

## Ledelsens materialitet i øyeblikkets stillhet



Masteroppgave i barnehageledelse

MLMOP5900

Trondheim, høsten 2018



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING



## Forord

Er jeg kommet til veis ende? Reisen inn i posthumanismen er så vidt begynt og det har vært en fantastisk opplevelse. Jeg er ferdig med oppgaven og setter punktum for denne gang, men jeg er ikke ferdig med reisen. Reisen fortsetter videre inn i livet og i materialitetene rundt. Den vil aldri stoppe opp for alt er i bevegelse, alltid.

Oppgaven har satt sine spor. Noen ganger var det glede og humor på veien. Andre ganger kom tårene og fortvilelsen, men en epoke i livet er avsluttet, eller så vidt begynt kanskje? Nye spørsmål kommer til å oppstå og nå vet jeg at spørsmål og motstand gjør oss sterkere og det produserer noe mer, noe nytt.

Det er noen som har fulgt meg på denne reisen og de vil jeg gjerne få takke. En stor takk til mine barn Marcus, Sander og Celine som har vært tålmodig og forståelsesfull. Tror de har vokst litt i denne perioden og blitt mer selvstendig 😊

Så vil jeg rette en stor takk til min veileder Anne Beate Reinertsen ved DMMH. Du har vært til utrolig stor støtte og veiledet meg og støttet meg gjennom denne reisen. Du åpnet opp døren inn til posthumanismen og gjort det mulig for meg å skrive denne oppgaven. Du har vært kjapp med å gi tilbakemeldinger, pushet meg på rett vei og gitt meg inspirasjon og pågangsmot.

En stor takk også til mine medstudenter og «SFO-gjengen» som har støttet meg og hverandre når vi har vært på samlinger på DMMH. Vi har hatt mye moro og mange gode faglige diskusjoner og refleksjoner både i kantinen og i lystig lag. En ekstra takk til Tina som har vært min Airbnb «samboer» gjennom 1,5 år og Anniken som har ringt og støttet meg både i Trondheim og helt oppe i fra Mosjøen. Dere har alle vært uunnværlige.

Venner som har heiet meg frem fra sidelinjen. Sendt meg meldinger og vært der for meg når jeg har trengt noen trøstende ord.

Nå er denne oppgaven snart sendt avgårde til trykking og det blir tomt, deilig, et savn og en følelse av frihet etter mye intens jobbing.

Bergen, 14.10.18

Janikke M. Bjordal



## Sammendrag

Denne masteroppgaven har fokusert på ledelse. Et forsøk på utvidelse av ledelsesbegrepet og ulike perspektiver på ledelse med utgangspunkt i Bolman og Deal (Bolman og Deal 2014).

Oppgaven har en posthuman vitenskapsteoretisk inngang (og utgang). Jeg eksperimenterer med tankene rundt ledelse, kropp, materialitet og immanens. Mange spørsmål blir stilt og jeg forsøker å åpne opp ledelsesbegrepet og viske ut de dikotomiske skillene. Hva skjer da og hva kan ledelse bli til?

Målet med oppgaven er et forsøk på å synliggjøre hva som påvirker ledelse. Både menneskelige og ikke-menneskelige aktører, og se hva kroppene er og gjør i prosessene og tilblivelsene.

Jeg er i midten, i sentrum, av forskningen og bruker autoetnografi som metode der jeg skriver meg selv i/med/rundt oppgaven. For å utvide min empiri og mitt syn på empiri bruker jeg skriving og poesi som støtte og metodeutvidelse.

Mitt datamateriale er poesi, skriving og logger.

Oppgavens teoretiske hovedkilde er Deleuze og Guattari. Nomadologi, immanent kritikk, affekt, Body Without Organs, materialitet, agens, event og Den Andre er begreper jeg arbeider med i denne teksten. Jeg trekker også inn andre teoretikere som bygger på deres tenkning.

Ved å sprengte åpent ledelsesbegrepet skaper jeg nye åpninger og nye muligheter. Jeg er ikke opptatt av å finne et nytt ledelsesbegrep, men eksperimentere og forsøke å skape motstand og stille spørsmål. Knytte mine data, teorier og perspektiver til en bevegelse rundt det som har vært et langvarig sosialkonstruktivistisk syn på vitenskap og påfølgende ledelse til et diskursivt materielt syn på/om ledelse. Bevege meg bort fra det som er og åpne opp for det som kanskje kan bli til.



## Innhold

1.0	Innledning.....	9
1.1	Inngang til en problemstilling.....	10
2.0	Vandring i/med teori.....	11
2.1	En reise inn i vitenskapsteorien.....	11
2.2	Filosofisk teori.....	13
2.3	En deleuziansk tanke om kropp/er.....	14
2.4	Fra språklig til ontologisk vending.....	17
2.5.0	Bolman og Deals 4 perspektiver på ledelse.....	20
2.5.1	Perspektiv nr. 1: Den strukturelle rammen.....	21
2.5.2	Perspektiv nr. 2: Human-resource rammen.....	22
2.5.3	Perspektiv nr. 3: Den symbolske rammen.....	23
2.5.4	Perspektiv nr. 4: Den politiske rammen.....	23
2.6	En inngang til en utvidelse.....	24
2.7	En ny ledelse i et jobbskifte.....	25
2.8	Det første møtet med den lukkede døren.....	30
2.4	Et opp/ned bilde på ledelse.....	34
2.5	«Det ble helt stille».....	37
2.6	Poetisering og ikke dikotomisk tenkning, en utvidelse av ledelses/begrepet/perspektivene og forskning.....	40
2.7	Stillhetens molekularitet.....	43
2.8	«Stillheten som beveget seg».....	44
2.9	U/rettferdighet er å behandle u/likt.....	45
3.0	Metode.....	46
3.1	Jeg er mine data, jeg er min ledelse.....	46
3.2	Min forskning/mine data/min skriving for å sprengt åpent noe mer.....	47
3.3	Jeg er mine data, poesi er data, data for alle, alle er data.....	49
3.4	Autoetnografi.....	50
3.5	Data/teori/Ledelse/forskning i skjønn forening; hva skjer og skriving.....	52
3.6	Lukket dør nr. 2.....	54
3.7	Mer om skriving eller sk/rivingen fortsetter.....	55
3.8	Ledelse i øyeblikket, eller øye/blikket som fører til ledelse.....	59
4.0	Et nytt/annerledes perspektiv på ledelsesbegrepet, eller ikke?.....	62
4.1	Ledelsesteori.....	62
4.2	Nye inn/ut/ganger til et annet ledelsesbegrep.....	63

4.3	Struktur nr. 1. Den strukturelle rammen.....	65
4.4	Struktur nr. 2. Human resource-rammen.....	68
4.4.1	Stillheten fortsetter .....	68
4.4.2	En stor vakker blomsterbukett .....	69
4.4.3	Stor takhøyde og mye humor.....	70
4.5.0	Det immanente og stillhetens affekt.....	72
4.5.1	Sansene sanser nystekte rundstykker .....	73
4.5.2	Duften av nystekt rundstykke, sterkere enn tusen ord.....	74
4.6.0	Struktur nr. 4. Den politiske/makt rammen .....	75
4.6.1	Mer om makt, eller ikke .....	77
4.7.0	Poetisering av ledelse.....	78
4.7.1	Ledelse mellom.....	80
5.0	En avslutning uten ende .....	82
5.1	En avslutning som ikke er en avslutning, men en åpning til noe Annet.....	82
5.2	Øyeblikksledelsens materialitet – noen tanker å bringe med meg videre på veien .....	83
6.0	Referanseliste .....	85





## 1.0 Innledning

Hvilke muligheter har jeg til å søke på en styrer stilling tenkte jeg en dag i slutten av mai 2017. Jeg var ferdig med eksamen i vitenskapsteori og forskningsmetode del 1 og halvveis i masterstudiet i barnehageledelse på DMMH. Har jeg noe sjanse til å bli innkalt på intervju? Det var en spenning som bygget seg opp i kroppen min og det følte som om utlysningsteksten sa til meg at jeg måtte søke. Men hjelp, jeg er jo midt i et studie; pendler til Trondheim ca. 1 gang i måneden, har full jobb og 3 barn hjemme. Ja, ja, jeg tar sjansen. Sender inn en søknad og i september får jeg tilbud om jobben!! En jobb jeg har drømt om i mange år. Lykken er fullkommen. Hva nå, hva har jeg gjort tenkte jeg etter noen dager. Hvordan skal jeg klare å kombinere ny jobb med skriving av en masteroppgave nye termer som ontologi, vitenskapssyn, metoder, datainnsamling og analyse?

Bare ta meg selv som et eksempel. Jeg lærte om samfunnsvitenskap og naturvitenskap, kvalitativ og kvantitativ forskning, fenomenologi og hermeneutikk. Så ble jeg introdusert for posthumanismen og det berørte meg. Jeg følte det på kroppen. Jeg ble ett med bøkene. Kjente meg igjen. Det ble for meg en åpenbaring og en erkjennelsesprosess som gikk langt ut/inn/over meg selv. For meg ble det troverdig nok, altså reliabelt nok. Godt nok. For meg åpnet det for «min sannhet» på vitenskapen. Jeg velger å sette «min sannhet» i hermetegn for i vitenskap og forskning finnes det ingen absolutte sannheter. Her åpnet det seg, slik jeg ser det, en mulighet for å se på spenningen mellom sosialkonstruktivismen og posthumanismen. Det blir et møte mellom ulike syn på vitenskapen. Der det essensielle i sosialkonstruktivismen er å se på årsak/virkning og finne rett/galt i motsetning til posthumanismen der det å se på hva som produseres i øyeblikket og hva det kan bli til som er det essensielle. Det interessante blir å se hva som produseres i spenningen og hva det gjør med meg som leder og ledelsesbegrepet.

I min oppgave er ledelse og utvidelse av ledelsesbegrepet, sett i sammenheng med Bolman og Deal sine 4 perspektiver på ledelse, noe jeg vil forsøke å åpne opp, eksperimentere med og kanskje finner jeg nye inn/ut/ganger på ledelse? Jeg vil åpne opp det jeg oppfatter som vedtatte ledelsesbegreper og forsøke å tenke nye tanker, og også tenke *med* nye tanker. Tenke med teori for å sette vitenskapen i bevegelse (Reinertsen og Flatås 2017, s. 87). Her kan det posthumanistiske vitenskapssynet være til stor hjelp for meg når jeg går fra det som vitenskapelig sett er kalt, en språklig til en ontologisk vending. Mer om det senere.

Lite visste jeg at møtet med post/humanismen og postkvalitativ forskning skulle bli en erkjennelsesprosess og en åpning mot de lukkede dørene som skulle åpnes på vidt gap og gi meg en åpenbaring inn i vitenskapsteorien og det u/kjente landskapet. Det skulle bli en bevisstgjøring om det u/bevisste, om meg selv/selvrefleksjon og et møte med nye virkeligheter.

## 1.1 Inngang til en problemstilling

Å kombinere masteroppgave og ny jobb skulle vise seg å bli en reise på godt og vondt. Det å kunne lene seg til posthumanismen som i all hovedsak fokuserer på at ingen kan påstå med sikkerhet at de vet hele sannheten. Mennesket er et levende vesen som alle andre organismer i verden. Vi er omgitt av/med/i tempo og puls. Et pulserende tempo som produserer noe. Det oppstår nye sammensetninger og sammenstøt (assemblage) mellom hele tiden. Ulike kunnskaper kolliderer sammen ulikt og det fører til nye konstellasjoner, nye muligheter og nye produksjoner alltid. Verden er i konstant bevegelse/endring. Gjennom et posthumanistisk syn på verden er det store spørsmålet hvordan og ikke hvorfor ting skjer. Hvordan produseres sammenstøte/ne mellom mennesker, det som ikke er menneske, mellom menneske og materialitet og mennesket og natur? Jeg ønsker å bryte opp dikotomisk tenkning og se på menneske og materialitet, mennesket og natur og gjennom Deleuze og Guattari sin immanens filosofi tenke oppheving av skillet mellom natur og kultur. Tenke naturkultur der mennesket og dyr blir likestilte og se på ledelsens materialitet. «*Materialitet dreier seg om hvordan tings fysiske egenskaper inngår i menneskelig atferd, hvordan tingene gir muligheter og makt og setter begrensninger*» (Reinertsen og Flatås 2017, s. 79). Er det bare menneskene rundt meg eller inngår alt det andre rundt meg i meg som leder også? Jeg vil forsøke å se hvordan det skaper kollisjoner og nye mellomrom og nye muligheter for å åpne opp for en ny måte å tenke om/for ledelse. Her er ingen absolutte svar/sannheter.

Det finnes mange definisjoner og teorier på ledelse, og jeg har mange ganger kjent på kroppen at jeg ikke «passer inn» i noen av definisjonene. Er jeg ingen leder jeg da? Må jeg kunne identifisere meg med de rådende definisjonene på ledelse i samfunnet for å bli/være en leder? Dette er utgangspunktet mitt for oppgaven og jeg vil forsøke gjennom en deleuzeguattariansk filosofi å se hva som produseres i meg og min ledelse. Min problemstilling blir da:

## «Hvordan kan ledelsens materialitet åpne opp for et nytt/annerledes ledelsesbegrep?»

I denne oppgaven prøver jeg å ha en struktur med innledning, teori, metode, diskusjon og avslutning. Samtidig så skriver jeg meg frem/tilbake, opp/ned gjennom oppgaven. Jeg bryter mønstre og kapitlene glir over i hverandre. Som bølgene som bygger seg opp langt der ute på havet, skyller inn mot land og flater ut før de glir inn i hverandre og tar med seg noe tilbake ut mot havet igjen og igjen. Jeg bruker mine egne erfaringer som be/rører, påvirker meg og som kanskje kan produsere noe annet i/på/rundt meg som leder og ledelsesbegrepet. Det er mine affektive prosesser, min sansing som blir en forsterkning/intensitet for å fortelle historier som allerede har vært for noe mer. Jeg vil bruke det som et utgangspunkt til å se etter noe nytt, eller kanskje det allerede er der, bare ubevisst. Kanskje jeg ikke har registrert det enda, kanskje det alltid har vært der. Gjennom posthumanismen og filosofien til Deleuze og Guattari kan jeg bli bevisst å leve med det ubevisste. Dette blir en spennende filosofisk reise.

## 2.0 Vandrings i/med teori

### 2.1 En reise inn i vitenskapsteorien

Nå skal jeg starte min reise inn i den posthumanistiske vitenskapsteorien som min oppgave har sin hovedvekt på. Jeg vil også bevege meg innom et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn for å se på spenningen og sammenstøtene. Dette henger, slik jeg leser Deleuze og Guattari, sammen med deres immanensfilosofi. De utvider virkelighetsbegrepet til også å omhandle virtuelle virkeligheter og det som enda ikke eksisterer eller allerede er der. Kanskje vi ikke er bevisst det ubevisste enda. I mellomrommet oppstår det affektive kollisjoner eller sammenstøt som får verden i bevegelse. Mennesket i materialitet. Mitt utgangspunkt er å se på ledelse med nye tanker og ny teori. Innta en eksperimenterende teoretisk og metodologisk posisjon. Ledelse i konstant bevegelse og motstand (Reinertsen & Flatås, 2017). Her må jeg stoppe opp litt og komme inn på affekt begrepet og mellomrommene for å ha noe å tenke/vandre videre med. *«Affekt er noe som er mellom. Det er noe pre-perseptuelt som oppstår på terskelen mellom tenkning og ikke tenkning, noe som skjer utenfor vår (subjekters) kontroll, men som vi samtidig allerede tar del i. Det er alle mellomrommene som deltar i en pågående*

*aktualisering av virkeligheten*» (Andersen 2015, s. 318). Affekt i en deleuziansk tenkning handler om noe som oppstår mellom det bevisste og ubevisste. Virkeligheten/e blir aktualisert i mellomrommene og noe skjer. Kroppene, energien, det materielle og det ikke menneskelige har da agens og påvirker alt, alltid.

Deleuze og Guattari bruker begreper på nye måter/områder. I et posthumanistisk syn er det mye i mellomrommene, altså alt det mennesket sanser, tenker og føler. Sansing, tanker og følelser er begreper som gir kroppene liv i liv. De berører og setter noe i gang. Det handler også om affekt. En intensitet og noe skjer i øyeblikket. Affekt er u/bevisste sammenstøt. Nina Rossholt bygger på Goggin når hun skriver; «*Affekt handler om intensitet og om å være i øyeblikket, i nåtid*» (Rossholt 2015, s. 216). Det begynner å skje noe. Så hva er dette noe? Deleuze og Guattari snakker om Bodies without Organs, heretter forkortet til BwO. Kropper uten-organer. Det er, slik jeg ser det, mye mer enn kroppen min og meg selv. Deleuze og Guattari snakker om en kropp uten kropp (Deleuze & Guattari 2013, s. 174). Det er en kritikk av en kropp-fornuft-dualisme som visker ut skillene mellom hva som er hva og hvem som er hvem. En naturkultur, hybrid natur, der mennesker og dyr er likestilte. Hva kan skje med meg, oss, de Andre uten at vi er klar over det? Det u/bevisste har også agens. Det virker på/i materialitet.

Her må jeg stoppe opp og si noe mer om begrepene immanens og materialitet. Her vil jeg trekke frem Grosz som refererer Spinoza (1632-1677) om immanens: «*Something being in something*» (Grosz 2017, s. 54). Immanens er noe iboende og ikke alltid like identifiserbart. Det er noe der ute i virkeligheten/e som påvirker. Som har en potensialitet. Det kan påvirke/produsere noe i øyeblikket. Jeg spør derfor: Kan det immanente kjennes på kroppen som en produktiv uro? Dette vil jeg ha med meg videre på vandring med Deleuze og Guattari for å tenke nye tanker om ledelse. Her må jeg trekke noen linjer fra immanens til materialitet og agens. «*Posthumanismen inkluderer ikke-menneskelige og andre som skapende aktører i verdens tilblivelse, og gjør sammenhenger mellom alle materialiteter sentrale for hvordan vi kan være, gjøre, vite og dokumentere*» (Andersen 2015, s. 69). Slik jeg forstår materialitet og immanens så produserer begge noe. Materialitet er de menneskelige og ikke-menneskelige aktørene som har/er agens. Stolene, bordene og de nystekte rundstykkene, som jeg kommer tilbake til, har agens. De er aktører som er med på å produsere/skape noe. Det immanente påvirker og setter noe i bevegelse. Samtidig som det er noe forskjellig. Immanens vil jeg si er en noe mer ubevisst potensialitet. Det er forskjellig fra deltakelse der jeg er bevisst hva jeg

gjør. Agens er så mye mer. Når agens er så mye mer, hva kan skje da? Er det da det virkelig skjer noe? Noe blir til, en tilblivelsesprosess?

## 2.2 Filosofisk teori

I min nomadiske vandring gjennom denne oppgaven vil jeg vandre og tenke med Deleuze og Guattari sine teorier for å åpne opp og tenke nye muligheter om meg selv og min profesjon. Her må jeg stoppe opp litt og si noe om begrepet nomade. I følge wikipedia er nomade; «*Nomader eller nomadisme er en betegnelse som beskriver folkegrupper eller dyr som flytter fra sted til sted, uten å ha et fast bosted*» (<https://no.wikipedia.org/wiki/Nomade> (29.03.18)). Deleuze og Guattari henter inn begreper og gir de nytt innhold og i deres tenkning er nomade noe som forflytter seg mellom punkter. Her er det et ønske om å fortsette forflytningen. Virkeligheten forflytter seg og vi er i midten eller i mellom punkter. Det produseres noe i mellomrommet. Kanskje det ikke kan sees eller høres, men det kjennes på kroppen. Det blir en reise gjennom et posthumanistisk landskap, der nye muligheter, nye tanker, nye refleksjoner og nye inn/ut/ganger forhåpentligvis gir meg muligheten til å tenke nytt og annerledes. Se verden med nye øyne samtidig som jeg må være bevisst det ubevisste. Det er alltid noe jeg/vi ikke ser. Det er noe av det Deleuze og Guattari skriver om i boken «*Thousand Plateaus*» hvor jeg bygger opp/ ned oppgaven min fra/på.

Kunnskapsledelse; må man ha/kunne det? Igjen vil jeg åpne opp og brette ut tankene omkring dette store temaet. Ledelse er et omdiskutert tema/emne og det finnes mange ulike teorier om ledelse. Jeg skal ikke begynne å greie ut om ulike ledelsestyper/teorier videre i oppgaven. Det er Bolman og Deal sine 4 perspektiver på ledelse jeg vil bruke til diskusjon i denne oppgaven. Perspektivene kommer jeg til om litt. Det interessante i denne sammenheng er å skape motstand og se hva som eventuelt kan produseres når ledelses begrepet åpnes opp og nye måter å tenke om ledelse blir til. Hva kan skje med/i/på ledelse når jeg forsøker å åpne opp for noe Annet? Dette kan sees i sammenheng med Deleuze og Guattari sin forskjellsfilosofi der «*En forskjellighet står i opposisjon til mer av det samme*» (Otterstad 2015, s. 27). Bolman og Deal sine perspektiver på ledelse, slik jeg ser det, prøver å skape system/orden på hvilke lederstiler man bør/skal ha i ulike situasjoner. Det er et forsøk på skape orden i et komplekst bilde. Det å vandre eller «*gå med teori og metoder, med ord (tall, kropper, sanser) og materialitet vil sette vitenskapen i bevegelse*» (Reinertsen & Flatås 2017, s. 87). Det er

spennende og vanskelig å reise gjennom et ledelsesbegrep hvor jeg ser på det med ulike briller alt etter hvilke syn en bruker. Vanskelig på den måten at jeg faller tilbake i min tradisjonelle tanke om hva ledelse er selv om det er det jeg ønsker å rote rundt i og åpne opp. Hvem er det ledelse for? For lederen selv eller de ansatte? Bevege meg bort fra den dominerende epistemologiske kunnskapsproduksjonen og se på kunnskapsledelse i en posthumanistisk vending der det immanente og det som produseres i øyeblikket står i fokus.

### 2.3 En deleuziansk tanke om kropp/er

Deleuze og Guattari snakker om en kropp uten kropp. De bruke betegnelsen kropp om noe mer enn det vi til vanlig forbinder med ordet kropp. I vår daglig tale assosierer vi ordet kropp med menneskekroppen og det den har av organer; hjerte, lunger, mage, hjerne og føtter og hender.

*“You never reach the Body without Organs, you can't reach it, you are forever attaining it, it is a limit”* (Deleuze & Guattari 2016, s. 174).

Så hva er dette BwO? Som jeg har nevnt tidligere utvider Deleuze og Guattari virkelighetsbegrepet til også å omhandle virtuelle virkeligheter. Kropp i denne konteksten er ikke en humanistisk kropp, men som en posthuman kropp. Kropp-uten-organer. Et nettverk av menneskelige og ikke-menneskelige relasjoner og krefter. Tenke kropp på andre måter uten å skille mellom hva som er hva og hvem som er hvem. Vi er her uten å være. Hva skjer med i/meg uten at jeg vet det, er det bevisst? Er det da det faktisk skjer noe? Hva kan jeg oppdage, åpne opp for når jeg utfordrer meg selv til å tenke kropp på nye måter? Et nytt tankemønster som kan være med å oppheve skillene mellom natur/kultur og bli til naturkultur. Altså oppløse skillet mellom mennesket og dyr. De blir likestilte og da også oppløse de faste strukturene i ledelsesbegrepet. For hva er hva og hvordan og hvem er det som definerer det «rette»? Dette er med på å utfordre den lineære tankegangen ifølge Deleuze og Guattari. Det er den lineære og dikotomiske tankegangen jeg vil forsøke å sprengre åpen og utvide Bolman og Deal sine perspektiver på ledelse.

Jeg må stoppe opp og ta noen brudd, løse om min lineære tankegang om hva ledelse er. For hva er ledelse? I løpet av mitt studie har jeg blitt introdusert for ulike typer ledelse, lederstiler og aspekter ved ledelse. Det er en jungel der ute av teori på ledelse. Når jeg begynte i ny jobb

og tenkte hva pedagogene forventet av meg som leder er jeg inne på en lineær tankegang om ledelse. Jeg må bryte med min egen tankegang og se på ledelse i et posthumanistisk syn der jeg skal se på hva ledelse produserer og hva det gjør med meg. Og hva ledelse er, ikke. Det får meg over på dekonstruksjon av ord. Den franske filosofen Derrida (1930-2004) var opptatt av dekonstruksjon av språket og hvordan språket kan legge tankemessige føringer og forventninger til språkbruken. Vi må være bevisst på hva det da ikke blir sagt noe om. En dekonstruksjon av den lineære tankegangen er ikke ment som å finne feil/mangler, rett/galt, men om det som ikke er enda (Reinertsen & Flatås 2017, s. 76). Det som ligger foran oss. Det ubevisste og kanskje hva ledelse kan produsere i sammenstøtene og i/for meg som leder.

Jeg vandrer med den deleuzianske filosofiske forskjells tenkningen og ser på nye inn/ut/ganger til ledelse gjennom poetisering, BwO og motstand. I en Deleuziansk tenkemåte er kroppen, igjen, en posthuman kropp som inngår i et nettverk av menneskelige og ikke-menneskelige krefter og relasjoner. Kropp uten kropp gjør at vi kan forstå menneskelige reaksjoner og mønstre på en helt annen måte. Deleuze og Guattari, som jeg har nevnt tidligere, er opptatt av å finne ut hvordan og ikke hvorfor noe skjer. Hvordan kan BwO være med på å utvide og åpne opp for flere spørsmål, utdype tankemønstrene og skape betydning om verden på en ny måte? Bidra til spørsmålskulturer (Derrida referert i Reinertsen 2017) i barnehagen der de ansatte åpner opp kroppene sine og prøver å se forbi den fysiske kroppen som står/sitter/er foran dem. «*Kultur handler om tonen mellom de ansatte, hvordan konflikter blir tatt opp, forholdet til andre barnehager og synet på eier*» (Gotvassli 2016, s.104). Konflikter kan skape splid, rett og galt, en dikotomisk tenkning. Hva skjer med konflikter dersom vi visker ut den dikotomiske tenkningen og ser det i sammenheng med BwO? Tenke på nye måter, nye veier og gå i dybden og tenke gjennom/med en posthuman kropp som eksisterer i nettverk av menneskelige og ikke-menneskelige relasjoner og krefter for å se hva som kommer til syne når utfordringen blir å tenke kropp på nye måter.

Den deleuzianske kroppen er mer enn bare kroppen som vi kan se. Hva gjør en kropp og hva gjør kroppen med meg, for meg? Jeg vil tenke med kropp, lede med kropp, gjøre en kropp. Når vi ler, smiler eller blir sint gjør jeg mer enn det vi kan se. Noe skjer og produseres. Noe berører meg inni kroppen. Hjertet banker, jeg blir varm/klam. Det er ordtak som beskriver hva som skjer og det er med på å produsere noe. Det er reelt for meg, deg, alle. Nye tanker og nye tilblivelser kommer til overflaten som noe mer enn bare en kropp. Vi kropper. Som leder er dette en ny måte å tenke på. Det å se personalet og hva vi kan skape sammen åpner opp for noe mer. «*Hvordan kan posthumane teorier gjennom nye analysebegreper som affekt, kropp*



*og språk som materialitet i bevegelser, knyttes an til at subjektiviteter konstitueres i endeløse tilblivelser (becomings)»?* (Reinertsen 2014). Det å skape betydning for/med de ansatte og hva som kan bli til i en organisasjon som barnehagen er det interessante.

Tilblivelse (becoming) er et begrep som er hentet fra boken «Thousand Plateaus» av Deleuze og Guattari. Der de trekker frem prosessen som viktig, og der det kan skje noe, bli til noe. Det er her jeg ønsker å være som leder. I prosessen sammen med de ansatte. Skape betydning i prosessene og åpne opp for motstand og spørsmålskulturer. Tenke på nye måter. «Praxis of aporias» som Derrida kaller det innebærer *«en valgt form for negativitet, og kan derfor kanskje best forstås som et formelt negativt redskap for å sikre åpenhet og/eller det å holde åpent for noe annet og det eller den Andre alltid»* (referert i Reinertsen 2017, s. 77).

Dekonstruere den dikotomiske tenkningen om hva som er rett/galt og se nye muligheter for ledelse og vite mer uten å vite. Spørsmålskultur og dekonstruksjon sett sammen med apori kan være med på å utvide og sprengte åpen begrepet motstand som noe produktivt og grensesprengende. Se på Bolman og Deal sine 4 perspektiver; struktur, relasjoner, symboler og politikk/makt gjennom en dekonstruksjon av symboler uten symbol, fra makt til mikropolitisk makt, ledelse uten ledelse, og se hva det kan bli til i/om ledelse. Kommer mer inn på dette senere. Det er med på å åpne opp, tenke-eksperimentere. Ja tenke-eksperimentere er noe jeg kom på akkurat her og nå. Jeg som leder er i bevegelse akkurat her og nå i sk/rivende stund. Det å kjenne på kroppen at u/like situasjoner som oppstår gjennom en dag i barnehagen gjør at jeg som leder mange ganger må tenke der og da, i et brøkdeler av sekund, før jeg svarer, re/a/gerer. Jeg eksperimenterer der og da med tankene mine og hva som skjer i kroppene akkurat der og da. Det som jeg da svarer eller gjør i praksis vil igjen gjøre noe med kroppene, skape betydninger, sette noe i bevegelse, produsere noe. Eller er det kroppene som gjør noe med meg som igjen er med på å påvirke min praksis eller svar? Alt er i bevegelse alltid, og det er ikke lett å si noe om hva som påvirker hva, om det er svaret eller praksisen min eller om det er kroppene som påvirker.

I denne sammenheng er det, slik jeg nå ser det i en Deleuziansk sammenheng, tilblivelse som finner sted. Kroppene kobles til andre kropper, affekt oppstår og det begynner å skje noe. En bevegelse, en motstand. Krefter settes i sving og kroppene begynner å oppfatte, tenke og sanse på nye måter. Hendelsene skaper muligheter for forandring og tilblivelse. Noe skjer, en hendelse blir til og det skjer noe her og nå. Her vil jeg også trekke inn affekt begrepet for å viske ut skillet mellom grenser og BwO. I barnehager er det mange regler og grensesettinger som kan skape grenser for kroppene. Affekt i denne sammenheng, slik jeg forstår Deleuze sitt

utgangspunkt i kropp, er at affekt handler om intensitet og det å affekttere i øyeblikket, her og nå. Kroppens kapasitet til å affekttere og ikke hva kroppen er. «*Affects are becomings*» (Deleuze & Guattari 2016, s. 299). Handlingene mellom kroppene er ikke statiske, men hele tiden i bevegelse, i forandring. Det er en strøm av hendelser uten start og slutt. Det interessante her er at jeg tar i bruk andre inn/ut/ganger i min utøvelse av ledelse når jeg åpner opp for å utvide min forståelse og min praksis til å gjelde nye tankemønstre og at det finnes ulike måter å produsere kunnskap på.

En interessant tanke er en ontologisk tenke-eksperimenterende vending som kan åpne opp for nye eksperimenterende tanker. Hva om veggene på møterommet kunne snakke? Akkurat som stillheten på personalmøtet gjorde ledelse. Stolene som vi sitter på. Hvordan påvirker de kroppene på møtet? Hva kan skje da? Skjer det noe med min ledelse som jeg ikke er bevisst på? Tankene oppstår i et brøkdelt av sekund i det det skjer noe nytt. Ledelse her og nå, øyeblikksledelse. På leting etter et ledelsesperspektiv som produserer noe nytt. Jeg som leder må justere meg og ta avgjørelser i øyeblikket, her og nå. Det handler om, i en deleuziansk tankegang, om *event*, en hendelse her og nå. Leirpoll (2015) referer til Massumi (2011) som skriver om event: «*hendelser (= event) er alltid i midten, de ligger mellom det som-akkurat-var og det-som-kommer*» (Leirpoll 2015, s. 109). Slik er livet. Det skjer noe nytt hele tiden, og da kan det å tenke med BwO, transparent ledelse, virtuell/e virkelighet/er og bruke affektive data som poesi og skriving gi muligheter til å se om nye innganger til praksis kan føre til endring og et nytt begrep/perspektiv på ledelse.

## 2.4 Fra språklig til ontologisk vending

I et posthumanistisk vitenskapssyn er det, som jeg har nevnt tidligere, prosessen og hva som produseres som er det interessante. Den postkvalitative vitenskapen og den påfølgende forskningsprosessen skiller seg ut fra den mer tradisjonelle kvalitative vitenskap – og forskningsprosessen på den måten at de dikotomiske skillene/tenkningen av subjekt/objekt og natur/kultur viskes ut. Den humanistiske subjektforståelsen skyggelegger det ikke-menneskelige og det at det finnes noe mer enn det vi allerede vet. «*Når de humanistiske subjektforståelsene dominerer dagens utdanningsvitenskapelige forskning og teoridannelse, blir også slike skyggelegginger problematiske. Og det er blant annet dette som danner utgangspunktet for posthumanistisk tenkning*» (Sandvik 2015, s. 46). Hva som skjer i

øyeblikket og det som kan bli til. En annen måte å forske på der jeg beveger meg vekk fra den språklige vendingen og over mot den ontologiske vendingen og det immanente. Ontologi er definert i det store norske leksikon som: «*Ontologi er det filosofiske studiet av hva som mest grunnleggende sett finnes. Ontologi er en sentral del av metafysikk, som er det litt mer generelle filosofiske studiet av hva som ligger til grunn for virkeligheten*» (<https://snl.no/ontologi> 09.10.18). Der postkvalitativ forskning utfordrer og /eller visker vekk skillene mellom det menneskelige/ikke-menneskelige, subjekt/objekt og teori/empiri. Jeg vandrer gjennom den postkvalitative forskningen med Deleuze og Guattari sin tekning om tilblivelsesprosesser i et forsøk på å åpne opp for ny kunnskap og forsøke å se nye virkelighet/er.

Mye av den forskningen som er gjort på ledelse kommer fra et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn, der språket og ordene har en sentral plass. Diskursene, måten vi snakker om noe på og innholdet vi gir ordene er med på å styre tankene våre og hva som blir gjeldende i samfunnet. Språket har makt og gir føringer for handlingene våre og hvordan vi tenker. Vi skaper mening til handlingene våre og vi styrer tankene våre og definerer hva som er rett/galt gjennom språket. Samtidig kan det skape noen blindsoner, og hva er det vi da ikke ser? Deleuze og Guattari åpner opp ordene i/med materialitet. Vi kan da snakke om språkets materialitet. I et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn og forskningsmetoden er hensikten å finne ut noe mer om fenomener i samfunnet. Her må jeg trekke noen tråder til hvordan posthumanismen ser på fenomenet før jeg går videre. I immanens filosofien er det fenomenologi uten fenomen. I et posthumanistisk perspektiv er det flere virkeligheter. «*Man setter spørsmålsteget ved virkelighetsbegrepet eller setter det i bevegelse og åpner opp for at det finnes flere og andre virkeligheter som uansett hva man selv tenker og mener, kan bety noe for andre og slik også for seg selv*» (Reinertsen 2015, s. 270).

Det som kjennetegner fenomenologien er: «*sentralt innen fenomenologien er å forstå fenomener på grunnlag av perspektivene til de personene vi studerer, og å beskrive omverdenen slik den erfares av dem*» (Thagaard 2013, s. 40). Posisjoneringen er på utsiden og man iakttar fenomenet. Når jeg velger å plassere meg i posthumanismen henger det sammen med min forskningsmetode og mitt forskningsobjekt som er meg selv. Jeg kan ikke plassere meg på utsiden av meg selv, men midt i meg selv. Midt i følelsene mine, tankene mine, hva jeg kjenner i kroppen akkurat her og nå. Jeg inntar en desentrert forskerposisjon.

Min inspirasjon til å se på meg selv, og min ledelse, kom nettopp da jeg ble kjent med posthumanismen, og det at vi mennesker kan ha muligheten til å se på andre muligheter og at det kanskje finnes flere sannheter reelt og virtuelt. For hvem sitter med sannheten? I tenkningen til Deleuze og Guattari snakkes det ikke om sannheter. De visker ut skillet mellom subjekt/objekt tenkning til immanens i virkelighetsoppfatninger. Det er en bevegelse fra hermeneutisk fenomenologi til immanente teorier. Hermeneutikken handler om å fortolke tekster og er meningsskapende. En ontologisk tilnærming har fokus hvordan vi tenker om det som er og ikke er, og hvilke betydning vi tilegner det som er eller ikke er. Det er produksjon av betydning og hvilke prosesser som oppstår. Det har med immanens å gjøre, det iboende. Det er livet. Det er alt. Det handler om å sprengre åpen alle dikotomier. Gå fra den sosialkonstruktivistiske vendingen til den ontologiske vendingen med mennesket som tenkende territorium og i prosess konstant. Fra fenomenologien til immanens der de menneskelige og ikke-menneskelige aktørene har agens. De ikke-menneskelige aktørene kan være affekter, energier, stoler og bord, og de er medskaper i prosessene (Sandvik 2015, s. 50). Det som blir til. Mer om dette senere.

Jeg vil som sagt forsøke å utvide ledelsesbegrepet gjennom en humanistisk vitenskapstradisjon der: *«dualismer som tenkning/væren, subjekt/objekt, kultur/natur, språk/virkelighet og mikro/makro står sterkt»* (Dolphijn & van der Tuin, 2012, hentet fra Andersen 2015, s. 314). Gå fra fenomenologien og objektet til det immanente, det iboende. *«Immanent er noe som er i tingen (noe) selv som en potensialitet. Alt er alltid, og alt er mulig. Absolutt immanens er slik i seg selv»* (Reinertsen 2017, s. 25). I de mange vitenskapsteoriene er det mange ulike kunnskapssyn. Det å finne en årsak, kausalitet, er noe av det som preger det vestlige vitenskapssynet. *«Kausalitet eller årsakssammenheng er forholdet mellom årsak og virkning»* (<https://no.wikipedia.org/wiki/Kausalitet>(21.03.18)). En dikotomisk tenkning. Begrepet rasjonalitet, i den humanistiske epistemologien, der forståelsen av subjektet er et rasjonelt vesen. *«Gjennom sin rasjonalitet antas subjektet å være i stand til å distansere seg fra aktuelle situasjoner, subjektive følelser, instinkter og kroppslige impulser»* (Sandvik 2015, s. 48). I posthumanismen er det å skape alternative virkeligheter i fokus og åpne opp for nye måter å vite på. Det er en prosessontologi, det å være i prosessene og se hva som blir til, og vi kan dermed forlate det dominerende vestlige vitenskapssynet, der dualismer som subjekt/objekt og natur/kultur står sterkt. Det vi da står igjen med er hva som kan bli til, igjen og igjen, og det som kan komme. *«Ontologi handler om det som er, og i Deleuze og Guattari sin filosofi er ontologi et spørsmål om skapelse og ikke om å oppdage (eller avsløre)»*

(Andersen 2015, s. 314). De åpner opp en ny filosofi, immanensfilosofien, som utfordrer den dominerende tenkningen i vestlig vitenskap.

Dette er ikke ment som en kritikk til, eller for og imot på den ene siden sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn og posthumanistisk vitenskapssyn på den andre siden. Det ville være å undergrave annen forskning og det er ikke hensikten. Det jeg ønsker er å gi motstand til det som allerede er. Se nye muligheter som skaper bevegelse og utvikling, og da kan posthumanismen bidra til å åpne opp, viske ut skillet i den dikotomiske tenkningen som dominerer den humanistiske forskningen og gi ny kunnskap fra et annet perspektiv.

Jeg vil nå utdype de fire ulike perspektivene til Bolman og Deal for de skal jeg ha med meg videre i oppgaven til å tenke med og utvide. Åpne opp for et nytt/annerledes perspektiv på ledelse med deleuzeguatteriansk filosofi som utgangspunkt.

### 2.5.0 Bolman og Deals 4 perspektiver på ledelse

Bolman og Deal skriver om 4 ulike perspektiver på ledelse. De bruker en sosialkonstruktivistisk inngang til feltet og, slik jeg ser det, en lineær tankegang. De spør seg spørsmålet; «*Hva er det vi vet om organisasjoner og ledelse som er av genuin betydning og nytte både i det daglige arbeidet og for forskere på området?*» (Bolman & Deal 2014, s. 6). Denne tankegangen viser, igjen slik jeg ser det, til et fenomen som forskerne ønsker å gå ut i feltet og finne ut noe mer om. Jeg ønsker å utfordre den tankegangen og sprengte åpen begreper som struktur, relasjoner, symboler og politikk/makt for å åpne opp et nytt perspektiv om/for ledelse. Få frem noe mer, noe annet om ledelsesbegrepet. Da tar jeg utgangspunkt i Deleuze og Guattari som vil re-tenke relasjoner mellom natur og kultur, språk og virkelighet og tenkning og væren. Posthumanismen vil åpne for nye måter å tenke på og skape alternative virkeligheter. Viske ut de dikotomiske skillene som preger det vestlige vitenskapssynet.

### 2.5.1 Perspektiv nr. 1: Den strukturelle rammen

Samfunnet vårt har strukturelle rammer med lover og regler. Vi mennesker er i større eller mindre grad avhengig av struktur og rammer både i privatlivet og i jobb sammenheng. Det å vite hva som forventes av meg som leder er avgjørende for min trivsel og hva jeg skal/må utøve i jobben min. Det handler om forventninger og rolleavklaring. Dette er noe av den formelle delen av jobben og la oss gå litt nærmere inn på den strukturelle rammen.

I barnehagen jobber det mange mennesker som har ulike roller. Det handler om formelle og uformelle roller. «*Den strukturelle rammen fokuserer på at menneskene må plasseres i de riktige, omhyggelige utformede rollene og relasjonene, som kan gjøre det mulig både å nå felles mål og å ta hensyn til individuelle forskjeller*» (Bolman & Deal 2014, s. 71). De formelle rollene viser til hvilke stilling de ansatte har, innhold og oppgaver. I barnehagen er det mange ulike stillinger; assistenter, fagarbeidere, barnehagelærere, pedagogiske ledere og barnehageleder som jeg er. Slik vi tradisjonelt framstiller det er de ulike rollene nødvendig for å kunne jobbe effektivt og for at de ulike ansatte skal vite hva som er deres ansvarsområde og hvilke krav og forventninger som følger med de ulike stillingene. Som leder har jeg mange ganger hørt i barnehagesektoren at vi opererer med en «flat struktur» og det må vi gjøre noe med.

Flat struktur ja, hva menes egentlig med det? Som vi ser beskrevet over så har vi en formell struktur med roller og stillingsbeskrivelser. Så da burde det være ganske over/siktlig/kommelig å få til en struktur som er organisert på en måte der alle vet hva som er deres oppgaver og roller. Hvor har så dette begrepet «flat struktur» fått sitt utspring fra og hva handler det egentlig om? Hvordan kan jeg som leder gjøre noe med denne tankegangen, og hva er eventuelt problemet med den? Hvem er det som må gjøre noe med den «flate strukturen»? Er det lederne, alle de ansatte i barnehagen eller administrasjonen på kommune nivå? Hva er eventuelt alternativet og hvordan presenteres det? «Flat struktur» for meg som leder handler om at alle ansatte i barnehagen har fått/får være med på avgjørelser og bestemmelser i barnehagen. Alle må eie prosjektet heter det så fint i barnehagehverdagen. Ja alle må eie prosjektene, men ha ulik medbestemmelse. Ledelsen i barnehagen må sette noen rammer/føringer for det overordnede måle/t/ene og deretter kan de andre ansatte få medbestemmelse i hvordan de vil utføre prosjektene på avdelingen og sammen med barna. I rammeplanen står det: «*Styreren leder og følger opp arbeidet med å*

*planlegge, dokumentere og utvikle innholdet i og arbeidsmåtene til barnehagen og sørger for å involvere hele personalgruppen». Videre står det: «den pedagogiske lederen har fått ansvar for å sette i gang og lede det pedagogiske arbeidet i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen leder arbeidet med å planlegge, gjennomføre, dokumentere, vurdere og utvikle arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede» (Rammeplanen 2017, s. 16). De andre ansatte som assistenter og fagarbeidere er ikke nevnt i rammeplanen med spesifikke oppgaver eller ansvarsområder. Da er det leder som har det øverste ansvaret, og slik jeg ser det, sørge for å jobbe, sammen med mine pedagogiske ledere som utgjør lederlaget i barnehagen, med den «flate strukturen». Senere i oppgaven vil jeg forsøke å utvide roller, rolleavklaring og struktur der Deleuze og Guattari river ned alle hierarkier og vi igjen kan snakke om immanens og mennesket som tenkende territorium.*

### 2.5.2 Perspektiv nr. 2: Human-resource rammen

Human resource-rammen bygger på arbeidene til Parker Follet og Elton Mayo. De kritiserte den tidligere antakelsen om ledelse, nemlig at arbeidere bare skulle motta lønn og gjøre som de fikk beskjed om på arbeidsplassen. Human resource-rammen kritiserte dette synet ut fra to grunner; det var dårlig psykologi og det var urettferdig. Det ble hevdet at: «menneskers ferdigheter, holdninger, energi og engasjement var viktige ressurser som kunne anvendes til enten å skape eller ødelegge hele virksomheten». Human resource-rammen bygger på visse grunnantakelser som belyser dette forholdet:

- Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt.
- Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter.
- Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen - eller det går utover begge parter.
- En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for (Bolman & Deal 2014, s. 146).

«*Folkene våre er vår viktigste ressurs*» (Bolman & Deal 2014, s. 143). Dette sitatet synes jeg oppsummerer godt det som står i boksen over. Human resource-rammen er det perspektivet på ledelse som jeg kjenner berører meg mest. Derfor utdyper jeg det mer enn de andre perspektivene. Senere i oppgaven går jeg nærmere inn på relasjoner i personalgruppen når jeg åpner opp og utvider med naturkultur, materialitet og BwO.

### 2.5.3 Perspektiv nr. 3: Den symbolske rammen

«*Et symbol er noe som står for eller hentyder til noe annet; det formidler et sosialt konstruert meningsinnhold som langt overstiger dets egentlige eller klart funksjonelle anvendelse*» (Bolman & Deal 2014, s. 280). Alle mennesker søker betydning med livet og er omgitt av symbolske handlinger og symboler i hverdagen ifølge dette perspektivet. Det er en del av dagliglivet. I barnehagen har vi mange symbolske handlinger for og sammen med barna. Det gir en mystikk og et rituale for barna. Karneval er et eksempel på en symbolsk handling og da er personalet og barna i godt humør, de kler seg ut og kan være noen andre enn seg selv for noen timer. Eller er de noen andre? Kanskje de bare finner frem noe iboende i seg selv som mennesket. Fokuset er på kultur, stabilitet, trivsel og ritualer. Her kommer jeg nærmere inn på symboler og deres funksjoner og utvider med affekt, språkets materialitet, virtuell/e virkelighet/er og poetikk.

### 2.5.4 Perspektiv nr. 4: Den politiske rammen

I denne rammen er det fokus på makt, forhandlinger, fordeling og rettferdighet. «*Innenfor den politiske fortolkningsrammen framtrer organisasjonen som en turbulent arena for en stadig kamp mellom individuelle interesser og gruppeinteresser*» (Bolman & Deal 2014, s. 220). Jeg vil se nærmere på maktbegrepet og hva som produseres i en deleuziansk filosofi. Finnes maktegrepet i en posthumanistisk inngang eller åpner det seg helt andre perspektiver? Jeg går fra et maktperspektiv til et mikropolitisk maktperspektiv som handler om agens, sammenstøt og produksjon som jeg åpner opp og utvider med senere i oppgaven.



## 2.6 En inngang til en utvidelse

Det gir mening når jeg leser Deleuze og Guattari som sier at vi må åpne opp. Hva skjer i praksis, i møtet mellom de/n andre, når vi åpner opp. Her handler det ikke bare om menneske/ne men også det ikke-menneskelige og kropper og hvordan dette får agens i sammenstøtet. Slik jeg forstår Deleuze og Guattari, stiller de spørsmål til alt det som allerede er, og sier at det finnes mer der ute i den store verden som vi ikke vet noe om. Hva påvirker praksisen? Praksisen kan ikke sees på ene og alene, den eksisterer i relasjon/immanens/assemblage med alt det andre. Og hva er alt det andre? Det er det Andre jeg vil åpne opp når jeg beveger meg inn på nye veier. Jeg ønsker å utvide min egen forståelse. Jeg vil tenke med Deleuze og Guattari og være åpen for det nye og se nye muligheter. Det er bevisste og ubevisste prosesser som kan føre til nye prosesser og ny kunnskap og produksjon. Se om det skjer noe nytt, en ny becoming. En ny tilblivelse. Erkjennelse av immanens, det iboende. Livet selv. Det at det finnes mer enn det vi allerede vet. Alt er mulig alltid.

Jeg ønsker å bevege meg fra den språklige til den ontologiske vendingen der jeg forsøker å vende meg mot og fokusere på selve tenkningen og tenkebetingelser for nye muligheter. Få mer å tenke med og tenke på. Gå fra en subjekt/objekt posisjon til det immanente. Her må jeg stoppe opp litt. Jeg trenger å pakke ut subjektposisjonen for å bringe den med meg videre i oppgaven. Sandvik skriver om desentrert forskerposisjon. Som jeg har nevnt tidligere er det prosessen og det som produseres her og nå som er det essensielle. Tar man et slikt utgangspunkt legges det noen føringer for forskerposisjonen. «*Forskeren vil ikke lenger kunne stå utenfor, over eller ved siden av mennesker eller begivenheter. Flere fliker av virkeligheten produseres mens forskeren installerer seg blant menneskene og i materialet, der forskeren ikke er den eneste aktøren eller agenten i maskineriet*» (Sandvik 2015, s. 53). Jeg blir stående midt i forskningsfeltet og bruker meg selv og mine erfaringer, berøringer og tanker for å forske på og gjøre et forsøk på å utvide ledelsesbegrepet. Spreng ledelses begrepet åpent og tenke med det igjen og igjen samtidig som jeg bringer inn motstand, immanent kritikk og nomadologi. Motstand for å skape spørsmål og ville vite mer. Immanent kritikk som bringer meg videre i det å vite at alt påvirker og er i bevegelse. Nomadologi for å bevege meg med/i, frem og tilbake med teori og metodologi gjennom oppgaven med hovedvekt på Deleuze og Guattari. Kommer mer inn på dette senere.

Som jeg nevnte innledningsvis vil jeg forsøke å tenke med teori, tenke med metode, tenke med meg selv, tenke med kropp. Jeg kjenner noe i kroppen min angående ledelsesbegrepet. En uro kanskje, noe jeg ikke klarer å sette fingeren på akkurat nå. Det er noen løse tråder som jeg håper å finne ut hva er gjennom denne oppgaven. Jeg har behov for å utvide og tenke nye tanker om/for ledelse. Kanskje det nettopp er de løse trådene som er noe verdifullt for meg for å kunne kjenne på et fullkomment ledelsesbegrep. Jeg kjenner på en uro og en tomhet av at det mangler noen perspektiver på ledelsesbegrepet i dagens teorier om ledelse, og hvilke vitenskapssyn ledelsesteoriene bygger på. Hva kan den uroen være med på å produsere i/for meg og mine affektive data når jeg vil forsøke å utvide ledelsesbegrepet? Se på den uroen som en produksjon av noe. En produktiv uro. Produksjon for å utvide, rote rundt i teorien og være eksperimenterende. Prøve å åpne opp noe som ligger der i en virkelighet som likevel enda ikke eksisterer.

Når jeg velger å ta denne inngangen i oppgaven min og se på ledelse og min egen profesjonalitet som barnehageleder ligger det også foran meg det å være nysgjerrig og innleiret i/på min egen profesjon. Innleiret i form av å ha en aktiv tilstedeværelse her og nå i min ledelse av personalet, barna og foreldre. Tenke med ledelsesbegrepet i egen profesjon igjen og igjen. Tilblivelse/ledelses/tilblivelser og være nysgjerrig på den måten at jeg må være åpen og gjør meg selv sårbar. Er åpen for å være usikker, være tvilende og se hva som kan åpne seg, hva som kan bli, det som åpner seg opp i/med meg her og nå og eksperimentere med nye tanker, ideer og leke meg med alt som produseres i øyeblikket. Det jeg kjenner på/i/med kroppen, som berører meg og som kanskje kan bli til noe. En tilblivelse og ny produksjon av ledelse. Ta med meg videre hvordan jeg kan sanse/tenke/føle/kroppe ledelse.

## 2.7 En ny ledelse i et jobbskifte

Så tilbake til mine tanker og det jeg kjenner/berører meg i det å skulle skifte jobb. Følelsene og den uroen jeg har kjent på mange ganger blir en del av empirien min. Jeg vil tenke med empirien min. Det er mine egne opplevelser jeg vil ha i fokus og det kommer også frem i mine affektive data. Jeg vil eksperimentere med mine data for å kunne klare å se hva som ikke har vært. Se en ny virkelighet som ikke har begynt å eksistere enda. Andersen (2015) inspirert av Deleuze og Guattari skriver om eksperimentering av data. Hun skriver «en åpenhet for hva vi ikke kan vite før vi faktisk støter sammen, på eksperimentelle måter, med empirien vi

tenker med» (Andersen 2015, s. 312). Min empiri blir mine egne tanker og det jeg kjenner på som en uro og diskurser om ledelsesbegrepet. Noen brudd, motstand og kritikk for å åpne opp og eksperimentere om/for ledelse. Senere i oppgaven trekker jeg inn Bolman og Deals 4 perspektiver på ledelse for å skape brudd, rote rundt og se hva ledelse kan bli til når jeg vandrer med Deleuze og Guattari sin forskjellsfilosofi.

Jeg har skrevet logger som er noe av mitt datamateriale. Loggene gir meg en affektiv inngang og fokuset er på meg selv. Jeg er mine egne data. Hva er det jeg bringer med meg inn i et jobbskifte som kan ha betydning for meg? Jeg har noen erfaringer som kanskje kan være til hinder for å ville gå inn i en ny jobb, samtidig som det kan føre til endring og utvikling. Når jeg nå ser tilbake, og skal starte på denne reisen, ser jeg at jeg har mobilisert meg for de største scenarioene. Spørsmål har ligget i under/bevisstheten min. Spørsmål om hvordan kommer jeg til å bli møtt, hvem er det som jobber der, og hvordan blir jeg som ny leder sett på av resten av personalet? Jeg har vært redd for å bli møtt med en «kald skulder» og det har gjort noe med meg i prosessen før jeg begynte i den nye jobben. Det å skulle gå inn i en ny jobb er sammensatt av mange ulike u/sannheter.

Etter mange år i barnehagesektoren har jeg opplevd mye positivt, og også en del negative hendelser. «*Der det er mennesker er det konflikter*» er det et ordtak som sier, og det har jeg også kjent på kroppen. Det har gjort noe med meg. Det å kjenne på de negative følelsene og opplevelsene. Mine tanker i denne prosessen på min gamle arbeidsplass er hvordan kan styrer jobbe med organisasjons/kulturen for å fremme et godt arbeidsmiljø? Det interessante nå er; hva er egentlig kultur og arbeidsmiljø, eller naturkultur gjennom BwO for å tenke med Deleuze og Guattari. Jeg velger å knytte kulturbegrepet, som jeg har nevnt tidligere, til barnehagen som organisasjon. Mye av kulturen er ubevisste prosesser og påvirker atferden til personalet. Det er derfor viktig, mener jeg, å ha en spørsmålskultur som åpner opp for ikke-dikotomisk tenkning og kritisk immanens. Da kan nye muligheter og nye produksjoner bli til/tilblivelse. Et arbeidsmiljø er også viktig for personalet. Arbeidsmiljøet og kulturen kan være med på å påvirke personalets atferd og handlingsmønster. Det er u/bevisste prosesser der de menneskelige og ikke-menneskelige aktørene har agens.

I et posthumanistisk perspektiv handler dette om agens og igjen naturkultur og BwO. Lenzh Taguchi knytter dette til språklige produserte diskurser; «*med utgangspunkt tagen i en agentisk realistisk onto-epistemologi vill vi undersöka hur vitenskapliga, populärvetenskapliga och andre språkligt producerade diskurser og diskursiva praktiker*

*interagerar och kan förstås som sammanflätade och samhandlande med materialiteter som arkitektur, möbler, ting og mänskliga kroppar»* (Lenzh Taguchi 2015, s. 82). Der miljøet og kulturen i en barnehage er ikke-menneskelige aktører som skaper en tilblivelse. Der alle materialiteter blir til nye muligheter, og skillet mellom alle aktørene blir uklare og sentrale for hvordan vi ser på verden med nye perspektiver og der alt har agens for hvordan vi blir til i og med alt rundt oss.

Dette er noe av de tankene og følelsene jeg tar med meg inn i et jobbskifte. Hvordan kan jeg som leder bruke, og bli til, med mine sanser, tanker og følelser som oppstår i meg i møtet med en ny arbeidsplass for å fremme et godt arbeidsmiljø og utvide ledelsesbegrepet? Da lå svaret foran meg, som jeg også har nevnt tidligere, at jeg i denne masteroppgaven skulle bruke en autoetnografisk metode der jeg forsker på meg selv. Jeg kommer mer inn på autoetnografi som metode senere, men vil bringe det inn i oppgaven allerede nå for det følger meg gjennom store deler av oppgaven. Baarts viser til Ellis som sier dette om autoetnografi: «*autoetnografi er en kvalitativ forskningsstrategi. Forskeren tar utgangspunkt i sitt personlige liv ved å være oppmerksom på egne fysiske reaksjoner, tanker og følelser*» (Barts 2010, s. 172). Selve begrepet autoetnografi er delt i tre: Auto betyr «selvet» og som viser til at det er en selv det skal forsker på. Etno betyr «kultur» og viser til den kulturen forskeren selv befinner seg i og den konteksten forskerens egne erfaringer og hendelser blir til i. I et posthumanistisk vitenskapssyn gjelder det både de menneskelige og ikke-menneskelige aktørene. «Grafii viser til den vitenskapelige prosessen» der mine personlige fortellinger, erfaringer og logger går fra å være personlige til vitenskapelig kunnskap (Baarts 2010, s. 174).

Etter mange år i barnehagesektoren har jeg erfart at jeg som leder produserer ulike sammenstøt/sammensetninger ut i fra hvem jeg snakker med, hvem som er aktører i prosessen. Som f. eks i en pedagogisk ledergruppe er alle pedagoger, men de/vi/jeg produserer ulikt og det be/rører meg. Jeg vil prøve å være selvrefleksiv. Være åpen, transparent og vandre med/i meg selv for det som kan bli til. Være i/sammen med prosessen som ledelsesproduksjon og jobbe/skrive meg inn/ut/rundt i prosessen for å være sårbar, erkjenne for meg selv og de/t Andre hva som er viktig i møtet med en ny arbeidsplass. I oppgaven skriver jeg i jeg-person. I en tradisjonell forskning er det fokus på objektivitet og objektive data. Det er ikke ønskelig å ha med subjektet og tanker og følelser (Law 2004, s. 36). I en deleuzians tenkning er det det som skjer i øyeblikket, det som blir produsert i sammenstøtet mellom ulike aktører som gir affektive data og kan være en åpning til å se andre

virkeligheter. Være sårbar på den måten å være transparent. Stille meg åpen til nye måter å tenke på og se hva som kan skje.

«*Lodge yourself on a stratum, experiment with the opportunities it offers, find an advantageous place on it, find potential movements of deterritorialization, possible lines of flight, experience them, try out continuums of intensities segment by segment, have a small plot of new land at all times*» (Deleuze & Guattari 2016, s. 187). Det å åpne opp for nye muligheter, være eksperimentell og være i prosessen og i øyeblikket og se hva som skjer er en spennende tanke. Motstand og forskjells-tenkning har jeg tidligere tenkt på som kritikk og en stopp i utvikling. Nå når jeg har åpnet opp for posthumanismen og en postkvalitativ forskning er det jo nettopp motstand og kritisk tenkning som kan være inngangen til å se nye muligheter og hva som kan skje/produseres i øyeblikket. Det er her jeg vil være i oppgaven min. Vandre med Deleuze og Guattari sin forskjells-tenkning der jeg ser på BwO og det immanente for å se hva ledelse kan bli til.

Det kan være livgivende, immanens, bli til i åpenhet for det nye, se hva som skjer i praksis, i møtet, imellom når vi åpner opp. Livgivende ledelse. Motstand kan føre til nytt liv, nye prosesser. En prosessontologi. «*I en prosessontologi er det ingenting som er det samme, alt er nye blivelser fordi nye komponenter (en time, et minne, en flyktig fornemmelse idet øyet hviler på et ansikt) smetter inn og ut av sammensetninger som virker med i den videre produksjon av virkeligheten*» (Andersen 2015, s. 326). Der dualisme tenkningen forlates og fokuset rettes mot det som kan bli til er viktigere enn å se på det som har vært, altså fortid. Det er her og nå, nå-tid som er essensen og som kan bli til noe, til/bli, tilblivelse eller becoming som Deleuze og Guattari trekker frem der prosess fremfor produktet er det interessante. Jeg ønsker å se på ledelsesbegrepet både slik det er definert hos Bolman og Deal samtidig som jeg forsøker å åpne opp og eksperimentere og leke meg med et nytt perspektiv på ledelse.

Poetisering av hva ledelse kan bli til, en tilblivelsesprosess. Jeg skriver dikt om ledelse og det blir en del av mine affektive data, samtidig som det hjelper meg med å tenke og utvide, åpne opp og rive ned for noe nytt. En ny tilblivelse. Diktene er mine tanker og følelser som kommer til meg når jeg skriver og filosoferer meg gjennom oppgaven og det gir meg mer å tenke med/på. De åpner opp nye inn/utganger og skaper motstand/kritikk for å og til å stoppe opp og tenke annerledes om ledelse. Poesi, skriving og affektive data kommer jeg nærmere inn på i metoddelen, men tar det med her for det er elementer jeg bruker når jeg skriver meg

frem og tilbake i oppgaven. Et dikt blir produsert når jeg skriver, filosoferer og roter rundt i oppgaven min. Et dikt som jeg kan tenke/vandre videre med/i om kropp og ledelse:

*Jeg er meg, eller ikke*

*Mer enn meg, hvem er jeg*

*Mer enn kroppen, kroppene*

*Kroppene er mer enn organer*

*Kroppen/e er følelser, er tanker, er noe mer*

*Kroppen/e er sansen/e, det jeg senser; varmt, kaldt, strømninger i/med kroppen/e*

*Kroppen/e i affekt*

*Påvirket av materialitet*

*Affekt i materialitet, det blir bevegelse*

*Affekt på/i ledelse*

*Ledelse i materialitet*

Hva det nye perspektivet blir vet jeg ikke enda. Jeg vil være i prosessen og se hva som produseres der heller enn å være så opptatt av resultatet. Som jeg har nevnt før er det i den ontologiske vendingen jeg er og som fokuserer på tenkningen og prosessen og hva som kan bli til noe mer. Jeg beveger meg vekk fra fenomenologien og over i posthumanismen. Vi mennesker streber etter å frembringe resultater, men like viktig er det å bli til i øyeblikket, her og nå. Stoppe opp. Se hva som skjer. Hva påvirker, hva berører og hva produserer affekt? Affekt i en deleuziansk tenkning er: «den forandringen eller variasjonen som oppstår når kropper støter sammen eller kommer i kontakt med hverandre» (Andersen 2015, s. 317). Affekt er en intensitet, en energi, som er ubevisst og som produserer noe i øyeblikket. Videre skriver Andersen dette om affekt: «Affekt er noe som er mellom. Det er noe pre-perseptuelt som oppstår på terskelen mellom tenkning og ikke-tenkning, noe som skjer utenfor vår (subjekters) kontroll, men som vi samtidig allerede tar del i. Det er alle mellomrommene som deltar i en pågående aktualisering av virkeligheten» (Andersen 2015, s. 318). Kroppene støter sammen og det skjer noe imellom. Alt dette som påvirker ønsker jeg å smelte sammen med teori og eksempler fra egen praksis, og logger, for å åpne opp, eksperimentere og produsere

noe nytt som igjen kan føre til nye spørsmål, skape undring og nye tanker å tenke og vandre med.

Vandre med tankene får meg til å tenke på nomadologi. Nomader vandrer fra sted til sted og jeg vil vandre i/med teori og metode. Tenke med teori og vandre med Deleuze og Guattari, prøve å gi et bilde på et nytt perspektiv av ledelse gjennom loggene mine. Loggene er mine egne fortolkninger og poetiseringer av hva som skjer i øyeblikket, hva som berører. Det blir også en del av metoden min. En autoetnografisk metode der jeg er mine egne data i ledelse og teorier om ledelse. Jeg er med i loggene og produserer loggene der jeg skriver om de øyeblikkene som berører meg for å se hva som kan oppstå, bli til i et nytt ledelsesbegrep. *«Sk/riving er en til/blivelsesontologi hvor intensiteter og krefter åpner opp for bevegelse, igjen og igjen, her og nå»* (Reinertsen 2017, s. 22). Jeg skriver meg i/med/gjennom oppgaven. En postkvalitativ forskning som tenker nytt om forskningsprosessen og data. *«Postkvalitativ forskning utfordrer oppfatninger om hva, når og hvordan datamateriale og dermed empiri kan forstås og brukes i forskning. Det åpner opp for å ta inn affektive tilstander i undersøkelser»* (Otterstad 2017, s. 25). Det noe jeg kjenner på, og den affekten som oppstår i øyeblikket, er i mitt datamaterialet og gir meg nye tanker og noe å tenke med. Det er/blir postkvalitative data. Jeg er mine data og ledelsens materialitet. Mine data sammen med BwO og det virtuelle kan gi nye inn/ut/ganger til ledelse og hva ledelsesbegrepet kan være. Kan loggene og ledelse være virtuelt og bli til noe? Kan det være noe som vi ikke vet noe om enda, noe vi ikke har oppdaget enda, men som allikevel eksisterer?

## 2.8 Det første møtet med den lukkede døren

*«Steget mot den stengte døren som skal åpne en ny verden er så vidt begynt. Det kribler i kroppen når jeg må gå og vente på den første telefonen om når jeg skal få komme på besøk på den nye arbeidsplassen. Hvordan blir den telefon samtalen? Hvilke følelser og tanker settes i gang, og hva gjør det med mine tanker om hvordan mitt første virkelige møte blir? Mange tanker og spørsmål er i sving og den affektive prosessen lever i hele kroppen. Jeg kjenner at jeg lever. Hjerner, hjertet og blodårene pulserer og det bygger seg opp en intens spenning som blir utløst av en ro og tilfredshet når jeg ser telefon nummeret fra den nye jobben lyser mot meg på mobilen. Åh nå skjer det!».*

Steget mot den stengte døren som skal åpne en ny verden er så vidt begynt. Nå åpner jeg døren bitte litt for første gang; tar telefonen og svarer personen i andre enden. Endelig er steget tatt, et lite vaklende første steg, hva møter meg i andre enden? Jo, en varm og hyggelig stemme. Jeg kjenner at hjertet faller til ro og tankene og refleksjonen kommer på rett sted i hjernen. Jeg klarer å fokusere på samtalen og ikke bare på hjertet og blodet som suste rundt i kroppen. Hva handler dette første virtuelle møtet om? Virtuelle kropper der alt kan bli til? Tenke nye tanker og det virtuelle, det som kan skje, er med i den virtuelle virkeligheten som aktualiseres og som kan oppstå, bli til. Gi rom for å tenke ledelse i/med virtuelle kropper og eksperimentere med tankene og se hva som kan bli til. Våge å være i øyeblikket, våge å være nytenkende, våge å tenke om ledelse i et nytt perspektiv gjennom de/n deleuziansk filosofiske kropp/en/e. Hva skjedde i det øyeblikket jeg kjente at jeg fikk kontroll over kroppen min? Handler det om ledelse, kropper-uten-organer, tilblivelse eller hva? Det var noe som berørte meg. Jeg har kjent det på kroppen mange ganger før. Det lagde noen spor.

Sporene og det som berørte meg handler slik jeg ser det i et posthumanistisk vitenskapssyn om affekt. En intensitet i øyeblikket. Jeg har kjent det på kroppen før, og tenkt at noe skjer, men har ikke klart å erkjenne at noe har berørt meg. Dette handler, slik jeg ser det, om de definisjonene som jeg er vant til å være i. Hvordan jeg/vi/samfunnet definerer alt rundt oss, også ledelsesbegrepet, som hva vi mener det er. Hva som er rett. Det føles som om jeg har vært i en spiral eller en ring der jeg har fulgt strømmen og ikke stilt kritiske spørsmål. Nå vil jeg bryte opp mønsteret som er preget av de dikotomiske skillene der vi diskuterer rett/galt, hva som skjer, hvorfor det ble slik og hvem gjorde hva og hvorfor uten å stoppe opp og se på det som faktisk skjer, her og nå, med fokus på hva som kan bli til i øyeblikket, øyeblikks/produksjon/ledelse (Reinertsen 2017, s. 144). Et glimt som oppstår der og da. Stoppe opp i det øyeblikket jeg kjenner at noe berører meg. Hva skjer når jeg kjenner noe? Når det er noe som treffer meg. Alle materialitetene som er rundt/i meg/oss beveger seg og gjør noe med meg/oss. De har en agens. Er det verdiene mine som blir berørt? Kroppen min? Meg? Hva er viktig for meg i ledelse og hvordan kan jeg bevege meg og tenke med Deluze og Guattari for å åpne opp for et nytt perspektiv på ledelse? Se på ledelse i materialitet og være uten å være i øyeblikket, i øyeblikksledelse.

Bli med videre på reisen og se hvilke åpninger som finnes og nye muligheter bak den lukkede døren som vi skal ta steget inn/i/over, og se hva som åpner seg av muligheter. En interessant tanke som jeg vil ta dere med inn i.



Jeg vil bevege meg ut av den vante sirkelen og tenke ledelse på nytt. Som jeg har nevnt tidligere er en nomade en som beveger meg rundt på leting etter ny kunnskap og nye måter å tenke på/med. Åpne opp profesjonen ledelse, undre meg, tenke nytt og eksperimentere med å trekke inn alt som kunne tenke seg å påvirke og ikke. Denne åpenbaringen blir prosesser, både bevisste og ubevisste, og jeg vil knytte det sammen med begrepet affekt og affektive prosesser. Jeg vil igjen vise til Nina Rossholt når hun skriver om affekt der hun baserer seg på Deleuze og Guattari. «*Affekt handler om intensitet og om å være i øyeblikket, i nåtid*» (Rossholt 2015, s. 216). Affektive prosesser er ikke knyttet opp til subjektet, men sansingen i seg selv og det å være. Det er noe som er mellom og vi er ikke forberedt på når affekt inntreffer. Det er utenfor vår kontroll, men samtidig blir det en del av oss. Vi tar allerede del i det. Så hvordan kan dette settes i sammenheng med ledelse og prosesser som oppstår i nåtid? Affekt skaper bevegelse og bevegelse setter i gang nye tanker og prosesser. Jeg vil tenke med og vandre med Deleuze og Guattari og sanse, leke med tankene og eksperimentere. Ikke tolke eller lete etter det som kunne ha skjedd, men være i motstand, immanent kritikk, og se hva som kan bli til, tilblivelse. Skrive meg inn og ut av mine opplevelser, loggene, og være i prosessen her og nå.

Som nevnt tidligere er jeg mine data. Jeg bruker autoetnografi som metode for å skrive meg inn/i sammen med dataene mine og jeg er en del av prosessen og virkelighetsoppfatningen. Jeg ønsker å stille kritiske spørsmål til ledelse og ulike perspektiver på ledelse. Hva gjør ledelse med/for meg og de ulike perspektivene og definisjonene på ledelse? Den dikotomiske tenkningen stiller jeg spørsmål til med å diskutere og spørre hva ledelse kan bli til med den deleuzianske filosofien som inn/utgang til et posthumanistisk syn på ledelse og hva som skjer. Ledelsesbegrepet settes i bevegelse og for å løse opp fastlåste dikotomier og et språk som føles fattig bruker jeg poesi som metode for å berike språket og som en hjelp til å stille vanskelige spørsmål. Der jeg føler motstand i språket kan poesi være med på å stoppe opp og gi meg nye tanker å tenke med. Jeg bruker ordtak og skildringer for å komme meg videre i skrivingen og tankene. Skildringene og poesien er også ment som en metode for å få leseren med inn i teksten og gjøre den levende. Gi bevegelse til teksten og på den måten gi affekt til og berøre leseren.

Jeg velger å lage nye ord, dele opp og sette sammen igjen med skråstreker. Det er del og ledd i det Deleuze og Guattari benevner som en nullologi, og som kan sies å være språkets nullpunkt og brudd med alle grammatiske strukturer og samtidig derfor ontologiens innovative potensialitet. «*Det å bryte med strukturer for å stille spørsmål, åpne opp og vise*

*kompleksitet er en måte å vise samtidighet, sammenstillinger på, eller det Deleuze og Guattari kaller sammensetninger (assemblages)*» (Reinertsen 2017, s. 128). Assemblage er en sammensetning av noe helt, som en klump, som består av ulike elementer/deler. De ulike elementene/delene produserer krefter og intensiteter. Sammensetningene står ikke alene. De er avhengig av hverandre. Knyttet sammen, og det er glidende overganger. Slik jeg leser Deleuze og Guattari er det bare sammensetningene vi kan vite noe om. Ulike sammensetninger som glir inn i hverandre. Her må jeg stoppe opp og trekke inn Bolman og Deals Human-resource perspektiv som omhandler både mennesket og organisasjonen. Begge parter, som er ulike sammensetninger for å tenke med forskjellsfilosofien, er avhengig av hverandre og glir inn i hverandre. Dette kan knyttes til BwO med et nettverk av menneskelige og ikke-menneskelige relasjoner og krefter. Det skapes bevegelse og vi får mulighet til å tenke mer, vite mer. Skape motstand og være eksperimentell i/med skrivingen som får oss til å stoppe opp og stille oss undrende til grammatikken. Det skal være brytninger, spørsmål og grensesprengning for å fortsette å tenke både vitenskapelig og gjennom skriving i teksten. Brudd, nye sammensetninger som blir til nye åpninger og eksperimenteringer gjennom skrivingen. Skriving er tenkning og ikke nøytralt. Det er mine, dine, våre ord. De blir aldri de samme. Ulik betydning i ulike sammenhenger og for hvem som skriver.

Skriving blir også en del av metoden. Jeg skriver meg gjennom tankene mine. Skriver med/om teori/ene for å produsere noe mer. Skrive meg selv sammen med et nytt perspektiv på ledelse. Skriver meg gjennom motstand og åpner opp for noe nytt, det som kan bli til, tilblivelse. Jeg vil vandre med/gjennom mine egne historier, og mine data er logger fra egen praksis. Da blir autoetnografi en metode der jeg kan utforske min egen praksis gjennom tekstproduksjon (Reinertsen 2015, s. 269). Jeg er mine egne data. Jeg vil se på meg selv og det som berører meg for å utvide ledelsesbegrepet. «*Åpne opp for noe mer enn det øyet ser og øret hører. Å gi seg hen i skapende prosesser for å tenkeføle datamaterialenes intensitet, vitalitet og kraft-handler om å levendegjøre og få datamaterialer til å virke, ikke som en årsak-virkningsprosess, men som affektive prosesser*» (Ottestad 2015, s. 20). Hva kan mine logger og mine tanker, følelser og sanser brukes til? Mine data kan åpne opp for noe mer. Bruke andre måter å tenke på/om ledelse og bruke postkvalitative data for å utvide og kanskje skape noe mer. Mer om skriving og autoetnografi som metode senere.

## 2.4 Et opp/ned bilde på ledelse

Tidligere har jeg tenkt at jeg på mitt beste som leder når alt flyter og det ikke er noe motstand eller hindringer. Men hva er det jeg her tenker på? Hva skjer da med prosessene og det å være i øyeblikket her og nå? Nei ledelse i flyt sett gjennom Deleuze og Guattari og det posthumanistiske vitenskapssynet er ikke forenlig. Det er ikke slik jeg vil utøve ledelse! Dette vil jeg vekk i fra og over på/i/ til øyeblikksledelse. Betydningsskapning i ledelse der flyten er immanens. Det er livet. Det er prosessen. Det er produksjon og livgivning. Kroppene og immanensen er i konstant bevegelse som gjør at ledelse materialiseres i øyeblikket. Det å utfordre de skillene jeg er vant å tenke med om ledelse blir viktig for å utvide ledelsesbegrepet. Jeg vil bringer inn noe nytt. Stoppe opp ved etablert praksis for å skape motstand/forstyrre det som allerede er etablert. Det åpner opp for nye praksiser. Hva kan ledelse bli til? Skaper brytninger og friksjon. Ledelse igjen og igjen.

Da jeg ledet mitt første ledermøte var jeg opptatt av å finne ut hva de pedagogiske lederne forventet av meg som leder. Ville de ha en tydelig leder, god kommunikasjon og en leder med autoritet? Dette er kanskje greit å finne ut noe om dersom jeg skal tenke i et tradisjonelt ledelsessyn og tenke at jeg må passe inn i rammen av en lederstil, en organisasjonskultur og Bolman og Deal sine perspektiver på ledelse. Her ser jeg at jeg er fanget i den tradisjonelle tankegangen om ledelse og lederstil. Jeg skal forsøke å tenke nye tanker og da må jeg heller være åpen for noe annet og stille meg andre spørsmål; Hva er ledelse, hvem definerer ledelse og trenger vi å definere ledelse, og for hvem? Det å stoppe opp og undre seg, tenke nye tanker, være i prosessen er det som er det interessante. Det blir som et opp/ned bilde på ledelse. I et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn kan språket vårt skape et skille mellom det menneskelige og det ikke-menneskelige. Det er årsak/virkning, rett/galt som er dominerende. En dikotomisk tenkning der virkelighetsoppfatningen er å skape mening, altså meningsskapning. På det møtet blir profesjonaliteten (ledelse) definert som noe som er, og ikke noe man gjør. Inspirert av Deleuze og Guattari er profesjonalitet noe man først og fremst gjør, ikke noe man er. Å gjøre uten å være. Jeg tar med meg videre i oppgaven materialisering i øyeblikket, ledelsens materialitet og hvordan tenke BwO som å kroppe ledelse (Reinertsen 2017). Det er her jeg også vil være. Jeg vil gjøre ledelse uten å bli definert som *noe* ut i fra profesjonen ledelse. Hva det gjør med meg, og ikke hvem jeg er. Det er som vi har sett til nå ikke bare selve begrepet ledelse som definerer hvem jeg er. Det er ikke bare det menneskelige

som påvirker hvem jeg er som leder, men også materialiteten og immanens. Alt er med på å produsere ledelse. Alt kan bli til noe, en tilblivelse, alltid. Ingen ting er konstant.

Hvordan oppstår øyeblikksledelse i møte med andre? Er jeg allerede fastlåst i hva begrepet ledelse er og hva som forventes av meg? Eller vil jeg åpne opp for det som kan komme til å bli/bli til? I et posthumanistisk perspektiv kan jeg tenke ledelse gjennom assemblager.

«*Assemblager virker og virkes på, det setter og settes i sving, det produserer krefter, og det produseres stadig på nytt*» (Olsen 2015, s. 71). Alt er i bevegelse, også ledelse. Jeg som leder blir påvirket og virker på aktørene som igjen har agens og virker og påvirker meg som leder. Det oppstår sammenstøt og aktørene inngår i en relasjon til hverandre som blir til igjen og igjen. Jeg vil bevege meg vekk fra det jeg allerede vet og over i det jeg kanskje ikke vet. Der kan det åpne seg opp noe som kan bli/ bli til noe nytt. Bevege meg vekk fra de dikotomiske skillene, viske vekk skillene mellom det menneskelige og det ikke-menneskelige. Det foregår mye mer mellom menneskene enn det som er synlig og jeg vil åpne opp for nye tanker og en tilblivelsesprosess igjen og igjen.

Jeg ønsker å stille spørsmål til begrepet ledelse. Skape motstand og bevegelse til de etablerte perspektivene på ledelse. Jeg forsøker å ta dere med inn i Bolman og Deals 4 ulike perspektiver på organisasjon og ledelse og utvide/sprengte åpent ledelsesbegrepet og se hva det kan bli til litt senere i oppgaven. Nå vil jeg se på selve ledelsesbegrepet. Hva er det de perspektivene gjør og ikke gjør med ledelse? Hva kan jeg tenke med for å åpne opp og utvide ledelsesbegrepet? Jeg vil se på ledelse i et utvidet affektivt, posthumanistisk og spekulativt perspektiv. Redefinere det. Se nye muligheter igjen og igjen. Måten jeg møter personalet og hva som ligger i betydningen av ordet ledelse vil jeg bringe med meg videre. Er det delegert, tydelig ledelse de vil ha? Dette er spørsmål som dukker opp og som jeg vil sprengte åpent for å se hva ledelse kan bli til. Hva legger jeg i ordet ledelse, hva legger personalet i ordet ledelse? Det er ikke det som er fokuset i oppgaven. Det er hva sammenstøtene i mellomrommet, agensen fra de ulike aktørene og det immanente produserer. Hva blir produsert i øyeblikket på et ledermøte når jeg blir bevisst på at verden er i konstant bevegelse. Det handler kanskje også om ordenes betydning. En form for dikotomisk tenkning som jeg vil bevege meg bort fra. Sprengte opp grensene og tenke nye tanker om ledelse. Se på ledelse med nye øyne. Det legger føringer for fortsettelsen og hvordan jeg og personalet sammen kan utvide og åpne opp for hva ledelse kan bli til. Kaste betydningen av ledelse opp i en tankeboble og se hva som da kan bli til. Deleuze og Guattari (2016) skriver om fluktlinjer, *line of flight*, og slik jeg tolker det, er det et ønske og en trang til å utforske nye territorier/områder. Fluktlinjene er i bevegelse og

fører til dannelse/etablering av nye tenkende territorium som en forutsetning for filosofisk tenkning. En erkjennelse av immanens, det at det finnes mer enn det vi allerede vet. Det muliggjør spørsmål og endringer og kan bryte opp mønstre. Menneskets tankemønstre brytes opp/ut av sin vante bane og det oppstår nye retninger. Nye tanker som ikke er tenkt før åpner seg mot nye tilblivelsesprosesser.

Når jeg er på ukjent sti og må manøvrere meg i terrenget bruker jeg kroppen på en helt annen måte. Da kjenner jeg at kroppen er kanskje litt anspent, usikkerheten kommer sigende, er jeg på rett vei, vil jeg finne frem og alle sanser i kroppen er aktiv. Det går litt i rykk og napp. Det er brudd i flyten. Jeg må stoppe opp og tenke nye muligheter, nye tanker. Kanskje det produseres noe nytt i øyeblikket? Det menneskelige og det ikke-menneskelige påvirker hvor og hvilke vei og muligheter jeg har for å manøvrere meg, og alt påvirker alt alltid. Slik er det med ledelse også. Alt påvirker alt alltid. Når kroppene er samkjørte kjenner jeg på ledelse i flyt. Det er imidlertid ikke det som er med på å produsere noe og gi et nytt perspektiv på ledelse. I en Deleuziansk filosofisk tenkning er det bruddene og det å stoppe opp som er produksjonsskapende og noe nytt kan bli til. Igjen hvordan henger dette sammen med BwO? Vi er i/med kroppene hele tiden og blir påvirket/virker på kroppene ustanselig. De er rundt/med oss. Igjen og om igjen uten noe ende og slutt. Stopper aldri opp. Prosesser oppstår i skjæringspunktet mellom to praksiser, om jeg skal tillate meg å bruke ordet praksiser. Slik jeg ser det er praksis en konstant teoretisering, der praksisen/e gjøres igjen og igjen. Den er ikke konstant. Alltid i bevegelse og endring. Deleuze og Guattari snakker om deterritorialisering. *«Everything escapes, everything creates-never alone, but through an abstract machine that produces continuums of intensity, effects conjunctions of deterritorialization, and extracts expressions and contents»* (Deleuze & Guattari 2016, s. 165). Jeg bruker nå ordet praksis for å beskrive en hendelse fra min egen praksis for å synliggjøre det.

Praksiser og møter mellom mennesker skjer ikke alene. De oppstår i relasjon til andre og alt det som finnes i mellomrommene. Dette, igjen, handler om assemblagene og aktørene Hva er det som egentlig skjer i praksis, i møtene, imellom mennesker og de andre aktørene, i bruddene og kollapsene, når vi åpner opp? Jeg vil bevege meg inn på nye stier, gå frem og tilbake, tenke høyt og utvide min egen forståelse på jakt etter en ny måte å se ledelse på i dette nye landskapet. Jeg er en av mange agenser i denne ontologiprosessen. Agens i posthumanistisk forskning har med krefter/energi å gjøre og er medskaper i prosessontologien. *«De ikke-menneskelige aktørene, som stoler, rommene, naturen og tiden, har energi og er medskaper i prosessene»* (Sandvik 2015, s. 50. Alt er i bevegelse og påvirker

alt, alltid. Jeg er nysgjerrig for det som eventuelt kan bli til bli, det som allerede er, det som måtte åpne seg og samtidig vil jeg eksperimentere med tanker, drømmer og ideer som måtte oppstå på veien. Det er jo en fantastisk tanke som jeg vil spinne videre på. Tenk å få være med i opplevelsene, det jeg kjenner, rører/berører meg og det affektive som er med på å påvirke det som kommer til meg. Her dukker det opp nye tanker og utvidelser av mitt syn på mennesket og ledelse. For å komme litt videre nå må jeg ta deg med til mitt første personalmøte og stillheten der.

## 2.5 «Det ble helt stille»

*«På mitt første personalmøte måtte jeg frem med pengefingeren og si til personalet at jeg som leder ønsker at personalet går tjenestevei dersom de er u/enig, lur på noe. Enten til nærmeste leder eller til meg som barnehageleder. Jeg vil ha en kultur der personalet snakker med de det gjelder, og ikke står ute på lekeplassen og snakker over hodet på barna, eller sitter på lunsjrommet og diskuterer saker som de er uenig i. Jeg sa også at noen sikkert kom til å føle at jeg behandler folk ulikt. Jeg som leder får informasjon om hver enkelte ansatt som jeg ikke kan dele med andre pga min taushetsplikt, og da tar jeg avgjørelser ut fra hver enkelt ansatt sine behov. Dette for å se hvert enkel ansatt og at de har ulike behov. På lik linje med barna og at vi skal se hvert enkelt barn og ta barna på alvor. Jeg har en filosofi om at å behandle folk rettferdig er ikke å behandle alle likt. Da ble det helt stille. En stillhet som for meg var positiv og full av energi. Ingen sa noe, og jeg kjente på en tillit som bygget seg opp i rommet. En stillhet preget av respekt».*

Hva var det med den stillheten? Jeg ble berørt av stillheten, og ordtaket: *«et bilde sier mer enn tusen ord»* er en god beskrivelse, slik jeg ser det, av det som skjedde på møtet også. Det ble helt altså helt stille og den stillheten var for meg et tegn på at det som ble sagt var mer enn tusen ord i den stillheten. Kropper uten kropper om vi vil. Ordene kroppert seg i luften, i mellomrommet, som vi ikke kunne se med det blotte øyet, men som jeg kjente i magen, i hodet, i bena og som fylte meg med energi. Positiv energi. Igjen vil jeg trekke frem den deleuzianske kroppen som handler om en dynamisk affektivitet. Affekt er ikke knyttet til subjektet, men sansing, og det var sansene mine sammen med kroppene, stemningen og energien som var agentiske medskapere i prosessen. Det var sansene mine som begynte å bevege seg. Alle tegnene rundt/med/i meg berørte meg og gjorde noe med meg. Hørselen,

øynene og berøringssansen var i høyspenn. Ørene oppfattet stillheten. Øynene oppfattet bevegelsene i rommet, som sto helt i ro og berøringssansen min ble satt i sving med at stillheten berørte meg på ut/inn siden av kroppen. Den stillheten ble en affektiv prosess, en stillhet som natur, og som fylte meg med energi.

Positiv energi og det var tusen ord/ting/tegn som hang i luften. Stille ord som ikke sa noe, men som allikevel var til stede i rommet og berørte meg. Det hadde agens. Det berørte den deleuzianske kroppen min. Stille ord som ikke sa noe. Det får meg til å stoppe opp. Får meg til å produsere poesi. Igjen vil jeg trekke frem hva poesi kan gjøre i mitt forsøk på å utvide ledelsesbegrepet og øyeblikksledelse. «*Poesi kan fange det mirakuløse, det monstrøse, det overraskende og/eller kraften i et hverdagsøyeblikk*» og «*Poesi hjelper oss til å stille vanskelige spørsmål og kanskje stoppe opp litt av og til*» (Reinertsen 2017, s. 19). Poesi i/for ledelse. Tenke annerledes. Åpne opp nye muligheter. Se på ledelse som poetisering av tilblivelsesprosessen. Reinertsen bruker ordet poetisering (2017), og slik jeg forstår det er poetisering av ledelse en måte å skrive frem mine egne tanker om begrepet ledelse. Hva kjenner jeg, føler jeg, hvilke ord bruker jeg for å se på/åpne opp ordet og nye perspektiver på/om ledelse. Det skjer noe. Vet ikke helt hva det er. Jeg følte noe, sanset noe, undret noe. Tvil og positivitet i en forening. Tvil, motstand og positiv energi som støter sammen i øyeblikket. Er jeg redd for tvilen og hva den kan gjøre? Jeg velger å se på tvilen og spørsmålskultur som noe positivt.

Bruke den energien, sårbarheten og drivkraften som oppstår, akkurat som i motstand, til å se på nye muligheter, nye prosesser som kan åpne opp og bli til noe nytt. Sårbare kropper kan produsere noe mer, noe Annet. Når usikkerhet og tvil kan få være med i prosessen og samtidig prøve å se på det ubevisste som alltid er med i sammenstøt/ene og prosessen/e. Sårbarheten gir meg mer å tenke på/med. Den produserer følelser, affekterer noe i meg som leder. Det åpner opp og utvider for noe mer. Sårbarheten setter i gang en prosess som blir viktig å ta med seg i prosessen og i det som blir produsert i øyeblikket. Det er i øyeblikket det skjer/ blir produsert noe. Noe som kan bli til. Hva kan ledelse bli til i sårbarheten? Se på det som en ressurs til nye innganger. Språket er for fattig til å sette ord på det. Dette er undringsmateriale som får meg til å ville vite mer. En drivkraft som fører meg videre uten rammer eller retning, bare et ønske om å utvide. Der det ikke er noe fasit på rett eller galt, men å vite uten å vite. Gjennom poesi kan vi, som nevnt tidligere, fange det mirakuløse og kraften i øyeblikket. Stillhetens øyeblikk som berørte meg. Poesi utfordrer den tradisjonelle måten å tenke på og kan føre oss inn på nye veier. Nye tanker produseres. Jeg kunne kjenne

fysisk at stillheten berørte meg, fikk en affekt i kroppen min. Tegn på/i kroppen som påvirker og berører. Tegn som skaper affekt i øyeblikket. Stillheten fikk det til å bruse i blodet, en spenning oppsto, en energi som samtidig fikk meg rolig. En stillhet som la seg i/over rommet. Stillheten gjorde også noe med rommet som igjen gjorde noe med energien og de mikroskopiske partiklene som alltid finnes alltid. Her vil jeg se dette sammen med Bolman og Deals maktperspektiv og tenke at det produseres en mikropolitisk sammensetning. Det immanente, det iboende, produserte noe, ble til noe.

I løpet av en dag i barnehagen er kroppen/e min/e i kontakt med andre kropper. Kropper som berører. Da det ble stille, hva skjedde? Kroppen min var alt og ingen ting. Jeg var midt i opplevelsen, i prosessen, i produksjonen. Jeg er et desentrert subjekt. Ninni Sandvik skriver dette om det desentrerte forskersubjektet: «*Forskeren vil ikke lenger kunne stå utenfor, over eller ved siden av mennesker eller begivenheter. Fliker av virkeligheter produseres mens forskeren installerer seg blant menneskene og i materialet, der forskeren ikke er den eneste aktøren eller agenten i maskineriet*» (Sandvik 2015, s. 53). Stillheten, ordene som hang i luften, kroppsspråket til personalet, den dempete belysningen, stolene og bordene som var stille. Alt berørte meg og stillheten var stille men allikevel snakkende. Snakkende på den måten at rommet ble levende. Alle kroppene snakket til meg i stillhet. Stolene og bordene som var stille ga meg en bekreftelse fordi de var stille. Det var ingen kropper som bevegde seg og skrapte stolbena bortover gulvet. Alt var stille og samtidig ikke. Det var en tilblivelse, eller becoming som Deleuze og Guattari kaller det. Det var prosessen av, og det stillheten produserte, som vekket noe i meg. Jeg kjente på at min egen praksis med å være tydelig og direkte var med på å smelte sammen teori og praksis til en prosess der undring, tanker og nye spørsmål kan produsere noe nytt. Hva skjedde med meg i dette møtet møte med stillheten? Det var et kort øyeblikk, i en brøkdel av et sekund av noe som berørte meg, noe jeg kjente i kroppen. Det skjedde noe i og med kroppene i rommet. Nye måter å tenke på oppstår. Nye stier/veier åpner seg og jeg får et nytt territorium å tenke i/på/gjennom. Det bringer inn noe nytt, det vi ikke vet så mye om. Er det kroppene som på/virker stillhet, eller er det stillheten som på/virker kroppene eller på/virker alt, alltid? Materialitet, BwO, affekt og immanent kritikk, og alle spørsmålene mine underveis, tar jeg med meg videre i et forsøk på å utvide og sprengte åpent de 4 ulike perspektivene til Bolman og Deal for å se hva ledelse da kan bli til.



## 2.6 Poetisering og ikke dikotomisk tenkning, en utvidelse av ledelses/begrepet/perspektivene og forskning

I Deleuze og Guattari sin filosofi er ontologi et spørsmål om skapelse. De sier; «*all we know are assemblages*» (Deleuze & Guattari 2016, s. 24). Det finnes kun sammensetninger, uten strukturer med begynnelse og slutt. En sammensetning både *er* og *gjør*, altså en kropp. Det å bryte/åpne opp strukturer og kompleksitet for å stille spørsmål ved det som allerede er, det er sammensetninger, assemblager. Jeg vil tenke med nye tanker, utvide språket, se hva som kan bli til og bryte med den dikotomiske tenkningen.

Jeg tenker ikke-dikotomiske tanker. Bryte/skrive meg med/inn/i teksten, og som Derrida kaller det; «*en onto-ontologi der man gjennom lek med ord, eller det å sette alle ord og fenomener i anførselstegn, opphever dem eller setter strek over dem, stadig kan skape nye ontologisk, men kun foreløpig, mening i verden*» (Reinertsen, 2015, s. 270). På den måten kan jeg åpne opp, utvide, vite mer, annet. Tenke nye tanker gjennom skriving og utforske mer. Skrivningen blir, slik jeg har nevnt tidligere, både data og metode. Skrivning som metode kommer jeg imidlertid også nærmer inn på senere i oppgaven. Det interessante nå er hvordan tankene gjennom skriving kan viske ut de dikotomiske skillene og hva ikke-dikotomisk tenkning kan bli til. Hva skjer med ordene når jeg leker med dem? Gi de en annen betydning. Rive ordene fra hverandre og setter de sammen til noe nytt. Skape en ny ontologisk mening med språkets materialitet. Bruke nye ord for å skape nye virkeligheter (Reinertsen 2015, s. 278). Bevege meg bort fra den språklige vendingen der språket og symbolenes tegn er viktig til en ontologisk vending der selve tenkningen om symboler er mer fokusert. Altså språkets materialitet. Åpne opp, setter sammen ord for å få nye måter å tenke på. Beveger ordene vekk fra den vanlige grammatikken og setter de sammen på nytt.

Når jeg tar denne tenkningen på alvor får det noen forskningsmessige konsekvenser. Den deleuzianske tenkningen om kropp er som nevnt tidligere ikke det samme som vår dagligtenkning om begrepet kropp med organer. Her tenkes kropp gjennom hva den kan gjøre, altså et ontologisk utgangspunkt. Den ontologiske tilblivelsen løser opp spriket mellom subjekt og objekt, materialitet og representasjon og spørsmål om årsak-virkning relatert til kroppen i den sosiale verden. Så utgangspunktet blir kropper som hendelser, ikke som subjekt/ objekt. Jeg er mine data, og jeg`et er desentrert, subjektivt og derfor også mange. Det er meg selv som person, min kropp, de kroppene, hendelsene, det som berører meg, det jeg kjenner i magen og de ulike strømmingene, som er med på å åpne opp for nye inn/ut/ganger

om kroppenes eksistens og hvordan dette påvirker/berører/begjærer meg som leder. Det kommer mer om begjær senere.

Når det ble helt stille så kjente jeg det i magen, i hodet, i hele kroppen, over alt. Det var ingen begynnelse, ingen slutt, en assemblage om du vil. Det oppstod i øyeblikket, i det magiske øyeblikket hvor tilblivelsen fant sted. Fortiden, nåtiden og fremtiden smeltet sammen. Hva gjør kroppene i et ontologisk utgangspunkt? Tilblivelse eller becoming som Deleuze og Guattari skriver om i boken Tusen plataer (2016) oppstår når en kropp blir berørt/kommer i kontakt med en annen kropp og begynner å oppfatte, tenke og sanse på nye måter. Her er det også prosessen fremfor produktet som er av interesse. Stillheten var en prosess som berørte. Den kom plutselig der og da. Det var ingen ting som var planlagt. Affekten var uforutsigbar, og samtidig en sterk prosess som berørte. Ledelse i øyeblikkets stillhet. Kan stillheten være en inngang til et nytt ledelsesperspektiv tenker jeg akkurat nå når jeg skriver. Det får meg igjen til å tenke på skriving som metode. *«Sk/riving er en til/blivelsesontologi hvor intensitet og krefter åpner opp for bevegelse, igjen og igjen, her og nå»* (Reinertsen 2017, s. 22). I min oppgave ønsker jeg å åpne opp ledelsesbegrepet og bruke meg selv som leder i mine data. Skriving blir en del av tankene mine, dataene mine og en skriveprosess som produserer noe hele tiden underveis. Jeg skriver meg gjennom og med tankene og dataene mine for å få se på ledelse i et nytt perspektiv. Produsere noe i den ontologiske vendingen på vandring med Deleuze og Guattari.

Stillheten som prosess og dens sterke berøring gir meg mulighet til å åpne opp og eksperimentere videre og ikke tolke det som skjedde eller kunne ha skjedd videre, men det gir meg mulighet til å kanskje erkjenne noe nytt, noe annerledes, mot noe som kan bli, være med i mine egne opplevelser og tanker. Stillheten og den prosessen som var i rommet gir meg assosiasjoner til bølger og brytninger som skyller inn mot land. De skaper friksjon og bryter opp samtidig som de hele tiden begynner på nytt og på nytt. Noen bølger er store og noen er små. Stillheten på møtet var som en stor, kraftig bølge som skyldte utover i rommet. Over hele personalgruppen og traff meg som leder med en kraft som ga meg positiv energi. Som posthumane teorier vil åpne opp for så blir ikke-menneskelige aktører skapende aktører i verdens tilblivelse. Dette vil jeg igjen se i sammenheng med stillheten. De ikke-menneskelige aktørene i rommet var stillheten, bordene, stolene og ja faktisk kaffekoppene på bordene som ikke ble rørt. Kaffekoppene var også stille. De ble ikke be/rørt og fikk være helt i ro. Bordene og stolene var stille. Ingen flyttet på stolene. Ikke en lyd, bare totalt stillhet. I dette stillhetens

øyeblikk ble det produsert ny data. Mine data, våre data. Data og ikke data. Det skapes hele tiden, over alt. Det er med på å skape nye inn/ut/ganger til mine data og min forskning.

Jeg vil fortsette å vandre med Deleuze og Guattari, sprengte åpent, produsere og se etter nye muligheter for hva som kan bli produsert på vandring etter et nytt perspektiv på ledelse. Ta med meg og trekke inn materialitet, affekt, BwO og mine egne data i motstand/krefter/energi som oppstår i den posthumane ontologiske vendingen.

De posthumane perspektivene utfordrer vante forskningspraksiser der det å samle inn data gjennom intervju og observasjon er vanlig. Da må en gå ut og lete etter et fenomen og kategorisere dataene i etterkant. Så er det store spørsmålet om forskeren finner svar på problemstillingen sin. Forskeren står på utsiden og skal iaktta fenomenet. Det blir produsert lag på lag forskning som bekrefter noe vi allerede vet hva før. Hva med alt det som ligger i mellomrommet og som kan påvirke informantene uten at forskeren er klar over det? Det jeg vil forsøke er å åpne opp, være ny/tenkende/produserende for å åpne opp og få nye inn/ut/ganger til barnehagefeltet og ledelse. Det er dette Deleuze og Guattari er opptatt av. Vi må utforske det som er nytt, det vi ikke vet noe om, det som oppstår, nye måter å produsere kunnskap på.

I eksperimenteringen, og det å tenke nye tanker, kan forstyrre de teorier som allerede er kjent. Teoriene gjør noe med oss. De handler, virker og får betydning i praksis. Hva er teori for meg, og hvordan kan teori/er brukes? De forstyrrer, de er ikke sannheter. Jeg vil overlappete teori og praksis. Jeg vil tenke med teorien og teksten for å gjøre teorien levende. På den måten oppstår det diffraksjon. Olsen refererer til Barad når hun skriver om diffraksjon: «*Diffraksjoner gjør motstand mot refleksjoner. Der refleksjoner speiler bilder av det samme, markerer diffraksjoner mønstre av forskjellighet*» (Olsen 2015, s. 68). Tenk tilbake på stillheten i rommet. Det oppstår brytninger. Danner nye forbindelser og brytes gjennom hindringer og ulike mønstre dannes. Jeg plugges meg inn og ut av teori og praksis, bryter opp og produserer nye mønstre. Nye måter å tenke på. Hva ser/føler jeg, og ikke? Mange bevegelser er usynlige og u/bevisste for oss. Affekten som stillheten produserte var ubevisst, men den berørte meg. Det var ikke-synlige bevegelser i på/med kroppen/e.

## 2.7 Stillhetens molekularitet

De mikroskopiske partiklene hva er det for noe? Og har det noe med ledelse å gjøre? Er det bare tatt ut av luften akkurat som stillheten? Tja jeg har ikke noe endelig svar på det, men vil fabuler og diskutere dette med dere nå. Stillhet er et sterkt ord for meg. Det gir meg assosiasjoner til både skummelhet og positivitet. Noen ganger kan jeg kjenne en stillhet som får meg til å bli usikker som fører til at jeg ikke har kontroll over situasjonen. Da vet jeg ikke hva jeg skal gjøre og blir kanskje handlingslammet. Det kan føre til at jeg ikke klarer å lede på en god måte, for hvem spør jeg meg selv da. For hvem vil ha en leder som er handlingslammet? Det gjelder vel å ha en leder som er tydelig og stødig? Dette får meg til å tenke på artikkelen til Barad (2003); «*When matters come to matters*». Hva er gjeldende for hvem når vi snakker om ledelse? En tydelig leder, god kommunikasjon og rettferdig er ord som jeg tidligere har sett på som viktig i en leder. Det gjør noe med meg. Skal jeg bli til en leder og bli sett på gjennom ledelse som noe man gjør og ikke hvem jeg er som leder? For igjen, jeg vil se på ledelse som noe jeg er og ikke noe jeg gjør. Ordene, slik jeg ser det, er i dag dominerer i barnehagefeltet om hva ledelse er og hvorfor ledelse er nødvendig.

Hva skjer imidlertid med begrepet ledelse når vi river det opp og tenker ledelse i/med kroppen/e og hva kan det bli til? Som Barad sier *when matters come to matters*. Kan det som er i mellomrommet, i de små partiklene som svever i luften, bryter opp, smelter sammen påvirke? Kan jeg tenke ledelse i et nytt perspektiv og se verden fra et nytt ståsted? Hva er da mulig? Nå begynner det å bli interessant og jeg vil tøyne grenser, være kreativ i/med tankene mine og åpne opp for alt. Alt er mulig. Produsere en annen betydning med det immanente og sammensetningene, assemblage. Ledelse i konstant bevegelse og motstand (Reinertsen & Flatås, 2017). Deleuze og Guattari bruker begreper på nye måter/områder. Dette gjelder også begrepet *molecular multiplicities*, der molekularitet, som i kvantefysikken, blir brukt i kjemi og sammensetninger av molekyler. I denne sammenheng brukes det til å bryte ned alt, immanens, til små mikroskopiske partikler. En intra-aksjon der ingen ting opptrer alene. Grensene for hva som er, hva som flyter ut og blir til er utydelige.

Nå tilbake til mikropartiklene og det som lå i luften. Deleuze og Guattari kaller partiklene for «*molecular multiplicities*». Dette er ord som jeg/vi ofte forbinder med kjemi i vår dagligtale. Deleuze og Guattari bruker ord og begreper i nye sammenhenger. Åpner opp ordene og gir de ny betydning/nytt innhold. De åpner opp for noe mer. Utvide perspektivene, og se nye

muligheter. En ny verden som ingen kanskje har sett før. Deleuze utvider betydningen av begrepet «molecular» til å gjelde filosofi og tilblivelse/ becoming. I denne sammenheng brukes det til å bryte ned alt, immanens til små mikroskopiske partikler. En intra-aksjon der ingen ting opptrer alene. Det jeg kjente på kroppen da det ble helt stille kan sees i sammenheng med det å åpne opp for, og utvide perspektivene for/om ledelse. Min profesjonalitet og synet mitt på ledelse, leder, og hvordan det som ligger i mellomrommet kan påvirke meg i min utøvelse av ledelse og meg selv som leder. Kanskje også meg selv som privatperson. Er jeg som leder og privatperson to ulike identiteter eller er jeg en og samme person? Her er det mange spørsmål og min hensikt er ikke å finne et «rett» svar, men tenke høyt med dere og fabulere over hvilke muligheter som åpner seg når jeg velger å tenke i nye baner. Mer om ledelse senere.

## 2.8 «Stillheten som beveget seg»

Kan stillhet bevege seg tenker du kanskje nå. Stillheten i rommet som jeg kjente på og som berørte meg er jo noe. Noe som satt meg i bevegelse og som fikk meg til å kjenne på noe akkurat i det øyeblikket. Tidligere har jeg kjent på de samme følelsene. Jeg kjente det i magen, noe som gjorde meg glad, trist, sint eller bare at jeg ble berørt. Nå kan jeg åpne opp og sette ord på hva som berørte meg, og se det i sammenheng med de ørsmå partiklene i rommet og at alt er med på å påvirke alt. Alt er alltid, og alt er mulig. Det er livet. Det er immanens. Hvilke ledelse kan bli til når jeg åpner opp for hva en kropp kan gjøre? Fabulere, eksperimentere og løse opp det som er frosset fast og bli med i mulighetene. Vandre som nomader og bevege meg frem og tilbake i stadig nye tilblivelsesprosesser. Ja da kan jeg lettere forså hvordan alt henger sammen. BwO favner om det meste. Det består av mange plataer, som blir til igjen og igjen. Tilblivelsen og livet sees på som uendelig. Det finnes alltid et plata bakom det andre. Nye muligheter oppstår og blir ikke det samme. Brudd oppstår i de små mikropartiklene, assemblagene, og det produseres alltid noe nytt. Stillheten berørte meg, og jeg klarte å se forbi stillheten og åpnet opp for hvilke muligheter som ligger foran meg. Hva kan stillhet gjøre og bli/til, tilbli med meg som leder? Stillheten som i dette tilfellet ga meg en positiv energi kan jeg ta med meg og finne styrke til meg selv neste gang jeg skal ut og bevege meg i et kjent landskap. Være en nomade.

Vi mennesker er i konstant bevegelse. Vi er nomader. Beveger oss frem og tilbake, opp og ned og frem og tilbake. Subjektet, slik jeg forstår Deleuze og Guattari, er nomadisk, i flyt og alltid i nye tilblivelsesprosesser om og om igjen. Mennesket, det ikke-menneskelige og kroppene er alltid i bevegelse. Ingen ting er konstant. Det oppstår små sammenstøt til enhver tid, u/bevisst og det gjør noe med tilblivelsen. Det oppstår noe hele tiden, alltid. Alltid noe som er i bevegelse. Kropper er i bevegelse og det oppstår hendelser i øyeblikket og ingen ting blir likt. På den måten kan ikke den samme situasjonen gjenta seg på akkurat lik måte neste gang. Virkeligheten er aldri helt den samme. Den er i bevegelse og da kan vi snakke om nomadologi. Det oppstår noe i den nomadiske tenkningen. Det er bevegelse, brytninger og prosesser som kan oppheve det vedtatte. Forflytte seg fra den vante tenkningen og over i posthumanistisk tenkning.

## 2.9 U/rettferdighet er å behandle u/likt

En av mine visjoner som leder: *«å behandle personalet likt er ikke å behandle personalet rettferdig»*. Dette var en setning jeg sa på mitt første personalmøte og, slik jeg ser på det, var en affekt til stillheten som berørte meg.

Språket er med på å definere hvem vi er som mennesker og hvordan vi skal handle i samfunnet. I barnehagesektoren er (u)likhet et stort og sentralt begrep. Språket og begrepene fører oss inn i vanetenkning og dette kan være med på å sette begrensninger for både barn og voksne i sin utvikling og sine individuelle behov. Kan jeg, du, vi klare å bevege oss bort fra vanetenkningen og åpne opp språket og begrepene slik at vi kan se nye muligheter, nye veier og få en større forståelse for hverandre? Hva vet vi og hva vet vi ikke? Akkurat her tror jeg skillet ligger for at noe annet kan bli/til/tilbli/tilblivelse. Vi skal behandle barna likt, men samtidig skal vi se hvert enkelt barn og ta hensyn til barns (u)like behov. Hvis vi da tenker på kroppene og alle de ulike kroppene som finnes i en barnehage og det som vi nå allerede vet om BwO så blir dette en interessant reise. Hver og en av de ansatte har u/like kropp/er og når de støter sammen skjer det, slik jeg ser det i sammenheng med Deleuze sin molecularitet, et kjemisk sammenstøt. Synlig eller usynlig. Noen ganger ser vi det med øynene, andre ganger føler vi det med kroppene våre. Det kjennes i magen, i hodet, i mellomrommet uansett alltid. Det å være et mennesket med ulike kropper fører med seg mange ulike sammenstøt her og nå mange ganger for dagen. Det handler om immanens.

De molekylære klumpene som er sammensatt av alt som finnes i atmosfæren rundt menneskene, også iboende i oss, støter sammen og det oppstår en prosess, noe blir til. Det er dette som er livet. U/bevisste prosesser som oppstår uansett, alltid. Stillheten er et eksempel på dette. Helt ubevisst blir det stille og det kjennes på/i/med kroppen(e). Jeg kjenner at det berører meg. Det var et ikke-verbalt uttrykk. Det fikk meg til å tenke-føle. Sandvik bygger på Barad sitt begrep *thinking-feeling*. «*Tenke-føle er et begrep som ikke henviser til at forskeren reflekterer over sitt materiale på avstand, snarere at hun lar seg rive med av og blant materialet. Da oppstår muligheter for at forskerens logiske rasjonalitet blandes med elementer fra det forskeren ikke selv kan være bevisst på*» (Sandvik 2015, s. 56). Hva skjedde egentlig her akkurat nå? En følelse å tenke med. Tenke-føle på stillheten og hva som skjer. Undre seg, tenke nye tanker, starte en prosess mot nye veier/muligheter/verdener. Det er en form for ubegrenset tenkeføling, og tenke territoriet blir på en måte uendelig. Jeg vil sette meg selv på spill og ønske det usikre velkommen. Være åpen for enda flere muligheter, tanker, eksperimenteringer, prøve ut noe nytt og se på ledelsens materialitet. Nytenkningen åpner landskapet og det spinner rundt i hodet, alltid. Som en uendelig sirkel som snurrer forbi, igjen og igjen, alltid i bevegelse uten stopp.

## 3.0 Metode

### 3.1 Jeg er mine data, jeg er min ledelse

Postkvalitative perspektiver åpner opp for nye muligheter der data kan være noe annet enn det som preger kvalitative metoder som intervju og feltarbeid for å nevne noen. Data kan være illusjoner, drømmer, fantasier og i mitt tilfelle er jeg mine data. Dette er med på å åpne opp for å se, oppdage, kjenne på virkeligheten på en ny måte. Slik jeg ser det er postkvalitative perspektiver et viktig innslag som åpner opp for nye måter å tenke på og som gir motstand til det mer dominerende vestlige vitenskapssynet. Motstand er ment som en måte å skape bevegelse i det som allerede er. Et maskineri, en konstant deleuziansk maskinisk tenkning der livet, immanens alltid er i bevegelse. Alt henger sammen med alt. De menneskelige og ikke-menneskelige aktørene har agens og skaper forbindelser som kan gi utvidelser. Tenke nytt og se det som kan bli, bli til. Må det finnes et svar som er gjeldende for alle? Vi kan begynne å åpne opp for at det finnes andre alternative forskningsmetoder der vi går i dybden på det

immanente. Beveger oss som nomader over alt. I dybden, på overflaten, over, under, imellom for å finne ut mer og som kan bidra til at vi får mer kunnskap og et annet syn på virkeligheten uavhengig om det er representativt for flere. Dette er, som nevnt tidligere, i kontrast til det dominerende vitenskapssynet som fenomenologi og hermeneutikken.

### 3.2 Min forskning/mine data/min skriving for å sprengre åpent noe mer

Før jeg vandrer videre vil jeg si kort noe om hva metode er i tradisjonell kvalitativ forskningsprosess og forsøke å trekke noe linjer til min posthumanistiske inngang i oppgaven. Valg av metode og utvalg gjøres på bakgrunn av en problemstilling og hvilke metode som er relevant. Jeg har valgt autoetnografi som metode da jeg står i sentrum for forskningen. Som nevnt tidligere er det i et samfunnsvitenskapelig forskningsprosess et fenomenologisk og/eller et hermeneutisk perspektiv som dominerer. I Deleuze og Guattari sin immanensfilosofi er det en fenomenologi uten et fenomen. Det er en hermeneutikk uten objekt. *«Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen (...) interessen sentreres rundt fenomenverden slik de personer vi studerer opplever den, mens den ytre verden kommer i bakgrunnen»* (Thagaard 2013, s. 40). Den første delen med å ta utgangspunkt i den subjektive erfaringen samsvarer godt med den autoetnografiske metoden. Som utgangspunkt bruker jeg mine egne erfaringer i oppgaven. Det som skaper et skjæringspunkt er den objektive oppfatningen av virkeligheten i den tradisjonelle forskningen, de affektive inngangene, immanensfilosofien og at det kan finnes flere virkeligheter i posthumanistiske perspektiver.

I denne oppgaven er skriving både metode og analyse. Skriving er en sentral del av oppgaven min. Jeg beveger meg frem og tilbake i oppgaven. Når jeg skal åpne opp, utforske, tenke-føle og åpne opp for å se nye muligheter er sk/riving en metode å gjøre det på. Gjennom forskjells-tenkningen til Deleuze og nullologien kan det å bryte opp/ned ordene med skråstreker gi ordene en annen betydning. *«Det er linjer som er overalt, og som deler opp og også bryter med eksisterende oppfatninger og antakelser, og som dermed tvinger oss til forståelser gjennom kollaps og konstruksjoner samtidig»* (Reinertsen 2015, s 266). Måten jeg har skrevet sk/riving på er et bevisst valg som er med på å synliggjøre mange sider ved skriving, og å bryte opp og konstruere noe på nytt. Å skrive ned tanker, opplevelser og følelser åpner opp for ny undring, forståelse og perspektivering. Blir tankene annerledes når de kommer ned på papiret, får de en annen betydning? Jeg blir berørt av mine egne logger der jeg bretter meg selv ut og åpner opp



for nye inn/ut/ganger. Gjennom skriving har jeg muligheten til å sk/rive ned og åpne opp ordene og tankene. Gå i dybden og finne ut enda mer. Grave dypere og dypere inn i ordets betydning. Finne ut mer, grave mer, utvide og åpne opp. For det finnes noe mer alltid. Ingen begynnelse, ingen slutt. Gå tilbake til loggene mine og se om jeg har åpnet opp noen nye muligheter med sk/rivingen.

Mine data er meg selv og for min del blir skrivingen personlig og sårbar. Mine mange jeg'er er med i prosessen hele veien, alltid. Jeg er, som nevnt tidligere, mine data og jeg er midt i prosessen. Ikke i fortid eller i fremtid men i nåtid, akkurat her og nå. Et ontologisk utgangspunkt der tenkingen om hva den posthumane kroppen kan gjøre der nåtid, fortid og fremtid smelter sammen. Der øyeblikksledelse oppstår. Blir til ett, og hva det setter i gang. Her og nå i det øyeblikket det skjer noe, en tilblivelsesprosess er jeg i sentrum, i midten, av øyeblikket. Så spennende og allikevel så sårbart. Spennende for jeg kjenner alt som skjer på kroppen akkurat her og nå. Sårbart for jeg åpner meg selv opp. Åpner opp dataene mine til dere leser for å gjøre denne forskningen gjenkjennbar for alle. Dere blir kanskje berørt, slukt inn i teksten, kjenner på en følt tilstedeværelse og flyter sammen med meg på min reise, ut på nye stier, ukjent territorium samtidig som det er noe kjent og pirrende på veien. Når jeg sk/river på denne måten hopper jeg frem og tilbake i teksten for å åpne opp nye muligheter og jeg er med hele tiden. Jeg sk/river, tenker, «snakker høyt» i teksten samtidig som jeg skriver. Kombinerer vitenskapsteori og egne opplevelser, praksiser, danser rundt i egen oppgave og ser etter nye muligheter, nye måter å forstå virkeligheten/e på.

Teori og metode leses og skrives sammen, påvirker og påvirkes. Jeg plugges sammen teori og praksis, loggene mine, og teori og metode for å få aktive prosesser. Dette fører igjen til agens (Barad 2003). De ikke-menneskelige aktørene er også medskapere i begivenhetene, en alltid eksperimenterende posisjon. Igjen åpne opp for det som allerede er. Det som vi enda ikke har fått øye på eller som vi ikke vet eksisterer, men som kanskje allerede alltid har vært, eksistert. Analysere loggene mine som hendelser som kan bli til noe, en onto-epistemologisk posisjon (Rossholt 2015, s. 218). Åpne opp det affektive for å gi motstand, forstyrre, det vante og få nye måter å tenke ledelse på. En ny affektiv inngang. Her trenger jeg å si noe om etikk og etikalisering. Barad (2007) snakker om begrepet etikk-onto-epistemologi. Hun mener at epistemologi, ontologi og etikk henger tett sammen. «*Etikk handler om det som er, om ting, om å engasjere seg i de sammenviklede materialiseringer vi er en del av, inkludert materialiseringer som ennå ikke har funnet sted*» (Andersen 2015, s. 331). Når jeg analyserer mine affektive data har jeg et etisk ansvar for hvordan jeg og de andre aktørenes påvirkning

påvirker mellomrommene bevisst og ubevisst. For å klare dette må jeg være bevisst mine agentiske kutt og strebe etter å kunne skimte det ubevisste. Mer om agentiske kutt senere, men kort fortalt så handler det om hva jeg som forsker trekker ut av mine data i øyeblikket og det som produseres her og nå (Barad 2007). Hvordan jeg trekker ut øyeblikksbilde i mitt datamaterialet vil påvirke mine funn og den kunnskapen som produseres. Jeg har et etisk ansvar for de valgene jeg gjør. Etikk blir da innfiltrert i alt vi gjør. I en tradisjonell forskningsprosess er det forskeren som har kunnskapen og som observerer den/det skal produseres kunnskap om. I en autoetnografisk metode produseres kunnskapen i relasjon til, og sammen med, de andre aktørene. Alt påvirker alt, og ny kunnskap produseres sammen i en virkelighet i stadig bevegelse (Baarts 2010, s. 179).

Det å kunne bruke andre/nye metoder for å finne ut noe har vært en forløsende prosess for meg. Skrivningen i seg selv har åpnet opp og vært grensesprengende. Jeg ønsker flere muligheter til å tenke på som leder og eksperimentere på egen og barnehagen sin praksis/er. Være i konstant bevegelse og eksperimentere for å finne/se nye muligheter, inn/ut/ganger til nye prosesser og åpninger og nye tilblivelser.

### 3.3 Jeg er mine data, poesi er data, data for alle, alle er data

Jeg er mine data. Jeg skriver meg sammen med data og jeg bruker meg selv for å hente inn data. Jeg står i sentrum av forskningen og jeg plugges inn og ut av teorier. En konstant bevegelse som går frem og tilbake, er i fremtid, fortid og nåtid. Skrivningen, bloggene og diktene er en form for multimodal forskning der jeg kombinerer skriving og logger for å skape en mening i forskningen og jeg'et er subjekt, desentrert og derfor mange. Multimodal forskning viser til: «*meningsskaping i forskning gjennom kombinasjoner av to eller flere tegnsystemer, for eksempel, skrift, bilder, kunst, foto, musikk, kroppsspråk, film, dataspill, sosiale medier eller blogger*» (Reinertsen 2017, s. 189). Når jeg skriver logger går jeg inn i meg selv og kjenner etter på hva som faktisk skjer i/med kroppen min. Hvordan de andre kroppene påvirker meg og hvordan jeg kjenner de små/store sammenstøtene på kroppen. Det er data, den virkeligheten som oppstår her og nå. Den er alltid i bevegelse og vil aldri kunne oppleves akkurat likt neste gang.

Deleuze og Guattari snakker, som nevnt tidligere, om et tenketerritorium i immanensplanet som en forutsetning for filosofisk tenkning. I det øyeblikket jeg har tenkt en tanke så er den allerede borte. På vei et annet sted. Tankene mine er flyktige og alltid i bevegelse. Når jeg skriver ned tankene mine i en logg eller som et dikt kan jeg «fange» tanken og gjemme den til et senere tidspunkt. Kanskje får tankene da en ny mening enn det jeg oppfattet første gangen. Da kan jeg berike tankene mine og få en ny/utvidet forståelse og åpne opp for nye ideer og utvikle meg selv, min egen, og barnehagen sin praksis.

### 3.4 Autoetnografi

Som nevnt tidligere bruker jeg autoetnografi som inngang til min oppgave. Mitt ønske er å undre mer, spørre mer, grave mer, eksperimentere mer, bevege meg frem og tilbake. Finne min vei gjennom skrivingen. «*Autoetnografi gjør skrivingen til en subjektiv reise*» (Reinertsen 2015, s. 23). Jeg vil reise gjennom nye terreng, se nye plataer og undre meg over det som er og det som kan bli. Det er en kontinuerlig prosess uten begynnelse og slutt. Søke etter nytt terreng gjennom immanent tenkning, der det skapes bevegelser og oppheve noen dikotomiske skiller.

Jeg står ikke på utsiden av mine fortellinger, jeg er med og i min oppgave, fortellingene er med og noe skjer. Skrive meg selv og mine egne vurderinger. Skrive for å skape bevegelse. «*Skrive seg selv i 3D-format om du vil. Da kan man se seg selv i utenforperspektiv; nedenfra, ved siden, foran og bak*» (Reinertsen 2015, s. 267). Bruke meg selv for å se mer, undre mer om hva som skjer akkurat her og nå, i øyeblikket. Det blir menneskelig og sannferdig. Jeg vil skrive om det som berør/er/te meg i møtet med personalet i øyeblikket. Det er mitt fokus sammen med ulike perspektiver på ledelse og hvordan vi kan utvide og åpne opp for nye måter å tenke ledelse på. Tenke meg vekk fra det som allerede er og inn i nye muligheter. Se på de mulighetene som berører i og med kroppene. Mine, dine, våre kropp. Underveis i oppgaven produseres det undring og nye spørsmål dukker opp. Spørsmålene blir for meg en måte å gå videre på, videre på veien som åpner seg, følge den et stykke, stoppe opp og se på nye tilblivelser. Vandre gjennom ukjent terreng/plataer og være sårbar og åpen for det nye. Tenke-føle på/med kroppene og se på spørsmålskultur/ene som en inngang til ledelse i materialitet.

Som jeg har nevnt tidligere er det ledelse i hverdagsøyeblikk, min egen ledelse jeg ønsker å se nærmere på, og da kan poesi hjelpe meg med å stille spørsmål og være mer selvreflekterende over min egen ledelsestype. Diktene er mine egne dataproduksjoner. De gir meg mer å tenke med og utvider og åpner opp prosessen og produksjonen i/gjennom oppgaven. Når jeg skriver så kommer tankene og fabuleringene til meg i form av dikt, og det er med på å produsere noe. Produksjon av følelser, sammenstøt og åpninger i meg mot en utvidelse av ledesbegrepet, eller ikke. Jeg har valgt å skrive ned hendelser som berører meg og bruke det som data i min oppgave. Dette er loggene mine som er en skriftliggjøring av mine tanker, følelser og det som be/rørte meg. Loggene har jeg med meg inn i teksten. Det er her jeg produserer mine egne data, altså min dataproduksjon. Metode og dataproduksjon kommer jeg mer inn på senere i oppgaven. Det er her viktig å nevne det for det blir med meg videre inn/utover i oppgaven.

Noen tanker om ledelse. Når jeg har gått gjennom loggene mine, som er en del av mitt datamateriale, og vært i den nye jobben i ca. 1 måned så har fokuset mitt endret seg fra arbeidsmiljø og kultur til å fokusere mer på natur, materialitet, meg selv og kropp, og det som skjer og hvordan og hva som påvirker. Dette har, slik jeg ser det, med skriving å gjøre, som også er en metode. Skriving for meg er både og, ikke enten eller. I min oppgave er skriving både data og metode. Skriving som data der det skaper bevegelse og en produksjon når jeg skriver. Skrivingen setter i gang noen prosesser. Min oppmerksomhet på mine egne erfaringer og inntrykk. Jeg forsøker å sette ord på det som be/rørte meg i sammenstøtene og hva som blir produsert. Det er en affektiv skriving og skriving som affektive data. Gjennom skrivingen har tankene vært med meg i prosessene og jeg har både ubevisst og bevisst latt tankene få vandre sammen med meg og være i materialiteten/e og gitt meg motstand. En motstand som jeg velger å se på som krefter og energi til å se på nye muligheter og som kan føre til nye prosesser og produsere noe nytt. En tilblivelse igjen og igjen. Hva er det som skjer inni meg? Jeg blir berørt, noe treffer meg, kroppene er i og med meg. Hva er dette noe?

Ledelsesbegrepet i seg selv er også blitt interessant i denne prosessen.

Loggene, alt av sitater og dikt skriver jeg i kursiv for å skape brytninger og få bevegelse i oppgaven. Dette henger også sammen med Deleuze og Guattari sin tenkning om at alt er i bevegelse, alltid. Da er det en fin mulighet, slik jeg ser det, til å skape bevegelse i teksten også. Gjøre den levende.

Jeg skriver både jeg, vi og de (Reinertsen 2015, s. 21). Selvet knytter jeg opp mot kropp for å tenke helhetlig. Kroppene er i konstant bevegelse i det posthumane vitenskapssynet og alt

henger sammen med alt. Jeg-et refererer til egne erfaringer og tanker. Det er loggene mine der jeg skriver frem egne tanker og erfaringer, og er med i teksten og med i opplevelsen/e. Jeg vil finne meg selv som leder og se hva som åpner seg i en re-tenkning av ledelse. Vi-et er både jeg som skriver og du som leser. Vi blir ett og sammen vandrer vi gjennom teksten, skrivningen og metoden. På jakt etter åpninger, nye tanker og det u/kjente som kanskje kan åpne opp nye innganger til/for ledelse.

### 3.5 Data/teori/Ledelse/forskning i skjønn forening; hva skjer og skriving

Hvem er jeg på jobb? Bare en leder eller har jeg med meg mine omgivelser, opp/nedturer og min bagasje fra mitt private liv inn i jobben som leder og hvordan påvirker i så fall dette meg i min jobb? Jeg har skrevet 8 logger i et tidsrom på 1 måned. Jeg har valgt å bruke 6 av loggene i oppgaven for de satt noen spor. De rørte/berørte meg ekstra mye. Den første loggen var telefonsamtalen som jeg har nevnt tidligere i oppgaven. Da hadde jeg ikke vært på besøk i barnehagen og heller ikke møtt noen i personalet. Målet mitt med loggene var å skrive ned hvordan jeg sanset/kjente/kroppet det første møte med personalet når jeg åpnet døren på gløtt for første gang inn til en ny virkelighet. Jeg skrev logg etter det første lederlagsmøte, mitt første personalmøte, og ellers situasjoner hvor jeg kjente noe i magen eller som berørte meg. Etter hvert som jeg skrev loggene oppdaget jeg at felles for det jeg skrev var følelsene mine, tankene mine og hvordan kroppen min reagerte på de ulike hendelsene. Da ble det fruktbart for meg å trekke inn Deleuze og Guattari sin filosofi om de posthumane kroppene og at vi må åpne opp for det som ikke er kjent. En av loggene min, fra et morgenmøte, var med på å åpne opp en del av denne refleksjonen og tankene.

*«På morgenmøte ble jeg møtt med at det var mye sykdom i personalet og jeg hadde glemt å booke inn en vikar. Den dagen hadde jeg en ekkel følelse i kroppen, og jeg kjente at jeg ikke var helt fokusert. Når jeg satt på morgen møte kjente jeg at jeg ikke var mottakelig for «dårlige nyheter». Jeg opplevde at jeg ikke var så «på» og var litt innesluttet. Jeg lot de andre pedagogene styre møtet og tenkte at de sikkert har noen gode løsninger selv. Etter møtet gikk jeg inn på kontoret og reflekterte over møtet. Hva er det med meg i dag? Hvorfor er jeg så ukonsentrert og hvor er fokuset mitt? Hvor kommer dette ubehaget fra?». Samme kvelden skulle jeg på et møte som jeg gruet meg til og det kan ha påvirket meg. Hva er det som styrer meg i min utøvelse av ledelse og hvordan påvirker det meg?*

Bolman og Deal, og også i dagens samfunn, snakkes det om rolleavklaring og at alle må være sikre på seg selv og sin utøvelse av yrkes profesjonalitet. Hvordan henger dette sammen med det vi allerede har snakket om BwO og immanens? For å ha noe å tenke *med* vil jeg igjen trekke noen tråder til hva som er forventet av en leder ut fra et rammeverk og det som ofte blir diskutert på ulike arbeidsplasser, også i en barnehage. Utsagn som; «en tydelig leder, god kommunikasjon og rettferdig» har jeg fått høre mange ganger av personalet og jeg har tidligere tenkt at ja selvfølgelig må en leder ha de egen/skapene. Ja, ha de *egenskapene* tenker jeg nå. Er det sånn at egenskaper er noe man har konstant til enhver tid? Hva om egenskapene forsvinner av og til? Drukner litt på veien fra kontoret og inn på møterommet for jeg kjente plutselig noe i/med/på kroppen min. Kan jeg da bare gå tilbake og reversere meg? Skru tiden tilbake og si; nei dette som skjedde på vei ut fra kontoret og inn på møterommet må jeg nullstille og så prøver jeg på nytt? Nei det er nok ikke så enkelt. Som Deleuze skriver om i boken Tusen plataer så er mennesket alltid i bevegelse. Kroppene er alltid i bevegelse. Alt er alltid i bevegelse. Hvordan kan da en leder alltid ha alle egenskapene på plass og være konstant når alt alltid er i bevegelse? Spørsmålet her vil jeg knytte til en dikotomisk tanke. Egenskaper og det å prøve på nytt ser jeg på som enten eller tenkning. «*Språket vi bruker eller ikke bruker på et område, teoriene og innholdet vi legger i ordene, kan derfor ha stor betydning for hvordan vi ser både problemer og løsninger. Vi skaper virkeligheter gjennom språket. Desto viktigere blir det da å ha teorier og ord for mest og flest mulig*» (Reinertsen 2017, s. 54). Gjennom språket kan vi bli sikrere og sikrere, og ja kanskje skråsikre, og det kan bli vanskelig å løse opp tankene. Igjen kan tanken på ledelse være; enten så er en leder sånn eller sånn, altså er lederen enten klar og tydelig eller unnvikende. En svart/hvitt tenkning. Det er denne dikotomiske tenkningen jeg vil forsøke å viske ut og se hva som kan bli til med ledelse gjennom den deleuzianske forskjells-tenkningen.

I en posthumanistisk tenkning blir kroppene berørt av de posthumane kroppene og materialitet. Kropp, materialitet og bevegelse får betydning. Menneskelige og ikke-menneskelige aktører likestilles. Skillet mellom natur og kultur viskes ut og blir naturkultur der mennesket og dyr har like stor betydning. Verden er ikke statisk, den blir til og vi blir til i og med verden. Ledelse, og jeg som leder, blir til i relasjon gjennom intra-aksjoner i møter mellom det menneskelige og ikke-menneskelige aktører (Olsen 2017, s. 69). Dette er noe av det jeg produserer videre med i oppgaven.

Mange har forsøkt å definere ledelse og kommet frem til at det ikke er lett. Er ledelse situasjonsbestemt eller personlighetsbestemt eller kanskje ingen av delene? Hvordan kan vi

eventuelt tenke annerledes/nye muligheter omkring ledelse? Hva tenker vi om på/virkning av ledelse og av hvem og for hvem? Lederen selv/de ansatte eller de ikke menneskelige aktørene? Dette er interessante refleksjoner/spørsmål.

Kan alle bli ledere eller er det noe iboende i noen? Har det med mennesketyper å gjøre eller kan alle lese/lære seg til å bli en leder? Min inngang til ledelse i denne oppgaven er å eksperimentere med nye perspektiver, bryte opp ledelsesbegrepet og se hva det kan bli til. Jeg beveger meg vekk fra tanken om individuell ledelse som noe man er, og over på transpersonlig ledelse, der ledelse er noe man gjør, og de deleuzianske kroppene er mange. Å gjøre uten å være. «*Transpersonlige ledere opererer ut over et ego, men fortsetter personlig utvikling og læring. De er radikale, etiske, autentiske, følelsesmessig intelligente og omsorgsfulle*» (Reinertsen 2017, s. 146). Jeg har mange ganger tenkt at jeg vil bruke meg selv og mine egne erfaringer fra privatlivet i min ledelse. Åpne opp, være sårbar, og være transpersonlig leder. Være omsorgsfull, vise følelser og bygge relasjoner. Utvide ledelsesbegrepet til også å se på ledelse som noe personlig og hvordan ulike materialiteter påvirker og skaper bevegelse.

### 3.6 Lukket dør nr. 2

En dag jeg satt på mitt nye kontor som ny leder fikk jeg en erkjennelse om at det er mye lettere å være «meg» selv og leder når ingen kjenner meg fra før. Jeg følte meg mye tryggere på meg selv, mine egne holdninger og verdier og hva jeg står for som leder. Kan det ha en sammenheng med at jeg har fått oppfylt drømmen min om å endelig jobbe som barnehageleder? At det faktisk var jeg som fikk jobben? Eller er det atmosfæren og kulturen i den nye barnehagen som påvirker følelsene mine? Ord og smil og en positiv energi som «*sitter i veggene*». Når jeg fabulerer og reiser gjennom mine egne tanker blir jeg grepet av tanken om at dette like mye handler om kultur som ledelse. Går det an å skille ledelse og kultur eller er det flettet inn i hverandre eller hva påvirker hva? Ledelse påvirker kultur eller kultur påvirker ledelse eller påvirker begge deler like mye? Spørsmålene er stilt i et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn der det skilles mellom natur og kultur.

Som tidligere nevnt vil jeg, gjennom Deleuze og Guattaris tanker om immanens, forsøke å tenke oppheving av skillet mellom natur og kultur. Det blir til naturkultur. Som ny leder må

jeg hele tiden tenke gjennom hva jeg sier og gjør for jeg blir u/bevisst evaluert og testet ut av personalet. Da kan jeg tenke-føle og fange opp hva som skjer i rommet før jeg kan ytre en mening/et svar. Hvorfor tenker jeg dette? Har det noe å si for min posisjon som styrer hva personalet mener/tenker om meg som styrer? Dette vil jeg finne mer ut av, og jeg må gå enda noen skritt videre mot døren som så vidt er åpnet.

Skrittene, og veien, mot døren som skal åpne en verden av nye muligheter, ser jeg på, som glatte og humpete. Igjen vil jeg nevne deterritorialisering, line of flights og glatte og kupperte rom (Deleuze og Guattari 2016) for å se hvordan vi skal løse opp allerede eksisterende territorier for å se nye muligheter og re-tenke nye territorier og åpne opp for det som kan bli til. Det blir en reise gjennom et nytt terreng som noen ganger ligger der klar og bare venter og andre ganger må jeg strebe for å se ny/e åpning/er. Deleuze og Guattari skriver om glatte og kupperte rom; «*smooth and striated spaces*» (Deleuze & Guattari 2016, s. 552) der kropper blir til i rommene. De glatte rommene åpner opp for bevegelse, diffraksjon, i alle mulige retninger. Der ligger muligheter for forflytning, utvikling og endring. Det er her den autoetnografiske metoden kan hjelpe meg på veien mot/gjennom døren.

### 3.7 Mer om skriving eller sk/rivingen fortsetter

Det er i øyeblikket ny/e virkelighet/er oppstår/inntreffer her og nå. I neste øyeblikk ser virkeligheten/e litt forskjellig ut og det er helt greit. Som Deleuze og Guattari er jeg opptatt av å finne ut hvordan og ikke hvorfor noe skjer. Hvordan vi kan se på verden med nye «briller» når vi er på leting etter nye måter å tenke på, fabulere, endre eget syn på virkeligheten/e og ikke se alt i svart/hvitt, enten/eller. Heller se på hvilke muligheter som kan komme til syne ved å gå inn på ny/e sti/er og åpne opp sinnet og tankene for det vi ikke allerede vet noe om. En verden av nye muligheter som kan komme til syne og jeg vil bare grave enda mer, enda dypere for å åpne opp enda mer for alt det vi ikke vet. Alt er u/mulig. Lete etter en ny virkelighetsoppfatning og bruke nye empiriske data for å åpne opp, utvide enda mer samtidig som jeg er mine egne data skriver jeg om øyeblikket. En form for øyeblikksrealisme. Re-tenke ledelse. Se etter fremtiden og være i øyeblikksproduksjonen (Reinertsen 2017, s. 144). Stillheten på personalmøtet var en øyeblikksproduksjon. Det var noe som berørte meg i øyeblikket. Når jeg trekk pusten inn og ut og akkurat der og da i den pausen på inn og ut pust ble noe skapt. En tilblivelse gjennom kroppene, sansene og praksis. Det er en form for ledelse



der jeg-et blir opphevet og de ruglete de glatte rommene gir mulighet for bevegelse og forflytning. Der utvikling og endring oppstår.

Igjen, jeg er mine data, øyeblikksrealismer med små, sårbare ord. Jeg gjør meg selv sårbar på den måten at jeg skriver om opp/ned/turer og hva jeg kjenner på i kroppen hele tiden underveis på denne reisen mot ledelse i flyt. Jeg prøver å skrive frem øyeblikkene som berører meg og som setter i gang en erkjennelsesprosess. De øyeblikkene der motstand oppstår, der det dannes noe nytt, der mikro partiklene er i bevegelse og det skjer noe i mellomrommet. Det handler om øyeblikksrealisme og etikk, eller om etikalisering. Det er immanens, selve livet. Kroppene og materialitetene er sammenflettet og det vi gjør i øyeblikket gjelder og vi bringer det med oss videre. Det blir en nærhet, en styrke. Jeg sanset stillheten og det skaper en nærhet. De etiske og moralske perspektivene slår inn i kunnskapen. I øyeblikkene oppstår det en diffraksjon som er levd. Jeg bruker meg selv som diffraksjonsapparat. Her må jeg stoppe opp litt og gå til Karen Barad. Hun er inspirert av fysikeren Niels Bohr og skriver om det fysiske begrepet diffraksjon som en diffraktiv analyse (Barad 2007). I barnehagene brukes refleksjon for å være kritisk til egen praksis og til endring og utvikling. I fysikkens verden betyr refleksjon å speile noe eller gjengi noe og diffraksjon handler om bølger og hvordan de skaper brytninger og møtes før de forsvinner ut igjen og treffer et nytt skjæringspunkt ved neste brytning. Slik jeg leser det handler diffraksjonsapparat om effekt og hva de ulike bølgene, altså elementene, produserer. Dette blir produsert igjen og igjen (Barad 2007, s. 72). Jeg bruker meg selv som diffraksjonsapparat og ser hva som produseres i mine sammenstøt med materialitetene og hva ledelse kan bli til. Det er kun meg selv som kjenner sammenstøtene på kroppen og dette kommer til uttrykk i mine egne data. Diffraksjon vil på denne måten gi meg mer å tenke med/på og en annen inngang til ledelsesbegrepet og hva det produserer i/for/på meg. Jeg har logger og dikt som data og i analysen foretar jeg agentiske snitt. Barad mener at *«vi som forskare är hänvisade til att skapa kunskap mitt i och genom den kunskapsapparat som vi oundvikligen er sammenflätade med och som konstituerar oss»* (Taguchi & Palmer 2015, s. 87). Når jeg foretar et agentisk snitt forsøker jeg å ta et utdrag av det som oppstår i øyeblikket og identifisere de aktørene som produserer noe. I et posthumanistisk perspektiv må jeg presisere at det både er menneskelige og ikke-menneskelige aktører. Når jeg er plassert midt i er jeg med i sammenstøtene og jeg vil kunne produsere kunnskap i øyeblikket. Jeg velger ut noe og analyserer det, slik all forskning gjør. Det som er forskjellig fra den tradisjonelle forskningsprosessen er at jeg tar et utsnitt, et øyeblikksbilde, ut fra mine affektive data for å se hva som produseres i øyeblikket, her og nå.

Dette er en annerledes måte å tenke/gjøre forskning på enn i en tradisjonell forskningsprosess der reliabilitet «*handler om forskningens pålitelighet*» og validitet som «*handler om gyldigheten av de tolkningene undersøkelsen fører til*» (Thagaard 2013, s. 193) er sentrale begreper. Jeg forsøker å tenke kritisk, stille spørsmål, og åpne opp for andre måter å se/gjøre forskning på gjennom å bruke Deleuze og Guattari sin filosofiske tenkning. Løse opp den dikotomiske tenkningen og se på hva som kan bli til i øyeblikket, her og nå.

Jeg er mine data med små, sårbare ord der jeg skriver meg selv gjennom vanskelige, uoverkommelige veier med mange humper som plutselig tar en ny vending, og som plutselig får det til å føles som jeg danser bortover den samme veien. På den måten skriver jeg frem realitetenes øyeblikker. Noen ganger føles det veldig vanskelig, ja nesten uoverkommelig for så i neste øyeblikk er livet som «*en dans på roser*». Det er imidlertid da jeg kjenner at jeg lever og livet gir mening. Livet til meg, deg, du, vi, oss. Livet til alle mennesker. Det er dette som fører til utvikling og læring. Alt fra små barn som skal lære seg å ta sine første vaklende skritt, til den dagen de skal stå på egne ben som voksen. I barnehagen skal de lære og utvikle seg. Det får meg til å tenke på den nye Rammeplanen der det blant annet står: «*I barnehagen skal barna oppleve et stimulerende miljø som støtter oppunder lysten til å leke, utforske, lære og mestre*» (Rammeplan 2017, s. 22). Går vi dypere inn i ordet stimulerende er det opphav fra ordet stimulus. «*Stimulus er ytre sansepåvirkninger (som utløser en reaksjon). I fysiologien er merkbart forandring i eksternt eller internt miljø (for eksempel lyd, lys, berøring) som ved sensitivitet kan gi en organisme mulighet til å respondere*»

<https://no.wikipedia.org/wiki/Stimulus> (22.04.18). Her er det interessant å trekke linjer til BwO der de molekylære partiklene, det ikke-menneskelige, er med på å påvirke alt, alltid. Hvordan skal vi voksne imøtekomme hverandre ut i fra våre og andre sine forutsetninger når vi som regel er opptatt av rett/galt og samfunnets definisjon på hva som skal/må produseres? Dette skal jeg ikke gå nærmere inn på her, men det som er interessant for meg i denne sammenheng er hvordan personalet i barnehagen stiller seg til dette. Hvordan skal personalet i barnehagen kunne møte stimuli på best mulig måte når vi, og jeg som leder, opplever at stimuli ofte kommer i konflikt med kroppene og immanens? Jeg knytter det opp mot inter-intrarelasjonelle perspektiver (Barad 1994, hentet fra Reinertsen 2017, s. 182)) og molekularitet og tenke på sammensetninger av molekyler. Deleuze og Guattari utvider dette begrepet og tenker filosofi og tilblivelser.

Molekularitet relateres slik til individuelle responser på fenomen eller typer av atferd der det molekylære er relatert til varige prosesser og skaping, eller det vi kan kalle inter-/intra-

molekylær handling (Reinertsen 2015, s. 275). Når det er merkbare forandringer i miljøet og personalet, og meg som leder, kjenner på noe som utløser en reaksjon hos meg og jeg skal ha en mulighet til å respondere. Får jeg den muligheten eller blir jeg stoppet i min reaksjon der forventningen til meg som leder er at jeg skal gi en reaksjon som er rett/forventet av meg som leder. Det er en interaksjon der vi ikke kan se eller røre ved innholdet. Det er noe vi kjenner/berører. Interaksjonen handler ikke bare om menneske/ne, men det materielle er også med/i/rundt oss og har en agens. Det virker med og i prosessen. De ikke-menneskelige aktørene, altså her en utvidelse av relasjonsperspektivet til Bolman og Deal, er i interaksjon med min/våre opplevelser. Her vil jeg igjen bruke loggen fra morgenmøte for tenke med praksisen min og vandre med teorien.

*«På morgenmøte ble jeg møtt med at det var mye sykdom i personalet og jeg hadde glemt å booke inn en vikar. Den dagen hadde jeg en ekkel følelse i kroppen, og jeg kjente at jeg ikke var helt fokusert. Når jeg satt på morgen møte kjente jeg at jeg ikke var mottakelig for «dårlige nyheter». Jeg opplevde at jeg ikke var så «på» og var litt innesluttet. Jeg lot de andre pedagogene styre møtet og tenkte at de sikkert har noen gode løsninger selv. Etter møtet gikk jeg inn på kontoret og reflekterte over møtet. Hva er det med meg i dag? Hvorfor er jeg så ukonsentrert og hvor er fokuset mitt? Hvor kommer dette ubehaget fra?».*

Jeg som ny leder kjente på et ubehag og fikk en følelse av at det lå en forventning på det møtet at det var jeg som skulle ordne opp. Når jeg sitter på møtet kjenner på et ubehag. Hele kroppen går i lås og det skjer et sammenstøt mellom kroppene i rommet som utløser et ubehag. Jeg lukker meg, heller enn å åpne meg og som leder blir litt handlingslammet. De andre kroppene påvirker meg til å gå inn i en lukket prosess heller enn å åpne opp og se nye muligheter, nye veier og se over/forbi den humpete veien. Hvordan kan jeg med en Deleuziansk tankemåte åpne opp og se nye muligheter som kan føre til endring og ny produksjon? Ubegaget skaper motstand og kan brukes til noe positivt og utløse positiv energi/krefter. Åpne opp det fastlåste. Etter slike hendelser og følelsene som jeg kjenner på får meg til å tenke på øyeblikksledelse eller plutselighetsledelse. Jeg kjenner ofte på en følelse av at jeg må ligge ett skritt foran i møter og samtaler. Egentlig hele tiden når jeg tenker meg om og kjenner godt etter langt inni kroppen. Når jeg graver dypt inn i marginen min og er åpen og ærlig. Litt mer om dette nå straks.

### 3.8 Ledelse i øyeblikket, eller øye/blikket som fører til ledelse

Det finnes mange ulike teorier, definisjoner og forskning på ledelse. Strategisk ledelse, situasjonsbestemt ledelse, endringsledelse og teamledelse er noen av dem og dette handler, slik jeg ser på det, om den dikotomiske tenkningen. Ledelse blir definert i språket, og slik jeg etter hvert har begynt å kjenne på; enten/eller tenkning. Jeg vil prøve å sprengte ledelsesbegrepet åpent og viske ut den polariserte tankegangen om perspektivene struktur, relasjon, symbol og politikk/makt til Bolman og Deal. Jeg skal ikke gå nærmere inn på de ulike ledelsesteoriene, men det interessante her er at det i samfunnet blir referert til gode og dårlige ledere og hvorfor noen lykkes og andre ikke. Hva som skal til for å bli en god leder er et spørsmål som ofte blir gitt svar på. Da er vi over på fenomenologien igjen der forskningen er relatert til å forsøke å finne ut noe om et fenomen og bestemme det ut i fra funn og analyse. Hvem er gode ledere og hva skal til for å lykkes? Hvem er det som definerer hva en god leder er, og er det bare lederen sin personlighet og egenskaper som avgjør om lederen lykkes? Og hvem er det som definerer lykke? Her er det mye politikk, makt og kultur som råder og det er av samfunnsøkonomisk interesse. Dette styrer mye av samfunnets oppfatning av hva som ligger i begrepet ledelse. Det er den rådende diskursen om ledelse og forskning på ledelse. En maktproduserende diskurs innenfor den tradisjonelle forskningen.

Vi knytter diskursbegrepet først og fremst til filosofen Michel Foucault. Foucault definerer diskurs slik: «*Vi vil kalde en gruppe af ytringer for diskurs i det omfang, de udgår fra den samme diskursive formation (...Diskursen) består af et begrænset antal ytringer, som kan definere mulighedsbetingelserne for*» (Jørgensen & Philips 2013, s. 22). Deleuze snakker til meg gjennom sin filosofiske tenkning og at det alltid finnes noe mer. Jeg har mange ganger tenkt at det mangler noe innenfor ledelsesbegrepet og hvordan den tradisjonelle forskningen definerer ledelse og bestemmer hva som er gjeldende for/i ledelse. Nå har jeg muligheten for å se/utvide ledelse i et posthumanistisk vitenskapssyn der jeg mine data og åpner opp ledelsesbegrepet og vandrer med Deleuze og Guattari. I den deleuzianske tanken er det ikke viktig å definere og være i den dikotomiske tankegangen. Det handler om, både menneskelige og ikke-menneskelige aktører som har agens for tenkning. Det fokuseres på tilblivelser og hvordan mennesket blir sammenvevd med ikke-menneskelige aktører. Som nevnt tidligere blir skillet mellom natur og kultur visket ut og oppheves. Det blir naturkultur der mennesket og dyr blir sidestilt, har like stor betydning.

Jeg har mange ganger kjent på kroppen at jeg ikke «passer» inn i noen av definisjonene til de ulike ledertypene. Hvordan kan jeg tenke ledelse hvis definisjonene ikke gjør noe for meg? Må jeg kunne identifisere meg med de rådende ledertypene i samfunnet for å bli en leder? Jeg har kjent på en snikende tvil i kroppen om troen på meg selv som leder helt til jeg ble introdusert for posthumanismen og at det er mulig å se verden med andre/nye øyne. Åpne opp for at det finnes andre inn/ut/ganger til mange u/like virkeligheter. Jeg har kjent på en følelse av at jeg opplever at jeg må lede i øyeblikket. Her og nå i denne virkeligheten som oppstår akkurat i dette sekundet/øyeblikket.

Tar jeg å sk/river ordet øyeblikket i to ord; øye/blikket gir det meg en ny mulighet til å se på min egen ledelse. Øye er noe de fleste mennesker ser med og danner seg et bilde av en situasjon/hendelse der og da. Blikket har mange synonymer. Blant annet glimt, se, stråle. En stråle som oppstår. En stråle i affekt der det begynner å skje noe. Jeg får en assosiasjon til at blikket er det som får situasjonen/opplevelsen til å «leve». Akkurat som i ordtaket: «Øyet som ser». Hvilke blikk jeg bruker i ulike situasjoner kan ha innvirkning på meg som leder. Sammen med Deleuze og Guattari sin filosofiske tankemåte om at det er mange virkeligheter i verden og mange u/like sannheter. Ordtalet «*Mange veier til Rom*» gir også et bilde på at det finnes u/like veier/retninger, inn/ut/ganger som igjen kan åpne opp nye muligheter.

Øyeblikksproduksjon (Reinertsen 2017, s. 144) vil jeg slik knytte til øyeblikksledelse, og som er et begrep som jeg kjenner favner mye av meg som leder. Hva er det som blir produsert i øyeblikket, i det øyeblikket der stillheten oppstår? Jeg må hele tiden re-tenke ledelse og kanskje åpne opp for at det affektive og det materielle har agens i øyeblikksproduksjonen. Alt som blir sagt/ikke sagt, alt som påvirker, menneskelige og ikke-menneskelige aktører som er rundt/i meg blir med i produksjonen. Blir med meg i øyeblikksledelsen. Jeg opplever at jeg tenke-føler og kjenner noe på/i kroppen. Jeg føler på en atmosfære i rommet som jeg da, i det øyeblikket, tar ledelse ut i fra. Kanskje er det den strålen, den affekten, jeg kjenner, som er en ubevisst affekt for meg i øyeblikket, her og nå. Hva som blir sagt, ikke sagt, stillheten, bråket, kroppene, det ikke-menneskelige, alt påvirker alt alltid. (U)bevisst bruker jeg øyeblikket til å lede her og nå, og føler meg frem. Beveger meg i mellomrommet, der noe blir til, stille men samtidig skjerpet med alle sanser skrudd på, er jeg levende i øyeblikket, her og nå. Dette er noe av kjernen i produksjonen. Øyeblikket og det affektive påvirker produksjonen og også kunnskapsproduksjonen.

Den kunnskapen som blir produsert her og nå får betydning for ledelse og hvordan kulturen oppstår. Hvordan jeg navigerer meg sammen med alle de mikroskopiske partiklene som støter sammen i en brøkdel av et sekund og legger grunnlaget for min plutselighetsledelse i øyeblikket eller øyeblikksledelse i plutseligheten som oppstår der og da. Som vi ser er begrepet ledelse et ord som kan defineres med store vide formuleringen og samtidig kan det trekkes ned til små nære ord som omhandler følelser, mikropartikler og det iboende, det immanente. Den øyeblikksledelsen som jeg kjenner på er immanent og ledelse i materialitet. Min ledelse oppstår både innenifra, det iboende i meg, og fra det ytre i materialitet. Jeg skriver meg selv og mine data i 3D format. Reinertsen skriver om 3D format: *«Da kan man se seg selv i utenforperspektivet; ovenfra, nedenfra, ved siden, foran og bak. Det er å bruke seg selv som diffraksjonsapparat og/eller metode for å se mer alltid. Det har videre å gjøre med vitenskapeliggjøring av selvet, humanisering av det offentlige rom. Og ikke minst har å gjøre med å kunne navigere i det ontologiske tredje rom, og hvordan dette sammen kan øke vår kapasitet til å sprengre åpen både personlige og kollektive forestillinger om hvordan vi kan arbeide med å utvide våre forståelser(..)»* (Reinertsen 2015, s. 267). I min øyeblikksledelse åpner jeg opp for store tanker og/med små ord. Det jeg kjenner i/på kroppen i øyeblikket skaper en prosess akkurat der og da som i neste øyeblikk er vekk, og som ikke er mulig å ta tilbake/oppstå helt likt i neste runde. Det er akkurat der og da, her og nå, og slik blir min ledelse til i øyeblikket sammen med prosessene/produksjonen i mellomrommet som sprenger/åpner opp øyeblikks/ledelsen/realismen. Tilblivelsen av ledelse oppstår i øyeblikket og sprenger nye grenser hele tiden, alltid. Nye hendelser oppstår og det skjer noe i kropp/en/e. Det åpner seg nye muligheter og jeg som leder kan bli til/tilbli på nytt. Være i bevegelse, lede, sammen med den virkeligheten som er i øyeblikket, altså øyeblikksledelse. Alt er i bevegelse, konstant, hele tiden. Bevegelser uten stopp/slutt/ende.

Ledelse i flyt eller flyt i ledelse. Mange ganger har jeg lurt på hva som gjør ledelse til ledelse og hvordan jeg som person kan/vil utføre ledelse, for jeg er et helt vanlig menneske, eller er jeg det ikke. Slik jeg ser det er alle mennesker unike og hva er da et «vanlig» menneske? Dette fører tankene mine til barna og de mange ulike definisjonene personalet har om «normal» barnet. Barna skal passe inn i den firkantete rammen ellers er barnet «u/normalt». Kan dette handle om samfunnets diskurs/definisjon på et «normal» barn og at vi som jobber i barnehagesektoren vet for lite om det som skjer rundt barna og den posthumane kroppen? Her er det vi kan tenke Deleuze og Guattari og kroppene uten organer, BwO. Vi har ikke evne/mulighet til å åpne opp og se nye muligheter når det er den fenomenologiske

forskningen som er rådende og bygger lag på lag med «ny» kunnskap som egentlig er det vi vet fra før. Det bygger seg et tårn av lik forskning og kanskje er det på tide å utvide forskningen og åpne opp for nye inn/ut/ganger til barnehageforskningen med ny tenkning og posthumanismen. Der den posthumane kroppen «lever» i et nettverk av menneskelige og ikke-menneskelige krefter og relasjoner.

Når ledelsesbegrepet, for min del, ikke passer inn i den rådende diskursen, inni rammen, er det vel ikke jeg eller kroppene som er problemet men hvordan personalet tenker om kropp? Ledelse kan sees på samme måte. Ledelsesbegrepet har sine bestemte definisjoner, og hva skjer når jeg beveger meg vekk fra den vante tenkningen/definisjonen og ser på ledelse gjennom BwO? Når jeg logger meg på i den deleuzianske tenkningen og blir med inn i nye muligheter kan det åpne opp for å utfordre definisjoner og kategorier. Løser opp det som er frosset fast og fabulerer, lever og eksperimenterer. Det er dette som gjør det så interessant for meg og i min oppgave at det åpner opp en nytenkning og ny måte å tilnærme meg selv som leder og ledelses begrepet. I et posthumanistisk syn er det helheten jeg ønsker å tenke med.

## 4.0 Et nytt/annerledes perspektiv på ledelsesbegrepet, eller ikke?

### 4.1 Ledelsesteori

*«Lederskap er et av verdens eldste yrker, og forståelsen av lederskap har alltid vært en viktig del av vår søken etter kunnskap»* (Bass 2015, s. 21). Søken etter kunnskap vil alltid være en del av vårt samfunn for å kunne øke kunnskapsforståelsen og utviklingen av samfunnet. Vi er alltid i endring og utvikling og det forskes stadig på noe nytt. Da får samfunnet ny kunnskap, eller blir det det når det blir forsket på det samme og det blir lagvis mer forskning og kunnskap på det som allerede er forsket på? Det er viktig med forskning og utvikling. Slik jeg leser, og det Deleuze og Guattari skriver om i boken «Thousand Plateaus», er det mye vi ikke vet. Vi må utvide og inkludere nye forskningsmetoder og vitenskapssyn. Bruke nye innganger og se på mulige alternativer til empiri. Utvikle, produsere og utfordre både de etablerte og de nye epistemologiske og ontologiske perspektivene/vendingene (Reinertsen 2015, s. 17). Det er det jeg forsøker i min oppgave. Min empiri og mine data er meg selv. Jeg skriver logger om

mine opplevelser og det som berører meg for å forsøke å åpne opp ledelsesbegrepet. Vi må tørre å åpne opp og se verden med nye briller. Kart og terreng blir annerledes når vi har ulike briller på oss. Så det er kanskje på tide å ta på seg noen nye forskerbriller og anerkjenne at det finnes mye mer rundt oss enn det vi allerede vet noe om. Så tilbake til ledelse og ledelsesteorier. For teorier er bra å ha med seg og bygge videre på nå når jeg vil åpne opp og se på ledelse med nye inn/ut/ganger.

## 4.2 Nye inn/ut/ganger til et annet ledelsesbegrep

I Bolman og Deal «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse» er det interessant å se at de bruker ordet nytt perspektiv i sin tittel. Boken handler om ulike ledelsesteorier og tar for seg det å forstå organisasjoner. Jeg kommer nærmere inn på de ulike ledelsesteoriene, men går først nærmere inn på det å forstå organisasjoner, og i mitt tilfelle handler det om barnehagen som organisasjon. *«Du greier ganske enkelt ikke å forstå verden eller å ordne de fakta som foreligger, med mindre du har en mental modell å gå ut fra. Det må ikke nødvendigvis være den riktige teorien, for du kan alltid forandre den underveis etter hvert som ny informasjon kommer inn. Men du kommer ikke i gang med å lære noe uten et begrep som danner utgangspunkt for forventninger og hypoteser»* (Hampden-Turner i Bolman & Deal 2014, s. 33). Slike mentale begreper har ulike benevnelser, som f.eks; kart, briller, tankemodeller og skjemaer. Fortolkningsrammer er et samlebegrep på dette og vi har metaforer som vinduer, kart, verktøy, briller, orientering, prismer og perspektiver som omhandler deler av den samlende ideen vi ønsker å produsere. Jeg som leder må bevege meg og finne veien mens den blir til.

Som Hampden-Turner skriver så må vi ha et begrep som danner utgangspunkt for forventninger og hypoteser for å lære noe. Kan BwO organ være et slikt begrep for læring? Å gjøre kropp og være sammen med/i kroppene som en organisasjon der barnehagen som organisasjon er et BwO i seg selv? Hva med materialitet, agens og affekt? Nye begrep, nye måter å forske på og produsere kunnskap og andre måter å tenke på i et posthumanistisk vitenskapssyn. Det er dette jeg forsøker å belyse i oppgaven. For meg som leder blir det mulig å lagre sansedata og bygge opp en database som gjør det lettere for meg å se nye muligheter etter hvert som jeg gjør meg erfaringer og situasjonene blir mer gjenkjennbar. Erfaringsbasert kunnskap/ledelse tenker jeg umiddelbart på her. Etter hvert som jeg har jobbet som leder har



jeg gjort meg noen erfaringer og ofte så kjenner jeg det i magen og tar avgjørelser etter hvordan og hva jeg kjenner på. Hva som berører meg. Det er ikke så lett å sette ord på det eller forklare det, det bare skjer liksom. En tilblivelse som oppstår i min sårbarhet og erkjennelse. Jeg kan gjøre meg sårbar både når det oppstår gode følelser og negative følelser. Når jeg kjenner på de gode følelsene gjør det meg glad og jeg kan lede med en sårbarhet der de ansatte gjerne kan få ta avgjørelser. Jeg leder gjennom de. Når jeg kjenner på negative følelser tenker jeg mye mer på svarene og hvilke ledelse jeg utøver. Det er ledelse gjennom kroppene og det immanente. Kanskje det er dette som er ledelsens materialitet? Når jeg med et raskt blick kan ta beslutninger for jeg vet hvor jeg er og hva som må gjøres. Det handler om *event*, en hendelse her og nå. Noe skjer. Gjennom en dag på jobb oppstår det mange u/like situasjoner og hendelser som jeg må ta en avgjørelse på. I øyeblikket. Da kjenner jeg en følelse som sprer seg i kroppen. Noen ganger en god følelse, andre ganger en dårlig følelse.

Det handler om fortid, nåtid og framtid sammen og det å være i øyeblikket. En form for praktisk klokskap kanskje. Klokskap har mange snakket om før. Jeg velger meg Aristoteles, men uten å tenke at det er det samme som Deleuze og Guattaris immanent. Magefølelsen min kan sees på som motstand og være med på å se nye muligheter og utvide ledelsesbegrepet. *«Fronesis, hos den greske filosofen Aristoteles en intellektuell dygd/dyd, en type intellektuell kompetanse som omfatter praktisk visdom/klokskap/fornuft, en skjønnsmessig evne (skjønn) som erverves gjennom erfaring over tid. Aristoteles skriver om fronesis som evnen til å handle på en klok måte, til å se hva som er fornuftig å kunne, til å treffe riktige avgjørelser i konkrete sammenhenger, til å begrunne valg, å tolke lover, osv, og som forutsetter moralsk dygd»* <https://snl.no/fronesis> (22.04.18). Jeg som leder har med meg tidligere erfaringer og det som er interessant er å se på de erfaringene som berørte meg for å produsere noe nytt. Det å kunne lede i øyeblikket, her og nå kjennes noen ganger befriende samtidig som det å stå fast og oppleve motstand er der hvor ledelse og nye muligheter åpner seg. Jeg må bruke nye briller for å se nye muligheter og åpne opp for ny forståelse og kunnskap. Slik kan jeg som leder tilføre organisasjonen ny innsikt og være i bevegelse og utvikling. Det er viktig å ikke stoppe opp og tenke at nå har vi det bra og nå trenger vi ikke å forandre på noe. En gjenganger i mange barnehager er: *«sånn har vi gjort det i alle år og det fungerer greit her»*. Hvordan kan jeg bruke og la BwO virke produktivt som tenkning og begrep for å tenke og sanse på nye måter i en ledelseskontekst?

Kropper, i denne konteksten, er en samling av bevegelser og hvile mellom de små partiklene som svever i/rundt oss mennesker og det ikke-menneskelige. De har en kapasitet til å påvirke

og bli påvirket. Det vi sanser har en affekt og blir en produktiv drivkraft. Noe som settes i bevegelse og kanskje er det den bevegelsen jeg kjenner når jeg opplever motstand? Da må jeg se på motstand som noe produktivt heller enn å bli fastlåst. Motstand og kritiske spørsmål må bli en del av hverdagen i barnehagen. Se nye muligheter i motstand. Når vi stopper opp og stiller kritiske spørsmål til egen praksis og tradisjonell tenkning blir det en dekonstruksjon. Jacques Derrida har gjennom sin diskurskritikk gjort oss oppmerksom på språkets fenomenologi og hvordan det kan legge tankemessige føringer og forventninger. Leke med ordene og skape nye sammensatte ord. Åpne opp ordene og dekonstruere dem og det blir en forskjell. Det handler om dekonstruksjon av dikotomisk tenkning som kan åpne opp nye tankemønstre og nye handlinger. Skillet mellom rett og galt blir opphevet og tankene vendes mot det som kan komme til å skje, bli til. Jeg som leder og ledelse kan få en ny betydning når vi eksperimenterer og tørr å stille spørsmål og være kritisk til fastlåste praksiser og teorier (Reinertsen & Flatås 2017).

Nå vil jeg endelig konkret vandre med Deleuze og Guattari gjennom de 4 ulike perspektiver til Bolman og Deal. Se på begrepet ledelse og forsøke å åpne opp, eksperimenter og utvide med materialitet, agens, BwO og den deleuzeguatterianske immanens filosofi og se hva ledelse kan bli til. Jeg velger å bruke ordet ramme på de ulike perspektivene til Bolman og Deal slik det står i boken deres. Dere må ha med dere på veien videre at jeg utvider og åpner opp perspektivene og ikke er låst i ordet ramme. Det er bare selve betegnelsen på perspektivene.

### 4.3 Struktur nr. 1. Den strukturelle rammen

Det som blir det interessante her er å sprengte åpen strukturbegrepet og den dikotomiske tenkningen om struktur og ledelse. Hva kan skje dersom vi ser på struktur uten struktur der ledelse uten struktur kan flyte inn i hverandre? Der ledelse og oppheving av struktur kan utfylle hverandre ultimativt ledelse uten ledelse. Som leder er jeg opptatt av en likhetstenkning for forskjellighet. Med det mener jeg, som nevnt tidligere, at å behandle folk rettferdig er ikke å behandle dem likt. Her støtter jeg meg til Deleuze og Guattari og deres forskjells-tenkning. Hva er den «flate strukturen», og kan den bli brukt til noe produktivt? Hva med å tenke/oppheve alle skillene som i naturkultur der alle i hele personalgruppen har lik betydning. Viske ut den hierarkiske tenkningen og se på alle møtene, bruddene og

øyeblikkene som oppstår i løpet av en dag. Se på motstand og materialitet som en energi til/for drivkraft og utvikling. Bruke hele personalgruppen til noe produktivt og se på det *kaoset* som oppstår i møtet som en affektiv prosess. Bruke kroppene til å lede med. Gi ledelse og ta ledelse i øyeblikket. Få assistentene og pedagogene til å utfylle hverandre og være i en samproduksjon.

Alle ansatte har en stillingsbeskrivelse og når jeg skal utøve ledelse kan det være nyttig å støtte meg til stillingsbeskrivelsen. Der står det klart og tydelig hva de ansatte har ansvar for i de ulike stillingene og da er det ikke rom for å diskutere om hvem som skal bestemme hva. Det er jo formulert i den formelle stillingsbeskrivelsen. Den uformelle stillingen som noen gange råder i barnehagene er en annen diskusjon. Mange ledere og pedagogiske ledere er redd for å ta ledelse/styring for alle må jo være enig og eller få medbestemmelse. I en deleuziansk tenkning skapes ledelse i øyeblikket, her og nå. Da må vi re-tenke medbestemmelse og hvordan utøve ledelse. Dette setter også ledelsesbegrepet, ansvaret og autoriteten under press. Ledelse i øyeblikket må derfor gjøres konstant og hele tiden. Det kan sees på som sammenstøt der kunnskapsproduksjoner blir til i øyeblikket. Da må, slik jeg ser det, hele personalgruppen kunne ta og gjøre ledelse. Se det i sammenheng med kroppene og materialitet. Se hva som skjer i bevegelsene, i øyeblikket.

Når jeg begynte i min nye jobb spurte jeg mine pedagogiske ledere hva de forventet av meg som leder. Samtlige forventet at jeg var tydelig, tok avgjørelser og sto inne for de avgjørelsene som jeg hadde tatt. Det er supert at de er så ærlig og tørr å si sine meninger og høye forventninger. Det kan skape en motstand og åpne opp for at noe skal skje. På den måten har jeg et godt utgangspunkt som leder til å bygge opp et lederteam som forhåpentligvis kan skape noe sammen, gå samme vei samtidig som vi må åpne opp for motstand og spørsmålskultur. Lede med/gjennom Deleuze og Guattari sin forskjells-tenkning der alt har agens og nye tilblivelser oppstår. Bruke motstanden til noe produktivt i prosessen/e. Når jeg nå skriver om dette blir det tydeligere for meg at begrepet struktur på et overordnet plan er det jeg bør rive i og åpne opp. Dette har med nullologi å gjøre.

Nulle ut strukturbegrepet og åpne opp for nytenkning, og det som Deleuze og Guattari kaller hvert ord eller ordet *aeon* i en nullologi. «*Ordet eller aeonet er alltid bortenfor tegnenes regimer og tillater oss derfor å tenke forskjellig om ethvert begrep eller ord*» (Reinertsen 2017, s. 26). Bevege meg bort fra en dikotomisk tenkning og over på den ontologiske prosessen, en tilblivelsesprosess som finner nye veier og skape ny betydning i/for ordene og

språket. Se på hva strukturer er og hva det kan bli til og hvordan jeg kan tenke struktur/er som noe nytt for endring og utvikling.

Definisjon på struktur; «*Struktur (lt. structura, «byggemåte») er et begrep som brukes for å beskrive og sammenligne måter for hvordan organismer, gjenstander og handlinger er bygget opp og/eller sammensatt. Begrepet brukes i en rekke sammenhenger, eksempelvis om strukturen i et samfunn eller en økonomi, den strukturelle oppbygningen av menneskekroppen eller en flyplass, overflatestrukturen på et maleri eller møbel, en strukturert atferd eller masse og lignende»* <https://no.wikipedia.org/wiki/Struktur> (29.03.18). Definisjonen på begrepet struktur er, slik jeg ser det, også makt. En rådende diskurs om hva en struktur er og hvordan strukturen skal være. Barna, personalet og barnehagen som institusjon er definert av samfunnet. Her er det mulig å re-tenke struktur, og Barad sitt begrep «*matters*» dukker opp. Hva er gjeldende for hvem når vi skal snakke om strukturer i barnehagen? Alt påvirker alt. De små partiklene som finnes rundt og med mennesket, de smelter sammen. Natur og mennesket, naturkultur, smelter sammen og blir til ett, blir likestilte, hva blir da til? En brytning i tankemønsteret og utfordre den dikotomiske tanken om begrepet struktur i barnehage sektoren. Rive opp strukturen. Nulle den ut og bygge den opp igjen som en tanke om at alt er mulig. Være i/med prosessen og se hva som kan oppstå. Hva om stillheten på personalmøte kunne snakke, all materialitet har liv og påvirkning. BwO består av mange plataer og vi har enda ikke nådd vår egen BwO. Det finnes alltid nye plataer, lag på lag. Livet er uendelig. (Deleuze & Guattari 2016, s. 174). Livet blir til igjen og igjen. Da må strukturene og begrepet bli til igjen og igjen for alt er i bevegelse. Et liv uten start og slutt.

Jeg som leder må ha noen å spille ball med og som vil tenke nye tanker og åpne opp for nye muligheter/retninger sammen med meg for å søke ny kunnskap og utvikle barnehagen. På mitt første personalmøte, som jeg har nevnt tidligere, måtte jeg være tydelig og direkte. Det er en hårfin balanse med det å være direkte og tydelig og samtidig være medmenneske og se mine ansatte individuelt og kollektivt. Da er jeg inne på et annet perspektiv som Bolman og Deal skriver om, nemlig Human resource-rammen.

#### 4.4 Struktur nr. 2. Human resource-rammen

Det at mine ansatte er min viktigste ressurs og jeg må ta godt vare på dem ved å vise de omsorg, tillit og respekt tar jeg som den største selvfølge. Jeg som leder tenker også at de ansatte er viktige. Alle mennesker er tenkende territorier der nye territorier kan skapes og nye tanker kan produseres. Det er livgivende. Det er immanens. Som jeg sa på mitt første personalmøte så er alle i personalgruppen viktig for å drive barnehagen. Alle har sin unike plass og må få brukt sin kompetanse og ressursene sine på best mulig måte. Her vil jeg tenke gjennom den posthumanistiske tanken der subjektet blir til i inter-intra aksjoner med omverden. Det settes ikke til side eller utenfor verden. Jeg flater ut de ulike rollene/relasjonene mellom det menneskelige og ikke-menneskelige. Det er en forskjells-tenkning der alle aktører, personalet, barna og de ikke-menneskelige aktørene, har agens og er med i prosessontologien. «*Derigjennom ses både barn, pedagoger, gjenstander, rom, tid og diskurser som aktører som sammen driver begivenhetene frem*» (Sandvik 2015, s. 52). Assistentene og fagarbeiderne er de som er mest sammen med barna og gjør en viktig jobb for barna på avdelingen. De er barnehagens ansikt utad mot barna og foreldrene. Det er de som har mye av den daglige foreldrekontakten i hente og bringe situasjoner og er tette på barna på avdelingen. Da må jeg som leder tenke at de er likestilte og en viktig del av prosessen i barnehagen og er en viktig aktør i ontologiprosessen. Bryte ned skillet mellom mennesket og natur til naturkultur der alle er likestilte. Der alle aktørene har agens. Når jeg/vi/de åpner opp for at barna og materialitetene har agens. Da kan ledelse bli til igjen og igjen. Virkeligheten er i konstant bevegelse og det oppstår brudd og sammenstøt, assemblager, som er viktige å tenke med/på om ledelse.

##### 4.4.1 Stillheten fortsetter

På mitt første personalmøtet sa jeg; «*hele personalgruppen er viktig for å kunne drive barnehagen og vi har ulike roller. Ulike roller som innehar ulike ansvarsområder og oppgaver. Vaskepersonalet gjør en like viktig jobb som jeg som er leder. Det ble så stille i det rommet at jeg er sikker på at vi kunne hørt en knappenål falle i gulvet. Det var et magisk øyeblikk*». Jeg ville viske ut den hierarkiske tenkningen samtidig som det var å avklare roller. Vi er likestilte som mennesker og i materialitet. Vi kan tenke på naturkultur der skillene blir

opphevet. Stillheten har jeg skrevet om tidligere i oppgaven og vil ikke gjenta meg selv, men som leder blir jeg berørt av den. Det gjør noe med oss alle. Vi blir berørt, både av ordene som blir sagt men også av stillheten.

Stillheten var en affekt, en kraft og energi som skapes på stedet, og kanskje kjente resten av personalgruppen det på kroppene sine også? Det at jeg sa dette høyt kan åpne opp for spørsmålskultur og en tanke at motstand er viktig for å bryte ned den usynlige kultur. Jeg har tidligere i oppgaven stilt spørsmål om hvordan styrer kan arbeide med kultur for å skape et godt arbeidsmiljø. Nå når jeg skriver så har fokuset mitt endret seg litt. Gjennom å vandre med Deleuze og Guattari og se på det å *kroppe* (Reinertsen 2017) og hvordan de ulike aktørene har agens i prosessen og i øyeblikket så tenker jeg at fokuset mitt som leder må være mer på det som skjer i her og nå. I øyeblikket. Den øyeblikksproduksjonen som skjer konstant gjennom en dag i barnehagen. En organisasjon som produserer noe gjennom å *kroppe*, poetisere motstand og spørsmål og se hva ledelse gjennom en deleuziansk filosofisk tenkning kan bli til. Det er med på å konstant tenke ledelse. Være i ledelse og bringe frem et arbeidsmiljø som omhandler alle og alle har et ansvar for seg og sine kollega. Det å lede de små øyeblikkene der noe skjer kan være mye mer kraft i og føre til mye større og bedre produksjon enn store ord og store planer. Dette har med alt som er i mellomrommet og som skaper agens til enhver tid. Både fortid, nåtid og framtid. Og da kan jeg spørre meg selv igjen; hva er en usynlig kultur? Kanskje det ikke finnes en usynlig kultur. Kanskje det er et begrep som har fått vokse frem fordi det ikke er god nok spørsmålskultur rundt om i organisasjonene der motstand blir sett på som noe produktivt? Interessant å reflektere over.

#### 4.4.2 En stor vakker blomsterbukett

Nå beveger jeg meg fra medarbeidere som et kollektiv og over til barnehagen som organisasjon for å se på og utvide begrepet kultur. Pedagogene har en viktig rolle i driften av barnehagen. De er mitt nærmeste team og er med på å ta beslutninger og har høy grad av medvirkning på sin egen arbeidshverdag. Her må jeg som leder se på hvilke muligheter vi har til å skape noe sammen. Både reelt og virtuelt når kroppene våre møtes. Vi kropper noe sammen. Eksisterer barnehagen for å oppfylle menneskelige behov? Hva er menneskelige behov og hvem definerer de behovene? Dette er en grunnantakelse i Human resource perspektivet. Åpner vi opp og ser på de menneskelige behovene som anerkjennelse, omsorg

og tillit er det behov som i en deleuziansk filosofisk tenkning handler mer om hva som skjer. Det handler om så mye mer enn den fysiske kroppen som vi kan se. Skillet mellom det menneskelige og det ikke-menneskelige flyter over i hverandre. Søke mot noe som ikke er bestemt på forhånd. Hva kan skje i/med en personalgruppe når vi tenker forbi de fysiske kroppene og ser på stillheten og hva den produserer i møtet med de andre? Kan jeg som leder åpne opp for å snakke om stillheten og hva den gjør med kroppene og hva den eventuelt produserer i møtet med alle aktørene og de ørsmå partiklene som også har en agens? Dette er med på å tenke forskjellig og annerledes om kunnskapsproduksjon og kunnskapsledelse. Det som oppstår i mellomrommet og den agensen som er med i produksjonen av noe som kan bli til, tilblivelse.

Hele personalgruppen ser jeg på som en stor vakker blomsterbukett der hver enkelt medarbeider er unike og har noe å tilføre barnehagen. Sammen utgjør alle og enhver en nydelig blomst og når vi setter den sammen så blir det en bukett som stråler og lever lenge med omsorg og kjærlighet så lenge den blir stelt godt med. Jeg velger å bruke uttrykket en stor blomsterbukett når jeg skal skildre personalgruppen. Kjenner at språket mitt er for fattig, og her kan poesi være nyttig og tilføre nye muligheter. I den posthumane inngangen ønsker jeg å re-tenke og eksperimentere med ordene og være på vandring med den deleuzianske kroppen i det daglige miljøet i barnehagen som vi ikke tillegger så mye oppmerksomhet. Jeg ser på ledelse og hvilke betydning og muligheter det ligger i ordet når jeg bruker en posthuman inngang for å tilnærme meg begrepet ledelse og ulike perspektiver på ledelse. Jeg dekonstruerer for noe mer og annet, ikke enten eller. Ordene må fylles med nytt innhold og det er dette jeg forsøker på i denne oppgaven. Utvide og åpne opp. Skape motstand og bevegelse til de dikotomiske ledelses perspektivene og begrepet ledelse. Kanskje det kan føre meg inn på nye veier til ledelse, et godt arbeidsmiljø og naturkultur gjennom spørsmålskulturer.

#### 4.4.3 Stor takhøyde og mye humor

Med stor takhøyde mener jeg at det skal være lov å prøve nye ting. Utforske og eksperimentere. I tråd med den deleuzianske filosofien. Jeg som leder eksperimenterer og ser etter nye muligheter mange ganger. Det å gå ut av komfortsonen på den måten kan åpne opp for en barnehagen i endring og utvikling. Være en lærende organisasjon som det står i

Rammeplanen at vi skal være. Jeg har skrevet om kultur tidligere og jeg vil her forsøke å utvide det med BwO og immanens. Det kan være mange kulturer inn forbi en og samme barnehage. Både synlige og usynlige kulturer. Jeg som leder kjenner at dette engasjerer meg, men at fokuset og begrepet kultur kan sees på som noe helt annet enn det jeg har tenkt på før, nemlig naturkultur. Hvordan vil vi ha det på arbeidsplassen, hvordan møter vi kollegaene, tilbakemeldingskultur og omsorg for alle er store ord som jeg vil rive ned, nulle ut og sette sammen igjen gjennom forskjells-tenkningen til Deleuze og Guattari. Her er det mange elementer som er viktig å ha fokus på. Begrepet kultur kan sees på som ulike elementer som påvirker i ulik grad. «*Tonen mellom de ansatte*» handler om, slik jeg ser det, mye om spørsmålskulturen og motstand. Vi må ikke være redd for å være kritisk, stille kritiske spørsmål til vår egen praksis. Det er i motstand og med kritisk-immanens at noe produseres. Se på personalet med nye briller, i et nytt perspektiv og åpne opp for hva som kan komme til å skje. Se den store fine blomsterbuketten springe ut i all sin prakt.

Jeg vil igjen trekke noen tråder til Deleuze og Guattari sin teori om BwO. Det handler mye om at jeg som leder må åpne opp for nye tanke mønstre inn i personalgruppen. Jeg som leder åpner opp mye av meg selv. Jeg må gjøre min ledelse ved å dele tanker, følelser, opplevelser og egne erfaringer med personalet. Jeg gjør meg transcendent i møtet med de andre. Sårbarhet mener jeg er en styrke i møtet med personalet. Bevegelsene og sansene får større kraft og intensitet som igjen kan føre til at personalet tørr å åpne seg og vi sammen kan produsere noe nytt. Ledelse i materialitet. Det å «forstå» blir til med andre mennesker og i materialitet i, naturkultur der skillet mellom det menneskelige og ikke-menneskelige viskes ut, der alt er mulig og det finnes mange ulike løsninger/svar på utfordringer som dukker opp hele tiden i en barnehage. Det finnes kanskje flere innganger og muligheter enn det som har vært allment gyldig tidligere? Det å åpne opp for en bredere forståelse for at alle mennesker er unike og u/like for vi ser u/liket på verden og har u/like virkelighetsoppfatninger.

Igjen, immanens tenkningen operere ikke med hva som er rett eller galt. Her er alt mulig og de dikotomiske skillene viskes ut. Det å kunne ha stor takhøyde for at det finnes u/like virkeligheter og at den ene ikke er mer rett enn den andre, og ha aksept for at det er greit å ha u/liket syn på barn og det mangfoldet som finnes i vår verden, og også i barnehagen. Alt i barnehagen er i bevegelse alltid. Det er kropper i bevegelse og det er kropper som støter sammen kontinuerlig i en barnehage hverdag med så mange mennesker og ikke-menneskelige aktører samlet i et nå. Da er det helt naturlig og normalt at det blir gnisninger både mellom barna, barna og de ansatte og mellom de ansatte. Det å kunne åpne opp og se nye



inn/ut/ganger og rive opp og danne nye prosesser for læring og ny tenkning, samtidig som det er åpnet opp for spørsmålskultur der motstand har agens, kan være en måte å få den (u)synlige kulturen til å bli synlig og få en takhøyde som fører til nye bevegelser og se nye muligheter for bevegelse i barnehagen. Vi kan skape nye prosesser og tenke-føle på det som skjer i mellomrommet og bli mer bevisst hvordan kroppene våre reagerer og hvilke affekter som dukker opp i/mellom kroppene våre. Hvilke sammenstøt som er fruktbare for den nydelige blomsterbuketten som lever og beveger seg i virkeligheten innad i barnehagen og hvilke sammenstøt som hindre blomsterbuketten i å skinne og utvikle seg. Hindringer oppstår og det blir treghet i tenkemaskineriet. Terrenget forandrer seg og vi må ta på noen nye briller. Se på kartet på nytt og finne tilbake til stien, eller kanskje vi må finne en ny sti i et nytt terreng. Vi er hele tiden i bevegelse, alltid. Hindringer kommer jeg tilbake til senere. Nå vil jeg bevege meg over til det Bolman og Deal kaller for den symbolske rammen (uten symboler).

#### 4.5.0 Det immanente og stillhetens affekt

Stillheten på personalmøte berørte meg. Det ble en affektiv inngang til noe mer enn det jeg kunne se og høre. Det ga meg energi. Affekten i det øyeblikket stillheten oppstod var ikke noe jeg kunne ta eller føle på, men det var en sterk og kraftfull følelse inni meg som fikk meg til å åpne opp selvet og det immanente i meg. Da er jeg over i utvidelser av Bolman og Deals tredje perspektiv på organisasjon og ledelse, det symbolske perspektivet. Jeg nevnte innledningsvis at karneval er et eksempel på en symbolsk handling. Når jeg nå forsøker å åpne opp og utvide med det immanente, hva kna da produseres? Det immanente får komme frem og leve ut spenninger som frigjør seg fra kroppen/e og som får barna og personalet til å oppleve seg selv i flyt? Jeg skal ikke komme med noen absolutte påstander her, men det er en tanke som jeg vil spinne videre på og som kan gi nye muligheter og åpninger for å forstå hva som skjer med menneskene i en organisasjon.

#### 4.5.1 Sansene sanser nystekte rundstykker

*«En morgen jeg satt på kontoret mitt og fikk servert ferske varme rundstykker. Hele rommet ble fylt med deilig lukt, en god atmosfære og jeg kjente at jeg ble fylt med energi og fikk et stort smil om munnen»*

Det sammenstøtet som oppstod i mellomrommet var så kraftfull og jeg kjente at jeg ble fylt med deilige strømninger som gikk gjennom kroppen min. Symboler uten symboler i et posthumanistisk perspektiv er de bevegelsene mellom det menneskelige og ikke-menneskelige, naturkultur. En så liten og enkel hendelse kunne ha så stor og betydningsfull effekt på meg. Fantastisk. De ikke-menneskelige aktørene fikk agens. Rundstykkene ble medskapende i begivenhetens gang. Her ble kroppene, affekter, stemningen, og energien også agentiske medskapere i prosessen. Kan jeg snakke om hva ledelse lukter eller smaker? Ledelse er noe mer enn bare en oppgave, en jobb, som jeg er satt til å utføre. Det må også kjennes, luktes og smakes. Føle ledelse og hva det gjør med kroppene og alt som har agens. Det er prosesser som handler om livet i barnehagen og hvordan sansene og erfaringene er med/i oss og rundt oss.

Det var ikke bare min fysiske kropp som ble fylt med positiv energi, også kroppene i rommet. Alle papirene som lå på pulten fikk en behagelig ro over seg når jeg ble fylt med glede og energi. Som sagt så var jeg ny i jobben og på pulten min hadde det blitt en bunke med papirer som lå der som en liten byrde. Nå når rommet var fylt med positiv atmosfære ble papirene liggende der og lyse mot meg som om de sa til meg; *«dette klarer du, vi er ikke farlig»*. Alle de kroppene som finnes rundt oss i hverdagen er med på å sette begrensninger eller lage nye muligheter. Det er mye som påvirker, og det handler om så mye mer enn det vi kan se og ta på fysisk. Subjektet er ikke utenfor resten av verden, men blir til i relasjonene med alt og alle, nemlig de ikke-menneskelige aktørene. Alt det som finnes og er/ikke er med på å påvirke.

Posthumanismen er opptatt av det som skjer i øyeblikket og vi snakker da ikke om symboler og symbolske handlinger eller om et sosialt konstruert meningsinnhold slik det står definert i Bolman og Deal. Slik jeg leser sosialt konstruert i et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn er det menneskene som konstruerer verden og gir det betydning og innhold. Basert på en humanistisk vitenskapstradisjon der det er inndelinger av subjekt/objekt og språk/virkelighet er språket med på å gi mening til sannhetsoppfatninger. Språket er, som vi har sett, sosialt konstruert og de humanistiske subjektforståelsene dominerer dagens forskning og

teoridannelse (Sandvik 2015, s. 46). Hva er det vi da ikke vet noe om? De humanistiske subjektforståelsene kaster skygge over de ikke-menneskelige aktørene som et posthumanistisk vitenskapssyn prøver å åpne opp for og se hva som kan bli til. Åpne opp for noe som vi ikke vet, og som vi vet at vi ikke vet men kan ha betydning. Det u/mulige er mulig alltid.

Et ferskt rundstykke kan være en start, en inn/ut/gang til en naturkultur. Dette kan sammenlignes med stillheten som oppstod på personalmøtet. Det var ikke ordene som var så kraftfulle for meg, men atmosfæren og lukten av rundstykkene som fikk meg til å kjenne det så sterkt i kroppen. Kanskje vi bruker alt for mange ord i vår formidling av det vi vil oppnå at ordene ikke er så kraftfulle som vi ønsker. Kanskje vi må tenke nytt, se nye muligheter for å få til en naturkultur som er kraftfull. Handlingene våre må kanskje forsterkes av virtuelle symboler fremfor reelle ord. Ordtaket «*et bilde sier mer enn tusen ord*» har en sterk symbolikk i seg. Språket og ordene kan ofte være statiske og mange ganger finner man ikke det rette ordet for å uttrykke seg. Da kan et bilde være mye lettere å uttrykke seg gjennom. Ledelse gjennom kunst og poesi kan være en annen type inngang til ledelse som omhandler mer enn språket og åpner opp for noe annet.

#### 4.5.2 Duften av nystekt rundstykke, sterkere enn tusen ord

Sansene våre er konstant påkoblet. Det er lukter rundt oss alltid. Øynene fanger opp bilder og situasjoner. Ørene oppfatter høye/svake/skumle og gode lyder. Vi mennesker spiser og drikker og kjenner ulike smaker. Alt dette påvirker oss, u/bevisst. Det er med på å danne sammenstøt i/på/mellom/kroppene og vi kjenner noe i kroppene. Hva vi kjenner, om det er gode/dårlige følelser, oppstår på bakgrunn av tidligere erfaringer. Nå vet vi jo at den samme situasjonen ikke kan oppstå helt likt for alt er i bevegelse alltid, men kroppen kjenner igjen situasjoner basert på tidligere erfaringer. Alle sansene gir energi til opplevelsene og det nystekte rundstykket satte i gang sansene for fullt. Hva har dette med ledelse å gjøre tenker jeg da. Ledelse handler også mye mer om bare ord. I den symbolske rammen er det rundstykket, og ikke bare et rundstykke, men at det var nystekt, gjorde at luktesansen min fikk det til å berøre noe i kroppen min. Jeg kjente en god følelse i kroppen og noe skjedde. En inter-intrarelasjon ble til i det møtet mellom meg og rundstykket.

Nystekte rundstykker og ledelse henger sammen her da tenker jeg. De nystekte rundstykkene skapte et begjær i meg som leder. Jeg vil her knytte det til Deleuze og Guattari sin

begjærstenkning. Og det handler ikke om begjær som noe sensuelt og seksuelt diskursivt begrep men om å skape tekst. Ut ifra Deleuze og Guattari sin betydning av begjær handler det om noe positivt og produktivt. Begjæret produserer noe. De nystekte rundstykkene produserte noe. Begjærstenkningen åpner opp for en virkelighet uten virkelighet. Lukten av de nystekte rundstykkene, hva produserer det? Det blir en produksjon av at rundstykkene setter noe i bevegelse. Det oppstår en affekt i meg og som kommer plutselig til/i meg. Jeg åpner kanskje opp et iboende i meg og kjenner at det skjer noe i kroppen min. Det var noe som skjedde i øyeblikket. En intens event i øyeblikket, der og da. Hva produserer jeg her i min ledelse?

Hvordan kan jeg videreføre denne tilstanden, blivelsen, inn i andre praksiser og bygge verdier som er gjeldende for hele barnehagen? Jeg tenker at kulturen er både et produkt og en prosess. Et produkt i form av å bygge en god barnehage. Og ikke i den mening å bygge et barnehagebygg med 4 vegger, men bygge en kultur i en barnehage der ansatte, barn og foreldre er aktører i produksjonen. Prosessen er hvordan jeg som leder går frem for å klare å nå dette målet og synliggjøre verdiene til barnehagen. De nystekte rundstykkene var både en prosess og affekt. Affekt handler om intensitet i og om å være i øyeblikket der og da når jeg kjente lukten og fikk de servert på kontoret (Rossholt 2015, s. 216). Affekt som en drivkraft for å produsere forandringer. Forandringer til å tenke nytt og være i bevegelse og se på hva som kan skje. Fokuset blir ikke på hva kropp er men hva de/n kan gjøre og hva det kan bli til, en tilblivelsesprosess. Det som ble til var kanskje den positive energien som strømmet inn i/med/rundt kroppen/e.

#### 4.6.0 Struktur nr. 4. Den politiske/makt rammen

Makt i ledelse, eller makt uten makt? Det er et interessant spørsmål. Nå har jeg vandret med Deleuze og Guattari sin filosofitenkning gjennom Bolman og Deal sine 3 perspektiver på ledelse og forsøkt å sprengte perspektivene åpne og se hva som produseres, og hva ledelse kan bli til i et posthumanistisk vitenskapssyn. Så hva nå med makt og politikk? Jeg beveger meg bort fra de «store» ordene makt og politikk og over i immanenstenkningen om mikropolitisk makt, men først må jeg ta dere innom den rådende diskursen om makt og politikk. Det er begreper som mange assosierer med noe negativt. Det oppstår hindringer og maskineriet går i lås. Makt og politikk er diskursbegreper som har fått vokse seg frem i samfunnet som et negativt ladet begrep. Rådende diskurser i samfunnet blir sett på som det rette etter hvert som

samfunnet er i endring og utvikling. Tidligere ble makt sett på som en nødvendighet. I barnehagesammenheng er ikke makt og politikk noe som har preget hverdagen og som har vært på dagsorden. Diskursbegrepet i posthumanismen fremstår som noe annerledes, noe nytt.

La oss ta et historisk tilbakeblikk. Barnehagen som organisasjon har endret seg mye. Et historisk blikk på dette er at frem til 1959 var barnehagen underlagt Sosialdepartementet. Fra 1959 til 2006 var barnehagen underlagt Barne- og familiedepartementet og i 2006 ble det politiske ansvaret flyttet til Kunnskapsdepartementet, og definert som en del av utdanningsforløpet. Staten har kommet med nye krav og forventninger til barnehagen i form av offentlige dokumenter som Barnehageloven som kom først i 1975 og ny lov i 2006. Rammeplanen for barnehager kom ut første gang i 1995 og fikk status som forskrift til barnehageloven og ble dermed en formell standard for arbeidet og innholdet i barnehagen. En ny Rammeplan kom i 2006, da barnehagen ble underlagt Kunnskapsdepartementet, med en revidert utgave i 2011 (Yngve Skjæveland 2016). I 2017 kom den nye Rammeplanen ut og var gjeldende fra 01. August 2017. Dette viser at barnehagen er et omstridt felt og organisasjon. Det er mange som mener noe om barnehagen og hvordan den skal drives på best mulig måte. Jeg går ikke nærmere inn på utdrettet ledelse for det er en helt annen problemstilling enn den jeg skal belyse her. Det som er interessant her er at selv om personalet i barnehagen ikke tenker på makt og politikk som en del av hverdagen i barnehagen har det en stor inn/på/virkning på barnehagesektoren.

Så tilbake til min egen lille barnehagehverdag der jeg ikke lenger snakker om politikk og makt men mikropolitisk makt i en mikropolitisk sammensetning. Ja for det er slik jeg ser på det. Jeg utøver makt og politikk i et micro system i min barnehage sammenlignet med barnehagesektoren sett på i et nasjonalt perspektiv. I min oppgave har jeg situert meg selv i midten både når jeg har innhentet data og meg selv som forsker. I forhold til makt og politikk blir det også et innenfra perspektiv og jeg tar makt og politikk begrepene og bryter det ned til de små, eller store, hendelsene som preger barnehagehverdagen. I en deleuziansk tenkning finnes det ikke noe maktbegrep slik det er definert i den rådende diskursen i samfunnet. Ved å oppheve den dikotomiske tenkningen er alle mennesker og naturkultur likestilte. Det handler i større grad om at alle, både de menneskelige og ikke-menneskelige aktørene har agens. De påvirker det immanente. Det er becoming, altså «*noe som skapes/blir til og kommer fram som noe annet enn det som var*» (Reinertsen og Ottestad 2015, s. 22). Nemlig ledelse i materialitet. De individuelle interessene er for meg personalet og deres verdier, holdninger, interesser og kunnskap. De kollektive interessene er hvilke verdier, holdninger, interesser og kunnskap som

finnes i barnehagen som helhet. Det kan oppstå koalisjoner mellom de forskjellige individene og interessegruppene. Jeg som leder har som interesse å knytte det til individuering, det desentrerte subjekt, og samtidig se på affekt og det som er mellom. Jeg ser på det desentrerte subjektet som en unik blomst i den store buketten som til sammen skal blomstre i et vakkert fellesskap. Hver avdeling ser jeg på som en liten interessegruppe og barnehagen som helhet som den store interessegruppen. Der makt og politikk begrepet blir visket ut og ledelse i materialitet kan oppstå gjennom naturkultur og der menneskelige og ikke-menneskelige aktører har agens.

#### 4.6.1 Mer om makt, eller ikke

Jeg vil gi enda en beskrivelse av hvordan ledelse kommer fram i et Bolman og Deal perspektiv, videre hvordan jeg kan tenke dette annerledes i et utvidet posthumant og materielt perspektiv. Knapphet på ressurser i barnehagen kan sees i sammenheng med sykefravær og vikarer. Det er ikke så lett å få tak i ringevikarer og jeg som leder står midt i skuddlinjen. Personalet vil ikke gå underbemannet og jeg som leder har et budsjett å forholde meg til. Økonomi er et kraftig virkemiddel i et maktperspektiv. Jeg som individ vil gjerne ta inn vikar når det er fravær, men det er ikke alltid rom for det. Hva gjør jeg da? Det påvirker og gjør noen med kroppene, kulturen, arbeidsmiljøet og personalets egen interesse når de går underbemannet. Her må jeg som leder gå inn i koalisjonen og tørre å stå på barrikaden og fortelle hvordan vi sammen kan løse en utfordring. Dette handler mye om hvordan personalet kjenner det på kroppen. Hvordan få personalet til å forstå hvordan de selv kan hjelpe hverandre og få en fin hverdag for seg selv, resten av personalet og barna. En koalisjon, som består av hele personalgruppen, dannes for de er trenger hverandre og barnehagen trenger personalgruppen for å drive organisasjonen.

*«Motsetninger og ressursknapphet gjør makt til en vesentlig ressurs»* (Bolman & Deal 2014, s. 223). Makt handler om å få noe til å skje. Få til en bevegelse, en endring, noe nytt, se nye muligheter og verden på en annen måte enn det den var i går. Språklig betydning og materialitet produserer noe sammen. Det blir en samproduksjon. Da snur jeg meg bort fra tanken om at mennesket skaper noe gjennom språket og de rådende diskursene i samfunnet. Da kan jeg stille meg spørsmålet: Har jeg som leder makt bare fordi jeg er leder eller er det noe mer som har agens og påvirker min ledelse? Hva gjør det med meg når jeg nå kjenner på

kroppen at makt begrepet også blir påvirket av ikke-menneskelige aktører og satt i bevegelse. Hvordan skal jeg som leder få personalet til å se utover nye horisonter eller nye perspektiver? Tankene mine flyr tilbake til begrepet kultur. Hvordan kan, det at jeg beveger meg fra en språklig vending til en ontologisk vending, fra kultur/makt til natur, bidra til ledelse? Kan det sees i sammenheng eller er det to poler som står i sterk kontrast til hverandre? Det å snakke høyt om kulturen i barnehagen og jeg som leder tørr å skape en kultur for å delegerer makt og ta kontroll over makten kan være med på å skape trygghet og tillit. Personalet kan kanskje kjenne på et u/behag og da må det snakkes høyt om og det må være takhøyde for u/like opplevelser av en og samme situasjon.

Barnehagen er både kollektivt og individuelt sammensatt og produserer mikropolitisk makt sammen. Det å ta følelser og kroppene på alvor når det oppstår noe i/med personalet er viktig. Hvordan få aksept for at følelser er med på å styre de avgjørelser og beslutninger som blir tatt? Da er vi igjen tilbake til BwO og det immanente. Det å se utover/forbi det som allerede er kjent og åpne opp for nye muligheter og se andre løsninger. Ja da er vi kommet et godt stykke på vei mot en ny verden og kanskje jeg skal servere nystekte rundstykker på neste personalmøte? Få personalet til å beskrive kroppen/e sine og hva som skjer i affekt når de kjenner lukten. Nystekte rundstykker kan være inn/ut/gangen til en ny kultur, ny måte å se barna og hverandre på som kan være forløsende i en personalgruppe med individuelle behov, makt og politikk. En poetisk tilnærming med duften av nystekte rundstykker. En atmosfære som åpne opp for en poetisk tilnærming på ledelse i flyt eller flyt i ledelsen. Gjennom det immanente, språkets materialitet og likestille naturkultur der alle aktørene i barnehagehverdagen er medskaper i ledelsesprosessen og hva det kan bli til. Da åpner vi opp og perspektivene til Bolman og Deal og ser at det er mye mer enn den fastlåste, om jeg kan bruke det ordet, inndelingen av ulike perspektiver på ledelse. I immanensfilosofien til Deleuze og Guattari er det så mye mer, noe Annet som er med og produserer i øyeblikket. Da kan vi kanskje oppdage/bli bevisst på en liten bit av det ubevisste som alltid ligger der foran oss.

#### 4.7.0 Poetisering av ledelse

Jeg er mine data. Jeg er subjektet. Jeg er meg, du, dere, alle eller ingen. Hvem er jeg? Er jeg meg som leder, meg som meg selv, selvet, er jeg en blanding, blir jeg identifisert med de andre, som de andre? Hjelp tenker jeg av og til! Jeg er meg, eller ikke, hvordan skal jeg vite

hvem jeg egentlig er? Kanskje er jeg flere utgaver av meg selv. Er jeg bare en leder når jeg er på jobb? Tar jeg av meg den «hatten» når jeg går ut døren og finner meg selv i det jeg går ned trappen fra barnehagen og inn i bilen? Kanskje, kanskje ikke. Hva tror du, dere, vi alle sammen om jeg'et og den personen vi er på jobb og privat. Kan jeg/vi sette et klart skille på meg selv på jobb og privat, og skille mellom det u/bevisste? I immanens filosofien blir vi berørt av aktørene i sammenstøtene. Det er i sammenstøtene, både individuelt og kollektivt, som produserer hvem jeg er som leder. Det blir produsert noe nytt når alt er i konstant bevegelse. Det er konstante maskiniske bevegelser som har agens i øyeblikket. Dette fører meg videre til transpersonlig ledelse som jeg kort nevnte innledningsvis. Jeg vil forsøke å åpne opp gjennom det å være personlig, sårbar og ydmyk i min ledelse. Utvide ledelsesbegrepet og se på hva materialitetene produserer. Her er mange spørsmål og jeg har ikke til hensikt å svare på alle, men bruke de til å tenke med, og åpne opp for nye tanker og eksperimentere med nye ord og se hva som kan bli til. Språket og den dikotomiske tanken kan være til hinder for nye tanker og i mitt tilfelle se på ledelse i et nytt/annet perspektiv. Ordtak og dikt kan hjelpe meg der språket blir for fattig og jeg trenger nye metoder å tenke på/med.

Deleuze og Guattari sin filosofi om å åpne opp, se nye muligheter. Være kritisk for å stille seg nye spørsmål og undre seg over verden er en utvidet, affektiv, nymateriell måte å tilnærme seg en utvidet forståelse for et analytisk blikk på det som skjer rundt oss. Alt er i bevegelse alltid, og da må vi se verden med andre/nye briller og tilegne oss kunnskap på nye måter. Poesi kan hjelpe oss i den forbindelse. Bruke poesi til å stille vanskelige/undrende spørsmål slik at vi kan stoppe opp og se oss rundt. Tenke annerledes. Tenke poesi i ledelse. Åpne opp nye muligheter. Igjen er det undringsmateriale som får meg til å ville vite mer. Får meg til å produsere nye tanker. Kjenne på en motstand. Det blir en liten pause. Et stopp. Flyten stopper opp. Et stopp som skaper noe. Her vil jeg tenke med/gjennom et dikt:

*Et stopp*

*Hvem er jeg? Er jeg alt*

*Hva er ledelse? Er ledelse alt*

*Et nytt spørsmål, som ikke skal besvares*

*Et nytt spørsmål for å tenke mer, se mer,*

*Åpne opp for nye veier,*

*Åpne opp for å skape bevegelse*

*Nye spørsmål, hele tiden, for å se mer, vite mer, alltid*



#### 4.7.1 Ledelse mellom

Underveis i denne oppgaven har jeg stilt mange spørsmål. Spørsmål får meg til å stoppe opp, utvide tankene og bli bevisst ledelse mellom. Ser/oppdager/erfarer jeg noe nytt når jeg stopper opp underveis? Det å stoppe opp i etablert praksis kan føre til motstand og forstyrrelser i etablert praksis. Ledelse i flyt og at barnehagen går på autopilot var en tanke eller en idé jeg hadde før jeg åpne den stengte døren inn til min nye verden og tok steget inn i det posthumanistiske vitenskapssynet. Det å se på ledelse som noe jeg gjør og skal utføre har endret retning fra et språklig sosialkonstruktivistisk syn på verden der ønsket om; *«ingen hindringer i maskineriet og jeg som leder «danser på en rosa sky»*, til å vende blikket mot den ontologiske vendingen og immanens. Jeg tar her med et utdrag fra rammeplanen for å komme videre i mine tanker og belyse hva som kan bli til i en tilblivelsesprosess. *«Barnehagen skal fremme demokrati og være et inkluderende fellesskap der alle får mulighet til å uttrykke seg, bli hørt og delta. Ulike meninger og perspektiver skal komme til uttrykk og være utgangspunkt for utvikling av barnehagen som demokratisk fellesskap»* (Rammeplanen 2017, s. 9).

Barnehagen skal legge til rette for at alle skal få uttrykke meningene sine. Da snakker vi om et intergenerasjonelt perspektiv som omhandler alle, både barna og de voksne. I en deleuziansk tenkning er alle mennesker sidestilt, også mennesket og natur. Da vil det naturligvis bli motstand i større eller mindre grad. Der det er mennesker vil det alltid være noe motstand. Menneskene, barnehagen og samfunnet er i bevegelse, alltid. Da må jeg som leder være åpen for motstand og tenke på det som positivt. Motstand som et positivt ladet ord kan føre til endring og utvikling. Da blir den kjente vanlige praksisen satt på prøve og noen vil tenke på det som endring og assosiere endring som noe negativt.

Så tilbake til spørsmålene, og det å stoppe opp underveis. Det å bygge opp en spørsmålskultur og være kritisk til egen praksis vil åpne opp og bli mer bevisst sin egen rolle og eget ansvar. Å være kritisk er ikke det samme som kritikk. Kritikk begrepet har jeg bevege meg vekk fra og over på begrepet autoritet. Jeg vil tenke som Deleuze og Guattari å være undrende og få nye perspektiver på etablert praksis. Jeg ser på det å være undrende og stille spørsmål som en ressurs i personalgruppen. Hvorfor er det en kultur i barnehagen om at vi ikke skal stille spørsmål? Hvorfor gjør vi de samme pedagogiske handlingene år etter år, alltid? Nå skal jeg ikke svare på hvorfor spørsmålet, men heller se på hvordan spørsmålskulturen kan bli mer allmennakseptert og få frem et gryende begjær til egen praksis og utvikling.

Begjær i denne konteksten handler som tidligere nevnt om noe positivt og produktivt der hver og en har betydning for sin egen produksjon/praksis. Vi må tørre å være grensesprengende. Tørre å kaste praksisen opp i luften og sprengre den. (Sk)rive den opp/ned og se hvilke muligheter som dukker opp. Nye muligheter som utfordrer praksisen vår. En forløsende metode som kan være grensesprengende som poesi og skriving. Som tidligere nevnt skriver jeg meg inn/ut/av oppgaven min og danser meg frem og tilbake i teksten. Gjør teksten levende og beveger meg opp og ned, til siden, ser fremover og bakover, men er alltid i midten. Skriver meg selv fra midten og tilbake i fortid og frem i fremtid og er i midten i nåtid. Nåtid er det som skjer her og nå, akkurat i dette øyeblikket og det er utgangspunktet. Poesi er også skriving. Fabulering og leke med ord. Se om vi oppdager noe nytt, noe grensesprengende, på veien i poesien. Det å lede gjennom et dikt, fabulering eller bilde kan være grensesprengende på mange områder.

Kanskje er det noen i personalgruppen som uttrykker seg bedre gjennom poesi enn vanlig dagligtale. Da velger jeg bevisst ordet vanlig dagligtale for det er det som er den mest vanlige kommunikasjonsformen i barnehagen blant personalet. Ser vi på barna sin kommunikasjonsmåte har de mange. De uttrykker seg non verbalt i sitt første leveår og så tar verbal språket mer og mer over for det er den rådende diskursen. Samfunnet er opptatt av barns språkutvikling. Er det så mye fokus på verbalspråket at det non verbale språket er blitt en blindsoner? Ordtaket; «*Vi er født med hundre språk*» er egentlig en stor gave som vi blir frarøvet i tidlig barndom. Tenk så fantastisk det hadde vært å kunne kommunisert på mange ulike nivå. Barna bruker bilder, maling, tegning, lek og kroppsspråket, for å nevne noen, til å uttrykke og kommunisere i hverdagen. Her vil jeg trekke noen tråder til hvilke nye verktøy jeg har gjennom posthumanismen. Jeg er metoden, selve skrivingen og jeg er mine data, med loggene og poetiseringen. Det gir meg noe mer/noe annet å tenke med og jeg forsøker å sprengre perspektivene til Bolam og Deal åpne. Vandrer med Deleuze og Guattari og bli bevisst det ubevisste gjennom mine egne erfaringer, tanker, følelser og det som berører i øyeblikket. Tenk så grensesprengende det hadde vært om vi hadde begynt å bruke flere ulike uttrykksformer. Nei nå beveger jeg meg litt utover mitt egentlige tema her som er poesi. Noen likhetstrekk er det i hvert fall. Så tilbake til personalet og måten vi kan sprengre grenser gjennom poesi.

Som jeg nevnte tidligere er hver og en i personalet unik, og det er u/likheter i personalgruppen. Det å stoppe opp og tenke gjennom hva dette innebærer av konsekvenser og muligheter, både individuelt og kollektivt. Se ressursene og hva som produseres i

sammenstøtene og utnytte det best mulig. Innad i barnehagen finnes det like mange u/like meninger som det antall personer som er ansatt, om ikke flere. Da kan jeg snakke om motstand, immanent kritikk og nomadologi igjen. Det å være i konstant bevegelse. Lete, eksperimentere og leke sammen med de andre igjen og igjen. Uten stopp. Som en ring uten ende. Danse igjen og igjen og se nye åpninger, sprengte grenser på nytt og på nytt. Igjen og igjen. Alt er u/mulig alltid. Til/blir igjen og igjen. Danser, stopper opp, danser igjen, stopper opp og slik fortsetter det uten stopp, selv om jeg av og til stopper opp, men for å fortsette. Utvide mer, eksperimentere mer, uten endelig stopp.

## 5.0 En avslutning uten ende

### 5.1 En avslutning som ikke er en avslutning, men en åpning til noe Annet

I min oppgave har jeg forsøkt å sprengt åpent ledelsesbegrepet. For å gjøre det har jeg brukt poesi, skriving og meg selv som metode i en posthumanistisk inngang. Poesi og skriving kan brukes både som metode og prosess som jeg har forsøkt å synliggjøre. Det er en transparent måte der jeg har forsøkt å gjøre teksten troverdig og skrivingen blir levende og leseren kan kjenne seg igjen.

Sk/riving og poesi, leking med ord, har vært en metode for å vise at man har flere måter å belyse vitenskap gjennom. Posthumanismen er nytenkende, vil bort fra svart/hvitt tenkningen og åpne opp for nye muligheter. Viske vekk den dikotomiske tenkningen. Det er greit å vite at vi ikke vet alt. For å tenke nytt og annerledes trenger vi flere måter å forske på. Flere måter å samle data på og få ny kunnskap på. Bare ta meg selv som et eksempel. Jeg lærte om samfunnsvitenskap og naturvitenskap, kvalitativ og kvantitativ forskning, fenomenologi og hermeneutikk. For meg var det noe som svevde høyt på en sky og jeg følte en distanse til hele forskningen. Det ble ikke troverdig for meg. Så da ble jeg introdusert for posthumanismen og berørte det meg. Jeg følte det på kroppen. Jeg ble ett med bøkene. «Kjente meg igjen». Jeg ble mange og mer og søken etter det Andre tente et begjær i/med meg. Det ble for meg en åpenbaring og en erkjennelsesprosess som gikk langt ut/inn/over meg selv. For meg var det troverdig nok, altså reliabelt nok. Godt nok. For meg ble det en sannhet på vitenskapen. Selv om jeg vet at det finnes flere sannheter, men hvem sin sannhet er det, og hvilke sannhet velger

jeg å lene meg til/mot? Det var viktig for meg gjennom denne oppgaven at jeg følte en troverdighet til min egen forskningsmetode og vitenskapssyn når jeg skulle gjøre meg sårbar og brette ut tankene, følelsene og min egen praksis. Jeg har forsøkt å grave meg dypere inn i menneskene og materialitetene rundt meg og forstå hvem og hvordan før jeg stiller meg hvorfor spørsmålet. Det å bruke skriving, logger og dikt i denne oppgaven gjorde noe med meg. Det har satt i gang noen prosesser i/med meg. Teksten er et virkemiddel som har fått meg til å re/agere. Jeg skriver i affekt. Det som påvirker meg fører til at skrivingen flyter og ordene bare kommer til meg og ned på tastene på datamaskinen. Nye muligheter, nye åpninger som jeg har forsøkt å bringe til overflaten og bevege meg seg sammen med. Se på verden og gjøre verden til noe litt annerledes. Som et bilde på det vi ikke vet enda, men som vi vet finnes der et sted. Jeg har vært på søken etter det ukjente og jeg har brukt affekten og den deleuzianske forskjells-tenkningen til å åpne opp, la meg påvirke og se på verden som litt annerledes enn det øyeblikket som akkurat passerte forbi.

## 5.2 Øyeblikksledelsens materialitet – noen tanker å bringe med meg videre på veien

Det å lede i affekt er som øyeblikksledelse. Det oppstår noe akkurat her og nå og jeg leder akkurat i det øyeblikket. Det er noe som skjer i kroppen. Noe som berører meg. Jeg er/kjenner noe som skjer i kroppen min og de ordene jeg bruker der og da produserer noe. Hva er det som berører meg? Materialitet er rundt oss alltid. Det er med på å produsere affekter. Materialitetene er alt rundt oss og som er med på å påvirke. Materialitetene er ting, objektet og artefakter som i et posthumanistisk vitenskapssyn også er sentrale for hvordan noe blir til, og for hvordan vi blir til i og med verden. Alt henger sammen med alt, alltid. Ut i fra denne tankemåten eksisterer ikke mine data i fortid. Det er ikke noe jeg bare kan gå ut og hente inn. Jeg har vært mine data i øyeblikket og tatt deg med inn i mine data og min forskning alt som er rundt meg. Materialitetene som er med på å skape den virkeligheten som oppstår akkurat i det øyeblikket her og nå. Mine data er intra-aksjoner i møtet mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører. Menneskene og materialitetene skaper sammen en virkelighet og påvirker mellomrommet. Dette har vært en reise i den posthumanistiske vitenskapen der mine postkvalitative data har fått meg til å oppdage nye måter å tenke med og forske på ledelse og ledelsesbegrepet. Jeg har forsøkt å utvide ledelsesbegrepet, og hvordan ledelsens materialitet i stillhetens øyeblikk kan åpne opp noe nytt på/om/i ledelse.

*Stillhetens øyeblikk*

*Det ble stille*

*Ordene jeg sa og ikke sa*

*Hva gjorde de med rommet?*

*Med materialiteten?*

*Med språket?*

*Med meg, med deg, med de andre?*

*Var det en affekt?*

*Jeg ble rørt/berørt.*

*Noe skjedde*

*Noe ble produsert, men hva?*

*Stolene og bordene ble stille*

*Hva skjedde?*

*Har dette noe med ledelse å gjøre?*

*Ledelse i materialitet?*

*Ledelse for hvem? For meg, deg, vi oss?*

*Stillheten som leder oss sammen ut/inn på nye åpninger og sammen ser vi etter nye muligheter i et posthumanistisk*

## 6.0 Referanseliste

- Andersen, C.E. (2015). Affektive data og Deleuzeoguattari-inspirerte analyser. Eksperimentasjoner over «rase» hendelser. I Otterstad, A.M. & Reinertsen, A.B. (red.). *Metodefestival og øyeblikksrealisme – eksperimenterende kvalitative forskningspassasjer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Barad, K. (2003). Posthumanist Performativity. Towards an Understanding of How Matter Comes to Matter. *Journal of Women in Culture and Society*, Vol. 28, no 3. Hentet her: [https://www.uio.no/studier/emner/sv/sai/SOSANT4400/v14/pensumliste/barad\\_posthumanist-performativity.pdf](https://www.uio.no/studier/emner/sv/sai/SOSANT4400/v14/pensumliste/barad_posthumanist-performativity.pdf)
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Boss, B.M. (2015). Lederskap. I Martinsen, Ø.L. (red.). *Perspektiver på ledelse*, s. 21. Oslo: Gyldendal akademisk
- Deleuze, G. & Guattari, F. (2016). *A thousand plateaus*. London: Bloomsbury Academic
- Gotvassli, K-Å. & Vannebo, B.I. (2016). *Strategisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm
- Grosz, E. (2017). *The incorporeal. Ontology, Ethics, and the Limits of Materialism*. New York: Columbia University Press
- Jørgensen, M.W. & Philips, L. (2013). *Diskursanalyse som teori og metode*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Olsen, R. (2015). Dokumenta(K)sjon – om å gjøre (ut)forskningspraksiser forskjellig. I Otterstad, A.M. & Reinertsen, A.B. (red.). *Metodefestival og øyeblikksrealisme – eksperimenterende kvalitative forskningspassasjer*. Bergen: Fagbokforlaget

- Otterstad, A.M. (2015). Tvil, ubehag og gjenstridige forskningsmaterialer. Å gjøre seg fremmed for sitt eget språk. I Otterstad, A.M. & Reinertsen, A.B. (red.). *Metodefestival og øyeblikksrealisme – eksperimenterende kvalitative forskningspassasjer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Reinertsen, A.B. (2014). Kjære Ronja. Om poststrukturell og posthuman hypertext lesing av lovgivning om oppfølgingstjenesten som ledd i ny giv i Norge. *Nordic Studies in Education, Vol. 34, pp. 265-278*. Oslo.
- Reinertsen, A.M. & Otterstad, A.M. (2015). Faglige forflytninger i søken etter metodefest. I Otterstad, A.M. & Reinertsen, A.B. (red.). *Metodefestival og øyeblikksrealisme – eksperimenterende kvalitative forskningspassasjer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Reinertsen, A.B. (2015). Uten store ord. Autoetnografisk etnometodologisk 3D-skriving. I Otterstad, A.M. & Reinertsen, A.B. (red.). *Metodefestival og øyeblikksrealisme – eksperimenterende kvalitative forskningspassasjer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Reinertsen, A.B. & Flatås, B. (2017). *Ledelse og poesi i Barnehagen. Affektive perspektiver i pedagogiske praksiser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Rossholt, N. (2015). Å tenke med Deleuze og Guattari; Hva kan en posthuman kropp bli og gjøre i barnehagen? I Otterstad, A.M. & Reinertsen, A.B. (red.). *Metodefestival og øyeblikksrealisme – eksperimenterende kvalitative forskningspassasjer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sandvik, N. (2015). Posthumanistiske perspektiver. I Otterstad, A.M. & Reinertsen, A.B. (red.). *Metodefestival og øyeblikksrealisme – eksperimenterende kvalitative forskningspassasjer*. Bergen: Fagbokforlaget

Skjæveland, Y. (2016). Frå sosialpedagogikk til kompetanseutvikling – barnehagen som læringsarena for barn i perioden 1975-2016. I Moen, K.H., Gotvassli, K-Å & Granrusten, P.T. (red.). *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Taguchi, H.L. & Palmer, A. (2015). Flickors (o)hålsa I skolans materiell-diskursiva miljøer – en agentisk realistisk analys. I Otterstad, A.M. & Reinertsen, A.B. (red.). *Metodefestival og øyeblikksrealisme – eksperimenterende kvalitative forskningspassasjer*. Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. Systematikk og innlevelse. *En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Utdanningsdirektoratet. (2017). Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Oslo: Utdanningsdirektoratet

Nettkilder:

<https://snl.no/fronesis>

<https://snl.no/ontologi>

<https://no.wikipedia.org/wiki/Kausalitet>

<https://no.wikipedia.org/wiki/Nomade>

<https://no.wikipedia.org/wiki/Struktur>

<https://no.wikipedia.org/wiki/Stimulus>