

LEDELSE OG TÅRER

- LEDELSESSUBJEKTIVITET PÅ KANTEN AF DET INDIVIDUELLE

Publiceret: 17. september 2020

Af: Justine Grønbæk Pors

ABSTRACT

Denne artikel starter i et ledelsesseminar, hvor en gruppe af ledere skal arbejde med et koncept, der hedder Defensive Rutiner. Da en leder skal berette om en situation, hvor hun følte sig defensiv, bryder hun pludselig sammen i gråd. Artiklen zoomer ind på netop dette øjeblik og følger, hvordan tårerne skabte et særligt affektivt stemt rum, hvor lederne tillod sig selv at overveje og diskutere de politiske konsekvenser af de krav, der stilles til dem. Jeg bruger begrebet affekt til at læse mit empiriske materiale. Mere specifikt trækker jeg på Teresa Brennans ide om at affekter kan cirkulere mellem mennesker og får dermed en forståelse af, at individer ikke er helt så autonome eller affektivt isolerede fra deres omverden, som meget ledelseslitteratur lægger op til. Ved at dvæle analytisk i et særligt intenst øjeblik i et større datamateriale, udfolder artiklen, hvordan affekter kan resonere mellem kroppe, samt hvordan der indimellem kan opstå andre mere trans-subjektive måder at tænke, forstå og forholde sig til de forandringer, mange pædagogiske organisationer står midt i.

PROLOG

Som led i et større forskningsprojekt befinder jeg mig i et mødelokale på et konferencehotel sammen med et antal ledere af ungdomsklubber, deres chef fra kommunen samt en ekstern konsulent. Jeg er til stede for at observere lederne, mens de deltager i et udviklingsprogram rettet mod at styrke deres ledelseskapacitet i tider med store politiske og organisatoriske forandringer. Blandt andet som følge af folkeskolereformen skal klubberne indgå som en del af folkeskolen på nye måder. Alle lederne er uddannede pædagoger og har haft fokus på trivsel

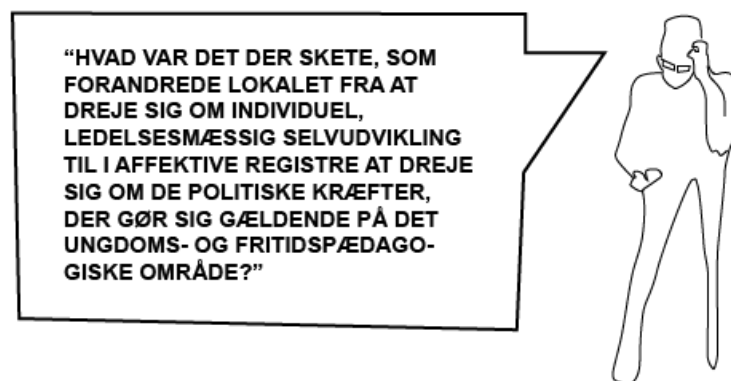
og inklusion af sårbare børn og unge i deres professionelle praksis. Nu står de midt i at skulle udvikle dem selv som ledere og forventes i større grad at geare deres klubber til at bidrage til kommunens politiske og forvaltningsmæssige målsætninger.

Som del af forskningsprojektet har jeg observeret lignende begivenheder før og forventede ikke, at denne ville være meget anderledes. I tidligere sessioner har mødet bestået af en proces, hvor den eksterne konsulent interviewer lederne efter tur og opfordrer dem til at reflektere over deres såkaldte 'defensive rutiner.' Dette er en teknik, der beder den enkelte leder om at udforske hendes eller hans indre, psykologiske tilbøjeligheder til at være imod forandring. Formålet er at gøre de defensive rutiner til genstand for refleksion og selvbearbejdelse for derved at styrke den enkelte leders evne til at drive forandringer frem. Men netop denne dag sker der imidlertid noget helt andet. På et tidspunkt i forløbet bryder en af lederne sammen i tårer og synes ude af stand til at stoppe igen. De andre ledere i rummet bliver stille og opmærksomme. Lokalet er ladet med en anspændt uro: Hvordan skal de andre ledere forholde sig til dette akavede og måske lidt upassende emotionelle udbrud? Begrebet 'defensive rutiner' er gearret til at gå tæt på ledernes personlighed, og dermed er emotionelle reaktioner måske at forvente. Konceptet kan siges at være designet til at anvende sådanne emotionelle reaktioner som et led i en proces, hvor den enkelte bliver klogere på sig selv og begynder at arbejde på at ændre nogle handlemønstre. Tårerne kan dermed indfanges som et stadie i individets udvikling på vej mod at blive en bedre leder. Men i denne situation forholder de andre ledere i lokalet sig ikke til tårerne som noget, der tilhører et individ. En efter en synes de andre ledere at blive affektivt berørt af udbruddet. Tårer dukker op i andre øjne. En anden stemme dirrer. En tredje stemme udtrykker vrede over det politiske landskab, klubberne er blevet en del af.



På trods af at konceptet 'defensive rutiner' er designet til at sætte fokus på individet og individets behov for selv-forbedring, synes tårerne at skabe affektive resonanser i rummet. En affektivt ladet eftertænkning stemning bredte sig, og langsomt udviklede samtalen sig i en retning, hvor tårerne endte med at blive forstået som en kollektiv ressource for at forstå, hvordan nuværende politikker og forvaltningsmæssige praksisser udfordrer visse pædagogiske værdier. I fællesskab begyndte lederne at mærke og overveje spændinger mellem individuelle og mere kollektive måder at bedrive ledelse.

Denne artikel starter netop her, i dette særlige øjeblik på dette ledelsesseminar. Min undren er: Hvad var det der skete, som forandrede lokalet fra at dreje sig om individuel, ledelsesmæssig selvudvikling til i affektive registre at dreje sig om de politiske kræfter, der gør sig gældende på det ungdoms- og fritidspædagogiske område?



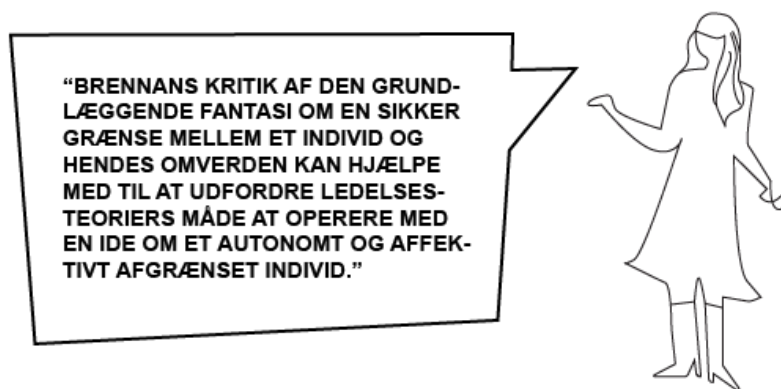
INTRODUKTION

Formålet med denne artikel er at udforske, hvordan ledelse ofte tænkes som noget, der skal bedrives af stærke, selvstændige individer, men også hvordan en sådan forestilling ind i mellem bryder sammen, og tærskler til andre måder at være leder dukker op. Det seminar, jeg observerede, var sat op til at styrke ledernes individuelle ledersubjektivitet. Som sådan var det helt på linje med rigtig meget ledelseslitteratur, som behandler ledelse som noget, der skal praktiseres af et stærkt, rationelt individ, der ikke lader sig påvirke af stemninger eller affektive kræfter i sin omverden (for en analyse af dette se Ford 2015; Pullen & Rhodes 2014). Ved at lægge særligt vægt på, hvordan affekter spredte sig i rummet på det observerede ledelsesseminar, vil jeg i denne artikel udfordre en forestilling om lederindividet som et, der er affektivt afgrænset fra sin omverden. Jeg vil sætte teoretisk og analytisk fokus på, hvordan

individer er forbundne til affektive stemninger, og hvordan ledersubjektivitet nogle gange dukker op i mere kollektive former.

Teoretisk henter artiklen inspiration i diskussioner omkring individualitet og særligt i teoretisk arbejde, der problematiserer forestillinger om, at individet er affektivt afgrænset fra sin omverden. I sit skelsættende værk, 'The transmission of affect,' har Teresa Brennan udfordret, hvad hun kalder den 'grundlæggende fantasi' om en solid grænse mellem selvet og dets omverden samt den rolle, denne fantasi spiller i funderingen af et individ, der kan føle sig sikker på sin egen identitet og overlegen i forhold til andre individer. Brennan påpeger, at meget psykiatri, psykologi og psykoanalyse arbejder ud fra den forudsætning, at en rask person er selvstændig og klart afgrænset fra sin omverden (Brennan 2004: 6). En rask person ved, ifølge denne opfattelse, hvor han slutter og hvor andre mennesker begynder. I meget psykologisk teori og praksis er det, der karakteriserer et normalt og sundt individ, og det, der bør være slutpunktet for en terapeutisk proces, således adskillelse og klare grænser mellem et individ og hendes omgivelser (se også Blackman 2008).

Også mange ledelsesteorier er baseret på en ide om et stærkt, rationelt individ som centrum for beslutningstagning (for identifikation og kritik af dette forhold se Blackmore & Sachs 2012; Ford 2015; 2006; Fotaki m.fl. 2014). Ledelsesforsker Jackie Ford (2015: 261) har vist, hvordan blandt andet teorier og modeller under betegnelsen 'transformational leadership' opererer med "heroiske antagelser, som overvurderer betydningen af individuelle ledere og undervurderer vigtigheden af lokale og organisatoriske kontekster og relationer" (min oversættelse; se også Blackmore & Thompson 2004). Tænk også på alle de politiske og organisatoriske forventninger, penge, ressourcer og anstrengelser, der investeres i forestillingen om en stærk, dygtig og effektiv individuel leder. Brennans kritik af den grundlæggende fantasi om en sikker grænse mellem et individ og hendes omverden kan hjælpe med til at udfordre ledelsesteoriens måde at operere med en ide om et autonomt og affektivt afgrænset individ. Endvidere kan Brennans arbejde hjælpe os med at overveje, hvordan vi kan tænke ledelse, hvis vi giver slip på forestillingen om et isoleret og afgrænset individ og i stedet tager udgangspunkt i, hvordan mennesker sommetider sanser, tænker og føler på mere forbundne og trans-subjektive måder.



Et eksempel på, hvordan en forestilling om et autonomt og afgrænset individ fungerer i visse ledelsesteorier, er konceptet 'defensive rutiner,' som jeg stødte på i ovennævnte feltarbejde. 'Defensive rutiner' er en etableret konceptuel ramme, der stilles til rådighed af forskellige konsulentvirksomheder, online ressourcer, faglitteratur etc. Her er defensive rutiner ofte defineret som psykologiske mønstre anvendt af organisatoriske aktører til at projicere fejl og problemer til en trope udenfor deres egen enhed og undlade at gøre det eget-arbejde, som kunne føre til forandring (fx Elgaard m.fl. 2011: 358ff). Konceptet udgør en del af en metode designet til at få organisatoriske aktører til at reflektere over deres egne psykologiske tilbøjeligheder og gøre disse til genstand for selv-transformation. På ledelsesseminaret blev defensive rutiner præsenteret som en 'psykologisk dimension' i forandringsprocesser, og som noget der 'fungerer ubevidst i psyken' men som 'kan bevidstgøres.' Videre blev defensive rutiner beskrevet som nogle, der 'kan blive uhensigtsmæssige, men kan bearbejdes, så deres energi og information kan udnyttes til udvikling' (slides fra dagen). Ideen i konceptet er således, at de følelser eller bekymringer, som folk måtte opleve, fx når deres organisationer gennemgår stærk forandring, kan beskrives som individuelle psykologiske forsvarsmekanismer. Via konceptets samtaleramme inviteres ledere til at konfrontere sådanne såkaldte forsvarsmekanismer og afmontere dem for dermed at blive bedre ledere.

Det der imidlertid skete på dette ledelsesseminar var, at på trods af de teknikker, der var bragt i stilling for at gøre affekter til individuelle anliggender, så syntes andre kroppe i rummet også at blive affektivt bevægede: Et andet sæt øjne blev fugtige, en anden stemme dirrede. En efter en syntes de andre ledere at resonere med, hvad jeg oplevede som en intens stemning, og de begyndte at give udtryk for nogle lidt andre tanker og betragtninger, end hvad de havde givet udtryk for tidligere i forløbet. I stedet for at blive fanget som individuelle, psykologiske defensive mekanismer, som bør blive genstand for selv-bearbejdning for derigennem at blive

et middel til at skabe stærkere ledere, syntes der at opstå en mere fælles måde at tænke, føle og forholde sig til det politiske landskab, lederne står midt i.

I det følgende præsenterer jeg kort min metode og konteksten for forskningsprojektet. Derefter beskriver jeg den samtale, der udfoldede sig ved ledelsesseminaret. Dernæst introducerer jeg de begreber, jeg trækker på for at kunne dvæle ved og udfolde affektive resonanser i det empiriske materiale. Derefter præsenterer og analyserer jeg ledelsesseminariet. Endelig tilbyder jeg nogle afsluttende refleksioner om, hvorvidt man kan tale om et politisk eller etisk potentiale i affektiv resonans.

METODE OG KONTEKST

Denne artikel er en udforskning af spændinger mellem individuelle og kollektive måder at tænke og praktisere ledelse på, hvor jeg sætter særligt fokus på affektive resonanser mellem kroppe. Min fremgangsmåde har været at sætte fokus på et særligt øjeblik i min empiri og så finde teoretiske ressourcer til at dvæle ved og udfolde, hvad der udspiller sig i dette særlige øjeblik. Min analyse er således blevet til ved at læse på tværs af teori og empiri. Jeg bruger de teoretiske ressourcer som inspiration til at overveje forskellige betydninger af det empiriske materiale og det empiriske materiale til at udvikle og bearbejde teoretiske ideer (Alvesson & Skoldberg 2000: 249–250; Staunæs m.fl. 2016).

De empiriske data, jeg fremlægger, indgik i en undersøgelse af ledelsespraksis i danske fritids- og ungdomsklubber med udgangspunkt i etnografisk feltarbejde i tre kommuner. Forskningsprojektet blev gennemført i samarbejde med 'Ungdomsringen,' og det blev oprindeligt udformet til at følge, hvordan skolereformen forandrede betingelser for fritids- og ungdomsklubber. Gennem interviews, observationer og dokumentstudier i en periode på 12 måneder var formålet at beskrive forskellige aspekter af aktuel ledelse af fritids- og ungdomsklubber (Ybema m.fl. 2009). Det ledelsesseminar, jeg præsenterer i detaljer nedenfor, kunne ikke optages på bånd på grund af sin sensitive karakter, men bliver analyseret ved hjælp af de noter, jeg tog i situationen.

KONTEKST

Lederne i undersøgelsen leder hver især en ungdomsklub med 7-20 ansatte og 50-200 børn og unge, der kommer der efter skoletid 3-4 dage om ugen. Klubberne har en rig tradition for at arbejde med særligt sårbare børn og unges trivsel og inklusion og på at skabe fællesskaber og muligheder for demokratisk deltagelse.

Lederne arbejder indenfor et sæt af børne- og ungepolitikker, der i løbet af de senere år har lagt mere og mere vægt på, at fritidspædagogik skal bidrage til kommunale målsætninger om mere læring, trivsel og uddannelsesparathed. Som jeg har argumenteret for andetsteds, har samtidens børne- og ungepolitikker en tendens til at betragte pauser, fritid, leg, sport, musikskoleaktiviteter etc. som midler til at skabe mere læring og uddannelsesparathed snarere end som havende værdi i sig selv (Pors 2011; Pors & Ratner 2017; se også Staunæs & Bjerg 2017).

Den politiske kontekst for de ledere jeg observerede, er samtidig karakteriseret af en stærk tro på, at mere og bedre ledelse vil forbedre kvaliteten og effektiviteten af uddannelse (se Blackmore 2004; Blackmore & Sachs 2012). Det pædagogiske område er ofte blevet kritiseret for at have en kultur præget af lighed, hvor ledere ikke i tilstrækkelig grad træder i karakter som ledere (OECD 2008; Pors 2009; Undervisningsministeriet 2007: 83). Dette betyder, at lederne alle er under pres til at forandre sig selv henimod at agere mindre som kollega og mere som leder i relationen til deres medarbejdere (Blackmore & Thompson 2004; Sløk 2012). I den kommune, hvor seminaret fandt sted, betød et sæt af organisatoriske forandringer endvidere, at hvor lederne før havde været på samme niveau i det kommunale hierarki, var to af dem for nyligt blevet udnævnt til distriktsledere, så de nu var placeret på et højere hierarkisk trin end de andre. De observerede ledere befinder sig således i en periode med temmelig radikale politiske og organisatoriske forandringer. Nogle af de spørgsmål eller hensyn, der dermed delvist er lukket ned, er overvejelser om bredere formål med fritids- og ungdomspædagogikken samt kollektive måder at bedrive ledelse på.

LEDELSESSEMINAR: DEFENSIVE RUTINER

Det seminar, jeg analyserer, var en del af et større ledelsesudviklingsprojekt. Det særlige formål med denne specifikke samling var, at lederne skulle præsentere hinanden for, hvordan det gik med deres individuelle udvikling. Hver leder skulle på skift interviewes af den eksterne konsulent ved hjælp af konceptet 'defensive rutiner.' Gennem disse interviews skulle lederne hver især udforske og reflektere over, hvordan visse defensive rutiner udgjorde en hindring for deres udvikling samt for forandring i deres organisationer.

På et tidspunkt i samtalen var det Karens tur til at blive interviewet om sine defensive rutiner. Hun er leder af en ungdomsklub ved navn Isbjørnen. Hun indleder med at mindes en situation, hvor hun indrømmer, at hun følte sig meget defensiv:

Jeg havde de her lokalpolitikere og folk fra forvaltningen på besøg. Og så sagde de at ja ja, vi ved, at du og Isbjørnen er kendt for jeres socialpædagogiske arbejde. Men, helt ærligt, er det ikke på tide, at I bliver kendt for noget andet? Burde I ikke lave noget nyt og anderledes? Måske er det på tide at lave en ny vision for Isbjørnen.

Pludselig bryder Karen sammen i gråd og kan ikke rigtig holde op igen. Jeg fornemmer en ængstelse i lokalet. Det er som om ingen rigtig ved, hvordan samtalen skal komme videre derfra. Men inden nogen når at sige noget, lykkes det Karen at fortsætte:

Og jeg stod bare der og kiggede på børnene omkring mig. De er rigtige Isbjørne-børn [For Karen betyder det udsatte og sårbare børn]. Hvad skal der blive af dem, hvis vi laver en ny vision og gør klubben til et eller andet smart?

Karen giver derefter adskillige undskyldninger for sit følelsesudbrud og for sine tårer. Der er fortsat stille i lokalet. Det virker som om ingen rigtig ved, hvordan de skal forholde sig til Karens tårer. Ingen ved rigtigt, hvordan de skal forholde sig til denne forstyrrelse fra en grædende krop. Efter nogen tid bryder en leder, der sidder ved den anden ende af bordet, imidlertid tavsheden og fortæller en historie om, hvordan Karen har hjulpet ham mange gange. Han er tydeligvis affektivt berørt af øjeblikket. Jeg ser hans øjne blive våde. Han fortæller om, hvordan Karen, da han selv var nyansat og havde besvær med at finde sig til rette i den nye lederstilling, ringede til ham hver uge for at spørge, hvordan det gik. Han fortæller også, hvordan, efter en af disse samtaler, Karen kørte hele vejen hen for at besøge ham, fordi samtalen havde gjort

hende bekymret for, om han var okay. En anden leder fortæller en lignende historie. Hans synes også affektivt påvirket. Hans stemmer dirrer og han slutter af med at sige:

Karen er vores barometer, vores termometer. Hun føler ting. Når Karen mærker noget, bør vi alle være ekstra opmærksomme.

En anden leder siger:

Når jeg kigger på dig nu, Karen, så har du det her store røde hjerte der lyser hele den hvide isbjørnekrop op. Du er bjørnemoren, der beskytter alle dine børn.

Igen giver Karen undskyldninger for sit følelsesudbrud og for sine tårer. Så siger en anden leder:

Problemet er, at kommunen ikke vil det, vi vil. Det er altså svært at holde ens drømme I live, når man hele tiden er lukningstruet. Jeg fik nogle dårlige nyheder over frokosten. Og det ødelagde ligesom lidt de drømme, jeg har. Jeg drømmer om nogle andre former for pædagogiske aktiviteter.

Med lettere hævet og hurtig og energisk stemmeføring siger en anden leder:

Kom nu. I virkeligheden har vi jo en del indflydelse her. Det her var aldrig et job, hvor nogen nogensinde takkede os for alle de ekstra timer eller alle de søvnløse nætter. Vi har stamina. Ellers var vi her ikke. Hanne (den kommunale chef for hele området) sagde en gang til mig, at jeg var nødt til at være loyal overfor hende, hvis hun skulle være min chef. Men ved I hvad? Jeg kommer ikke til at være loyal, før hun viser mig nogle gode grunde til at være det.

Karen siger så:

Hør her, det er jo kun, hvis vi står sammen, at vi kan gøre en forskel. Hvis de lykkes med det her nye ledelseshierarki, så er det jo en klub mod de andre i en grim slåskamp.

En leder siger:

Hvis den der nye adskillelse af os (på forskellige hierarkiske niveauer) kun er opfundet for at installere hierarkisk forskel mellem os, så har den jo ingen værdi overhovedet.

En anden leder tilføjer:

Hvad er det, de vil med denne nye opdeling af os? Vi har ikke brug for den. Vi har endda siddet sammen og diskuteret alt muligt omkring, hvem af os der nu skal bestemme over de andre. Hvad sker der for det?

En tredje leder siger:

Ja ja, måske kommer vi I problemer, men det er ikke grund nok til ikke fortsat at tage beslutningerne sammen. Det er ikke kun op til dem. Vi har altså plads til at gøre noget også.

Karen siger:

Det er så vigtigt for unge mennesker at have et sted i deres liv, hvor de ikke konstant får at vide: Uddannelse, uddannelse, uddannelse. Hvad vil de unge gerne? Måske vil de bare gerne have et trygt sted at være. Kommunen vil have flere uddannelsesvejledere på. Det er jo ingen løsning på de problemer, de står med. Men vi kan være en løsning bare ved at være der. Give dem et sted at være. Nogen at se op til.

TEORETISERING AF AFFEKTIVE RESONANSER MELLEM KROPPE

For at udfolde spændinger mellem individuelle og mere kollektive ideer om ledelse i dette empiriske materiale læser jeg det med nogle særlige teoretiske inspirationer. Jeg begynder i et begreb om affekt, netop fordi det udfordrer ideen om, at individer er affektivt isolerede (Brennan 2004: 2; Fotaki m.fl. 2017) og tillader os at tænke med mere relationelle, distribuerede og trans-subjektive ideer om, hvad et selv er (Blackman 2008). Brennan starter sin bog, 'The Transmission of Affect' (2004), med den iagttagelse, at selvom psykiatri og psykologi arbejder med den antagelse, at det sunde menneske er selvstændigt og klart afgrænset fra andre, oplever mange terapeuter eller omsorgspersonale, at de selv og deres patienter bliver påvirket af stemninger og affekter, der ikke er deres 'egne.' Dette får Brennan til at interessere sig for det fænomen hun kalder 'transmission af affekt.' Hermed betegner hun processer, hvor affekter overføres og transmitteres mellem mennesker og steder, for eksempel i den kliniske indretning af et hospital eller i terapeutiske situationer. Brennan (2004: 1) beskriver dette som processer hvor: "the "atmosphere" or the environment literally gets into the individual. Physically and biologically, something is present that was not there before, but

it did not originate sui generis: it was not generated solely or sometimes even in part by the individual organism or its genes.”



Denne ide om at affekter kan cirkulere mellem mennesker giver en forståelse af, at individer ikke er helt så autonome eller affektivt isolerede fra deres omverden, som meget ledelseslitteratur lægger op til. Som Marianna Fotaki, Kate Kenny og Sheena Vachhani (2017: 4) har formuleret det, er affekt ”en kraft, der placerer mennesker i trans-subjektive kredsløb af at føle, tænke og mærke” (min oversættelse). Selvom affekter forandrer sig på uventede måder, når de rejser mellem kroppe, udfordrer affektbegrebet individers afgrænsethed og understreger indbyrdes afhængighed mellem mennesker (Kenny & Fotaki 2015).

Brennan beskriver transmission af affekt som en proces, der er ”social i sin oprindelse, men biologisk og fysisk i sin effekt” (Brennan 2004: 3, min oversættelse). Vi kan læse dette som en gentagelse af et teoretisk skel mellem følelser og affekter, som blandt andet er blevet udbredt af Brian Massumi (2002) og Patricia Clough (2008). Her forstås affekt som intensiteter, der opererer udenom sprog og bevidsthed. Affekt forstås her som noget præ-refleksivt, præ-individuelt og præ-bevidst (Ratner & Pors 2013). Brennans formulering indikerer også, at transmission af affekt nærmest er en form for kausal eller lineær proces, hvor noget (først) er socialt og så (derefter) har fysiske og materielle virkninger. I denne artikel tillader jeg mig en lidt anderledes udlægning og lægger i stedet vægt på, hvordan Brennans arbejde inviterer til kritiske overvejelser om skellet mellem selv og omverden, mellem det sociale og det materielle samt mellem affekter og følelser. En sondring mellem affekt og følelser har givetvis været vigtig i forhold til at skabe et teoretisk og analytisk fokus på affekt til forskel fra tidligere studier af følelser i organisations- og arbejdslivsstudier (for dette argument se Fotaki m.fl. 2017). Men i denne artikel bruger jeg Brennans begreb om ’transmission af affekt’ som en anledning til at tænke på tværs af teoretiske sondringer mellem sociale og materielle fremstillinger af affekt.

For at undgå ikke blot en mulig kausalitet mellem sociale oprindelser og fysiske virkninger, men også en streng sondring mellem det social og det materielle, arbejder jeg med et begreb om affekt som noget, der er viklet ind i sprog og diskurs. Jeg arbejder ud fra, at affekt er ide og materialitet, tanke og krop og indeholder forbindelser mellem kroppe så vel som bevidsthed om sådanne forbindelser (Philippopoulos-Mihalopoulos 2015: 154). Min analyse tager altså afsæt i en interesse i, hvordan affekter stemmer et socialt rum, og hvordan ledersubjektivitet skabes i et mix af tårer, affekter, stemninger, tanker, udsagn og samtale. Jeg bruger begrebet 'affektive resonanser' i stedet for 'transmission af affekt' for at understrege, at det er uforudsigeligt, hvordan affekter rejser mellem kroppe eller stemninger, og hvad de bliver til undervejs.

SÅRBARHED

For yderligere at udfolde tårerne samt den følgende affektive stemning af rummet finder jeg også inspiration i et begreb om 'sårbarhed.' Kort sagt betegner sårbarhed, i den teoretiske tradition jeg refererer til, en oplevelse af at føle sig forbundet til andres sårbarhed qua at opleve sig selv som sårbar (se fx Kenny & Fotaki 2015: 192). Begrebet beskriver et potentiale i menneskers erkendelse af egen sårbarhed, fordi de herigennem kommer i kontakt med eller begynder at kunne mærke og forstå andres sårbarhed. Diprose (2002) har beskrevet det med et begreb om 'kropslig generøsitet' (corporeal generosity). For Diprose er kropslig generøsitet en åbenhed overfor andre eller for noget anderledes, som opstår i en proces, hvor subjektets selvtilstrækkelighed og afgrænsethed opløses, og hvor subjektet ikke længere er i kontrol over hvem det selv er, og hvor dets grænser går (fx Diprose 2002: 4; se også Pullen & Rhodes 2014). Sårbarhed er dermed, når subjekter i kropslige registre giver sig selv lov til at blive afficeret af andre, af andre spændinger og af andre impulser end de rationelle og transaktionelle relationer, de også er forankret i qua deres roller og relationer i organisationer.

Andreas Philippopoulos-Mihalopoulos (fx 2013; 2011) har videre relateret begrebet 'sårbarhed' til en oplevelse af at 'være i midten.' Philippopoulos-Mihalopoulos beskriver sårbarhed som et kollaps af en forskel mellem at observere og være en del af. Sårbarhed, skriver han, er et øjeblik, hvor man mister sin grænse til omverdenen (Philippopoulos-Mihalopoulos 2013: 861). Sårbarhed er, når en illusion om, at der findes et sikkert sted, hvorfra

et individ kan observere verden, isoleret fra og uberørt af dens hastighed, vold og ulige fordeling af ressourcer og muligheder, kollapse. At være i midten er at være kastet-ud-i og være udsat for verdens forskellige kræfter uden tryghedsskabende grænser mellem selv og omverden eller mellem at observere og være en del af (Philippopoulos-Mihalopoulos 2013: 858). At opleve sig selv 'i midten' er både oplevelsen af egen sårbarhed, men også at opleve hvordan man selv er en del af at skabe sårbarhed for andre. En selv-opfattelse som en neutral eller kritisk iagttagere, der fra sikker afstand kan betragte verden, kollapse, og det bliver synligt, at man er viklet ind i de kræfter, der skaber eksklusion og marginalisering. Sårbarhed er dermed også erkendelsen af, hvordan vi alle gennem vores daglige arbejde og forbrug er en del af de infrastrukturer og relationer, der skaber sårbarhed for os selv og for andre.

Begrebet sårbarhed gør det muligt analytisk at lægge mærke til, hvordan lederne i lokalet begyndte at mærke de politiske kræfter, de er en del af i deres arbejde med unge mennesker. Jeg kan dvæle ved og udfolde de øjeblikke, hvor lederne oplever sig selv 'i midten' af organisatoriske og politiske kræfter, snarere end på afstand, hvorfra de trygt kan observere dem uden at blive berørt af dem. Disse er øjeblikke, hvor lederne gennem deres egen sårbarhed åbner deres sanser for de magtrelationer, de er en del af, og begynder at lægge mærke til, hvordan de er forbundet til produktionen af sårbarhed.

ANALYSE

Selvom ledelsesseminaret handlede om at styrke den enkelte leders evne til at drive forandringer i egen organisation, skete der noget andet i den samtale, jeg beskrev i detaljer ovenstående. Selvom Karen igen og igen undskylder for sine tårer, er der ingen, der forholder sig til Karens tårer som et tegn på svaghed eller som udtryk for en defensiv psykologisk indstilling. Som beskrevet beskriver en lederkollega Karen som en form for seismograf, der kan tale med de andre om vigtige og muligvis truende forandringer. Som ligeledes beskrevet fortætter samtalen med, at en leder spejler Karens ængstelse og frygt i sine egne bekymringer og skuffelse forbundet til nogle dårlige nyheder, han modtog ved frokosten. Han adresserer den ængstelse, som synes at være blevet skabt i rummet, som et sæt af spændinger mellem politikeres og forvaltningens ambitioner på den ene side og de pædagogiske værdier, som lederne i rummet ofte baserer deres praksis på, på den anden. En tredje leder reagerer på den

intense stemning med en energisk og lidt vred opfordring til ikke at give op, men blive ved med at kæmpe for, hvad de selv tror på. En fjerde leder henleder opmærksomheden på, hvordan gruppen af ledere har fundet sig i at blive splittet ved indførelsen af et nyt hierarki blandt dem. På tværs af kommentarer og udtalelser opstår der en ny tolkning af den politiske og organisatoriske situation: Én der fremhæver ledernes muligheder for kollektivt at forholde sig pædagogisk, organisatorisk og politisk til, hvad der foregår.

I det følgende vil jeg først dvæle ved, hvordan materialet kan læses med et begreb om 'affekt' og 'affektive resonanser.' Derefter udfolder jeg, hvordan det psykologiske og det politiske vikler sig sammen i samtalen. Og endelig læser jeg materialet med begrebet 'sårbarhed' for at kunne sætte fokus på, hvordan individuel sårbarhed bliver til overvejelser om børn og unges sårbarhed og muligheder i fremtiden.

AFFEKTIVE RESONANSER

På trods af at konceptet 'defensive rutiner' er designet til at bevare fokus på individet og forstå affekter som psykologiske tilbøjeligheder i individet, synes det som om Karens tårer sætter noget andet i gang i rummet. Selvom ledernes relation til hinanden også er formet af konkurrence mellem deres organisationer samt et nyligt indført hierarkisk skel imellem dem, viser de andre ledere intet behov for at bruge Karens udbrud til at positionere sig selv eller bruge tårerne til at føle sig sikre på deres egen ledelsesmæssige identitet og kompetence. I stedet for at forholde sig til Karens tårer som noget, der kun tilhører Karen, reagerer de andre ledere ved også at lade bekymringer og spændinger resonere i deres kroppe. I den samtale der følger, bliver Karens tårer ikke reageret på som en individuel svaghed, der er relateret til hendes personlige defensive rutiner. Tværtimod synes de andre ledere i rummet at blive ramt af Karens tårer. Andre øjne bliver våde, en anden stemme ryster, en tredje stemme hæves og bliver vred. Det synes som om affekter rejser i rummet og undervejs bliver til bekymring, ængstelse, frygt, skuffelse og vrede. Karens tårer synes at stemme rummet med en form for kollektiv ængstelse, der ikke relateres til individets manglende evne til at navigere i forandringer, men til det komplekse politiske landskab lederne befinder sig i. Mens affekter rejser gennem lokalet og manifesterer sig på forskellige måder, synes der at opstå en form for fælles måde at sanse, mærke, tænke og forstå, hvad der aktuelt sættes på spil for fritids- og

ungdomspædagogisk praksis. Dette betyder ikke nødvendigvis, at alle lederne tænker, mener og forstår det samme, men at de alle synes at rammes af stemningen i rummet og synes at blive åbne for en anden måde at mærke og begribe aktuelle forandringer.

ET MIX AF PSYKOLOGISKE OG POLITISKE BEKYMRINGER

'Defensive rutiner' er som beskrevet designet til at indfange og betegne affektive spændinger som individuelle psykologiske forsvarsmekanismer. Dette kan siges at indebære, at affekter isoleres fra det samfundsmæssige eller politiske og i stedet relateres til individets psykologi. Når en leder interviewes, ledes hun til at forstå egne affektive reaktioner som noget, hvis årsag ikke skal findes i organisatoriske eller politiske forhold, men i hendes egen psykologi og historie. Eksempelvis beskrev Elgaard m.fl. (2011: 358ff) i deres brug af begrebet 'defensive rutiner,' hvordan individer kan have en tendens til at projicere problemer til en ekstern trope og dermed undlade at gøre det egen-arbejde, der er nødvendigt for en given forandring. Den proces, som ifølge forfatterne skal foregå, handler således om at arbejde den modsatte vej og få individer til at se, hvordan deres egen psykologi udgør den egentlige barriere for forandring. Men i det mix af affekt, tænkning, sansning og samtale, der opstår i lokalet ved dette ledelsesseminar, tillades tårer, politiske bekymringer, organisatoriske hierarkier, pædagogiske værdier, en trang til at gøre modstand, vrede, skælvende stemmer, håb og omsorg for børn og unge at forblive viklet ind i hinanden. I situationen bliver der ikke 'ryddet op,' på en måde hvor det psykologiske kan forstås som udelukkende tilhørende individet og uafhængigt af den politiske situation. 'Defensive rutiner' er videre designet til at gøre affekter til genstand for refleksion og bearbejdning, således at affekter kan bearbejdes, defensive rutiner afmonteres, og der bliver gjort plads til forandring og udvikling. Men Karens tårer isoleres ikke som en genstand for individuel refleksion og forbedring. I stedet svinger fokus rundt. Samtalen fortsætter ikke i en retning, hvor der arbejdes tættere og tættere på Karens personlighed. Tværtimod læses tårerne af de andre ledere som noget politisk. Sammen begynder lederne at forholde sig til tårerne som et vigtigt tegn på politisk pres og måske endda som en mulighed for at tænke anderledes om de pædagogiske, organisatoriske og politiske betingelser for deres ledelse. I stedet for at isolere Karens tårer som en individuel psykologisk svaghed, tillader stemningen psykologiske og politiske bekymringer at blive sammenkædet og viklet ind i hinanden.

"I STEDET FOR AT ISOLERE KARENS TÅRER SOM EN INDIVIDUEL PSYKOLOGISK SVAGHED, TILLADER STEMNINGEN PSYKOLOGISKE OG POLITISKE BEKYMRINGER AT BLIVE SAMMENKÆDET OG VIKLET IND I HINANDEN."



SÅRBARHED SOM STYRKE

Med sine tårer viser Karen sårbarhed. Tårerne får hende til at miste kontrollen over sin måde at fremstille sig selv som leder i rummet fyldt med lederkollegaer, hendes kommunale chef og den eksterne konsulent. Men sårbarheden synes at resonere hos flere af de andre ledere, der også (gen)oplever sårbarhed, fx ved at huske tidligere vanskeligheder eller frygt for fremtiden. Sårbarhed og styrke bliver imidlertid tæt forbundet, efterhånden som situationen udvikler sig. Nogle af de andre ledere knytter Karens sårbarhed direkte til hendes styrke - altid kompromisløst at drage omsorg for kolleger, medarbejdere, børn og unge. De forbinder hendes tårer med en evne til at fornemme, når noget er i skred, når tingene ikke er som de burde være, måske fordi, politiske og forvaltningsmæssige forandringer forandrer deres organisation eller deres pædagogiske værdier, ambitioner og praksisser.

Man kan måske beskrive det således, at lederne i rummet via denne kropslige oplevelse af sårbarhed bringes ud af en ledersubjektivitet, hvor hver leder har sine egne problemer at bekymre sig om, og i stedet bringes til på nye måder at mærke efter, hvordan deres betingelser for at lede og lave pædagogisk praksis er i forandring. Rosalyn Diprose (2002: 4) har beskrevet sårbarhed (hendes begreb er som nævnt 'kropslig generøsitet,' men jeg læser det her som tæt relateret til sårbarhed) som en proces, hvor organisatoriske aktørers selvtilstrækkelige identiteter erstattes af en oplevelse af at være blottet, af at være åben for et øjeblikks affektive spændinger og gennem disse møde andre bekymringer, andre ængsteligheder end de rationelle og transaktionelle relationer, de også er forankret i. Måske kunne man beskrive denne situation på en lignende måde.

Diprose har også relateret sårbarhed (som sagt i hendes vokabular 'kropslig generøsitet') som at opleve at det, der før var selvfølgeligt og uproblematisk, pludselig fremstår mærkeligt og

som noget der kalder på spørgsmål og problematisering (Diprose 2002: 14; se også Pors 2016; 2017). Diprose beskriver yderligere, hvordan denne oplevelse af sårbarhed eller åbenhed overfor den anden gør en person ansvarlig for den eller det andet, der bevæger hende (Diprose 2002: 14). Noget lignende kan måske siges at udfolde sig ved lederseminaret. Ved at give sig selv lov til at knytte an til og føle hinandens trivsel eller bekymringer, begynder lederne at sætte spørgsmålstejn ved den situation, de er i og deres egen rolle i den. Selvom konceptet 'defensive rutiner' er designet til at styrke den enkeltes lederkompetence, bevæger samtalen sig henimod at danne et fællesskab blandt lederne, hvor der opbygges en større ansvarlighed for hinanden og for de børn og unge, de arbejder med (Diprose 2002: 4, 13).

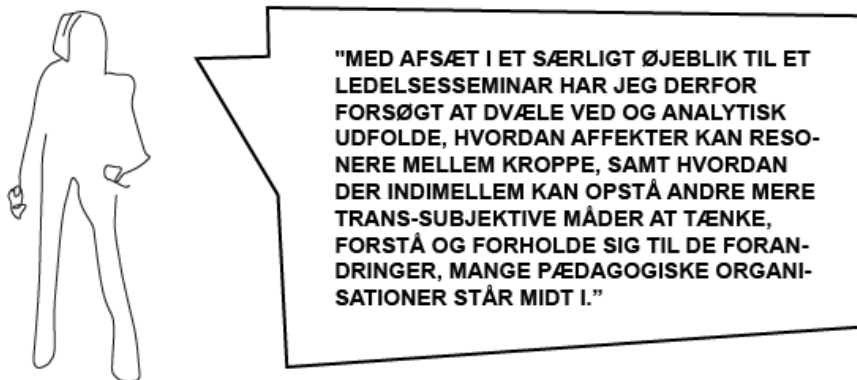
Som beskrevet ovenstående har Philippopoulos-Mihalopoulos (2013) relateret sårbarhed til et kollaps af en forskel mellem at observere og være en del af. Inspireret af dette kan man udfolde, hvordan de andre ledere i stedet for at reagere på Karen ved at observere hende på sikker afstand, knytter sig selv, deres bekymringer og deres handlinger til de affektive spændinger i lokalet. Samtidig synes det også som om de bliver bragt til at mærke, hvordan de selv er viklet ind i eksempelvis implementering af nye ledelseshierarkier eller en forandring af fritids- og ungdomspædagogik henimod større fokus på læring og uddannelsesparathed. I stedet for blot at se sig selv som neutrale eller kritiske observatører af aktuelle politiske og organisatoriske forandringer uden forbindelse til eller ude af stand til at agere imod aktuelle forandringer synes der at blive skabt en fælles forholden sig til, hvordan de befinder sig lige midt i aktuelle forandringer. Lederne synes at opleve sig selv som værende midt i aktuelle forandringer med et stort ansvar for børns og unges liv og muligheder i fremtiden.

Man kan selvfølgelig spørge til, hvorfor den sitren, der produceres med tårerne, synes at lede til mere fælles og mere forbundne tanker og en form for solidaritet. Man kunne nemt forestille sig, at en akavet og forlegen stemning kunne lede til tavshed og isolering af den, der skiller sig ud. Jeg kan ikke med denne artikels set-up svare entydigt på dette spørgsmål. Med en specifik forskningsinteresse i affekt har jeg forsøgt at beskrive øjeblikkets intensitet, og hvordan der nogle gange sker en uventet stemning af sociale rum, som synes at åbne for andre tanker og ideer. Men et enkelt øjeblik er naturligvis ikke isoleret fra tidligere begivenheder og historier. Det ligger uden for denne artikels ambition at analysere sådanne historier, og hvordan de hænger sammen med det øjeblik jeg har fokuseret på. Med afsæt i min viden om denne gruppe af ledere samt uformelle samtaler med dem kan jeg dog – uden dermed at svare entydigt på

spørgsmålet om hvorfor den akavede stemning ikke ender i tavshed og isolering af Karen - blandt andet pege på ledergruppens historie, hvor de fleste har været ansat længe og kender hinanden relativt godt og har opbygget forskellige måder at være ansvarlige for hinanden på.

KONKLUSION

Formålet med denne artikel var at udfordre en epistemologisk konstruktion af en leder som et stærkt, uafhængigt, individuelt subjekt med solid afstand til affektive intensiteter og stemninger i sin omverden. Med afsæt i et særligt øjeblik til et ledelsesseminar har jeg derfor forsøgt at dvæle ved og analytisk udfolde, hvordan affekter kan resonere mellem kroppe, samt hvordan der indimellem kan opstå andre mere trans-subjektive måder at tænke, forstå og forholde sig til de forandringer, mange pædagogiske organisationer står midt i.



Afviklingen af det analyserede ledelsesseminar tog som beskrevet afsæt i konceptet 'defensive rutiner' og en spørgeguide, hvor igennem den eksterne konsulent skulle interviewe lederne på skift og prøve at skabe individuel refleksion over, hvilke psykologiske forsvarsmekanismer den enkelte leder kan være drevet af. Jeg finder det øjeblik, hvor Karen begynder at græde samt den stemning og samtale, der efterfølgende opstår, analytisk interessant, fordi en teknologi, der er designet til hele tiden at bevare fokus på individet, svinger rundt og skaber noget helt andet (la Cour m.fl. 2017; Staunæs & Pors 2020). Øjeblikket tillader dermed indsigt i spændinger mellem forskellige former for ledelsessubjektivitet. Med konceptet 'defensive rutiner' frembringes et ledersubjekt, som kan og bør iagttage bekymringer eller andre affektive spændinger som noget, der kan ledes tilbage til den enkelte og dennes psykologi og tendens til at aktivere forsvarsmekanismer. Konceptet forsøger altså at skabe handlekraft ved at fokusere på individets evne til at forbedre sig selv gennem individuel refleksion, erkendelse og

selv-arbejde. Dette fokus på ledelse, som noget individer skal gøre, og som afhænger af individets evne til at kigge indad og forbedre sig selv, gennemsyrrer også mange andre tilgange til ledelse, såsom fx ideer om transformerende ledelse (Ford 2006; 2015) eller autentisk lederskab (Ford & Harding 2011). Og det er der jo ikke noget forkert ved. Det er ganske givet en vej til mere handlekraft eller forandringsevne. Men pointen i denne artikel har været, at dette fokus på individet og en forestilling om individet som affektivt afgrænset fra sin omverden også skygger for andre måder at tænke ledelsessubjektivitet på. Med teoretisk inspiration fra begreber om 'affekt' og 'sårbarhed' har jeg udfoldet, hvordan en mulighed for en anden form for ledersubjektivitet dukker op i et særligt øjeblik. Dette er en ledersubjektivitet formet af, at individet er affektivt åbent for de affekter, der spreder sig i et rum, og hvor mere trans-subjektive måder at mærke, tænke og forstå er mulige. Det er også en måde at forholde sig til ledelsesbetingelser, hvor det psykologiske, det organisatoriske og det politiske er viklet sammen og informerer og påvirker hinanden.



Konceptet 'defensive rutiner' kan siges at indeholde en proces, hvor det psykologiske og det politiske adskilles, så individet snarere end at skyde skylden på noget udefrakommende kan finde og opdyrke handlekraft i sig selv. Men det, der skete på ledelsesseminaret, var noget andet. I stedet for at blive ordnet som adskilte fra hinanden, fik psykologiske, sociale og politiske bekymringer lov til at forblive forbundne i rodede sammenfiltreninger. Tårerne og de affektive spændinger i rummet blev ikke indfanget som udelukkende psykologiske, som noget 'inde' i et afgrænset individ. I stedet dukkede en måde at mærke, tænke og forstå op, hvor det psykologiske og det politiske forblev sammenhængende og viklet ind i hinanden.

Ved at læse lederseminaret med begrebet sårbarhed har jeg videre forsøgt at udfolde, hvordan ledernes trykke og afgrænsede identiteter glider over i en oplevelse af at være blottet, af at være åben for øjeblikkets affektive spændinger og gennem dem møde andre bekymringer end

de rationelle og transaktionelle relationer, lederne også er forankret i. De affektive resonanser mellem kroppe syntes at bane vejen for, at ledersubjektivitet dukkede op på en mere kollektiv måde, hvor lederne sammen kunne være i et udfordrende politisk og organisatorisk landskab, hvor de forsøgte ikke at lade hierarkisk opdeling eller ledelsesmæssig konkurrence splitte dem. Dette var et fællesskab om at føle sig ansvarlig for hinanden og for børn og unge såvel som et fællesskab, hvori man kunne udforske mulige kollektive måder til at håndtere aktuelt politisk pres. Måske kan man endda sige, at man i dette lederseminar får et glimt af en form for ledelse af pædagogisk praksis, hvor ledere tillader sig selv at mærke efter – på affektive og kropslige måder – hvad aktuelle børne- og ungepolitikker eller organisatoriske omstruktureringer måske kan komme til at betyde for sårbare børn og unge.

LITTERATUR

Alvesson, M. & K. Skoldberg (2000): *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. London: SAGE.

Blackman, L. (2008): "Affect, Relationality and the Problem of Personality." *Theory, Culture and Society*, 25(1): s. 23–47.

Blackmore, J. (2004): "Restructuring educational leadership in changing contexts: A local/global account of restructuring in Australia." *Journal of Educational Change*, 5(3): s. 267–288.

Blackmore, J. & J. Sachs (2012): *Performing and reforming leaders: Gender, educational restructuring, and organizational change*. Albany, NY: Suny Press.

Blackmore, J. & P. Thomson (2004): "Just 'good and bad news'? Disciplinary imaginaries of head teachers in Australian and English print media." *Journal of education policy*, 19(3): s. 301-320.

Brennan, T. (2004): *The Transmission of Affect*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Clough, P. T. (2008): "The affective turn: Political economy, biomedicine and bodies." *Theory, Culture & Society*, 25(1): s. 1-22.

Diprose, R. (2002): *Corporeal generosity. On giving with Nietzsche, Merleau-Ponty, and Levinas*. Albany: State University of New York.

Elgaard, J. E. m.fl. (2011): *Human Resource Management – organisation og menneske*. Copenhagen: Hans Reitzel.

Ford J. (2006): "Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization." *Leadership*, 2(1): s. 77–99.

Ford, J. (2015): "Going beyond the hero in leadership development: the place of healthcare context, complexity and relationships: Comment on" *Leadership and leadership development in healthcare settings—a simplistic solution to complex problems?"* *International journal of health policy and management*, 4(4): s. 261-263.

Ford, J. & N. Harding (2011): "The impossibility of the 'true self' of authentic leadership." *Leadership*, 7(4): s. 463-479.

Fotaki, M., K. Kenny & S. J. Vachhani (2017): "Thinking critically about affect in organization studies: Why it matters." *Organization*, 24(1): s. 3–17.

Fotaki, M., B. D. Metcalfe & N. Harding (2014): "Writing Materiality into Management and Organization Studies through and with Luce Irigaray." *Human Relations*, 16(10): s. 1239–63.

Kenny, K. & M. Fotaki (2015): "From gendered organizations to compassionate borderspaces: Reading corporeal ethics with Bracha Ettinger." *Organization*, 22(2): s. 183–199.

la Cour, A., H. Højlund & S. B. Waldorff (2017): *Når teknologier holder mere, end de lover. Kritiske perspektiver på ledelse af velfærd*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Massumi, B. (2002): *Parables for the virtual: Movement, affect, sensation*. Duke University Press.

OECD (2008): *Improving School Leadership, Education and Training Policy*. Teaching and Learning International Survey. Conducted by Beatriz Pont, Deborah Nusche, and Hunter Moorman. Paris: OECD.

Philippopoulos-Mihalopoulos, A. (2011): "The sound of a breaking string: critical environmental law and ontological vulnerability." *Journal of Human Rights and the Environment*, 2(1), s. 5-22.

Philippopoulos-Mihalopoulos, A. (2013): "Actors or spectators? Vulnerability and critical environmental law." *Vulnerability and Critical Environmental Law*. *Oñati Socio-Legal Series*, 3(5): s. 854-876.

Philippopoulos-Mihalopoulos, A. (2015): *Spatial justice: Body, lawscape, atmosphere*. London: Routledge.

Pors, J. G. (2009): "Servile power: When something is rotten in the state of Denmark." *Power and Education*, 1(2): s. 201-213.

Pors, J. G. (2011): *Noisy Management: A History of Danish School Governing from 1970-2010*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).

Pors, J. G. (2016): "'It sends a cold shiver down my spine': ghostly interruptions to strategy implementation." *Organization Studies*, 37(11), s.1641-1659.

Pors, J. G. (2016b): "The Ghostly Workings of Danish Accountability Policies." *Journal of Education Policy*, 31(4), s. 466-481.

Pors, J. G. (2017): "'Det løber mig koldt ned af ryggen': Hjem søgte øjeblikke i organisatorisk praksis." *Public Governance Research*, 3: s. 53-68.

Pors, J. G & H. G. Ratner (2017): "The emergence and workings of a process view in public education policy." *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 10(1), s. 16-31.

Ratner, H. & J. G. Pors (2013): "Making invisible forces visible. Managing employees' values and attitudes through transient emotions." *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 7(3-4), 208-223

Pullen, A. & C. Rhodes (2014): "Corporeal ethics and the politics of resistance in organizations." *Organization*, 21: s. 782-796.

Pullen, A. & C. Rhodes (2015): "Ethics, embodiment and organizations." *Organization*, 22(2): s. 159-165.

Sløk, C. (2012): "To Be or Not to Be a Head Teacher: The Need of Hybrids as Deparadoxification Machines." I: Andersen, N. Å. & J. Sand (red.). *Hybrid Forms of Governance*, s. 148-166. London: Palgrave Macmillan.

Staunæs, D. & H. Bjerg (2017): "Governing the intermediary spaces. Reforming school and subjectivities through liminal motivational technologies." I: Popkewitz, T. S., E. Hultquist & S.

Lindblad (red.). Critical analyses of educational reform in an era of transnational governance, 197-202. New York: Springer.

Staunæs, D., R. Brown & H. Bjerg (2016): "The accidental potential of diffractive thinking technologies: mapping and colouring social differentiation in/of school" Paper præsenteret ved NERA 2016, Helsinki, Finland.

Staunæs, D. & J. G. Pors (2020): "Strejft af en tåre. At læse affekt gennem friktionelle begreber." I: Husted, E. & J. G. Pors (red.). Eklektiske analysestrategier. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Undervisningsministeriet (2007): Improving School Leadership – En national baggrundsrapport. Pluss Leadership A/S. København: Undervisningsministeriet.

Ybema, S. m.fl. (2009): Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life. London: SAGE Publications.ju