

# Intet autentisk lederskab uden virtualitet

## Et program for styring af intensitet, energi og stemning

Af Christa Breum Amhøj\*

*Spørg ledere af vores uddannelsesorganisationer, om de gerne vil udvikle organisationens potentialer, og de vil svare ja. Spørg dem, om de har et ledelsessprog for, hvordan de kan få øje på dem, indhegne dem uden at kvæle dem og få dem til at vokse, og de vil formentlig svare nej. Denne artikel retter blikket mod de projekter, metoder og tiltag, som standardiseringsteknologier og selvledelsesteknologier som eksempelvis nationale test og elevplaner ofte ansporer os til at iagttage som lidt spøjse, besynderlige, forstyrrende eller som nogen, der falder ved siden af vores uddannelsesorganisationers kernemål. Projekter og metoder der eksempelvis blander musik, teater, leg og spil ind i undervisningen. Det gør den, fordi den vil argumentere for, at disse projekter og metoder ikke blot har et snævert fagdidaktisk formål og anliggende. De har også et hidtil overset, men væsentligt ledelsespotentiale. Artiklen vil fremskrive det oversete ledelsespotentiale ved at iagttage dem som virtuelle ledelsesteknologier, der skaber de sensationer, der ved på forskellige måder at rekonfigurere vores forestillinger om, hvad en uddannelsesorganisation og et medlem overhovedet er, kan indhegne, skabe og styre det, vi genkender som intensitet, energi og stemning. Det skaber nogle nye roller i vores uddannelsesorganisationer. Lederen, læreren, vejlederen og eleven anspores ikke blot til at udfylde en på forhånd givne formel rolle, eller til at lede sig selv mod nye selvskabte mål. De anspores derimod til at skabe intense og energifulde relationer mellem sig selv og andre. De anspores til at tage det autentiske lederskab »på« sig og til at skabe en sensationel organisation, der konstant søger at udfordre de på forhånd givne grænser. Ved at se ledelsespotentialet i de ofte oversete fagdidaktiske metoder og projekter, som vores dominerende styringsrationaler bevæger ud i periferien af vores uddannelsesorganisationer, vil artiklen bane vejen for et nyt program for kritisk ledelse af vores uddannelsesorganisationer. Frem for at skabe kritisk ledelse ved at finde fejl, mangler eller fremhæve disciplinerende og undertrykkende effekter af kontrol og selvledelse, fokuserer artiklen på, hvilken sensationel forskel de virtuelle styringsteknologier gør for at skabe potentielle og nye territorier, der kan håndtere fremtidens uvished med energi, intensitet, nærvær og liv her og nu. Ambitionen er at ska-*

\* Christa Breum Amhøj er Ph.D. i ledelsesteknologier fra CBS, tidligere adjunkt i organisationspsykologi på DPU og projektansvarlig for forskningsprojektet »Den innovative Folkeskole gennem virtuelle ledelsesteknologier« på Center for Virksomhedsledelse (CVL)på CBS.

*be grundlaget for den autentiske leder, der proaktivt kan skabe, lede og bevæge sig mellem flere ledelsesrum og verdener. En leder der kan gribe fremtiden på originalitetsfremmende måder i nutiden, frem for – som en formel leder – blot at indhegne og fiksere vores uddannelsesorganisationers fremtid gennem nutidens performance mål, standarder, regler og planer.*

## A. Indledning

### 1. Sensation

*Intet autentisk lederskab uden virtualitet*

*»Læg dig på maven på gulvet. Luk øjnene. Lyt til musikken (der skrues langsomt op for en klassisk symfoni i baggrund indtil musikken fylder lokalet). Forestil dig, at du er på en løbetur ude i Dyrehaven. Prøv at mærke, hvordan du løber af sted. Du kan se træerne, høre fuglene synge. Du løber og kan mærke, hvordan fødderne slipper jorden. Nu flyver du. Du er højt oppe over trætoppene. Du er helt vægtløs ... Rejs dig nu op og fortæl din historie for os igen«.*

### En svævetur

Omtrent sådan lød det, da jeg var på et kursus i performance,<sup>1</sup> der, sådan skrev jeg det i den formelle ansøgning til universitetet, *skulle ruste mig til at blive en innovativ underviser*. Da jeg rejste mig fra gulvet og fortalte min historie igen, blev jeg først og fremmest overrasket over, hvor anderledes min stemme lød. Tonelejet var dybere, end jeg nogen siden har hørt det før, og min krop føltes på en og samme tid meget rolig, tilstedeværende og let. Da de 7-8 andre deltagere efterfølgende skulle give mig feedback tunet ind på, at de var i en *ekstraordinær tilstand*, hvorfra de kun kan iagttage det ekstraordinære og det unikke hos sig selv og andre, fortæller de, at min fortælling er blevet meget mere intens. Hvor jeg før havde fortalt historien med liv og tempo, betød min svævetur i Dyrehaven, at den nu var blevet »ekstremt nærværende«, som en af deltagerne formulerede det i den efterfølgende feedback.

Visualiseringen af min løbe- og flyvetur i det vægtløse og musikfortættede rum er bare én ud af flere besynderlige og grænseoverskridende øvelser, jeg lagde krop til på kurset i performance. Når jeg tillader mig at skrive, at de er besynderlige, er det selvfølgelig, fordi man som underviser ofte gør brug af mere velkendte didaktiske metoder, rum og materialiteter som power points, auditorier, forelæsninger, gruppearbejde, kompendier, lærermøder, vejledning, workshops, pensum, studieordning og IT platforme, når man skal designe sin undervisning til de studerende og motivere dem til at tage ansvar

for egen læring. Meget sjældent, hvis nogensinde, ansporer uddannelsesinstitutioner og ledere deres undervisere til at visualisere en løbetur i et vægtløst rum, når de underviser og meget sjældent anspores de studerende i undervisningen til at zoome sig ind på, at de er i en ekstraordinær tilstand ved at visualisere sig selv som en slags troldmand med et bælte af mod og en magisk stok, der angiver retning. Det, der er interessant ved dette lille udpluk af visualiserings-teknikker fra kurset i performance, er, at de sætter spørgsmålstegn ved, hvad forholdet mellem en uddannelsesinstitution, en underviser og en studerende overhovedet er og kan være. Og det udfordrer, hvordan vi kan forstå, hvad ledelse af vores uddannelsesinstitutioner er. Underviseren er ikke bare en autoritet, der formidler evidensbaseret viden, eller en supervisor der motiverer projektgrupper til at søge en relevant viden og som efterfølgende evaluerer resultatet. På den måde synes målet for underviseren ikke at være at realisere uddannelsesorganisationens/lederens/forskningsprogrammets intention til en på forhånd given læringseffekt. Formålet med at bruge visualiseringer, fantasi, musik, dans og teater på kurset i performance synes derimod at være at anspore den enkelte deltager – som underviser, leder, fagkoordinator, formidler, studerende osv. – til at løfte sig selv ud af deres formelle roller, sociale relationer, selvskabte forventninger, personlige følelser og materielle kroppe og gennem denne »aflæring«, som underviseren kalder det på dette kursus »at kunne lege med energier« og »at kunne skabe og styre stemninger« (Interview1).

Således handler visualiseringen af svæveturen i det vægtløse rum eller visualiseringer af, at man er en mor med et barn, en oberst der dufter til en blomst, et træ der slår rødder eller en magisk og ekstraordinær troldmand ikke blot om, at deltagerne skal lære at spille forskellige roller, men om, at de skal bruge visualiseringen til at aktualisere forskellige såkaldte energier og stemninger i deres eget og andres faktiske liv. Det baner vejen for en ny og paradoksal ledelsesform. Det, vi genkender som nærvær, intensitet, opmærksomhed, intuition, stemninger og energi skabes paradoksalt nok gennem fraværet af den enkelte persons subjektive blik på sig selv og gennem fraværet af andres blikke på subjektet. Præmissen synes at lyde, at nærvær, intuition, opmærksomhed og dermed også det, vi ofte genkender som autencitet, først bliver mulig i det øjeblik, at subjektet aktualiserer det abstrakte blik – i dette tilfælde svæveturen i det vægtløse rum – i den reelle uddannelsessammenhæng. Det er den abstraktion,<sup>2</sup> der muliggør, at deltageren på kurset kan blive til som

**Virtualitet skaber en ny og paradoksal tilblivelsesform**

**Autencitet bliver til gennem abstraktionen**

en autentisk underviser eller leder, der kan skabe og styre det, vi genkender som nærvær, intensitet og energi i den såkaldte reelle uddannelsesinstitution.

## 2. Ingen potentielle uddannelsesverdener uden virtuelle styringsteknologier

I denne artikel vil jeg påstå, at kurset i performance og dets brug af visualiseringer, musik, teater og fysiske øvelser kan iagttages som en virtuel styringsteknologi, der sætter en forskel mellem det, vi genkender som det aktuelle og dermed det mulige og det potentielle i forståelsen af det endnu ikke mulige. Men jeg vil også påstå, at det ansporer deltagerne til at aktualisere det potentielle og dermed det endnu ikke mulige i det, vi betegner som den reelle uddannelsesorganisation. Det vil sige, ledelse muliggøres i det øjeblik, at den enkelte person skaber en forskel mellem den potentielle verden og den aktuelle verden og søger at aktualisere det potentielle i den såkaldte reelle verden. Virtualitet forstår jeg således som de begivenheder, hvor det potentielle aktualiseres i det reelle (Massumi 1998). Man kan sige at virtualitet er realiseret forandring. En deltager fortæller eksempelvis:

**Virtualitet kan forstås som de begivenheder, hvor det potentielle aktualiseres i det reelle**

*... Obersten skal jeg jo også have frem, når jeg skal fortælle nogle tekniske ting ... og det, at jeg kan få dem frem, det er en måde at jeg kan skifte energier på og gør min konversation mere livlig på og mere ... Nu kan jeg gøre det vilkårligt, nu. Før skulle jeg tænke, nu er jeg oberst der dufter til orkideer. Hvor nu kan jeg meget mere ... Nu er jeg mig selv. Jeg kan mærke, at nu skal vi være lidt lurendrejer, nu skal vi have lidt skægt eller nu ... Og den her vekselvirkning var rigtig god for mig« (interview 3). Og så var der en efter mig, der sagde, det vil jeg også ... og så var der en, der sagde, jamen du skal være bordelmutter. Men det gik helt i kage. Det var jo ikke hende. Hun skulle jo være meget mere rolig. Hun skulle ud på stranden ... og ... Det er helt to forskellige måder, hvor du er autentisk overfor din krop og måder at være på. Det gav mig, whau desto mere du er der selv ... og desto mere jeg så, at hun ikke prøvede at være mig, så så jeg at hun var lyset, at hun var lækker.*

Påstanden er, at det, der er på spil, er, at den enkelte deltager på kurset i performance ansøres til at bruge det potentielle, her forestillingen om de såkaldte energier der knytter sig til rollen som oberst, bordelmutter, egetræt osv., til at skrue op og ned for det, vi genkender som energier og stemninger i undervisningen («nu kan jeg mærke, at vi skal være lidt lurendrejer, nu skal ... eller nu ...»). Det synes med andre ord at være deltagerens aktualisering af sit potentielle »selv« (fx obersten der dufter til blomster) i det, vi genkender som den reelle undervisning, der muliggør, at hun kan blive til som en autentisk underviser, der kan mærke, fornemme og dermed også styre det, vi genkender som energi og stemning i en undervisningssituation. Den autentiske tilblivelse kommer eksempelvis til udtryk ved, at deltageren fortæller, at nu kender hun visualiseringerne og deres energier så godt, at hun også kan trække dem tilbage. Nu kan abstraktionerne paradoksalt nok aktualiserer det, hun genkender som sit autentiske selv, der kan lege og veksle mellem de forskellige energier, der knytter sig til visualiseringerne af rollen: »Før skulle jeg tænke, nu er jeg oberst der dufter orkideer. Hvor nu kan jeg meget mere ... Nu er jeg mig selv«.

**Abstraktionerne kan paradoksalt nok aktualisere det, hun genkender som sit autentiske selv**

Set i et ledelsesperspektiv er visualiseringerne den virtuelle styringsteknologi, der muliggør, at der overhovedet skabes et territorium, der kan gøre det, vi genkender som intensitet og energi ledelsesbart. Grosz formulerer det på denne måde i forhold til kunst »*With no frame or boundary there can be no territory, and without territory there may be objects or things but not qualities that can become expressive, that can intensify and transform living bodies*« (Grosz 2008:12). Og hun præciserer, at uden territorier ville det ikke være muligt at skabe de sensationer, hvor det handler om at skabe intensitet alene for intensitetens egen skyld (ibid.). Visualiseringerne på kurset i performance kan iagttages som de frames, der skaber den sensation, der kan indhegne det, vi genkender som intensitet og som kan skabe og transformere liv ved at aktualisere denne intensitet i det reelle.

**Uden frames – eller på dansk abstraktioner – kan der ikke skabes territorier, der kan intensivere og skabe liv i det reelle**

Vi skal vende tilbage til kurset i performance for universitetsansatte og til en folkeskole, der også arbejder med elevernes personlige formidling og lederskab. Først er det nødvendigt med en præcisering af, hvorfor og hvordan det er interessant at starte artiklen her. Lige såvel som det er nødvendigt med en præcisering af det teoretiske perspektiv, hvormed det overhovedet er muligt at iagttage de projekter og metoder, som de dominerende styringsteknologier ofte

bevæger ud i periferien af vores uddannelsesorganisationer, som virtuelle styringsteknologier. Hvorfra kan vi overhovedet iagttage dem, som styringsteknologier, der skaber de sensationer, der sætter en forskel mellem det potentielle og det aktuelle ved at indhegne territorier af intensitet og energi og som styringsteknologier, der ansporer såkaldte konkrete mennesker til at aktualisere denne intensitet i det, vi genkender som reelle uddannelsessammenhænge?

## B. På jagt efter alternativer til NPM

Artiklen påstår altså, at de pædagogiske metoder og projekter som ofte befinder sig i periferien af vores uddannelsesorganisationer som eksempelvis universiteter og folkeskoler ikke blot har et snævert fagdidaktisk formål. De har også et ledelsespotentiale. Artiklen vil som nævnt fremskrive dette potentiale ved at argumentere for, at disse projekter og metoder kan iagttages som virtuelle styringsteknologier, der skaber de sensationer, at de kan skabe potentielle verdener af intensitet og energi frem for at indhegne, kategorisere og skabe færre verdener gennem regler, rutiner eller gennem ledelse af andres selvledelse. Den vil fremskrive det ledelsespotentiale fordi det, der i øjeblikket er på spil i den offentlige sektor, kan betegnes som et styringspres, der er igangsat af den eksplosion af styringsteknologier, der i dag udpeges som tidens løsen på velfærdsstatens problemer. Det har afledt en stigende interesse for at finde alternativer til administrative, superviserende og kontrollerende styringsteknologier – og til det, som ofte betegnes som New Public Management. Selv embedsmænd, der har udviklet det, man kan betegne som sprog- og tælleregimerne (Melander 2008), undskylder deres arbejde og går sammen om at finde alternativer ledelsesformer (Gjørup et. al 2007). Styringslaboratorier skyder op på tværs af organisationsgrænser, funktioner, fag og interesserer og samler ledere, medarbejdere og politikere i forsøget på at fremelske nye styringsformer i den offentlige sektor gennem drømme, teater, visioner og leg (se eksempelvis Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse [www.cvl.dk](http://www.cvl.dk)). Således er der et kor af stemmer, der arbejder for at opfinde nye styringsteknologier og for at designe nye uddannelses- og skolereformer, der kan producere mere velfærd. Denne artikel placerer sig i forlængelse af disse eksperimenterende og søgende tilgange til ledelse.

**Eksplosioner af styringsteknologier skaber styringspres**

Artiklen sætter sig ikke for at diskutere, hvorvidt der kommer mere velfærd eller ej ved at designe nye styringsteknologier og organisationsformer. Den type af diskussioner har det med at overse, at nye styringsteknologier fordobler styringspolyfonien og accelererer styringspresset. I stedet sætter artiklen sig for at oparbejde en optik, der skarpt og præcist kan begynde at få blik for, hvordan de pædagogiske metoder, tiltag og projekter, som ofte genkendes som nogen, der befinder sig i periferien af vores universiteter og skoler, skaber nye potentielle ledelsesmuligheder og verdener og befolker disse verdener med nye former for leder-, lærer/underviser- og elevsubjektiviteter. Eksemplerne handler om uddannelsesledelse, men det er tanken, at de indsigter, de producerer, med fordel kan bruges i andre offentlige organisationer.

**Fokus er ikke om der kommer mere velfærd ud af vores styringsteknologier**

Pointen er ikke, at pædagogiske metoder, der bruger elementer som fantasi, visualisering, spil, performance og teater, frigør det enkelte menneske fra styringspresset. Det perspektiv flirter med det styringsproblem, der handler om, hvordan man undgår at lade sig styre af de mange styringsteknologier og rationaler ved at indhegne friheden og ekskludere magten. Men det er samtidig et humanistisk perspektiv på organisering og ledelse, der gør sig blind for det ledelsespotentiale, der knytter sig til de frihedspraksisser og rum, som disse metoder producerer. Konsekvensen er, at det gør sig blind for, hvordan områder som fantasi, visualisering, teater og spil åbner bagdøren op for potentielle ledelsesrum og nye styringsdilemmaer. Det har fatale konsekvenser for lederen. Når man gør sig blind for at se ledelsespotentialet i fantasi, musik, teater, rollespil osv., mister man præcision i forhold til at kunne lede. Man bliver måske nok forført af den intensitet og energi de skaber, men den præcise handlekraft, de forskellige projekter, tiltag og metoder muliggør, forsvinder selvsagt, når man ikke har blik for den. Samtidig svækkes den beslutningskraft, der handler om, hvilke såkaldte kreative projekter og løsninger man egentlig skal vælge til at skabe en originalitetsfremmende organisation. Hvis man ikke har blik for de forskellige ledelsespotentialer, som forskellige tiltag og projekter i periferien af vores uddannelsesorganisationer skaber, kan man ikke ledelsesmæssigt begrunde valget af ét projekt eller en metode frem for et andet. En anden konsekvens af det humanistiske perspektiv er, at de frirum der indhegnes aldrig bliver en del af organisationens styringskommunikation og liv. Når vi indhegner »friheden« bliver det ofte på kurser i mindfulness, anerkendende og systemisk samta-

**Målet er ikke at frigøre den enkelte fra magten. Det kan man ikke**

**Fokus på frihed skaber blindepletter i forhold til at se magt**

**Efterlysning:  
Ledelse af po-  
tentialer**

le, U-theory eller gennem personlige samtaler med en coach, der skal »empower« os til at kunne håndtere styringspresset (se også Majgaard forthcoming, for den type af argumentation). Spørg med andre ord uddannelsesledere, undervisere, lærere, studerende, forældre, embedsfolk og politikere om de er interesseret i at finde alternative måder, hvordan man kan håndtere eksplosionen af styringsteknologier og svaret vil være ja. Men spørg dem dernæst, om der finder en styring sted af de mange og forskellige ledelsespotentialer, der overskrider de dominerende styringsteknologier, der søger at minimere uvished gennem kontrol, overvågning, administration og dokumentation og svaret vil formentlig være nej.<sup>3</sup>

**Søges: Svar på  
hvordan man  
leder uvished  
uden at mini-  
mere og fikserer  
den**

**1. Ingen livgivende fremtid uden kreativ ledelse af uvished**

Eksplosionen af styringsteknologier vidner også om, at der er behov for nye kvalificerede bud på, hvordan man kan løse den ledelsesudfordring, der handler om at lede ud fra den præmis, at fremtiden ikke længere er givet på forhånd. Svaret synes ikke at være at opfinde styringsteknologier, der kan fikserer, kategorisere og indhegne vores organisationer gennem diverse sprog- og tælleregimer. Når ledelsesudfordringen italesættes sådan, at fremtiden er uvis og at det gælder om at gribe denne uvished på kreative måder, virker det som en uhensigtsmæssig strategi at forsøge at sikre organisationens stabile fortsættelse ind i fremtiden gennem flere regler, rutiner, planer og kontrakter. Derimod skabes der et behov for styringsteknologier, der eksempelvis kan skabe, lede og indhegne potentielle felter af intensitet, energi og stemning, hvormed vi aktualisere det nærvær og den autencitet, der gør det muligt at lede fremtiden på kreative måder i nutiden.

**Fraværet af le-  
delse af poten-  
tialer skaber  
stress, angst og  
usikkerhed**

Spørger man uddannelsesledere, forskere, studerende, undervisere og skolelærere, hvilke konsekvenser det har, at vores uddannelsesorganisationer har et fraværende blik for ledelsespotentialer, der overskrider vores normer og forventninger, lyder svaret, at det producerer det, vi betegner som angst, stress og usikkerhed. Når der ledes ud fra normer om kontrol, dokumentation, overvågning og selvledelse bliver den afledte effekt, at uddannelses- og skoleledere, forskere, skolelærere, studerende og forældre leder efter fejl, mangler og forventningsbrud. Ethvert forsøg på at overskride, forstyrre og destabilisere forventningen om, at organisationens lineære fortsættelse ind i fremtiden skal sikres gennem normer og forventninger om kontrol og selvledelse, vil med andre ord risikere at blive aflæst og genkendt som tegn på forventningsbrud, fejl og mangler. Det vil



blive læst som et udtryk for, at det enkelte menneske ikke tager organisationen og læringsansvaret »på« sig og *ikke* som et udtryk for innovation og nytænkning. Det er med andre ord mange tegn på, at der er behov for at udvikle styringsteknologier, der i stedet for at styre vores organisationer ved at indsætte en forskel mellem en styringsnorm og dens afvigelser, kan skabe originalitetsfremmende uddannelsesorganisationer ved at rette fokus mod ledelsespotentialer i den aktuelle uddannelsesorganisation. Det gør denne artikel ved at sætte metoder og projekter i periferien af vores standardiserings- og selvledelsesteknologier i centrum for analyse. Deres ledelsespotentialer fremskrives ved at iagttage, hvorvidt og hvordan de kan iagttages som virtuelle ledelsesteknologier, der skaber sensationer, der indhegner intensitet, energi og stemning på forskellige måder.

## **2. Intet blik for ledelsespotentialer uden at forskyde blikket fra det normative til det potentielle**

Der er således flere begrundelser for, at vi i denne artikel skal flytte blikket fra det, man kunne kalde kontrol og superviseringsteknologier, der muliggør ledelse ved at operere med forskellen norm og afvigelse. Enten ved at anspore medarbejderne til at kontrollere sig selv eller ved at anspore dem til at undersøge og skabe sig selv på nye måder. Det man betegner som selvledelse. Artiklens tilbagetrækning af kontrol og overvågningsteknologier og superviserende styringsteknologier og dens fokus på de virtuelle styringsteknologier og deres afledte sensationer, kan illustreres på denne måde:

**Mål: at skabe plads til nye former for styringsteknologier**

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring  
4.6. Ressourceudviklingsstrategier

	Kontrol og overvågnings teknologier	Selv-teknologier	Virtuelle styringsteknologier
<b>Eksempler på ledelsesværktøjer</b>	Livstidsstillinger Instrukser Regler Rutiner	Kompetenceudvikling MUS Psykologiske test	Pædagogiske projekter, tiltag og metoder, der ofte befinder sig i udkanten af uddannelsesorganisationer: Leg, spil, teater, rollespil, leg med ler osv.
<b>Subjektive-ringsform</b>	<b>Formel rolle</b> (Objektivering/ Subjektivering) – at den enkelte oversætter de generelle forventninger/lederens til arbejdet og gør dem til sine egne forventninger	<b>Subjektposition</b> (Subjektivation) – at den enkelte medarbejder skaber forventninger til sig selv i organisationens blik og oversætter disse selvskabte forventninger i praksis	<b>Avatar</b> (Desubjektivering) – at den enkelte skaber et virtuelt blik på sig selv, der overskrider de sociale og selvskabte forventninger og aktualiserer dette potentielle blik i det reelle
<b>Ledelsesmulighed</b>	Repræsentation af organisationens mål gennem såkaldte objektive repræsentationer	Forhandlinger og selvoversættelse i diskursive og lokalt situeret forhandlinger (selv-konstruktion)	Skabelse af intensitet, energi og stemninger gennem zigzag mellem potentielle og aktuelle tid-, sted-, rum dimensioner og figurer og former (abstraktioner)
<b>Tilstand</b>	Den saglighed der kan varetage organisationen som helhed	Selvrealisering i forhold til organisationens mål (defineret i nutiden) for fremtiden	Det nærvær og den opmærksomhed, intensitet og energi, der kan håndtere fremtiden på kreative måder i nutiden
<b>Mål</b>	Organisationens stabile fortsættelse ind i fremtiden	Organisationens strategiske tilpasning til markedet	Nytænkning, originalitet, innovation
<b>Organisation</b>	Den formelle organisation	Den superviserende organisation	Den sensationelle organisation – en organisation uden indre og ydre grænser

Figur 1: Oversigt over, hvordan styringsteknologier forskyder ledelse og fokus, og hvordan de skaber forskellige organisationer og medlemmer

**Valget af analysestrategi er ikke neutral. Den er tænkt som en strategisk intervention**

Skemaet viser, at artiklen ved at sætte de virtuelle styringsteknologier i centrum for analyse, dermed også sætter en anden organisation, nogle andre former for medlemskab og nogle andre betingelser for ledelse i centrum. Artiklen tilbyder således ikke blot en neutral og uskyldig optik på ledelse. Den analysestrategiske beslutning om at se sensationer, der indhegner intensitet ved at rekonfigurere vores forestillinger om, hvad en organisation og dens medlemmer er, hvor andre ser afvigelser fra ledelsesnormen, tænkes også som en strategisk intervention. Det muliggør et særligt program for styring af det potentielle, der tager afsæt i den forståelse, at der allerede er ledelse.

sespotentialer i vores uddannelsesorganisationer, der med fordel kan ledes på. Det omformer betingelserne for, hvordan vi kan forstå ledelseskritik.

### 3. En sensationel ledelseskritik

Påstanden er, at det fokus på virtuelle styringsteknologier og deres effekter for at skabe sensationer, der kan indhegne og lede intensitet og energi, omformer kritik i de former, vi genkender den. Den mest velkendte ledelseskritik er den kritik, der kommer »nedefra« medarbejderne og retter sig mod organisationen/lederen og omvendt den kritik, der kommer fra forestillingen om den rationelle leder »oppe« i organisationen, der vender pegefingeren mod den irrationelle og dovne medarbejder på »bunden« af organisationen. En anden efterhånden udbredt ledelseskritik er den poststrukturalistiske informerede kritik, der handler om, at styringsteknologier har nogle afledte disciplinerende effekter. Den kan eksempelvis handle om, hvordan den moderne medarbejder gennem forskellige selvteknikker disciplinerer, overvåger, kontrollerer eller skaber sig selv og hvordan organisationen dermed bliver en sorteringsmaskine, der selekterer medarbejderne på deres inderliggjorte forhold til sig selv. Udgangspunktet i denne artikel er som sagt, at et blik for de virtuelle styringsteknologier gør det interessant at flytte fokus fra styringsteknologiernes afledte disciplinerende effekter til deres afledte effekter for at skabe potentielle verdener, der kan lede den såkaldte reelle verden ved at aktualisere energi, intensitet og stemning.

Det sensationelle ved at muliggøre ledelse af det, vi ofte genkender som fagdidaktiske og snævre projekter i periferien af vores uddannelsesorganisationer, er således, at kritik og ledelse ikke længere er i modsætning til hinanden. Begge dele handler om at iagttage, hvorvidt og hvordan forskellige virtuelle styringsteknologier skaber sensationer, der gør en forskel for det, vi betegner som faktisk liv. Kritikken muliggøres således ikke ved at spørge til, hvad bagsiden af et ledelses- eller et læringskoncept er, men derimod ved at spørge til og dermed også ved at fremskrive: Hvad er det ekstraordinære, unikke ved den frame – eller den abstraktion om man vil – der indhegner intensitet og energi ved at skabe sensationer? Og hvorvidt og hvordan er den sensation der muliggøres unik og ekstraordinær i forhold til andre sensationer, der skaber intensitet og energi? Den sensationelle kritik interesserer sig således for, hvordan de virtuelle styringsteknologier og de sensationer de producerer, skaber en forskel for, hvilke potentielle verdener der bliver mulige at aktualisere

**Den sensationelle kritik kommer hverken fra oven eller fra neden**

**Kritik og ledelse er ikke længere i modstrid med hinanden**

**Sensationel ledelseskritik: at kunne se forskel på sensationer, der skaber intensitet og liv på forskellige måder**

#### 4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

##### 4.6. Ressourceudviklingsstrategier

#### **Mål: at skabe doser af positivitet i vores uddannelsesorganisationer**

i forhold til at håndtere uvished med intensitet, energi frem for at minimere uvisheden ved at fiksere og indhegne den med standarder og normer.

Samtidig er det en kritik, der vedkender sig, at teoretiske blikke i sig selv er intervenserende. Den sensationelle ledelseskritik er en ledelseskritik, der har produktive effekter, idet den påstår, at man ved at sætte disse »potentielle verdener« i centrum for analyse, som allerede kan iagttages i vores aktuelle organisationer, kan bane vejen for ledelse af flere endnu ikke mulige verdener. Den sensationelle kritik er således en anden måde at bane vejen for at kunne realisere et ideal for forskning, der handler om ikke kun at skabe nye begreber og idéer, men også om *at kunne skabe doser af positivitet* i vores uddannelsesorganisationer (Braidotti 2008). Men frem for at formulere en etik, der entydigt udpeger én intens-tilblivelsesform, som det altoverskyggende ideal for tilblivelse, er det en kritik, der er rettet mod at aktualisere de potentielle ledelsespotentialer i vores organisationer gennem analyser, der kan kondensere de unikke og ekstraordinære måder, hvorpå de virtuelle styringsteknologier skaber de sensationer, der kan rekonfigurere forholdet mellem organisationen og den enkelte leder og medarbejder eksempelvis ved at skabe nye sammenhænge mellem komponenter som tid, sted, rum, krop, personlighed, følelser og relationer. Det er med andre ord også en kritik, der har blik for den specifikke forskel, der knytter sig til forskellige virtuelle styringsteknologier og deres produktion af sensationer, der indhegner, det vi genkender som intensitet. På den måde overskrider den sensationelle kritik vores forestillinger om kritik som et spørgsmål om at brokke sig, finde fejl, huller, eller om at lede efter forventningsbrud og vores forestillinger om, at kritik handler om at udpege de disciplinerende og fremmedgørende afledte effekter af styringsteknologier. I stedet bliver sensationel kritisk ledelse af sensationer et spørgsmål om at kunne lede efter de sensationer, der skaber, indhegner og styrer territorier af det, vi genkender som intensitet og energi, dér hvor andre styringsteknologier beder os om at se fejl, forventningsbrud eller afvigelser fra styringsnormen. Og det bliver et spørgsmål om at lede efter, hvorvidt og hvordan forskellige virtuelle ledelsesteknologier skaber forskellige former for intensitet og energi ved at tilbyde forskellige frames, der skaber forskellige sensationer.

#### 4. Ingen strategisk ledelse af intensitet uden et landkort over virtuelle styringsteknologier

Det konkrete udbytte af den sensationelle ledelses kritik af sensationer i denne artikel er et landkort over to forskellige virtuelle styringsteknologier. Det skal vise deres forskellige måder, hvorpå de gennem forskellige frames eller abstraktioner, om man vil, som magiske figurer, spil, musik, teater og spil skaber de sensationer, der ansporer konkrete mennesker til at rekonfigurere forholdet mellem tid, sted, krop, rum osv. Det viser, hvordan det ansporer konkrete mennesker til at aktualisere disse potentielle territorier af intensitet i den såkaldte reelle uddannelsesorganisation. Et sådant landkort over sensationer og den forskel de skaber for at skabe det, vi genkender som intensitet, energi og stemning, skaber præmisserne for, at den enkelte organisation/leder kan løfte sig selv ud af de konkrete og personlige oplevelser af intensitet og energi som de virtuelle ledelsesteknologier skaber. Det skaber præmisserne for at intensitet, energi og nærvær ikke tilskrives nogle mennesker og ikke andre. Ved at iagttage hvordan de virtuelle styringsteknologier skaber sensationer, bliver intensitet, energi og stemning territorier, hvor alle har adgang. Det skaber præmisserne for, at den enkelte organisation/leder kan få det begyndende overblik over forskellige virtuelle styringsteknologier og deres sensationer, der kan skabe den handle- og beslutningskraft, hvormed det bliver muligt at vælge, hvorvidt og hvordan man så ønsker at skabe, lede og indhegne intensitet, energi og stemning på forskellige måder. Frem for blot at lade sig forføre eller frem for at tilskrive energien, intensiteten eller den særlige stemning nogle personligheder og ikke andre.

Groft sagt er det et bud på, hvordan de kritiske diskussioner om ledelse af uddannelsesinstitutioner og de anvendte ledelseskoncepter kan flyttes fra at handle om, hvordan man implementerer, måler, kontrollerer og håndterer fejl, styrer roller, opløser konflikter og leder folk til at lede sig selv mod organisationens mål *til* i stedet at handle om, hvordan man leder efter de sensationer, der skaber potentielle ledelsesrum og verdener, der kan indhegne, skabe og styre det, vi genkender som den intensitet, energi og stemning, der kan skabe nyt liv. Det baner med andre ord vejen for en helt ny type af spørgsmål til lederen/organisationen. Eksempelvis spørgsmål som: Hvilke virtuelle styringsteknologier har vi til rådighed til at skabe og styre uvished gennem potentielle territorier af energi, intensitet og stemning (i stedet for at fiksere uvished gennem normer, standarder og kontrol)? Hvorvidt og hvordan ansporer forskellige virtu-

**At flytte blikket fra fejl og mangler og at lede efter sensationer, der kan skabe, lede og indhegne liv**

elle styringsteknologier os til at omforme og re-konfigurere forholdet mellem tid, rum, personlighed, krop og metafysisk energi (i stedet for at fiksere, adskille og skabe barriere mellem disse områder gennem på for håndgivne forestillinger, normer og forventninger)? Og på det praksisnære og konkrete niveau er det et perspektiv, der giver mulighed for at spørge: Hvilke virtuelle ledelsesteknologier har vi til rådighed, som vi kan bruge til at opløse, omforme og rekonfigurere problemstillinger som forventningsbrud mellem lærere og forældre, konflikter mellem skoleelever, læringsbarriere osv.?

Målet er således, at artiklen gennem sit analytiske blik og sin frem skrivning af de ledelsespotentialer, der er i vores aktuelle uddannelsesorganisationer, kan skabe grundlaget for at lederen kan spørge: Hvilke potentielle nye verdener af energi, intensitet eller stemning vil jeg som leder proaktivt være med til at aktualisere frem for blot – som andre – at være optaget af at lede efter afvigelser, fejl og forventningsbrud, der skal minimeres? Hvordan vil jeg som leder indhegne intensiteten ved at bruge virtuelle styringsteknologier, der kan rekonfigurere forholdet mellem organisationen og det enkelte medlem, frem for blot at tilskrive intensitet, energi og stemning særlige ildsjæle?

### **5. Sensationelle begreber der overskrider den kritiske governmentality analyse**

Med den ambition stilles der først og fremmest krav om at reformulere den poststrukturalistiske og foucaultske optik, som artiklen står på skuldrene af. Det vil jeg forsøge at synliggøre i dette afsnit. Dem, der ikke er interesseret i det metateoretiske afsæt for analyse, kan med fordel gå videre til artiklens empiriske analyser, da de teoretiske begreber vil blive introduceret og udviklet i samspil med det konkrete empiriske materiale.

Danske forskere af uddannelsesorganisationer tager ofte udgangspunkt i, at den politiske ledelse af uddannelsesorganisationer overser og undertrykker lærernes engagement og identitet (Moos og Krejsler 2003, Moos, Krejsler og Kofoed 2007). Det vil sige, det perspektiv forstår politisk ledelse og ledelsesværktøjer som magtudøvelse i den forstand, at det indskrænker de konkrete aktørers bevægelsesfrihed. Det er et væsentligt bidrag til ledelse af uddannelsesorganisationer. Perspektivet gør sig imidlertid blind for, hvordan magt og ledelse bliver mulig i de sammenhænge, hvor konkrete

mennesker ansføres til at forme, udvikle og lede sig selv på særlige måder. Det overser, hvordan ledelse bliver mulig ved at lede andre til at lede sig selv. Vil man have blik for, hvordan magt ikke er frihedens modsætning, men derimod er en forudsætning for magten, må man tilslutte sig et støt voksende felt af poststrukturalistiske og Foucault-inspirerede studier. De undersøger eksempelvis, hvordan forskellige koncepter, policytekster (Andersen 2004a 2004b, Andersen og Thygesen 2004, Townley 1996, Rose 1999a), performance systemer (Townley 1996), konkrete mennesker (Amhøj 2007 Knudsen 2009) og materialiteter (Lyon 2003, Amhøj 2004, Juelskjær 2009) bliver de styringsteknologier, der muliggør magt ved at lede andre til at lede sig selv. Det vil sige, hvor det førstnævnte perspektiv beskæftiger sig med, hvordan magt og ledelse undertrykker og frarøver engagementet, viljen og friheden til at dyrke sin egen faglighed, viser det Foucault-inspirerede perspektiv, hvordan det er selve vores forståelse af, at vi har en unik og selvstændig vilje, et engagement og en (metode)frihed, der skaber betingelserne for magt, eller ledelse om man vil. Magt og ledelse er således koblet til lærernes, skoleledernes og de universitetsansattes selvforståelse, pædagogiske og faglige værdier ud fra denne optik. De er ikke i modstrid med dem.

**Men fokus på, hvordan (metode)friheden skaber magt**

Metateoretisk tager artiklen sit udgangspunkt i disse poststrukturalistiske og Foucault-inspirerede studier af styringsteknologier. Men artiklen vover også at gå en tak længere. Det synes at være nødvendigt i og med, at de virtuelle styringsteknologier gør andre områder til genstand for ledelse. De virtuelle styringsteknologier skaber ikke betingelserne for, at ledelse muliggøres gennem undertrykkende normer eller om, at ledelse muliggøres gennem etiske praksisser eksempelvis ved at ansføre os til at udvikle vores personlige kompetencer ved konstant at skabe nye forventninger til os selv. Påstanden er som sagt, at de skaber betingelserne for at indhegne, skabe og styre det, vi genkender som intensitet, energi og stemning mellem mennesker gennem det virtuelle.

**Artiklen går en tak længere**

**Nødvendigt at  
overskride be-  
greber og lede  
efter sensatio-  
nelle begreber**

**Begreber der  
begrebsætter  
intensitet**

Skal vi kunne iagttage, hvordan det er den energi, intensitet og stemning, der overskrider vores normer og vores frihedspraksisser, der muliggør ledelse, må vi nødvendigvis også opsøge og bruge begreber, der fra et foucaultsk perspektiv er sensationer. Forstået på den måde, at de overskrider lingvistiske, diskursanalytiske og governmentale perspektiver (Foucault 1982, 2002, Dean 1996). De har blik for, hvordan repræsentationer, forhandlinger af betydninger såvel som etiske praksisser (Foucault 1988, 1990, 1997), muliggør ledelse på forskellige måder, men de gør sig blinde for, hvordan virtualitet forstået som aktualiseringen af det potentielle i det reelle, muliggør ledelse. De virtuelle styringsteknologier gør det med andre ord relevant at intensivere brugen af begreber, der kan iagttage, hvorvidt og hvordan subjektets relation til sig selv autonomiseres fra det, vi genkender som det sociale. Således vil jeg argumentere for, at det bliver relevant at lade sig informere af studier af eksempelvis Grosz, Braidotti (Braidotti 2008), Massumi (Massumi 1998, 2008) og Thrift (2008). Fælles for disse teoretikere er, at de med inspiration fra Deleuzes begreber som sensationer, frames, affekter, deterritorier, zigzag og transpositioner og space søger at bane vejen for nye intense tilblivelsesformer. Med fare for at skære meget forskellige teoretikere over en kam, kan man sige, at de udviser en interesse for det potentielle. Braidotti er eksempelvis optaget af en nomadisk tilblivelsesform (Braidotti 2008) og understreger dermed, at hun tager udgangspunkt i en forståelse af subjektet som et, der ikke er bundet til undertrykkende normer og forventninger. Det er derimod et subjekt, der forfølger det, hun kalder spor, lyde og linier (Braidotti 2008:12).

Jeg vil udfolde de begreber, jeg henter fra disse teoretikere undervejs i analyserne. Påstanden er, at det er relevant at bruge begreber som eksempelvis *zigzag*, *tunnel* og *affekter*, når man vil iagttage, hvordan sammenvævninger af musik, lyde, rytme, visualiseringer, rollespil og masker af ler aktualiserer de uddannelsesidentiteter, der skaber de sensationer, hvor vores normative forestillinger om en medarbejder og en organisation bliver trukket tilbage. Som jeg snart skal udfolde, kan disse begreber bruges til at iagttage, hvordan de virtuelle ledelsesteknologier skaber betingelserne for, at det, vi genkender som medlemmer af en uddannelsesorganisation, kan blive til gennem potentielle fiktive figurer, der overskrider det, vi genkender som et faktisk menneske.



Men der er også en væsentlig tilføjelse. Når jeg ikke starter min analyse – og min diagnose af »den sensationelle organisation« fra de deleuzianske inspirerede studier af kunst, affekter og rum, – er det fordi, jeg søger at fastholde en konstruktivistisk metapræmis og det man kunne kalde et post-foucaultsk perspektiv. Det vil sige, jeg er interesseret i, hvordan det, vi genkender som intensitet, energi og stemning bliver til. Udgangspunktet er ikke, at de apriori er i verden og at de dermed er mere ægte eller virkelige end andre tilblivelsesformer. De intense tilblivelsesprocesser, der muliggøres i zigzag mellem det aktuelle og det potentielle, og som skaber det ontologiske (og metafysiske) subjekt, synes i højere grad at være de deleuzianske inspirerede studiers afsæt og program for analyse (se eksempelvis Grosz 2008, Braidotti 2008, Thrift 2008). Derfor kan det være nødvendigt at vende ovenstående begreber på hovedet således, at de løsrives og forskydes fra den teoretiske metafysik, der giver dem liv for i stedet at bruge dem som begreber, der kan hjælpe med at spotte, hvorvidt og hvordan de er sensationelle effekter af de virtuelle styringsteknologier i vores uddannelsesorganisationer. Artiklens primære bidrag retter sig således mod de foucaultske governmentality analyser af styringsteknologier i vores organisationer i dag.<sup>4</sup>

**Fokus på  
abstrakte  
begrebsætninger  
af intensitet og  
energi, men med  
blik for hvordan  
de bliver til som  
empiriske stør-  
relser**

Alt i alt kan de foucaultske studier af governmentality iagttages som dem, der aktualiserer det aktuelle afsæt for analyse, hvorimod de deleuzianske inspirerede studier, kan iagttages som dem, der hjælper med at udpege og få øje på det potentielle felts tilblivelse og grænse. En analyse af, hvordan sensationer rekonfigurerer forholdet mellem organisation og medarbejdere og indsætter det, vi genkender som potentielle strømme af energi og flydende følelser, der aktualiserer »faktiske« subjekter, kommer på den måde til at udspille sig i en zigzag bevægelse mellem disse forskellige teoretiske positioner og realitetsforståelser. Med denne præcisering af artiklens metateoretiske optik skal vi nu vende tilbage til analysen af de pædagogiske metoder og projekter som virtuelle styringsteknologier. Det skal hjælpe os med at få øje på, hvordan forskellige virtuelle styringsteknologier skaber forskellige sensationer. Det skal som nævnt bane vejen for et landkort over de forskellige virtuelle styringsteknologier og de unikke forskelle de producerer.

## C. Fortsættelsen af analysen af sensationer

### 1. Ingen originalitetsfremmende styring af uvished uden sensationer

Vi skal nu vende tilbage til analysen af kurset i performance. Set i et ledelsesperspektiv leverer det et svar på den ledelsesudfordring, der handler om, hvordan man som underviser, vejleder, koordinator eller uddannelsesleder kan håndtere den uvished, der er forbundet med at arbejde i offentlige uddannelsesorganisationer, der ofte betegnes som polyfone, skizofrene eller som selvudsatte (Andersen 2002, Andersen og Thygesen 2004). Det kan iagttages som et bud på, hvordan man kan trække forestillingerne om uddannelses- og læringsledelse og deres intentioner og deres (kausale) effekter tilbage og i stedet indsætte det, vi genkender som energi, intensitet og stemning, som de kvaliteter, der skal angive retning og muliggøre ledelse i vores uddannelsesorganisationer. I det lys er det et svar på, hvordan man kan styre sin egen og andres handlinger, når vores viden ikke længere (hvis nogensinde) er så absolut, at den skaber en formel rolle og en faglig autoritet, hvorfra vi kan docere og styre vores viden og vores relationer til andre (uvidende).

Med inspiration fra deleuzianske studier af kunst, kan man sige, at dette kursus i performance er et eksempel på, hvordan ledelse af uvished muliggøres gennem den sensation, at subjektet løsrives fra de subjektiveringsformer, der anråber og interpellerer det som et subjekt, der bliver til gennem sociale relationer, forventninger, regler og rutiner, vaner mm. Grosz beskriver, hvordan kunst kan forstås som sensationer, der får sit eget liv gennem frames: *»Art thus captures an element, a fragment, of chaos in the frame and creates or extracts from it not a image or representation, but a sensation or rather a compound or a multiplicity of sensations, not the repetition of sensations already experienced or available beyond or outside the work of art, but those very sensations generated and proliferated only by art. Framing is the raw conditions under which sensations are created, metabolized. Released into the world, made to live a life of their own, to infect and transform other sensations«* (Grosz 2008:7)

Med dette perspektiv kan kurset i performance ses som en virtuel styringsteknologi, der søger at give et bud på, hvordan man kan håndtere uvished ved at skabe de sensationer, der anråber subjektet til at producere territorier af potentialitet, der igen kan skabe sensa-

tioner, der kan skabe territorier der indhegner og producerer potentialitet. Eksempelvis kan visualiseringen af obersten iagttages som en virtuel styringsteknologi, der som en frame eller en abstraktion (hvis vi forsøger at finde et dansk ord) af virkeligheden skaber den sensation, at deltageren anspores til at trække styringsteknologier, der minimerer uvished gennem kontrol, overvågning og dokumentation tilbage og til i stedet at indsætte energi og stemninger som de territorier af potentialitet, der kan styre uvisheden på originalitetsfremmende måder.

Begrebet sensation kan således bruges til at understrege, at det, der er på spil, ikke blot kan beskrives som en ny diskurs for ledelse. Det, der synes at være på spil, er snarere, at selve forestillingen om, at vi som mennesker bliver til gennem sociale relationer og dermed også, at vi bliver til gennem diskurser, der skaber et univers af ord og begreber, bliver rekonfigureret. Legen med rollerne, og forestillingen om de tilknyttede energier og stemninger, kan derimod iagttages som en abstraktion, der muliggør, at den enkelte deltager kan opløse forestillingen om sin formelle og faglige rolle og i stedet skabe og styre det autentiske lederskab, hvor abstraktionerne (obersten, moren med barnet osv.) kan bruges til at aktualisere potentielle territorier af energi og intensitet i den såkaldte reelle uddannelsesorganisation. Sagt på en anden måde, kan man sige, at visualiseringerne er abstraktioner, der indhegner energierne, men som samtidig fastholder uvisheden. Uvisheden fastlåses og minimeres eksempelvis ikke gennem en regler og rutiner, der udstikker en formel og på forhånd given rolle.

I og med at abstraktionerne og forestillingen om deres tilknyttede energier opløser det, vi genkender som formelle roller, skaber de den sensation, at de flytter fokus fra de konflikter og kampe, der måtte handler om, hvad viden er, hvem der har den rette viden og hvordan man kan formidle den på adækvate måder. Målet med undervisningen, samarbejdet eller projektarbejdet bliver derimod rekonfigureret som et spørgsmål om at skabe og styre den energi og de stemninger, der kan håndtere uvisheden på originalitetsfremmende måder. Opgaven bliver med andre ord at kunne skabe og bruge de frames eller de abstraktioner om man vil, der kan indhegne de territorier, der kan skabe den energi og den stemning, der kan overskride aktuelle faglige konflikter og som kan sikre samarbejdets fortsættelse på trods af uvisheden om, hvad den rette viden er.

**Det, der er på spil, er ikke blot en ny diskurs for ledelse**

**Abstraktionerne fastholder uvisheden, men sikrer dens positive fortsættelse ved at indhegne intensitet**

## 2. Ingen sensationel ledelse uden kreative zigzag mellem det aktuelle og det potentielle

**Ledelse bliver ikke til gennem en repræsentationsverden**

**Ledelse bliver til gennem zigzag mellem aktuelle og potentielle figurer, tid og rum**

De kontrollerende og superviserende styringsteknologier kan forstås som nogen, der får effekt, når de kommunikativt tilskrives en særlig kausalitet mellem årsag og effekt (Andersen og Thygesen 2004) og når andre knytter an til at minimere den uvished, de sætter sig for at styre. Når påstanden lyder, at de virtuelle styringsteknologier muliggør ledelse gennem abstraktioner, der skaber de sensationer, hvor subjektet anspores til at indhegne intensitet og energi og dermed til at løsrive sig fra velkendte sammenhænge mellem krop, person, tid, sted og rum, sætter det betingelserne for ledelse på spil. Det betyder, at ledelse ikke længere bliver til gennem den repræsentationsverden som styringsteknologierne skaber fx ved at objektivere deltagerne gennem tal, mål og forventninger og som kalder på, at konkrete medlemmer i organisationen gentager dem og knytter an til dem, oversætter og forhandler dem. Når de virtuelle styringsteknologier ansporer os til at sætte parentes om, hvad en uddannelsesorganisation og et medlem overhovedet er og ansporer os til at skabe nye og originale sammenhænge mellem tid, rum, sted, krop og personlighed, betyder det, at ledelse bliver til, når konkrete mennesker anspores til det, Braidotti kalder at zigzagge (Braidotti 2008) mellem forskellige rum, tid, steder og abstrakte figurer. Ledelse bliver med andre ord mulig, når konkrete mennesker ind – og udfolder tid, rum, krop, personlighed og følelser på nye måder. På den måde overskrider det vores forestilling om, at det er oversættelse og forhandlinger af ledelseskoncepter, der muliggør ledelse. Det kommer eksempelvis til udtryk i denne bid fra et interview med en deltager:

*... staven, der giver dig retning. Kappen der giver dig beskyttelse. Mod, visdom og retning og jeg tror det er beskyttelse. Jeg elsker den, den er helt fantastisk. ... jamen for mig, alle de her øvelser handler om, hvad man bestemmer sig for inde i hovedet, hvad man vil ... fordi jeg skal have jordforbindelse ... så er ... man forestiller sig, at man henter lys op i gennem kroppen ... Når man har det her lys inde i hovedet, så løfter det hele kroppen og når man så tager et bælte på af mod, jamen så tør man godt at være sig selv ... og når man så tager kronen på, jamen så står man der som en anden energidronning med krone på ... og når man så står med kæppen i hånden (...) denne her præsentation er bare fantastisk. Den giver retning.*

Det, der først og fremmest er interessant at lægge mærke til, er, at grænserne mellem det aktuelle og det potentielle flyder sammen, og at det bliver svært at skelne, hvor den aktuelle verden starter og den potentielle stopper. Læs eksempelvis denne sætning igen: »... Når man har det her lys inde i hovedet, så løfter det hele kroppen, og når man så tager et bælte på af mod, jamen så tør man godt at være sig selv ... og når man så tager kronen på, jamen så står man der som en anden energidronning med krone på«. Hvis man skal give denne flydende bevægelse mellem det aktuelle og det potentielle et begreb, kan man sige, at det, vi genkender som den enkelte deltager på kurset i performance bruger visualiseringen af den ekstraordinære troldmand til at blive en avatar,<sup>5</sup> der som i cyperspace kan bevæge sig frit mellem forskellige tilblivelsesformer (kroppe, personligheder, figurer), tid- og rumdimensioner. I dette tilfælde fortæller deltageren, hvordan hun som underviser bliver til mellem den potentielle »energidronning« og »sig selv«, og hvordan hun aktualiserer det i det, vi genkender som den virkelige undervisningssituation. Avataren kan med andre ord bruges som et abstrakt billede på den subjektiveringsform (eller rettere som et billede på den desubjektivering) og dermed den handlekraft, der muliggør styring af uddannelsesorganisationen og af undervisningen. Det er en subjektiveringsform, der hverken anråber og interPELLERER<sup>6</sup> subjektet ved at give det et navn, en formel rolle eller en social kategori, som det skal underkaste sig og blive til igennem gennem oversættelser og aftapninger i konkrete situerede og diskursive praksisser. Derimod er det en tilblivelsesform, hvor subjektet netop ansføres til (for et øjeblik) at opløse sig som et subjekt, der bliver til gennem sociale kategoriseringer og diskursive forhandlinger, og hvor det ansføres til at anråbe sig selv som en størrelse, der kan blive til gennem kreative zigzag mellem abstrakte figurer, tids- og rumdimensioner. Zigzag er således et begreb, jeg med inspiration fra Braidotti bruger til at iagttage, hvordan det, vi genkender som et subjekt bliver til gennem en samtidighed af tid- og rumdimensioner (Braidotti 2008). I forhold til ovenstående citat, kan man sige, at det er disse zigzag, der muliggør, at deltageren oplever at »denne her præsentation, den er bare fantastisk«. På den måde bliver det, de kreative zigzag mellem det potentielle (fx »energidronningen«) og det aktuelle (fx »mig selv«), der muliggør, at uvished kan skabes og styres på en originalitetsfremmende måde.

**Grænserne mellem det aktuelle og det potentielle flyder sammen**

**Subjektet bliver en slags avatar**

**Subjektet opløses som subjekt**

**Selvsamme opløsning og løsrivelse fra det sociale skaber det autentiske subjekt**

**En tilstand der kan skabe det nyeste ved at folde tid, rum og figurer på originale måder**

Set i et organisationsperspektiv er subjektets tilblivelse som en avatars bevægelse mellem tid, rum, kroppe og figurer ikke tegn på uddannelsesorganisationens sammenbrud. Derimod kan man sige, at zigzaggene mellem tid, rum og potentielle og aktuelle figurer skaber den tunnel (Massumi 1998), der muliggør, at organisationen kan blive til ved at folde det, vi ofte betegner som udenfor organisationen sammen med det indenfor organisation på nye måder. Tunnel er således et begreb, der kan bruges til at iagttage, hvordan det, vi genkender som adskilte områder pludselig kan være til stede på en og samme tid fx den overnaturlige »energidronning« og det aktuelle »selv« i den konkrete undervisningssituation. Skabelsen af subjektet som en avatar, der zigzagger mellem tid, rum og aktuelle og potentielle subjektiviteter og fiktive figurer er således ikke en tilblivelsesform, der kan indsamle systematisk viden om de nyeste tendenser på markedet for viden og læring. Derimod kan man sige, at det skaber den tilstand, der kan skabe det nyeste ved at anspore det, vi genkender som konkrete mennesker til at folde tid, rum, krop og aktuelle og potentielle figurer på originale måder (for parallel distinktion mellem ny og nyeste se Massumi 1998). Eksempelvis er det zigzaggene mellem »energidronningen« og »mig selv«, som vi så ovenfor, der kan forme en ny position til underviseren. Nu er det centrale ideal for den gode præsentationen ikke længere (kun) mængden af opsamlet viden, der skal formidles korrekt, men derimod hendes mulighed for at blive en autentisk underviser, der kan lede undervisningen på originale måder ved at styre den gennem intensitet og energi. Set i et ledelsesperspektiv er det altså skabelsen af subjektet som en avatar, der kan zigzagge mellem det aktuelle og det potentielle, der muliggør, at det potentielle kan aktualiseres i den reelle uddannelsesorganisation.

## **D. 2. sensation**

### **1. Ingen reelle følelser uden upersonliggjorte følelser (affekter)**

Nu skal vi til en folkeskole i Storkøbenhavn. Vi skal nemlig føje endnu en virtuel styringsteknologi og endnu en sensation til ledelseslandkortet, således at vi kan få øje på, hvordan forskellige virtuelle styringsteknologier skaber forskellige sensationer. Det skal hjælpe os til at opnå tempo og præcision i forhold til at kunne få øje på de ledelsespotentialer, der knytter sig til de projekter og metoder, som vi ofte tænker kun har et snævert fagdidaktisk formål. Og det skal hjælpe os til at kunne flytte opmærksomheden fra de domine-

**Lermasker i en folkeskole**

rende standardiserings- og selvledelsesteknologier og give plads til virtuelle ledelsesteknologier, der kan skabe og indhegne potentielle felter af intensitet og energi frem for at fikser, indhegne og kategorisere vores uddannelsesorganisationer.

På denne folkeskole har en lærer på eget initiativ konstrueret et undervisningsforløb til indskolingselever, der synes at have særlige udfordringer i overgangen fra børnehaven til folkeskolen. Læreren fortæller, at det er udfordringer, der handler om, at børnene forlader de forholdsvist trygge og velkendte rammer og træder ind i et skole- rum, hvor de ikke kender de sociale koder. Som skolevirkeligheden ser ud i dag, er der ikke tid, rum og ressourcer til, at det er en udfordring, der kan tages op i klasseværelset. Derfor tilbydes forløbet som ekstraundervisning, som elevernes forældre kan melde deres børn til. Undervisningen – som jeg vil analysere nedenfor – er et forløb, der inddrager kunst, musik og teater. Undervisningsforløbet er ikke italesat som et udtryk for innovativ skoleledelse, men derimod som et undervisningstilbud til udsatte børn.

Der er mange tegn på, at dette undervisningsforløb kan iagttages som ét, der befinder sig i periferien af folkeskolen. Først og fremmest kan man sige, at elevernes følelser ofte gøres til et anliggende, der er uvedkommende for folkeskolen. Den skal primært styre og lede eleverne til at kunne tage ansvar for egen læring. Skolen handler altså om elevernes (og lærernes) faglighed og til tider om deres personlige kompetencer til at opbygge den, men mere sjældent om det, vi betegner som deres følelsesliv. På den måde kan man sige, at et undervisningsforløb, der overskrider elevernes faglighed ved at fokusere på, hvordan man kan anspore dem til at lede deres følelser i skolevirkeligheden gennem kunst, musik og teater, således at de bedre kan koncentrere sig om at lære, befinder sig i det, som man kunne kalde folkeskolens skyggeorganisation (Shaw 1997). I det følgende skal vi imidlertid iagttage, hvorvidt og hvordan dette undervisningsforløb kan iagttages som den sensation, der kan løsrive eleverne fra deres på forhåndgivne relationer til rum, tid, krop og følelser og hvilke muligheder det giver dem for at kunne rekonfigurere dem og dermed at kunne håndtere uvisheden (fremtiden) på kreative måder i nutiden.

### **Et projekt i periferien af folkeskolen**

**Spillet om følelser**

Undervisningen er bygget op over mange forskellige elementer, som jeg ikke skal gennemgå slavisk her. Et sted i begyndelsen af forløbet anspores eleverne til at tegne konturerne af sig selv og hinanden på store papirstykker, som de ser ud, når de synes de selv er unikke og små sensationer (her i ordets hverdagsagtige betydning). Senere i forløbet skal de med lukkede øjne og til klassiske symfonier eller new age musik, som skal kalde på følelser og stemninger, forme masker i ler. Maskerne støbes og skal efterfølgende bruges til at spille rollespil med. Spillet handler om at undersøge, hvordan følelser ser ud og hvordan de løser og skaber konflikter.<sup>7</sup> Når eleverne leger og spiller med maskerne, handler det ikke om at afprøve, hvordan der til forskellige roller knytter sig forskellige manuskripter eller kognitive skemaer for, hvordan man kan agere. Eksempelvis at der er forskel på, hvilke følelser far, mor og eleven selv vil bruge i forskellige sammenhænge. Derimod bruges maskerne til at undersøge, hvordan forskellige »identiteter« i og omkring skolen kan have forskellige følelser, og til at undersøge hvordan disse følelser kan have forskellige udtryk.

**Maskerne sætter spørgsmålstegn ved, hvad det vil sige at være en elev med følelser**

Læreren fortæller, at eleverne kan finde på at låne hinandens masker, når de spiller: »Hov, må jeg lige låne din maske, jeg synes den kan bruges til at vise, hvordan faren er vred her ...« (Interview 5). Maskerne sætter spørgsmålstegn ved, hvad det overhovedet vil sige at være en elev. Eleven har ikke kun pligt til at have lyst til at lære og dermed at tage personligheden med i skolen som en væsentlig forudsætning for at blive til som et kompetent barn. Når eleverne tegner sig selv og hinanden, som de ser ud, når de er sensationer og spiller skuespil med maskerne, sættes det, vi overhovedet genkender som en personlighed, en krop og en elev i en skolekontekst på spil.

**Følelser er ikke længere kun knyttet til en person, en krop og en kontekst**

Elevernes tegninger af sig selv som eksempelvis *Pippi på skateboard op af et bjerg* informerer om, at forholdet mellem det, vi overhovedet genkender som en person, en krop, en materialitet (som et skateboard og et bjerg) og et skolerum, kan formes og omformes. Der er således ikke kun tale om, at eleven anspores til at tage ansvar for sin egen læring, frem for blot at være et passivt objekt for viden. Dét er selve forestillingen om en elev, der skal sidde på en stol i en særlig skolekontekst og med et særligt udbytte for øje, der destabiliseres og rekonfigureres, når eleverne skal iagttage, tegne og fremvise sig selv og deres krop som ekstraordinære. Lige såvel som de selvformede masker og det efterfølgende spil informerer om, at følelser ikke længere (kun) er knyttet til en person. Maskerne



repræsenterer ikke den enkelte elevs iboende følelser. Skuespillet skaber derimod et felt af potentielle følelser, der er afmonteret fra kroppen, personligheden og konteksten og som muliggør, at eleven kan trække de personlige (og kropsliggjorte) følelser, der (måske) skaber frustrationer, konflikter og problemer i den empiriske og aktuelle skolevirkelighed tilbage og indsætte legen og spillet med følelserne på den tomme plads, hvor følelserne, som iboende egenskaber, tidligere kunne udpeges som (mulige) årsager til problemer i skolen.<sup>9</sup> Det informerer dem om, at de andre elever kan have tilsvarende følelser og at de på den måde ikke er bundet til personligheden og kroppen. De informerer dem om, at håndtering ikke behøver at være svært.

Trækker vi igen på Grosz's læsning af Deleuzes studier af kunst, kan vi iagttage maskerne som den *frame*, der skaber den sensation, at følelser adskilles fra personlighed, krop, tid og rum og bliver de affekter,<sup>8</sup> der aktualiserer og intensiverer de aktuelle og »faktiske« følelser. Paradoksalt nok bliver det således i det øjeblik, at følelser *frames* som affekter – som et potentielt felt af følelser, der adskiller sig fra personer, relationer, kroppe og kontekster – at de kan bruges til at intensivere, skabe og styre elevernes såkaldte faktiske følelser.

**De upersonliggjorte følelser skaber det, vi genkender som elevernes faktiske følelser**

Analysen af undervisningen af elevernes arbejde med lermasker og tegninger viser, hvordan den skaber de sensationer, der løsriver personlige følelser fra personer, kroppe, tid og sted. Når det, vi genkender som personlige følelser transformeres til flydende affekter, muliggør de styring af det uvisse: de umenneskeliggjorte følelser kan dukke op på en mængde af måder, på tværs af tid, sted og personlighed. På den måde begrænses følelserne, hverken af krop, personlighed eller kontekst. Man kan sige, at maskerne skaber de sensationer, der muliggør, at eleverne får et begær efter det uvisse. Og som det turde fremgå, er det et begær, der ikke knytter sig ensidigt og rigidt til personligheden, kroppen, sted, tid og rum og som dermed udstikker på forhånd givne veje for, hvad man kan føle og hvad man ikke kan. Maskerne skaber og styrer det begær, der er løsrivet fra personer, kroppe, tid og rum. Skabelsen og den efterfølgende leg med maskerne, skaber et upersonligt og flydende begær, der kan styre, skabe og opretholde uvished. Det er en *frame* eller en abstraktion om man vil, der skaber betingelserne for, at legen med det potentielle felt af følelser – der kan skabe »faktiske« følelser – kan fortsætte uden, at følelserne og relationerne på forhånd er givet og dermed sætter en stopper for legen.

**Der skabes et upersonligt og flydende begær til uvisheden**

**Læreren bliver en alkymist, der leder efter, hvordan man kan katalysere forskellige stemninger**

Denne virtuelle styringsteknologi skaber en særlig handlekraft til elever. Det skaber dem, der kan opløse sine egne og andres følelser og deres forbundethed til personlighed, krop, tid og sted og som kan zigzagge mellem de forskellige strømme af potentielle og upersonliggjorte følelser. Men det skaber også en særlig handlekraft til læreren. Det skaber den lærer, der gennem fantasi, tegning, masker af ler og musik, kan skabe og styre de elever, der kan transformere frustrationer og konflikter ved at skabe og styre stemninger ved at zigzagge mellem aktuelle skolekontekster og potentielle upersonliggjorte følelser. Den lærerautoritet, der styrer eleverne mod den rette viden eller ansporer dem til selv at tage ansvar for at strække ud efter den, trækkes tilbage. I stedet bliver læreren en form for kemiker eller en alkymist (se Massumi 1998 for tilsvarende pointe i forhold til den moderne arkitekts rolle), der leder efter, hvorvidt og hvordan man kan katalysere forskellige stemninger og energier til at håndtere uvished på originalitetsfremmende måder. Alt i alt kan man sige, at når vi med afsæt i deleuzianske studier iagttager maskerne og tegningerne som virtuelle styringsteknologier, der skaber sensationer, så ser vi, hvordan folkeskolen allerede i dag skaber og styrer et begær til fremtidens (emotionelle) uvished frem for kun at fikse den gennem eksempelvis lærer- og elevplaner, hvor den enkelte elev eksempelvis anspores til konstant at undersøge og skabe forventninger til sig selv i relationen til skolens på forhånd givne mål.

## **E. Midlertidig indhegning af sensationer**

### **1. Ingen sensationel ledelse uden et ledelseslandskab over sensationer**

**Ud fra et rationelt perspektiv er virtualitet tegn på organisationens snarlige død**

Vi har nu set nogle eksempler på, hvordan interessen for at iagttage det, vi ofte genkender som pædagogiske projekter, der står i modsætning til, hvad vi forstår som magt og ledelse, som virtuelle styringsteknologier, der skaber sensationer, har konsekvenser for, hvordan vi på en og samme tid kan iagttage og skabe uddannelsesorganisationer. Havde artiklen i stedet taget et rationelt perspektiv på ledelse, ville de centrale pointer formentlig være, at de virtuelle styringsteknologier er tegn på uddannelsesorganisationens absolutte død. De virtuelle styringsteknologier forstyrrer, overskrider og løsriver den rationalitet, der i den bureaukratiske organisation muliggør, at det enkelte menneske udelukkende forholder sig til sagsdimensionen. Denne artikel har vist, hvordan virtuelle styringstekno-

logier skaber de frames eller abstraktioner om man vil, der skaber de sensationer, hvor konkrete mennesker kan indhegne det, vi genkender som potentielle ekstrakter af intensitet og energi og aktualiserer dem i vores reelle uddannelsesorganisationer. Og den har vist, hvordan ledelse muliggøres, når det, vi genkender som et konkret organisationsmedlem, ansføres til at blive til en avatar, der zigzagger mellem forskellige potentielle og aktuelle rum- og tidsdimensioner og mellem forskellige subjektiviteter og abstrakte figurer.

Pointerne havde formentlig også været anderledes, hvis artiklen entydigt havde taget udgangspunkt i det støt voksende felt af post-strukturalistiske og foucault-inspirerede governmentality studier. De er interesseret i at iagttage de disciplinerende effekter, de forskellige styringsteknologier i den offentlige sektor har. Andersen (Andersen 2008) viser eksempelvis i bogen »Legende Magt«, hvordan leg og spil ikke er i modsætning til magt og ledelse, men netop muliggør den. Han viser, hvordan leg og spil på den ene side udglatter magt og hierarkier og på den anden side genindsætter dem, når legen pludselig gøres til den organisatoriske virkelighed. Denne artikel har som nævnt et lidt mere programmatisk og normativt ærinde. Den har sat sig for at bane vejen for en sensationel ledelseskritik af sensationer. Den har blik for, hvorvidt og hvordan virtuelle styringsteknologier intensiverer liv ved at indhegne intensitet og energi gennem sensationer, der rekonfigurerer vores forestillinger om, hvad en uddannelsesorganisation og et medlem overhovedet er. Ledelseskritikken handler således om at kunne få øje på de forskellige sensationer, som de forskellige virtuelle styringsteknologier muliggør og dermed deres forskellige muligheder for at skabe territorier af potentielle uddannelsesverdener, der kan skabe det, vi genkender som liv, intensitet og nærvær.

Artiklen har vist, hvordan tegninger og masker af ler i en indskolingsklasse kan iagttages som den frame, der skaber et territorium af potentielle og virtuelle følelser, som udspreder det, vi genkender som »indre« følelser mellem tid og rum og muliggør, at de kan aktualiseres på tværs af kroppe, personligheder, kontekster og tid og rum. Hvorimod analyserne af visualiseringerne på kurset i performance har fremvist, hvordan de, iagttaget som frames og dermed som abstraktioner af det aktuelle (Grosz 2008), skaber et felt af en allestedsnærværende (metafysisk) energi, som deltagerne på tværs af kroppe, personligheder, tid og rum kan aktualisere som strømme af »indre« energi, der kan skrues op og ned og strømme ud af krop-

**Ud fra et post-strukturalistisk perspektiv ville visualiseringerne og maskerne være disciplinerende**

**Denne artikel har vist de sensationelle ledelsespotentialer**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring  
4.6. Ressourceudviklingsstrategier

pen, og som dermed kan bruges til at styre energier og stemninger i aktuelle sociale relationer.

De forskellige sensationer, som de virtuelle styringsteknologier i denne artikel skaber, indhegner og leder, kan opsummeres på følgende måde:

Frames/ Sensationer	Masker	Visualiseringer
Den sensationelle organisation	Strømme af affekter (upersonliggjorte følelser) der kan aktualiseres af elever	Kraftfelt af intensitet og energi, der kan aktualiseres af undervisere mfl.
Reelle subjekter	Kropsliggjorte masker af »upersonlige« følelser	Personliggjorte metafysiske energier (energidronninger)
Ledelsesparadoks og mulighed	Følelser bliver virtuelle følelser (affekter), der aktualiserer »faktiske« følelser	Kvantefysik gøres til de menneskelige energier, der kan styre menneskers energier

*Figur 2: Landkort over virtuelle styringsteknologier, som konstruktion af sensationer og deres ledelsesmulighed*

Herfra er det op til det enkelte medlem i vores uddannelsesorganisationer at beslutte: Hvilke potentielle verdener vil jeg være med til at skabe – hvis nogen? Og hvorvidt og hvordan vil jeg blive til som en autentisk leder gennem virtualitet?

**Autentisk lederskab handler både om at kunne iagttage forskellige sensationer og om at blive til igenem sensationer**

Den beslutningskraft som den sensationelle ledelseskritik muliggør, må dog aldrig forveksles med den intensitet, der aktualiseres, når de virtuelle styringsteknologier skaber sensationer, der aktualiserer og intensiverer energi, stemninger og gennem svæveturer i vægtløse rum og ekstraordinære og magiske figurer med lysende torso, bælte af mod og hat af visdom. Man skal ud i regnen, før man bliver våd. De virtuelle styringsteknologier stiller som krav for leder- og medlemskab, at det ikke er tilstrækkeligt at *vide*, at der er forskellige frames, der aktualiserer forskellige sensationer. Det er også nødvendigt at *gøre* sig selv til den sensation, der kan desubjektivere sig selv og blive til som et såkaldt reelt autentisk menneske gennem et virtuelt og flydende felt af potentialitet.

Det autentiske lederskab som virtualitet muliggør, handler således ikke kun om at mestre en aktuel analytisk kompetence til at analysere de virtuelle styringsteknologier på distance. Det er også nødvendigt at afprøve, eksperimentere og lege med den eller de potentielle tilblivelsesformer, som de virtuelle styringsteknologier muliggør, hvis man skal afprøve deres kraft og kvalitet. Tænker man i organiseringsformer er det altså snarere styringslaboratorier, der veksler mellem det aktuelle og det potentielle, end formelle beslutningsorganer og selvledende teams, der kan bane vejen for »den sensationelle organisation«. Det handler ikke om at skabe organiseringsformer, der kan udstikke på forhånd givne roller eller om selvledende teams, der kan anspore aktørerne til selv at forhandle deres positioner. Det handler om at skabe præmisserne for at man overhovedet kan få øje på det potentielle i det aktuelle. Håbet er, at den sensationelle ledelse af sensationer, der gennem »sensationelle« begreber gør sig sensitive overfor de forskellige sensationer, som de forskellige virtuelle ledelsesteknologier skaber, kan skabe det begyndende program, overblik og mod, der kan få ledere til at gå i spidsen for at aktualisere de potentielle ledelsesverdener – i periferien af vores uddannelsesorganisationer – som faktisk ledelse.

**Det stiller krav om nye organiseringsformer**

## Noter

1. Det konkrete kursus er udbudt udenfor uddannelsessektoren, men henvender sig til ansatte på universiteter og i folkeskoler. På facebook brandes det som uddannelsesledelse. Jeg vil gerne takke kursuslederen og de fem deltagere, jeg har interviewet, for at ville bidrage til denne artikel. Uden dette kursus havde jeg aldrig fået blik for de tilblivelsesformer, som jeg har forsøgt at beskrive i artiklen.
2. Jeg bruger her begrebet abstraktion velvidende at al abstraktion ikke er virtuel. Massumi (Massumi 1998) minder eksempelvis om at Trompe L'oeil ikke er virtuel, selv om det er en abstraktion af virkeligheden. Det er en abstraktion, der fastholder en formel forestillingen om virkeligheden i modsætning til abstraktioner, der handler om at realisere det endnu ikke mulige i det reelle. Det er disse abstraktioner som, jeg i denne artikel betegner som det virtuelle.
3. Spørgsmålet er inspireret af Thygesen og Tangkjær anden ordens ledelse (Tangkjær og Thygesen 2004), om end de har et andet normativt ærinde end denne artikel. De sætter sig for at oparbejde en ledelsesnormativitet, der kan analysere, hvordan man kan lede organisationer fra siden gennem et blik for styringsteknologier og de forskelle, de sætter for styring. Denne artikel står på skuldrene af deres perspektiv, men sætter sig samtidig for at opdyrke de styringsteknologier, der er i periferien af de dominerende styringsteknologier og for – med afsæt i deleuziansk inspirerede studier – at iagttage, hvordan de skaber sensationer, der ved at rekonfigurere forholdet organisation og medarbejder, skaber det, vi genkender som intensitet, energi og stemning.

#### 4. Strategisk planlægning og langtidstyring

##### 4.6. Ressourceudviklingsstrategier

4. Selvom analyserne af, hvordan eksempelvis affekt bliver en betingelse for subjektivering og ledelse også bidrager til de studier, der tilslutter sig *the affective turn*, må det i denne sammenhæng iagttages som en sidegevinst. Det er de afledte sensationelle effekter af virtuel styring, der er det primære fokus i denne artikel og ikke studier af affekter.
5. Googler man ordet avatar kan man se, at der er en mængde af forskellige betydninger. Oprindeligt kommer ordet fra Hinduistisk mytologi, hvor det betyder kropslig manifestation af et højere væsen (guddom) (Wikipedia oktober 2010). Denne artikel vælger dog i højere grad at trække på de nyere betydninger af begrebet som knytter sig til, hvordan man kan agere i virtuelle rum, spil og interaktioner på internettet. Her forstås avataren ikke kun som en repræsentation eller gengivelse af den konkrete person, der bruger internettet. Det er også en figur, der har nogle kræfter, der går ud over den såkaldte rigtige person. Desuden er det en figur, man selv kan designe, alt efter, hvilke rum man befinder sig i (se eksempelvis hjemmesiden Evoler.com, hvor man kan skabe sin egen personlige avatar). Lige såvel som det er en figur, man kan transportere på tværs af sociale medier (fx twitter, facebook, spil osv.). Visualiseringerne af de forskellige roller og forestillingerne om deres tilknyttede energier, synes på samme måde at skabe den enkelte deltager på kurset, som den avatar, der kan aftappe forskellige energier og kræfter og bruge dem til at bevæge sig på tværs af det, vi genkender som fysiske rum og barrierer. Pointen er, at avataren ikke er umenneskelig, men derimod er mere end menneskelig – og dermed mere autentisk – gennem det umenneskelige (fx forestillingen om de metafysiske energier).
6. Begrebet interpellation kommer fra Louis Althusser (Althusser 1972). Det begrebsætter, hvordan subjektet bliver til som et subjekt gennem den andens anråbelse (Eksempelvis når politiet råber, »Hej du, der ...«). Foucault nuancerer senere denne forståelse ved at tale om subjektivering (Foucault 1982) Dermed søger han at begrebssette den dobbeltsidet proces. Det vil sige, det er ikke kun anråbelsen af subjektet, men også subjektets anråbelse af sig selv, der skaber det som et subjekt. I denne artikel søger jeg at vise, hvordan virtualitet ansporer subjektet til at anråde sig selv fra et tredje sted og dermed gør det muligt for subjektet at løsrive sig selv fra den andens og sit eget blik. Samtidig er det dette abstrakte blik, der muliggør at subjektet bliver det, vi kalder autentisk.
7. Det har ikke været muligt at interviewe de elever, der deltager i det forløb, der er designet omkring visualiseringer, kunst, musik og maskespil. Men jeg har interviewet den lærer, der har udviklet konceptet til eleverne i indskolingen såvel som en forælder til et barn der deltager i selvsamme forløb. Det empiriske materiale i denne artikel kan således ikke siges at være repræsentativ eller dækkende for den slags type af tiltag, men det kan bruges til at sætte tegn om, at der allerede i dag arbejdes med at skabe potentielle skoleverdener, der er rettet mod at håndtere uvished gennem stemninger og intensitet, og som søger at sikre en originalitetsfremmende styring af uvishedens fortsættelse frem for at fiksere den gennem objektivering af skolens elever.
8. Affekter kan forstås som ikke-menneskeliggjorte størrelse: *Affects are precisely these nonhuman becomings of man, just as percepts – including the town – are nonhuman landscapes of nature» (Deleuze and Guattari 1994:164 in Grosz 2008:3)*

## Referencer

- Althusser, Louis (1972): Om ideologiske statsapparater. Forlaget København.
- Amhøj, Christa Breum (2007): *Det selvskabte medlemskab – om managementstater, dens styringsteknologier og indbyggere*, PhD afhandling, Copenhagen Business School.

- Amhøj, Christa Breum (2004a): »Transparent styring«, GRUS 73, vol. 25.
- Amhøj, Christa Breum (2004b): »Medarbejderens synliggørelse i den transparente organisation – om styring af frihed og usynliggørelse af magt« i: Dorthe Pedersen (ed.): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2008): *Legende Magt*, Hans Reitzels Forlag
- Andersen, Niels Åkerstrøm and Born, Asmund (2001): *Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentlige ansatte*. Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2004): »Ledelse af personligheden – om medarbejderens pædagogisering« i: Dorthe Pedersen (ed.): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur: 241-268.
- Andersen, Niels Åkerstrøm og Thygesen, Niels Thyge (2004): »Styring af styringsværktøjer«. *Nordisk Administrativt tidsskrift* 1/2004, vol. 85.
- Andersen, Niels Åkerstrøm og Thygesen, Niels (2004): Styringsteknologier i den selvudsatte organisation, GRUS 73, vol. 25.
- Andersen, Åkerstrøm (2002): »Polyfone organisationer« i: Nordiske Organisationsstudier (NOS), s. 27-53
- Braidotti, Rosi (2008): *Transpositions – On Nomadic Ethics*, Polity
- Dean, Mitchell (1996): »Putting the technological into government«. *History of the human sciences* 9 (3): 47-68.
- Foucault, Michel (1982): »Subject and Power« in: Hubert Dreyfus and Poul Rabinow (eds.), *Michel Foucault – Beyond structuralism and hermeneutics*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Foucault, Michel (1988): *Technologies of the Self* (ed. by Martin/Gutman/ Hutton). Amherst: University of Massachusetts Press.
- Foucault, Michel (1990): *The history of sexuality*. Vol. 3 – The care of the self. London: Penguin Books Ltd.
- Foucault, Michel (1997): *Ethics: Subjectivity and truth*, Essential works of Foucault 1954-1984, no. 1. London: The Penguin Press.
- Foucault, Michel (2002): *Overvågning og straf – Fængslets fødsel*. 1st edition. Copenhagen: Det LILLE forlag.
- Gjørup, Jes; Hjortdal, Henrik; Jensen Tommy; Lerborg, Leon; Nielsen, Claus; Refslund, Niels, Suppli, Jakob; og Steen Winkel, Jaspas (2007): *Politiken* ([www.http://politiken.dk/debat/kroniker/article274053.ece](http://politiken.dk/debat/kroniker/article274053.ece))
- Grosz, Elizabeth (2008): *Chaos, Territory, Art – Deleuze and the Framing of the Earth*, Columbia University Press
- Moos, Lejf og Krejsler, John & Kofod, Kaspar (2009): Social Technologies in comprehensive schooling, *Nordisk Pædagogik*, 29 (nr. 1).
- Lyon, David (2003): »Surveillance technology and surveillance society« in Feenberg et al. (eds.): *Modernity and technology*. London: The MIT Press.
- Majgaard, Klaus (forthcoming): »Ingen rationalitet uden anerkendelse«, arbejdspapir til Atriumgården, Villa Venire, oktober 2010.
- Massumi, Brian (2002): *Parables for the Virtual – Movement, Affect, Sensation* Duke University Press; Durham & London
- Massumi, Brian (1998): »Sensing the Virtual, Building the Insensible.« in: *Hyper-surface Architecture*. vol. 68, no. 5/6, May-June 1998, pp. 16-24.
- Melander, Preben (red.) (2008): *Det fortrængte offentlige lederskab – offentlig ledelse efter New Public Management*. 1. udgave, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Miller, Peter & O'Leary (1987): »Accounting and the Construction of the
- Moos, Lejf; Krejsler, John og Kofoed, Klaus Kaspar (2007): *Meninger i Ledelse – succesfuld ledelse mellem visioner og selvedelse*. Frederikshavn: Dafolo Forlag
- Moos, Lejf og Krejsler, John (red.) (2003): *Professional Development and Educational Change – what it means to be a professional in education*. København: Dansih University of Education Press.

#### 4. Strategisk planlægning og langtidstyring

##### 4.6. Ressourceudviklingsstrategier

- Juelskjær, Malou (2009): En ny start – bevægelse i/gennem rum, tid, krop og sociale kategorier gennem begivenheden ny skolestart. Ph.d.-afhandling fra Danmarks Pædagogiske Universitetskole
- Knudsen, Hanne (2009): Har vi en aftale?, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, s. 280
- Rose, Nikolas (1999a): *Governing the soul – The shaping of the private self*, 2nd edition (1st edition 1989). London: Free Association Books Ltd.
- Rose, Nikolas (1999b): *Powers of Freedom. Reframing political thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shaw, Patricia (1997): »Intervening in the Shadow Systems of Organizations: Consulting from a Complexity Perspective«. In: *Journal of Organizational Change Management*. 10 (3): 235-250
- Thrift, Nigel (2008): *Non-Representational Theory – Space, politics, affect* Routledge, London and New York
- Townley, Barbara (1996): »Accounting in detail: Accounting for individual performance« in: *Critical Perspectives on Accounting*. Academic Press Limited, 7: 565-584.