

Psy-ledelse: Ledelse af/i uddannelsesorganisationer efter den affektive vending

AF DORTHE STAUNÆS

*Professor MSO
– tiltrædelsesforelæsning
Redigeret udgave*

Kære pro-dekan, institutleder, kolleger, studerende, samarbejdspartnere og kære tilhørere.

Dagens inagurale forelæsning har overskriften *Psy-ledelse: Ledelse af/i uddannelsesorganisationer efter den affektive vending*. Ja, det er en ganske fortættet titel. I titlen gemmer der sig to agendaer og et analytisk svar. Den *ene* dagsorden er empirisk og handler om, at følelser i stigende grad skaber den globale transformation af uddannelsesledelse og politik og ikke mindst de menneskelige aktører, der har med uddannelse at gøre. Det ses i den emotionelle retorik, der handler om styring og ledelse af uddannelse, og det ses i brugen af ledelsesteknologier og pædagogiske teknologier, der retter sig mod følelser og stemninger (Illouz 2007; Hochschild 1983; Staunæs, Juelskjær & Knudsen 2009; Staunæs 2011). Den *anden* dagsorden, titlen rummer, handler om de affektive drejninger grene af humanvidenskaberne i de senere år har taget i forhold til at ville raffinere teore-

tiseringerne over mere end det sproglige og diskursive, og netop med indsigterne fra den lingvistiske vending in mente (se fx Clough 2007; Gorton 2007; Koivunen 2010; Massumi 2002; Thrift 2008; Wetherell 2012).

Uddannelse handler i høj grad om menneskelig læring og tilblivelse og om, at nogen vil et bestemt sted hen med nogen, og det er der planer, politikker og organiseringer, der skal støtte op omkring. De filtrer sig med andre ord ind og medkonstituerer, hvem man kan blive til. I dag er planerne, politikkerne og organiseringerne inden for uddannelse i høj grad tunet til at 'lære at lære' og 'at kunne lide det', ja måske endog begære det. Læser vi de officielle dokumenter fra policy-aktører, som OECD og McKinsey der lyttes til kloden rundt, og læser vi publikationer fra førende uddannelsesinstitutioner som OISE (Ontario Institute of Education) i Toronto og NIE (National Institute of Education) i Singapore, kan vi læse, at alle mennesker i dag tænkes som ikke blot inkluderbare, men også udviklings- og forbedringsbare. De er ressourcer. Potentialer. Det handler om – og jeg citerer "at forløse potentialerne" og "at strække individet til at blive den bedst mulige version af sig selv" og "maximere deres potentialer og læringsudbytte". Ledelse i og af uddannelsesorganisationer handler i dag altså om at forbedre og innovere. Eller sagt lidt mere spidst: Uddannelsesledelse handler om at regere på det, der endnu ikke er, men det der kan blive, det potentielle (Staubæs 2011).

FØRSTE DAGSORDEN:

INTENSIVERING AF FØLELSERNE DERUDE OG I LEDELSEN PÅ FØLELSER

Følelser og stemninger er et vældigt godt sted at slå ned, hvis man vil lære, forbedre og innovere. Og her kommer så en udfoldelse af den første dagorden, jeg har lagt ind i forelæsningsens titel.

Historikere kan fortælle os, at der altid

har været følelser og stemninger i uddannelse og ledelse (Bjerg 2011). Min pointe og præmis er, at der i dag er en særlig intensiveret måde, vi omgås følelserne og stemninger pædagogisk og ledelsesmæssigt på. Følelser og stemninger opfattes som brændstof, som noget der skal værdsættes og anerkendes, og som det, der skal skoles i bestemte produktive retninger, således at læringsudbyttet kan maximeres. Læst imellem linjerne ligger den pointe implicit i så velkendte skoleledelses-reviews som Vivien Robinsons (2009) ny-klassiker om sammenhængen imellem læringsudbytte og instruktionsledelse. Og den ligger helt soleklar i Mr. School improvement, den canadiske professor Michael Fullans bestseller *Leading in a Culture of Change* (2001), hvor netop ændringer af skolekulturen, der forudsættes for at maximere læringsudbytte, foregår igennem moduleringer og ledelse på lærere, forældre og elevers muligheder for følelsesmæssigt engagement. Tydelige følelsesaftryk ser vi i tidstypiske sætninger af typen 'elever skal have lyst til læring' og i 'læreren skal være empatisk og autentisk'. Ligesom vi ser det i pædagogiske tiltag som, at de gamle elever skal være 'ambassadører for den gode stemning', når et nyt kuld møder op. Og når en skoleleder lover ungerne i syvende en ordentlig omgang EPO, dvs. 'En På Opleveren', så de kan synes, det er sjovt at gå i skole.

Den følelsesledelse, der udfolder sig i uddannelsesorganisationer, er selv 'respons' på en affektiv 'arousal'. Uddannelsesmæssig succes og fiasko berører uddannelsesaktører voldsomt. Reformer af uddannelsessystemer og lokale skoler er i den grad emotionelt fremprovokeret gennem globale friktioner. Når fx OECD-rapporter sammenligner skolesystemer på tværs af nationale grænser, aktiveres følelsesregisteret hos såvel politikere som forskere. Sammenligning og ranking-systemer giver ikke blot politikere facts og dokumenteret viden, men fremprovokerer også særlige former for affektivitet, der igen stemmer de mennesker,

der skal lede og styre (Pors & Staunæs 2011). 'Der må gøres noget', fornemmer de/vi og svarer mange steder igen med mere kontrol, evaluering og det Mitchell Dean (1999) kalder performance-teknologier. Svar på affektiv arousal kommer aldrig i en entydig form, men har altid forskellige linjer og knopskud. Så samtidig følger en anden responslinje, hvor der opdyrkes agency-udfoldende teknologier (ibid.), der *leder* på det psykiske og det sociale. På følelserne og stemningen. For at få bedre skoleperformance nationalt, lokalt og individuelt skal eleverne nu ha' 'lyst til læring' (pudsigt oxymoron '*skal* have lyst'), og hvis ikke kan de nok lære det.

FORSKNINGENS AFFEKTIVE VENDING: DEN ANDEN DAGSORDEN

Intensiveringen af følelsesledelsen træder tydeligere frem med en veltunet affektiv drejning af forskningsperspektivet. Og her er jeg så i gang med at udrede den anden agenda i titlen på forelæsningsen, nemlig den der handler om de affektive vendinger, der finder sted i visse grene af humanvidenskaberne. I parentes bemærket er det måske ikke så mærkeligt, at det affektive også fænger her, hvis man altså tænker forskning som en hverdagspraksis og i forbindelse med resten af verden og ikke som et fjerntbeliggende, isoleret tårn.

Den affektive vending kommer faktisk i mange versioner og byder på såvel kontinuitet af gamle diskussioner om følelser og affekt, som af nybrud. Der trækkes på ældre herrer som eksempelvis Deleuze, Darwin, Freud, Spionza og Tomkins, og en del steder ekspliciterer vendings-eksponenterne også deres gæld til feministisk og queerteoretisk arvegods.

De nyere affektive venderier markerer en kritik af den lingvistiske og diskursive vending, der særlig markant blev fremført af socialkonstruktionismen og poststrukturalismen (i parentes bemærket er den lingvistisk og sproglige vending jo egentlig et

langt mere omfattende paradigme end blot den socialkonstruktionisme og poststrukturalisme, der har nærmet sig mainstream i dag). Men tilbage til sagen om de affektive vendinger, for de udtrykker en produktivt forstyrrende kritik, vi kan finde såvel uden for som inden for poststrukturalismen (Koivunen 2010). Frem for forkastelse af poststrukturalismen og den sproglige vending, foreslår jeg, at vi læser den affektive vending som en vending, der udvikler sine indsigter vedrørende det performative, altså pointen om 'gørelse' fra den sproglige vending og ekspanderer performativbegrebet således, at det også omfatter materialitet og affektivitet (Barad 2003; Butler 2010). I tråd med de indsigter, der er oparbejdet sideløbende og i udveksling med den materielle vending kan den affektive vending 'resette' den poststrukturalistiske optik ved at argumentere for, at sprog ikke er det eneste, ej heller altid det mest kraftfulde, der konstituerer subjektivitet, organiseringer eller ledelse. Drejningen mod affektivitet, handler, når jeg drejer mig, altså ikke om at vende mig væk fra poststrukturalisme eller diskursanalyse, men snarere om at vende tilbage og komplicere de begreber, forståelser, analyser, vi allerede arbejder med. Det handler ikke om et korrektiv, men om at tilføje og nuancere (Staunæs, Juelskjær & Ratner 2010) og om at forstå affektivitetsteoriernes samtidige kontinuitet og diskontinuitet (Koivunen 2010; Lykke 2010).

De interessante tilføjelser, vi får med affektivitetsbegrebet, er for det første en afmontering af nogle af de dikotomier, vi almindeligvis tænker i. Dikotomier holder sjældent! Affektivitetsbegrebet udfordrer og åbner de stramme forståelser af subjektivering og governmentaltet, som hovedsageligt har fokuseret på diskurs og semiotik. Nu kan man jo så diskutere om dikotomiske stramninger egentlig var Foucaults og Butlers hensigter. Det er jeg ikke så sikker på, men lad det nu ligge. Pointen her er ikke bibeleksegese, den slags har det med at

blive spændetrøjer – nej, pointen her er, at affektivitet involverer, overskrider og infiltrerer såvel krop som diskurs, såvel det menneskelige som det ikke menneskelige, såvel indhold som form, såvel ontologi som epistemologi, såvel drama som hverdag.

Den *anden* tilføjelse, affektivitets-optikken lægger til, er muligheden for at gå ind på et helt andet niveau, nemlig intensiteten. Det der handler om kræfter, spændinger, ladninger og om at blive berørt. Den analytiske opmærksomhed kastet radikalt på tilblivelser, det potentielle og det virtuelle frem for det som social- og humanvidenskaberne ofte har begyndt det analytiske blik på, nemlig det færdige (teknologierne, organisationerne, identiteter osv.).

PSY-LEDELSE. DET ANALYTISKE TILBUD

Det, der interesserer mig, er ikke bare affektivitet som sådan, men de forsøg, der hele tiden gøres på at få det rettet ind og få det rettet til. Af subjekter og af organisationer. Det er ikke bare det ledelsen plejer at gøre, men det ledelse gør på nogle andre måder. Det, vi analytisk får øje på, når vi væver dagsorden 1 og 2 sammen, altså 1) intensivering af følelser ude i verden og 2) forskernes intensiverede blik for affektivitet, det kalder jeg og mine kolleger: Psy-ledelse (Staunæs, Juelskjær & Knudsen 2009).

Begrebet om psy-ledelse går på den drejning i ledelsesformer, der fokuserer på ledelse af menneskelige tilblivelser og relationer, og, som jeg vil vise i dag, især på intensiteten af tilblivelser og relationer. Det handler om ledelse, der mere eller mindre eksplicit er informeret af de discipliner Nikolas Rose (1999) kalder 'The Psy-sciences', altså psykologi, pædagogik og psykiatri. Det er ledelse, der vinkler ledelsesgenstanden som det psykiske og det sociale og som arbejder på de kapaciteter, der har at gøre med refleksion, perception, kognition og emotion.

Man kan sige, at den dagsorden, der

dukker op her, handler om at lede på ikke bare det, der er, men det der kan blive. Det potentielle. Når uddannelsesorganisationer hopper med på læringsvendingen og bruger følelserne og stemningen som 'energizers/brændstof' er der god grund til at tro, at menneskelig subjektivitet omkalfatres afgørende – selvom det naturligvis altid må undersøges konkret. Og det er så den teoretisk-analytisk-empiriske af de særlige professorale opgaver, jeg har foreslået, og ARTS/AU har sagt ja tak til.

DEN PROFESSORALE ERKLÆRING OG KUNDSKABSAMBITION

Den affektive vending er mega-hot inden for kulturgeografi, feminisme, postkoloniale studier og mange andre steder. Den mangler psykologiske/pædagogiske indspark og den mangler governmentality-forskningens indsigter om styring og biopolitik. I tillæg vil den internationale forskning i ledelse af uddannelsesorganisationer blive forfrisket af et perspektiv, der knalder lidt mere ud end de kritiske, men noget normative tilgange, vi hidtidig har set. Og der skal være lidt mindre direkte opbygge-lighed, hvilket ikke er ensbetydende med ubrugelighed, end den vi kan forvente af den policy-ekviperende tilgang, der tegner mainstream inden for skoleledelse. Mennesket er i dag en afgørende faktor i organisationer. På CBS taler man sågar om den humane vending (<http://raffnsøe.com>). Hvis ikke den humane faktor virker, bliver organisationen for sårbar. Der skal skrues op for volumen, så vi kan høre lyden af de effekter, aktuel ledelse har på det menneskelige, og som igen skaber nye ledelsesmuligheder men også nye udfordringer.

Min hovedpåstand er, at de to dagsordener, den empiriske og den teoretiske, kalder på at blive indlemmet og raffineret af en psykologisk subjektiveringsforskning med øje for organiseringsprocesser og ledelseskrafter. Derfor vil jeg i denne inagurale tale skitsere en art humanvidenskabeligt

program, der adresserer spørgsmål om, hvordan følelser og affektivitet i bred forstand er med til skabe subjektiviteter og de (uddannelses)organiseringer og ledelser, hvorigennem subjektiveringen foregår.

Pointen her er at gøre os i stand til at tænke anderledes om, hvad ledelse af og i uddannelsesorganisationer er. Kundskabsambition er altså at få øje på mere end det, man/jeg/vi allerede ved om de to dagsordener. Ambitionen med den slags transfigurationer er her at lade sig overraske – såvel positivt som negativt. Den professorale erklæring er derfor især af analyse-strategisk art. Via teorier om affektivitet er mine spørgsmål af typen: ‘Hvad gør hvilken forståelse og optik mig i stand til at få øje på? Hvad bliver jeg blind for?’ Mange af jer i salen vil vide, at de her spørgsmål ikke er nye. Dem har jeg stillet i årevis (Staub 2007). Der, hvor de synes lidt anderledes denne gang, er, at man kan stille spørgsmålene lidt anderledes: Hvad gør de mig i stand til at mærke? Sanser? Lytte efter? Lugte? Fornemme? Smage? Hvor bliver jeg lammet? Stum? Døv? Følelsesløs? Eller opstemt? Som I kan høre, er det ikke kun øjet (i det høje), der er metodologien, men en multisensorisk metodologi der er i aktion.

Skolen og andre uddannelsesorganisationer er et vældigt godt empirisk felt at begynde dette forskningsarbejde. Her står læring og dannelse konstant i centrum. Samtidig deler uddannelsesorganisationer træk med en række andre viden- og human service-organisationer, hvor undervisning, didaktik og læring træder frem som såvel organisatorisk svar på udfordringer som det produkt, der skal skabes.

SUBJEKTIVERING OG GOVERNMENTALITY

Hvad er det der bringer mig hen til affektivitet som analytisk indgang i dag? Lad mig med det samme afsløre, at jeg er uddannet psykolog. Uddannelse og fag gør noget. Sammen med DPU-kolleger har jeg forsket

i menneskelige tilblivelsesprocesser. Ofte under overskriften ‘Subjektivering i levet liv’. Subjektivering er et begreb for den samtidige underkastelse og kommen til eksistens som subjekt gennem diskursen og dens materialiseringer (Butler 1997). Subjektet er mit forskningsfokus, men altid læst i interaktion med og konstitueret af og igennem omverden, diskursen, artefakter, kroppe, sofaer m.m. Og altid med minoriserings- og majoriseringsprocesser som effektivt medvirkende.

Heftigt inspireret af Judith Butlers performativitetstilgang (1993) og Bronwyn Davies og Dorte Marie Søndergaards (1996) operationaliseringer ind i det pædagogiske felt har vi på DPU/AU dyrket psykologiske og pædagogiske raffineringer af subjektiveringsbegrebet i forhold til socio-kulturel identitet og diversitet. Kategorier er ikke noget, man er. Det er noget, man gør, lyder sloganet. Med empirisk baseret begrebsarbejde om ‘levet liv’, har vi hver især og sammen med førende intersektionalitetsforskere været med til at internationalisere køns- og diversitetsforskningen ved DPU, Aarhus Universitet.

Min psykolog-faglige fascination skærpes i forhold til, hvordan subjektiveringen folder sig ud igennem professionelt tilrettelagte og globaliserede organiseringer. Dvs. hvordan mennesker bliver til som effekter af bundtede og infiltrerede sammenhænge, hvor en stor del af organiseringskraften handler om, at nogen vil noget med nogen. Den interesse, deler jeg med kolleger nationalt og internationalt, der samler sig om styringsteknologier og governmentality. Governmentality er den regeringskunst, der går på mentaliteter og udøves ofte via refleksion over og ledelse af forholdet til selvet. Ledelse er her ‘the conduct of conduct’ (Foucault 2010) og altså den pædagogiske bearbejdning af selvstændighed.

AFFEKTIVITET OG FEM KOMPONENTER

Globale friktioner øger intensiteten, og lokalt er brugen af teknologier designet til at speede intensiteten op. Skolen ledes konstant gennem intensitetstilbud. Gennem fald af spænding og kvalitet i affekter, følelser, atmosfære, sanser og fornemmelser. EPO, altså det daglige skud af 'En På Oplevelsen' er et eksempel på intensitetstilbud, der strategisk fremdriver og tæmmer affektivitet.

Og hvis det virkeligt skal virke, ja, så skal eleverne selv lede intensitetsarbejdet et pænt stykke ad vejen. I dag bliver elever ikke bare spurgt 'hvad synes du selv', men 'hvad føler du selv?'. 'Hvad føler du selv?'-sætningen skal bruges til at bringe læreprocesserne videre. (Og det har jeg i parentes bemærket en rimelig god fornemmelse af, er tilfældet, fordi jeg har videooptaget 60 elev-samtaler plus interviewet en række af de implicerede.)

Følger vi den affektive vending, der informeres af Deleuze, Spinoza og senest Massumi, Thrift og Clough er affektivitet et bredere begreb end følelser. Det omfatter også humør, stemninger, fornemmelser og atmosfære. Men hvad består sådan noget af? Hvordan virker det? Hvis vi skal komme lidt længere ned i, hvordan affektiviteten virker på og ikke virker på den sociale og subjektive tekstur, i fx en psy-ledelsesteknologi som elev-samtaler, der er en slags medarbejder-udviklings samtale i børnehøjde, ja så har vi brug for en analytisk matrix, vi kan filtrere og tænke vores empiriske materiale igennem. På baggrund af tekstlæsning og empirisk arbejde vil jeg derfor påbegynde destilleringen af en række komponenter, der analytisk kan gøre mig i stand til at få øje for effekter.

LADNING OG KVALITET

I det følgende citat sætter 14-årige Mikkel ord på, hvordan affektivitet udspiller sig i en elevsamtale:

“Det er sådan lidt svært at forklare, hvordan man sådan har det og sådan. Altså, det er ikke dårligt, men det er heller ikke godt. Det føles lidt mærkeligt. Det føles som om, at man er spændt”.

Mikkel fornemmer en spænding. En Dirren. En uafgjorthed, der lader samtalen. Det her kan blive godt eller skidt. Affektivitet handler om karakteren eller man kunne sige kvaliteten af noget. Affektivitet kan bevæge og berøre relationer og subjekter, og igennem disse bevægelser og berøringer skabes selsomme relationer og subjekter. Gennem affektivitet bliver vi berørte ('affected'), og det bliver os muligt at tænke og føle verden på bestemte måder. På den måde er affekter ikke en modsætning til rationalitet, men snarere en kvalitativt anden måde at erfare verden på (Thrift 2008). Den første komponent, vi skal have fat i, kalder jeg *ladning og kvalitet*. Den hjælper os til at få øje på den måde noget eller nogen er spændt. Ladet på. Affektivitet forstås, som kort nævnt, som stigning og fald i intensitet. Affektivitet betegner kapaciteten til at røre og berøre, til at bevæge og blive bevæget, til at afficere og blive afficeret. Det er det Mikkel beskriver “det føles som om, at man er spændt”, når man afficeres. Det er kraft. Liv.

UBESTEMTHED OG VIRTUALITET

Ubestemthed og virtualitet er den anden affektivitets-komponent, jeg har destilleret. Som Mikkel sagde ovenfor, det er svært at forklare, hvordan det føles. Det er blot. Affektivitet er principielt ubestemt. Affektivitet er virtualitet. Altid på kanten af, hvad det allerede er, og på vej til at blive noget andet. Ladet med noget ubestemt.

Når affektivitet er ubestemt, er det også et excellent sted for strategisk ledelse og handling og for at innovere og forme organisationer, deres medlemmer og deres potentialer på nye måder. Det er omvendt også denne ubestemthed, der gør affektivitet

vanskelig at lede på. Og vanskeligt at forme til fx bestemte føleler og kun disse følelser. Fx kan man ikke være sikker på, at man kunne fremprovokere interesse eller lyst, når man giver 'En På Opleveren'. Det kunne lige såvel være, at man fik lige gyldighed eller sågar tændt op til foragt. Man kan heller ikke være sikker på, at man får positive følelser tilbage, når man giver dem. Pointen med komponenten *ubestemthed og virtualitet* er, at vi altid kun kan iagttage affektivitet som tilblivelse og egentlig kun indirekte og igennem dens effekter.

BEVÆGELSE OG TRANSMISSION

Tredje komponent kalder jeg bevægelse og transmission. I såvel mainstream som mere kritiske traditioner inden for psykologien og sociologien opfattes følelser ofte som noget, der hører til det enkelte individ, som så igen er separate enheder, der møder hinanden. Med en sådan forståelse kommer vi ikke så langt, når vi skal forstå, hvordan følelser/affekter opstår og spreder sig. Hvis vi vil forstå det, bliver vi nødt til at tænke forbindelse og ikke på forhånd afgrænsede entiteter. Forbindelse må dog følges af et greb om bevægelse. Som Jette Kofoed og Jessica Ringrose (2012) elegant peger på med begrebet om 'rejsende affekter' er det netop muligheden for at få øje på transmission og smitte, der rykker affektivitetsperspektivet ind i en anden liga end den, hvori emotionssociologien spiller. Ændres perspektivet fra at tænke i, hvad en person føler til, hvordan personen afficeres, har vi mulighed for at gribe, hvordan følelser er performative, og hvordan de fremprovokerer handling og har effekter. Det bliver muligt at fange, hvordan følelser er centrale og katalyserer forandring i organisationer og subjekter, ja sågar nationer. Fx kan frygt for en virus afficere os og ødelægge den sociale orden. Globale forbindelser er affektivt ladede, og transporten af såvel virus som frygten for virus skaber nye globale forbindelser gennem en

konstant intensiveret og næsten apokalyptisk rytme. Jeg ved ikke, om I også kan høre ekkoet af global panik og trangen til at overgive sig og falde ind i intensitetens globale takter. Fx når en international benchmarking får os til at opfinde pædagogiske lynkure for at 'vaccinere' os mod den globale velfærdstrussel. Ofte handler disse forsikringer og tiltag ikke bare om at blive bedre, men også om at *føle* os bedre tilpas. Måske bare på fornemmelsen af, at der er noget galt.

SAMMENVÆVNINGERNE OG ØJEBLIKKET FØR

'Affektivitet virker i sig selv'. 'Det er autonomt', påstår den mest vilde del af den affektive drejning, fx Brian Massumi (2002). Den påstand vil jeg nu ikke give hånd på. Min empiri fortæller mig, at affektivitet virker på et irreducibelt niveau, men altid igennem, og når den bundtes og sammenvæves med, en række andre kræfter. Man kan altså klart virke bestemmende ind på det. Affektivitet omfatter på den måde intra-agerende socialitet, temporalitet og materialitet. Er man interesseret i sammenvævningshistorier, infiltrationer eller på engelsk 'entanglement', 'intra-action', 'friction' eller 'intersectionality', så er affektivitet et måttet nedslagspunkt. Det er i effekterne af disse sammenbundtninger, man ofte får øje for affektivitet.

Karen Barads begreb om intra-action (2007) kan være behjælpelig, hvis man skal forstå, hvordan det materielle og det diskursive produceres gennem hinanden. Intra-aktivitet betyder ikke gensidighed eller symmetri mellem sprog og ting, diskurs og materialitet. Sprog og ting er ikke de analytiske enheder, de er derimod effekterne af intra-aktiviteterne. Det fordrer en analytisk opmærksomhed på momentet *før* – altså før det genkendes som bestemt ting og approprieres sprogligt. Tænker man den opmærksomhed på momentet *før* ind i subjektiveringstænkningen så kan det omfor-

muleres til et analysestrategisk greb: Analytisk skal vi interessere os for momentet før (den lingvistiske) appropriering af affektivitet som en særlig følelse (Staunæs, Juelskjær & Ratner 2010). Det er, som antydtes med Mikkel-eksemplet, vigtigt, fordi også sitren, dirren og uafgjorthed medproducerer subjektivering, og fordi der pædagogisk ledes på sitren og dirren.

APPROPRIERINGER OG BESTEMTHEDER

Det var så de lidt vildere komponenter. De, som en del diskursfolk og mere lingvistisk informerede feministiske forskere, har lidt svært ved at kapere. Kritikerne som feministerne Clare Hemmings og Margaret Wetherell mener, at visse absolutte udgaver af den affektive vending (fx Brian Massumis) aflyser det sociale eksistens og sine steder også kan læses som misogyni, når man ikke ønsker at tænke i magt, privilegieringer, positioner og særligheder (Hemmings 2005; Wetherell 2012). Også kritikken af den affektive vendings uanfægtede begrebsimport fra spædbarnsforskningen og evolutions-tænkning bør give anledning til tøven. Men frem for at smide væk, foreslår jeg, vi følger en læselinje à la Eve Sedgwick og Elizabeth Grosz, der lægger paranoiaen lidt på hylden og i stedet reparativt undersøger, hvad den type viden gør os i stand til at tænke, og hvordan vi netop med denne type analysepraksis kan få greb om det, der mangler eller ikke passer ind (Staunæs 2007).

Jeg tænker altså, at de vildere komponenter har en analysestrategisk pointe. Vi får øje på bevægelse, udveksling, transformation og ladning og de to tilføjelser, jeg indledte med: Kortslutningen af dikotomier og intensitetens niveau. Samtidig må vi tage mistroen til den affektive vendings effekter alvorligt, der hvor den har sin pointe. Derfor må også en femte komponent med i den analytiske matrix. En komponent, der vedrører magt, det sociale og det kulturelle. Affektivitet handler ikke kun om ubestemt-

hed, overskud, konstant virtualitet og bevægelse. Der er også tale om, at noget bliver til noget bestemt. I hvert fald når vi taler subjektivering og ledelse. Undertiden brister det dirrende ubestemte, flyder noget over og bliver fikseret som en bestemt følelse. Affektivitet kan beslaglægges og fikseres som bestemtheder, som Helle Bjerg (2011) har foreslået. Det betyder dog omvendt ikke, at det altid vil være den samme følelse til alle tider og steder. Så jeg har altså brug for et analytisk greb, der kan fange, at der er mere end én og mindre end mange affekter.

Hvis man gerne vil undersøge, hvordan der ledes på affektivitet, og hvordan der forsøges fremprovokeret bestemte typer af følelser, er der brug for at ekspandere den massumianske tilgang og udvikle redskaber der også formår at fange forskellige manifestationer og forskellige kvaliteter ved intensiteterne. 'Er intensiteten behagelig? Er den komfortabel?' har Karen Ida Dannesboe fx analytisk spurgt sit materiale og således begyndt en indkredsning. Dog uden at skelne mere fast imellem følelsernes indhold. Det er et skridt at gå. Og man kan, hvis man er optaget af ledelse og subjektivering, gå et til, vil jeg hævde. For store dele af forskerne omkring den affektive vending er distinktionen imellem affekt og følelse kardinalpunktet. Andre bruger ordene affekt og følelse i flæng. Jeg vil foreslå, at vi analytisk følger distinktionen imellem ubestemt affektivitet og sprogligt approprierede følelser, men supplerer med et blik, der fanger bestemthederne, dvs. de intensitetsformer, vi navngiver og analyserer bestemte mønstre ud fra. Og her er der brug for at slå op med Massumis ubestemthed – eller skal vi kalde det entydighedsfordring – og forlove sig med feministisk og queerteoretisk litteratur, der arbejder uforskrækket med analyser af forskelligartethed. Det være sig forskelligartethed i forhold til såvel affekter og sociokulturelle kategorier. Lad mig tage affekterne først. Og vende tilbage til kategorierne senere.

I ledelse af uddannelse er en bestemt type affekter relevante. Det er *ledelsesrelevante manifestationer af affektivitet*. Jeg er optaget af to slags: *forventningsaffekter* (Bloch 1986) og *selv-refleksive affekter* (Tomkins 1995). Ledelse i dag handler jo om at foregribe og modulere på det endnu ikke. Derfor er forventnings-affekter som frygt, tillid og håb, der anticiperer og griber ind i det endnu ikke, særligt relevante for ledelse. Forventningsaffekter afficerer det fremtidige, men netop gennem en appropriering af nuets stemning og fornemmelse. Det at lede og lære igennem tillid ser fx ud til at give et noget andet output end det at lede og lære igennem frygt. Og så selv-refleksive affekter, som fx skam, er i forhold til moderne ledelse interessante manifestationer af affektivitet. Ikke nok med, at det åbner et særligt affektivt register, det åbner også, som vi skal se om lidt, en særlig intensiveret trang til at handle.

Lad mig nu præsentere eksempler på, hvad en analytisk brug af komponenterne kan gøre os i stand til at få øje på, øh jeg mener sansede smage, lugte, fornemme om 'Subjektivering og ledelse af uddannelsesorganisationer'. Vi begynder med at undersøge, *hvordan det føles at tabe i OECD?* Et spørgsmål, jeg har udforsket med Justine Pors fra CBS (Pors & Staunæs 2011).

FRA MIKRO-CHOK TIL MAKRO-ÆNDRINGER

OECD's undersøgelser får større og større indflydelse. Måske ligger en del af forklaringen på undersøgelsernes indflydelse i det repertoire af stemninger, der også præger debatten. De sidste ti år har man talt om PISA-chok, når internationale sammenligninger af skolebørns præstationer blev offentliggjort. Og måske er PISA-chok slet ikke så dumt et ord. Chok er nemlig små affektive ladninger, der afficerer os (Massumi 2009).

Det er ikke kun elevernes performance, der bliver målt. Også undervisning og le-

delse bliver skaleret internationalt. Fx i TALIS-rapporten (OECD 2009) der blev fulgt op af en passioneret retorik om, at Danmark placerede sig som nummer sjok, og den kan fungere som et godt eksempel på, hvordan internationale undersøgelser ikke blot mobiliserer viden, men også spreder følelsesmættede dagsordener. Rapporten sammenligner skoleledelse i 16 OECD-lande samt syv andre nationer. I konklusionen afbildedes landenes præstationer i to variable, 'administrativ ledelse' og 'instruktionsledelse'. Danmark placerer sig allernederst i det ene hjørne, som det land der scorer absolut lavest på administrativ ledelse og heller ikke klarer sig godt i disciplinen instruktionsledelse.

Den danske bundplacering er interessant og kunne have ført til en diskussion af, hvad skoleledere i Danmark laver, når de nu ikke laver det, der genkendes som administration og instruktionsledelse. Men en placering som taber leder let til bekymring. Bekymring leder så lynhurtigt til en efterspørgsel på anden skoleledelse og gode bud på, hvordan man kan flytte Danmark til en bedre placering. De politiske reaktioner på rapporten handlede om det at tabe. Bertel Haarder udtalte: "Vi er tilsyneladende nummer sjok i hele verden, når det gælder skoleledelse. Skoleledelse og lederuddannelse satser vi bare ikke på, og det bliver vi nødt til at gøre i fremtiden". Eksperter fulgte registret og udtalte, at det var "meget skamfuldt for Danmark at blive placeret på så lavt et niveau".

For at forstå den malstrøm af følelser, sådan en rapport kan medføre, skal vi se på rapportens form og sprog. Den affektive metodologi er her en affektivt informeret diskursanalyse, der kan vise os, hvordan rapporten er affekt-producerende. Grafer og procenttal er nemlig ikke blot objektive størrelser, der repræsenterer virkeligheden. Det er et stærkt tal-sprog, der kan provokere affektive registre. Ord og tal rammer os følelsesmæssigt og gør noget ved den måde, vi forstår og ordner verden på. Når det

er talscore, sammenligning og ranking, der dominerer, ligger muligheden for at tabe og vinde lige for. Ligesom *følelsen af at tabe og opleve* sig som lille. Når Danmark placeres i et hjørne af et diagram, kan man oven i købet begynde at skamme sig. Som en minister sagde: “Det er skamfuldt for nationen”.

NATIONALITET SOM SÆRLIGT AFFEKTPRODUCERENDE

En anden dynamik i debatten, der er værd at bemærke, er, at vi danskere ikke bare bliver slået. Vi bliver slået af nogle bestemte, nemlig de lande, vi normalt ikke sammenligner os selv med. Jeg vil hævde, at der er en etnisk-racial-national komponent i den affektive ansamling, der øjensynlig intensiverer udfaldet. (Man kan naturligvis diskutere rimeligheden af en sådan postkolonial ytring.) Det interessante er, at uddannelsespolitik igennem længere tid er ført i en følelsesmæssig kontekst af sammenligninger og nederlag til lande, man i Danmark troede sig overlegne over for. Vi ved ikke præcist, hvad national skam og følelsen af at tabe kommer til at betyde for politisk styring af folkeskolen. Men vi ved, at de følelsesladede stemninger ofte præger den offentlige debat og giver en oplevelse af, at det er nødvendigt at handle hurtigt for at komme ud af den ydmyge skygge og forbedre den nationale præstation.

Pointen med TALIS-eksemplet er at vise, hvordan den retoriske italesættelse af internationale undersøgelser kan inducere små mikro-chok, små ladninger af vores perception, der igen kan følges af en intensivering af et negativt følelsesregister og en fremvækst og spredning af følelser som frygt og skam, der så igen danner kontekst for de pædagogiske og ledelsesmæssige tiltag, der foregår ude på de lokale skoler. Siden PISA er der i Danmark foretaget over 28 ændringer af den danske folkeskolelov. Når jeg fremhæver det her, er det ikke en stillingtagen for eller imod PISA, TALIS eller æn-

dringer. Det tager min analyseoptik ikke stilling til. Nej, det jeg vil påpege, er, at der er gode grund til at tro, at affektive mikrochok kan mobilisere makro-ændringer. Og især de chok, der rammer det nationale ‘funker’ på det politisk-forvaltningsmæssige plan som i de lokale skolars ledelse.

OPVÅGNINGSKVALME OG GENOPDAGELSEN AF DEN NORDISKE SMAG

På debat og policy-niveau er det ofte de negative registre, der er i gang. Når praktikere og professionelle skal aktualisere de politiske reformer og love er det derimod ofte de positive registre, der dominerer. I uddannelser og organisationer har der sideløbende med kontrol og evalueringsparadigmet udviklet sig en affektiv økonomi baseret på det positive. Hvordan foregår den omvendning af registre?

Lad mig slå ned på skolelederne som en central omvendingszone. I en interviewrække, jeg netop er begyndt på, taler jeg med skoleledere og lærere fra grundskolen og gymnasiet. De har alle, som jeg selv, været på studieture i Asien, Toronto eller Finland for at finde ud af, hvad de kan lære af de Andre. Det interessante er, at de lærer en masse af de Andre – om sig selv. Helle, leder af en folkeskole, fortæller, at hun blev fascineret og dybt berørt af stemningen i de singaporeanske skoler. Hendes tur bliver akkompagneret af et indre soundtrack: “Jeg havde hele tiden, den der sang i hovedet, mens jeg var derovre, der hedder “I will survive”. Du kender den godt, ik’?” siger hun og inviterer mig ind i det Kofoed kalder affektive rytmer, altså vibrationer og lyd, der afficerer Helle – og mig, for, jo, jeg kender godt den sang og mærker under interviewet, hvordan Gloria Gaynors diskorytmer rammer såvel mit stemmebånd, strubehoved som hofter: “I will survive!” “Og den sang den fulgte mig faktisk på hele min tur derovre”, fortsætter Helle: “Og er stadig en sang jeg kommer i tanke om,

når jeg tænker Singapore. Fordi det var, og jeg synes egentlig det beskriver, meget godt, hvad jeg så derovre [...] De ville som samfund overleve”. Også Lisbeth, rektor på en gymnasieskole, er berørt affektivt i Asien. Hun formulerer, at det er en sult-følelse, der driver værket. Det virker i Kina, men ikke i Danmark:

“Problemet er, hvordan får vi folk motiverede, når den fysiske sult ikke er der mere. Hvordan undgår vi hele den der romerrigets dårlige kurve, ik’? Altså, man kommer op, det går fint, og så falder man ned igen, så bliver man doven. Så spiser man flamingo tunger... og så går alle barbarerne, de kommer rendende ind og ødelægger alle ens via dukter”.

Her kunne man jo fristes til at tænke, om det mon er frygt, der lurder som Vestens svar på Østens foretagsomhed (Moisi 2009). Men der er en anden intensitetstråd i disse interview, som vi lige skal have en bid af:

“Jeg fik... [...] Og så brugte jeg det der begreb ‘opvågningskvalme’ [...] min opvågningskvalme det var... det var egentlig ikke at de kinesiske elever var dygtige [...] Det var egentlig ikke det. Det var mere det, at lige plu...jeg kiggede hjem [...] Jeg fik opvågningskvalmen der. Og det vil sige, at jeg så tilbage på min hjemmesituation...og blev anfægtet”.

Det er enormt fortættet, intenst og ambivalent det her. Lisbeth fortæller, at hun under besøget blev ramt af det, hun selv kalder opvågningskvalme. Ikke fordi hun væmmes ved de kinesiske studerende hun møder. Men deres engagement afficerer hendes blik, eller man kan sige toner hendes oplevelse af sine egne elever og den måde, de gør skole på. Det der fylder i den kvalme, Lisbeth føler, er en slaphed og dovenskabskultur. Det er hedonisme og ikke brugte velfærdsmuligheder. Kvalme er en intens

sygdomsagtig følelse. Som at blive berørt af ubehagelig intensitet i kroppen. Halsen snører sig sammen, øjnene fyldes med tårer, maven trækker sig sammen. Måske kaster man op. Lisbeths kvalme opstår i friktionen mellem globale kontakt-zoner. Den retter sig mod subjektet og fremmaner en trang til at komme væk fra denne tilstand. Væmmelsen og afskyen fungerer som mikro-politisk onto-power. En kraft der trænger sig ind i vores subjektive væren. Kvalmen medfører en kvalitativ gen-spænding af kroppen og trænger sig derigennem ind i kapaciteten til at tænke og føle. Lisbeth fortæller:

“Samtidig skete der også det sjove dernede, fordi jeg skulle jo også sælge Danmark, at jeg fik en øh dyb følelse af respekt også for noget af det, vi har her [...] vi har jo nogle kronjuveler”.

Det ubestemte ubehag, der efterhånden bliver til kvalme kan således tage form af en potentialitets-passage, der muliggør bevægelse til mere komfortable og måske håbefulde tilstande. Fx til affektive zoner hvor du ikke behøver at føle dig presset, offergjort eller bare efterladt i det globale ranking-system og til en revitalisering af det, Lisbeth kalder kronjuveler.

Det er tankevækkende i hvor høj grad disse interview konkret og metaforisk handler om smag, indtagelse og fordøjelse. Der tales om hedonisme, mavefølelser, sult, overlevelse, kvalme. Ledelse er en smagsdommer-metier, hvor man må foretage æstetiske domme og skelne imellem, hvad der er godt og skidt. Derfor er det måske ikke så underligt, at det er berøring og smag, der involverer tunge, mund, mave og fordøjelse, der aktiveres. Den nye ledelse handler om at undgå dårlig smag.

Aktivering af sanselighed og smagsløg finder vi ikke alene hos de rejsende skoleledere. Den finder vi helt ind i børne- og undervisningsministeriet, hvor Christine Antorini har ladet sig afficere af det Nye Nordiske Køkken og nu er i gang med en koge-

bog tilegnet Ny Nordisk Skole. Det ironiske er, at efter at være blevet afficeret og fascineret af de Andre, efter at have lyttet til de andres melos og haft besvær med at følge deres hæsblæsende rytmer, ender vi som i et traditionelt melodrama ved arnen hjemme i køkkenet. I den proces er ubehag og kvalme ikke bare transmitteret, men også transformeret og fæstnet som mere komfortabel affektivitet, som (national) stolthed og selvtilid. Et efterskælv af de affekter kan læses i Antorinis nyeste blogindlæg fra det store uddannelses-summit i New York i marts, hvor hun taler Danmark direkte ind i PISA's topliga. Hun skriver:

Hvad har Danmark, Finland, Canada, Shanghai, Japan og Singapore til fælles? At vi hører blandt de 25 bedst præsterende uddannelseslande i verden.

Fra nummer sjok til frontløber. Måske er det ikke bare frygt, der smitter, men også kvalme og også håb. Måske har pointen om rejsende affekter (Kofoed & Ringrose 2012) potentiale til at pege på, hvordan det ikke nødvendigvis er den samme approprierede følelse, der rejser, men at såvel en ubestemt intensitet som en approprieret følelse kan transmitteres og ændre sig på rejsen. Ændringen og transformationen kan der også ledes, organiseres og styres på – såvel subjektivt som organisatorisk og politisk.

Fra opvågningskvalme til raffinering af den nordiske smag. Eksemplet peger på, hvordan en transformation fra ubehagelige til mere behagelige affektive tilstande kan foregå. Den topografiske sammentrækning af 'her' og 'dernede' giver forskelligartede spændinger, chok og rystelser, der blander sig med, at der jo også skal holdes skole derhjemme, og Danmark skal sælges. Den affektive ansamling giver efterskælv og forplanter sig til de måder, Lisbeth og Helle hver især begynder at holde skole på. Nemlig gennem psy-ledelse: Den ene laver et kontekstuel strategisk nedslag og opprioriterer arbejdet med elevrådet og elevernes

medbestemmelse, ejerskab og kollektive ansvar i forhold til skolen. Hun er ude i det, Massumi (2009) ville kalde environmentality, altså en styring på miljøet med henblik på en indirekte regulering af perceptions-, kognitions- og refleksionskapaciteter. Den anden opprioriterer kultivering af den enkelte elevs selvrefleksive og kritiske tænkning i undervisningen.

SELVLEDELSE GENNEM SKAM

Netop selvrefleksion og selv-ledelse ved hjælp af selv-refleksion har jo i den grad været svaret de seneste år. Og her er det jo så, at jeg får lyst (!) til at slå et smut ind i skolen og tilbage til Mikkel og elevsamtalen. Her var pointen jo også at skabe og lede på selvrefleksivitet gennem positiv psykologi og anerkendende blikke og med henblik på forbedring. Men hvordan gør man det? Som vi har set, er affekternes veje ikke altid på forhånd bestemmelige.

Ofte tages anerkendende ledelse i brug af lærere og ledere. Argumentet er, hvis det ypperste skal præsteres, så er det lyst, engagement og motivation, der skal kaldes ind som førstehjælper. Ledelsen sigter på at lede gennem det positive og det gode, og det bliver lederens/lærerens opgave at fungere som medhjælper for lystens udfoldelse. Det forudsættes, at ledelsens anerkendelse og positivitet kan omsættes til elevernes lyst og engagement – og til arbejdsomhed, kvalitet og kompetencyk.

Men som Helle Bjerg og jeg har formuleret det nogle gange over de senere år (Bjerg & Staunæs 2011): Spørgsmålet er, hvorvidt der kun produceres positive affekter i de processer, eller om den anerkendende ledelses affektive økonomi er mere mudret og har flere mellemregninger? Forudsætter den også negativt ladede stemninger og følelser?

Hos Silvan Tomkins (1995), der har fået noget af en renaissance i feministisk affektteori kobles interesse/lyst med skam. 'Interesse' er her en affekt, der er afgørende

for, at vi som mennesker kan fastholde opmærksomheden længe nok til, at vi kan lære og undersøge verden omkring os. Interesse bliver tæt knyttet til læring, udvikling og forandring – sådan som pro-ankendelseslitteraturen også argumenterer for. Tomkins' tilføjelse er, at den positive affekt er tæt forbundet med skam. For at man kan skamme sig over noget eller over for nogen, må man først have investeret sig og engageret sig i det: 'Kun en situation, der tilbyder dig nydelse og engagerer dig, kan få dig til rødme'. For Tomkins er skam en afgørende affekt, fordi skammen konfronterer os med os selv. Skam er selvets oplevelse af sig selv. Skam er den mest reflektive af alle affekter. Skam har at gøre med den affektive oplevelse af egen uværdighed, af forkastelse og fremmedgørelse. Skammen lukrerer på den positive investering i det objekt, der aktiverer skammen.

Hvis du er ligeglad, så kan ingen forsøg på at skamme dig, få dig til at ændre dig (...) Det, der får mig til at skamme mig har at gøre med min interesse i at være et ordentligt menneske (Probyn 2005: XIV, min oversættelse).

Hvis psy-ledelse 'virker' ved at skabe motivation og interesse, kan man også forestille sig, at anerkendende motivationsstrategier bliver tæt forbundet med (kultivering) af (potentiell) skam: Selvledelse sigter strategisk på at skabe selver og skaber dermed også stor opmærksomhed på selvernes synliggørelse, individualisering og (selv)refleksion. Med Tomkins' forståelse af 'Skam som selvets oplevelse af sig selv' giver det anledning til at spørge, hvorvidt kultiveringen af (potentiell) skam hverken bliver afløst eller afviklet gennem anerkendende ledelse, men snarere intensiveret og udviklet.

Netop den anerkendelse, der udtrykkes i samtalen, kroger sig succesfuldt fast i eleven, har Helle Bjerg og jeg argumenteret for, og den producerer stigende intensitet. Samtidig er det også anerkendelsen, som –

midt i samtalen, når elevens iver efter at blive set og måske endog elsket er blevet vakt – kan transformeres og åbner op for ydmygende (selv)udpegninger: Ikke af punkter, hvor eleven ikke duer, men af områder, hvor vedkommende jo kan *forbedre* sig. Den affektive økonomi, som her er i spil, kobler interesse og investering, til en sensitivitet og parathed over for skam: Skam er netop frygten for ikke at leve op til det, der genkendes som godt. Og skammen føles endnu mere voldsom, når den, man gerne vil anerkendes af, kigger på. Skammen over at skamme sig og blive set som en, der skammer sig, kan måske derfor producere handlingstrang. Man ønsker at slippe af med skammen og længes efter at føle sig komfortabel. Man ønsker at blive anerkendelsesværdig igen. Man trænger til at forbedre sig. Set i det perspektiv hører negativ affektivitet ikke bare fortidens uddannelsesinstitutioner til. Den kan faktisk være tandhjul i dagens.

Grundskolen har ikke patent på intensivering af følelseslivet, psy-ledelsen eller træning i psy-ledelse. Vi kan også finde eksempler på førskoleområdet og i den livslange uddannelse af ledere. Lad mig slutte eksempel-kavalkaden af her og samtidig understrege, at selvom jeg kun har antydnet det, så er sociokulturelle kategorier som køn-etnicitet-race-nationalitet særligt frugtbare steder for en analyse af affektivitet og psy-ledelse.

UFØLSOMME DRENGE, DAGINSTITUTIONS- OG FØRSKOLEOMRÅDET

Aalborg Universitet har netop offentliggjort en på mange måder interessant undersøgelse. Den viste, at børn generelt set trives godt i daginstitutionerne, men at der i den gruppe, der ikke trives, er flest drenge. Teksten lød, at pigerne generelt trives bedre i børnehaven end drengene. Pigerne bliver oftere trøstet, de kan bedre lide at gå i børnehaven, og de får mindre skældud af

de voksne. AAU har ved hjælp af et spørgeskema med sure og glade smileyer bedt børn forholde sig til en række af de affektive momenter, og den trivsel, der udgør børnehavelivet. Fx 'Kan du lide at gå i børnehaven? Kan du lide de voksne i børnehaven?' Cirka 8 % af børnene i drengeskolen svarede nej. Kun 2,6 % af børnene i pigeskolen det samme. Man kan naturligvis stille sig skeptisk over for om børn kan svare på så generelle spørgsmål, og om de ikke bare svarer på, hvordan de har det i dag eller i den leg, der lige er kørt af sporet. Man kan også diskutere om svarkategorien er rimelig og om en smiley er vel abstrakt.

Men der er noget andet de metodiske udfordringer peger frem, og det er vældigt interessant for hele psy-ledelses-diskussionen. For hvem er det egentlig, der kan få adgang til og genkendes som dem, der føler på den rigtige måde. Hvad nu hvis børnene ikke bare svarer direkte på, hvordan de selv har det, men i deres svar også forholder sig til, hvordan det er passende for en dreng hhv. pige at svare? Hvad nu hvis børn i drengeskolen fornemmer, at de ryger ud af kategorien dreng, hvis de sætter kryds ved de glade smileys og derfor tager fat i de sure i stedet for. En sur smiley eller en smiley med lige mund er måske ikke lig med monster og farlighed, men for os, der leger med små legomænd og læser mangategneserier, så minder den lige mund måske om noget, der kunne konnotere styrke og maskulinitet. Hegemonisk maskulinitet. Den form som udviklingspsykologien fortæller os trænes temmelig unuanceret i den alder. Den sure smiley er måske den smiley, det er vigtigt at associere sig selv med, når man er dreng i 5-års-alderen og ikke har lyst til at blive kastet over i tøsekategorien. Når drengene vælger de sure smileys svarer de måske i lige så høj grad, at de er i gang med at træne sig kulturens koder og her har det der med følelser, det skoleagtige, det pæne og de voksne, det har ikke noget med mig at gøre. Jeg sorterer lige mig selv fra her og bliver i kategorien dreng og 'joi-

ner' i stedet den i forhold til drengeskolen langt sikrere sørøver-leg bag skraldespandene langt fra de voksnes blik – og bruger lige min sensitivitet på en anden måde – for den slags lege kræver jo i den grad også emotionelt vedligeholdelsesarbejde. Men genkender pædagogerne det som passende følsomhed? Bundgaard, Gilliam & Gulløv (2007) har vist, at etnisk minoriserede drenge ofte opfattes som nogle, der har sværere ved at udtrykke deres følelser, som nogle der mangler empati og som nogle der ikke tager ansvar for egne handlinger. Kvalitative studier fra skolen peger på, at drenge mere generelt set opgives af lærerne på halvvejen og tilbydes færre muligheder for selv at udvikle sig, hvorimod piger skoles i refleksion på mere og mere sofistikerede måder. Kunne man forestille sig, at den kategoriale genkendelse også toner forventningerne til drenge, når det er affektivitet, der er i sigtekornet? Og kan man forestille sig, at det både er lærere, ledere og eleverne, der sorterer drengene fra som 'følelsesmæssig udviklingsbare' her?

FØLSOMME HVIDE. LIVSLANG LÆRING OG LEDERUDDANNELSE

At 'resette' det hele menneske affektivt foregår også i uddannelse af formelle ledere. I de seneste 15-20 år har der været stor interesse for at uddanne reflekterende ledere med emotionelt lederskab. Lederuddannelser er også med på psy-ledelsesbølgen. I Danmark og Norge findes fx en række masterprogrammer i ledelse med moduler med eksperimenterende ledelsespraksis. Der findes også mere spektakulære former for ledelseslæring, hvor dyr (heste-assisteret lederudvikling er ret hipt p.t.) og andre mennesker bruges som læringsteknologier til at træne lederens kapacitet til psy-ledelse. Et interessant eksempel på, at de Andre bliver det affektive brændstof i ledernes egen læreproces kan man finde i et lederudviklingskoncept fra en stor dansk virksomhed,

hvor en gruppe ledere vandrer på pilgrimruten til Santiago Del Compostella for at udvikle sig til autentiske ledere (Staubnæs 2010). Med sig på rejsen har de danske ledere, der alle er hvide, en gruppe unge mænd, hvis kropstegn indikerer historier om migration fra Mellemøsten, og som tidligere har været dømt for kriminalitet. Målet med pilgrimsrejsen er at lære lederne at opbygge relationer også der, hvor det er lidt på trods. Imens lederne tager vare på og leder de unge mænd mod rejsens destination, skal de selv lære at lade sig affektivt berøre. For at lære ledelse i dag er det ikke nok at gå på kurser eller i skole, argumenterer konceptudviklerne. Man skal ud i det virkelige liv, og på rejsen bliver de unge mænd iscenesat som eksponenter for en art næsten hypervirkeligt liv, der kan fremelske autenticitet hos lederne. En del medier har beskæftiget sig med pilgrimsfærden som Corporate Social Responsibility, men tager jeg det alvorligt, at det er et lederudviklingskoncept, kan turen også læses som en avanceret måde, hvorpå lederne affektivt berøres og lader sig transformere gennem at indoptage det Andet og derigennem 'sofistikere' og sikre sin egen fortsatte magt-overlegenhed og overlevelse. Mens de unge etnisk-rationelt markerede drenge ganske rigtig inviteres ind i organisationen og som præmie for at gennemføre pilgrimsrejsen får en elevplads og lov til at blive ved med at være stabilt. Anderledes, så er det ledersegmentet og organisationen, der via intens affektivitet tilbydes udvikling, således, at netop de fortsat kan lede organisationen.

Nu er det jo ikke sikkert, at uddannelsers resultater altid er ufølsomme drenge og følsomme hvide. Kategorier har det jo med at 'intersecte' på uransagelige måder (Staubnæs & Søndergaard 2011). Det, jeg vil understrege med de to sidste eksempler er, at psy-ledelse har effekter i forhold til fordelinger af magt og position.

AFFEKTIVE METODOLOGIER

Vendinger – uanset om de virker affektivt inciterende – bør altid give anledning til refleksion, og ikke give anledning til at købe en hel pakke teori. Derfor består en del af det kommende arbejde i at luge ud i forhold til det, der kan assistere forskningsspørgsmål og arbejde nye frugtbare begrebsliggørelser frem. Den affektive vending er også en metodologisk udfordring. Man må spørge til hvilke typer af empirisk materiale, der er brug for, og hvilke metoder og hvilke kvalitetskriterier der skal oparbejdes. Som antydnet i de eksempler, jeg har vist, afhænger analysens kvalitet af, hvorvidt og hvordan metoder og design kan producere et multi-modalt empirisk materiale, og om de er sensitive nok i forhold til især de performative aspekter (Staubnæs & Bramming 2011). Der kan derfor være en pointe i at arbejde med metoder, der tillader forskerne at følge skift i affektive intensiteter og bevægelser, men også fiksering. Det kræver et design og apparatur, der producerer og komponerer affektivitet som mangelaget; som visuelt, auditorisk, taktilt såvel som skrevet og medieret igennem video, fotos, interview, dokumenter og etnografi.

Praksis har allerede sendt bud efter assistance fra forskning i psy-ledelse. De ønsker en praksisnær, teoretisk informeret og selvfølghedsforstyrrende grundforskningsviden, der kan oversættes til praksisudviklende redskaber. Fx læringslaboratorier og innovationspædagogikker. Uddannelserne på DPU/ARTS skal selvfølgelig også have deres. Psy-ledelse som tematisering vil være relevante på mange af dem.

EN ETISK UDGANG OG EN TAK

Således en udfoldet titel, der bestod af to dagsordener, et analytisk bud, lidt metodologi og anvendelighed. Affektive metodologier rejser alvorlige issues om forskningsetik, fx qua brugen af performative metoder, der strategisk bruges til at fremprovo-

kere og afspejle affektive responser. Der er derfor endnu 'en særlig opgave' med at formulere etiske guidelines, der tager højde for, at forskning faktisk har effekter, rigtige effekter (Barad 2007). Forskning og viden gør noget. Det afficerer os og verden som sådan. Jeg håber at bidrage på en ordenlig måde.

Således den professorale erklæring. Tak fordi I kom.

LITTERATUR

- Barad, Karen (2003): Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matters Comes to Matter, i: *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 28 (3): 801-833.
- Barad, Karen (2007): *Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*. Duke University Press, Durham, NC.
- Bjerg, Helle (2011): *Skoling af lyst: fantasier og fornemmelser i tre elevgenerationers erindringer om livet i skolen 1950 – 2000*. Ph.d.-afhandling. Institut for Uddannelse og Pædagogik. Aarhus Universitet.
- Bjerg, Helle & Staunæs, Dorte (2011): Self-management through shame: Uniting Governmentality studies and the "Affective Turn", i: *Ephemera: theory & politics in organizations*, 11 (2): 138-156.
- Bloch, Ernst (1986): *The Principle of Hope: Three Volumes*. MIT Press, Cambridge.
- Bundgaard, Helle; Gilliam, Laura & Gulløv, Eva (2007): Fra kompetencesyn til kompetencekrav, i: *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, nr. 1.
- Butler, Judith (1993): *Bodies that matter: On the Discursive Limits of 'Sex'*. Routledge, New York.
- Butler, Judith (1997): *The psychic Life of Power: Theories in Subjection*. Stanford University Press, Stanford.
- Butler, Judith (2010): Performative Agency, i: *Journal of Cultural Economy*, 3 (2) 147-161.
- Clough, Patricia (2007): *The affective turn. Theorizing the Social*. Duke University Press, Durham & London.
- Dean, Mitchell (1999): *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*. Sage, London.
- Foucault, Michel (2010): *The Government of Self and Others. Lectures at the Collège de France*. Palgrave Macmillan, New York.
- Fullan, Michael (2001): *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Gorton, Kristyn (2007): Theorizing emotion and affect. Feminist engagements, i: *Feminist Theory* 8(3): 333-348.
- Hemmings, Clare (2005): Invoking Affect: Cultural Theory and the Ontological Turn, i: *Cultural Studies* 19: 548-67.
- Hochschild, Arlie (1987): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. 2. ed. California University Press, Berkeley.
- Illouz, Eva (2007): *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism*. Polity Press, London.
- Kofoed, Jette & Ringrose, Jessica (2012): Traveling and sticky affects: Exploring the meanings of sexualized cyberbullying through a Butlerian-Deleuzian-Guattarian lens, i: *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, vol. 33, nr. 1.
- Koivunen, Anu (2010): An affective turn? Reimagining the subject of feminist theory, i: Marianne Liljeström og Susanna Paasonen (red.): *Working with Affect in Feminist Readings. Disturbing Differences*. Routledge, London.
- Lykke, Nina (2010): *Feminist Studies. A Guide to Intersectional Theory, Methodology and Writing*. Routledge, London.
- Massumi, Brian (2002): *Parables for the Virtual. Movement, Affect, Sensation*. Duke University Press, Durham & London.
- Massumi, Brian (2009): Of Microperceptions and Micropolitics, i: *Inflexions: A journal for Research-Creation*. nr. 3. www.Inflexions.org.
- Moisi, Dominique (2009): *The Geopolitics of Emotion. How Cultures of Fear, Humiliation, and hope are Reshaping*. Anchor books, New York.
- OECD (2008): *Improving School Leadership, Education and Training Policy*. Af Beatriz Pont, Deborah Nusche og Hunter Moorman.
- OECD (2009): *Teaching and Learning International Survey. TALIS*. Lokaliseret den 27/6 2012 på http://www.oecd.org/document/0/0,3746,en_2649_39263231_38052160_1_1_1_1,00.html.
- Pors, Justine Grønbæk & Staunæs, Dorte (2011): Hvordan føles det at tabe i OECD? Chok og skam som affektiv motor i uddannelsespolitik og -ledelse, i: *Unge Pædagoger* 4: 18-36.
- Probyn, Elspeth (2005): *Blush. Faces of Shame*. University of Minnesota Press, Minneapolis & London.
- Robinson, Viviane; Hopeha, Margie & Lloyd, Claire (2009): *School Leadership and Student Outcome. Identifying What Works and Why: Best evidence synthesis iteration*. Ministry of Education, Wellington, New Zealand.
- Rose, Nicolas (1999): *Governing the Soul: The*

Shaping of the Private Self. (2.ed.). Free Association Press, London & New York.

- Staunæs, Dorthe (2007): Subversive analysestrategier – eller governmentality med kjole, fjerboa og sari, i: Jette Kofoed & Dorthe Staunæs (red.): *Magtballader. 14 fortællinger om magt, modstand og menneskers tilblivelse*. Danmarks Pædagogiske Universitet, København.
- Staunæs, Dorthe (2010): Hvidhed som vanearbejde eller som mutationsproces, i: *Tidskrift for genusvetenskap* 1-2: 75-78.
- Staunæs, Dorthe (2011): Governing the potentials of Life itself? Interrogating the Promises in Affective Educational Leadership, i: *Journal of Educational History and Administration* 43 (3).
- Staunæs, Dorthe; Juelskjær, Malou & Knudsen, Hanne (2009): Psy-ledelse: nye former for (skole)ledelse set igennem tre optikker, i: *Psyke & Logos*. 2 (2009): 510-532.
- Staunæs, Dorthe; Juelskjær, Malou & Ratner, Helene (2010): Freuds divan® vender tilbage – ledelse af affektivitet gennem komfortteknologier, i: *Arbejdsliv*, nr. 3.
- Staunæs, Dorthe & Bramming, Pia (2011): Ögonblicksbilder och cyborgskap: autofotografering och bildbaserad forskning, i: Katrine Fangen

& Ann-Mari Sellerberg (red.): *Mange möjlige metoder*, Studentlitteratur, Lund.

- Staunæs, Dorthe & Søndergaard, Dorte Marie (2011): Intersectionality – A theoretical adjustment, i: Rosemarie Buikema, Gabriele Griffin & Nina Lykke (red.): *Researching differently Handbook for Postgraduate Research in Women's/Gender/Feminist Studies*, Routledge, London.
- Søndergaard, Dorte Marie (1996): *Tegnet på kroppen. Køns koder og konstruktioner blandt unge voksne i Akademia*. Museum Tusulanum, København.
- Thrift, Nigel (2008): *Non-Representational Theory. Space, politics affect*. Routledge, London.
- Tomkins, Silvan (1995): Shame – humiliation and Contempt – Disgust, i: Eve Kosofsky Sedgwick & Adam Frank (red.): *SHAME and its sister – a Silvan Tomkins Reader*. Duke University Press, Durham & London.
- Wetherell, Margaret (2012): *Affect and Emotion. A new Social Science Understanding*. Sage, London.

Dorthe Staunæs, professor MSO
 Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU)
 Aarhus Universitet