. M. (2012). Assessing qualitative research. In G. Symon & C. M. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 204–223). London: SAGE Publications.

Thomas, R., & Linstead, A. (2002). Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9, 71–93.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567–582.