

# GRØN AF MISUNDELSE, RØD AF SKAM, OG HVID SOM USKYLDEN

## - (POST)PSYKOLOGISKE TANKER OM NYE MOTIVATIONSTEKNOLOGIER, FØLELSESØKONOMI OG AFFIRMATIV NORMKRITIK

Publiceret: 12. december 2017

Forfatter: Dorthe Staunæs

### ABSTRACT

Mød en gammel ledelseskending i helt nye gevandter. Artiklen genartikulerer motivationsbegrebet og bibringer os flere pointer: 1. At motivation ikke bare 'er' eller 'ikke-er', men konstant er under dannelse og i proces. Derfor: Motivation ledes og moduleres ikke blot, men skabes og produceres. 2. Motivationsproduktionen sker gennem såkaldte performative motivationsteknologier, der ikke blot instrumentelt belyser/løser et problem, men konstitutivt skaber en verden samtidig – og det undertiden på måder, der ikke hverken var tænkt i forvejen, og måske heller ikke ønsket efterfølgende. Derfor: Som leder er man nødt til at lede på effekterne af ens motivationsarbejde og på de (ikke)forventede effekter af de anvendte teknologier. 3. Effekterne er affektive; motivationsteknologierne afføder 'grimme' følelser (fx misundelse og skam) og upåagtede stemninger (fx ift. køn/ethnicitet/race). Derfor: "Be aware, Ledelse! Vær opmærksom på skyggesiderne ved motivationsarbejdet – brug i den konkrete situation selv krop/hoved og sans dig til, hvad der foregår. Det kræver ledelse i anden potens.

Artiklen er forfatterens talepapir afvendt ved hendes professor tiltrædelsesforelæsning den 15. september 2017, Aarhus Universitet, Danmarks Institut for Pædagogik og Uddannelse (DPU).

### KÆRE KOLLEGER, KÆRE TILHØRERE



## TAVLER & TOUCH SCREENS

På Prado-museet i Madrid hænger Hieronymus Bosch tavle De syv dødsynder og de fire stadier. Bosch billede fra cirka 1505 illustrerer en moral tænkning om menneskets syndighed og et middelalder tema om dommen før paradiset og helvede. Billedet er malet som et øje, hvor Kristus tager plads i øjets pupil med ordene "Vær opmærksom, vær opmærksom, Gud holder øje". Omkring dette centrum er de syv dødsynder: Dovenskab, hovmod, fråseri, nydelsessyge. Og misundelse placeret imellem vrede og grådighed.

Bosch billedet er en excellent illustration at have i baghovedet og begynde denne inaugurale forelæsning med. En forelæsningsgenre, hvor man prøver at trække tråde mellem de ting, man har forsket i og tegner et felt op for videre granskning. Og som alle andre begyndelser er denne begyndelse vævet sammen med en foregribelse af, hvor den skal hen, men aldrig helt griber og af en fortid, der endnu ikke er kommet, som Karen Barad (Barad 2010) siger. Og i dag rækker trådene ind i asytlejre, organisationer og især i skolen.

Selvom tavlen ikke hænger på en skolevæg, er den alligevel ganske pædagogisk og ønsket er, at den skal berøre og bevæge sit publikum. Og selvom vi synes at have forladt den sorte skole og repertoarer om, at din vilje ligger i fars lomme eller skal knækkes, så har de anskuelsestavler, der optager væggene på skolerne i dag visse affiniteter med den Boschiske version. Det er ikke de fine grafiske illustrationer af dyr eller bibelallegorier eller de moralske opskrifter med universel viden eller sandhed, jeg tænker på. Det er heller ikke "Spør af børns liv" som indvarslet af Reggio Emilo pædagogikken, eller reglerne opstillet af eleverne selv for "hvordan vi skal være over for hinanden og "at man fx ikke må spytte på hinanden", jeg tænker på.

Det jeg tænker på, er de nye tavler med low tech small data, der synliggør elevers lærings progression. Det drejer sig om en række mindre håndmalede barometre, der med farver som rød, gul og grøn indikerer elevernes ståsted og progression, sat op i diagrammer, der muliggør sammenligning med de øvrige elever.



Læringsbarometer

Den slags low tech small data kan både engagere os og fylde os med stolthed, og når vi interagerer med dem, kan vi blive røde af skam, fulde af beundring eller grønne af misundelse. Såvel plakater som læringsbarometre er æstetiske standarder, der i tanken og gennem hånden kan customize til den enkelte elev. De fungerer som en omvendt touch screen: De 'toucher' - eller på dansk berører - eleverne, der så igennem dette 'touch' mærker sig selv. Og måske, hvis berøringen er virksom, anspores eleverne

til at tænke fremad og tænke over hvordan de kan blive bedre - dygtiggøre sig. Den omvendte touch screen fungerer som motivationsteknologi. Det, kalder jeg og mine kolleger dem, når vi ser på, hvordan de indgår i velfærdssamfundets omsiggribende motivationsarbejde.

De tidligere dødsynder er stadig tilstede i de omvendte touch screens, men ikke som hos Borsch, en dødssynd. Nu er den tilstede, som en ikke-artikuleret drivkraft og afgørende forudsætning for aktuelt motivationsarbejde og motivation.



I forelæsningen beskæftiger jeg mig med affekt og diversitet som to frugtbare og sammenhængende nedslag for det jeg og andre kalder en (post)psykologisk forskning i de performative effekter af nye motivationsteknologier. Det første nedslag handler om affekt og følelsesøkonomi og især de 'grimme' følelser (fx misundelse, forfængelighed og skam), som motivationsteknologierne baserer sig på og medproducerer. Det andet nedslag drejer sig om de upågtede stemninger og praksisser, der dukker op, når motivationsteknologierne opererer i feltet køn, etnicitet og race. Post-psykologisk betyder ikke, at teorierne ikke beskæftiger sig med psykologi, dvs. den videnskab, der handler om, hvordan mennesker oplever, tænker, handler og føler. Selvom post-psykologi på den ene side afmonterer en række psykologiske fænomener, f.eks. motivation viser den på den anden side netop, hvordan motivation bliver til som effekt af sociale, affektive, materielle og semiotiske processer. Post-psykologi er altså ikke et farvel til psykologi, men en gentænkning af psykologi – ud fra en ny sammenhæng og ikke mindst i lyset af den komplekse samtid, som psykologien i dag spiller sammen med og leverer input til. Der en psykologi, er interesseret i, hvordan psykologi bruges og skaber psykologiske fænomener (Juelskjær and Staunæs 2016b, Bank, Nissen and Staunæs 2016, Staunæs and Juelskjær 2014, 2016).

Jeg tror, at de to nedslag, affekt og diversitet, er særligt frugtbare for en affirmativ kritik af de måder, hvorpå psykologien spændes for motivationsarbejdet i uddannelsesorganisationer. Især er de vigtige, hvis man er interesseret i at sige mere end teknologierne siger om sig selv og undersøge de udfordringer, de rummer, men også hvis man er interesseret i mere end bare at sige nej til dem.

## MOTIVATION OG MOTIVATIONSARBEJDE

Motivationsarbejde handler om at lede folk til at ville det de skal. I velfærdssamfundet forventes vi at lære, arbejde og ændre adfærd på selvstændig vis og gennem selvledelse snarere end gennem pålæg og tvang. I dag hviler velfærdssamfundet i stigende grad på den præmis, at mennesker deltager af egen drift, og at vores motivation ikke bare bestemmer, hvad vi gør og hvornår, men også om vi overhovedet gør det. Derfor er motivation blevet mål for en intensiveret intervention i krydsfeltet mellem pædagogik og ledelse, og som vi skal se, imellem standarder og følelser (Staunæs, Raffnsøe and Nissen 2018 in prep).



**“I DAG HVILER VELFÆRDSSAMFUNDET I STIGENDE GRAD PÅ DEN PRÆMIS, AT MENNESKER DELTAGER AF EGEN DRIFT, OG AT VORES MOTIVATION IKKE BARE BESTEMMER, HVAD VI GØR OG HVORNÅR, MEN OGSÅ OM VI OVERHOVEDET GØR DET.”**

Det viser sig tydeligt inden for uddannelsesfeltet, hvor man søger at udvikle og lede børn og unge til at ville det, de skal. Samtidig foregår en stadig fremvækst af teorier og teknologier, dvs. redskaber, som tilbyder kortlægning og modifikation af motivation. Motivation er, det min kollega Morten Nissen har kaldt, et interaktivt forhold, dvs. det påvirkes af, hvordan vi begrebsætter og forholder os til det; hvilke redskaber vi arbejder med; hvilke fysiske, sociale og psykologiske sammenhænge, vi gør det i (Keis, Nielsen, and Nissen 2016, Nissen and Solgaard 2017). Motivationsteorier og motivationsteknologier medskaber det, de retter sig mod og omvendt. På et fagsprog siger man, at teknologierne har performative effekter. For eksempel har 'Taylorismens' eller Scientific management's incitament-strukturer formet generationers arbejdsindstilling (Taylor 1911/1967), Deci og Ryans forestillingen om 'intrinsisk' motivation, altså at der kan (og bør) være en indre motivation, der driver værket, har haft betydning for måden, hvorpå unge i dag ansøres til at vælge uddannelse (Ryan and Deci 2002), og Maslows (Maslow 1943) selvrealiseringsbehov er blevet et kulturelt ideal for mange. Motivationsteorier og teknologier belyser eller løser ikke bare et problem. De skaber en verden samtidig, og det undertiden på måder, der ikke hverken var tænkt i forvejen, og måske heller ikke ønsket efterfølgende. Teknologier skaber andet og mere end det, der i første omgang var intenderet. Som nogle af min CBS-kolleger har formuleret det for nylig, så holder teknologierne mere end de lover (LaCour, Højlund, and Waldorf 2017).

## OMRÅDEOVERSIGT OG ET TILLÆG

Motivation opstod som et vigtigt tværgående felt for undersøgelse i begyndelsen af det 20 århundrede. Motivation blev en vigtig kategori i mellemkrigstiden og fik stigende opmærksomhed frem til 1960-erne. De forskellige beskrivelser, der hidtil var brugt om former for menneskelig intentionalitet som vilje, ønsker, motiv, lyst, rationalitet og passion, bliver bragt sammen i en overordnet ide om menneskelig motivation, kan vi læse hos ledelsesfilosoffen Sverre Raffnsøe (Raffnsøe 2018 ). Mens menneskelig intentionalitet tidligere opfattes som noget, der var rettet direkte mod et mål eller et bestemt objekt, refererer begrebet om motivation til en mere generel personlig rettedhed, en slags kropsliggjort indre dynamik, der aktiverer og retningsgiver hele den menneskelige adfærd (ibid.). Den indre dynamik er dog samtidig mulig og nødvendig at identificere og manipulere udefra gennem standardiserede praksisser, som blev etableret og masseudbredt. Først i industrien og skolen, siden i rådgivning og sport (ibid.).



**"MENS MENNESKELIG INTENTIONALITET TIDLIGERE OPFATTES SOM NOGET, DER VAR RETTET DIREKTE MOD ET MÅL ELLER ET BESTEMT OBJEKT, REFERERER BEGREBET OM MOTIVATION TIL EN MERE GENEREL PERSONLIG RETTETHED, EN SLAGS KROPSLIGGJORT INDRE DYNAMIK, DER AKTIVERER OG RETNINGSGIVER HELE DEN MENNESKELIGE ADFÆRD."**

Fra begyndelsen blev motivation forstået som en spænding imellem 1) indre selvregulering og 2) en ledelses-/styringsansporing. Spændingen imellem de aspekter steg fortløbende og kulminerende i 1960- og 70-ernes motivationsteorier med ideer om intrinsisk motivation rettet mod selv-realisering og selvbestemmelse. I samspil med det teoretiske bagtæppe er der udviklet et praktisk motivationsarbejde, og her møder vi to typer: Det, litteraturen ofte genkender som de 'hårde' metoder til mikro-management, der er virksomme gennem rationel kortlægning, evaluering, incitamenter og selv-monitorering. Og så de 'bløde' teknikker, der søger at motivere via anerkendelse, positiv psykologi og relationsarbejde. At de hårde er bløde og omvendt vender jeg tilbage til. Den pointe, der er vigtigt at trække med her, er at i begge typer har man i hovedsagen moduleret på en allerede forudsat motivation, som antages at udspringe inde fra den enkelte. Men i dag tages motivation dog ikke for givet, hvorfor motivationsarbejde i stigende grad går gennem at øve indflydelse på og genbetinge de følelsesmæssige, refleksive og personlige aspekter i motivation. Derved foregår motivationsarbejdet på et mere konstitutivt plan: Hvor motivation ikke alene skal ledes og moduleres, men skabes og produceres. Og hvor motivation ikke bare 'er' eller 'ikke-er', men konstant er under dannelse og i proces. Det niveau af motivationsarbejdet, altså hvordan motivation grundlæggende skabes og formes, savner empirisk undersøgelse og teoretisk udvikling – også for at ikke-intenderede, positive såvel som negative effekter, og eventuelle ikke-bæredygtige udviklinger kan beskrives. Det er den baggrundshistorie og hypotese, jeg og en del af mine kolleger arbejder under[1] og som er ved at finde form i nye skrivelser og ansøgninger af mig i samarbejde med Sverre Raffnsøe og Morten Nissen (Staunæs, Raffnsøe, and Nissen 2018 in prep), hvor vi forsøger at genartikulere motivationsbegrebet. Som kuriosum bemærket har netop motivation tidligere har været et af hovedtemaerne for den pædagogisk psykologiske forskning på Emdrupborg under professor K.B. Madsen i 1960-erne (Madsen 1959). Men det vi altså er optagede af nu er ikke motivation som sådan, men hvordan motivationsarbejdet producerer motivation. Vi fortsætter altså en tradition, men på en ny og nok lidt skæv måde.

## **MOTIVATION FRA POLICY TIL HVERDAGENS LEDELSESPRAKSIS**

Motivation er centralt bredt set. I loveteksten til folkeskolereformen står der, at en af de veje, der skal lede eleverne til bedre trivsel og mere læring er at give eleverne viden og kompetencer, der forbereder dem til videre uddannelse og giver dem lyst til at lære mere. Papiret giver udtryk for en ambition om at ville styre

og lede på elevers motivation. Derfor er motivation da også i den nye nationale trivsel måling blevet et måltal. Motivation er således ikke blot et didaktisk eller pædagogisk-psykologisk anliggende men nu også et styrings- og ledelsesanliggende.

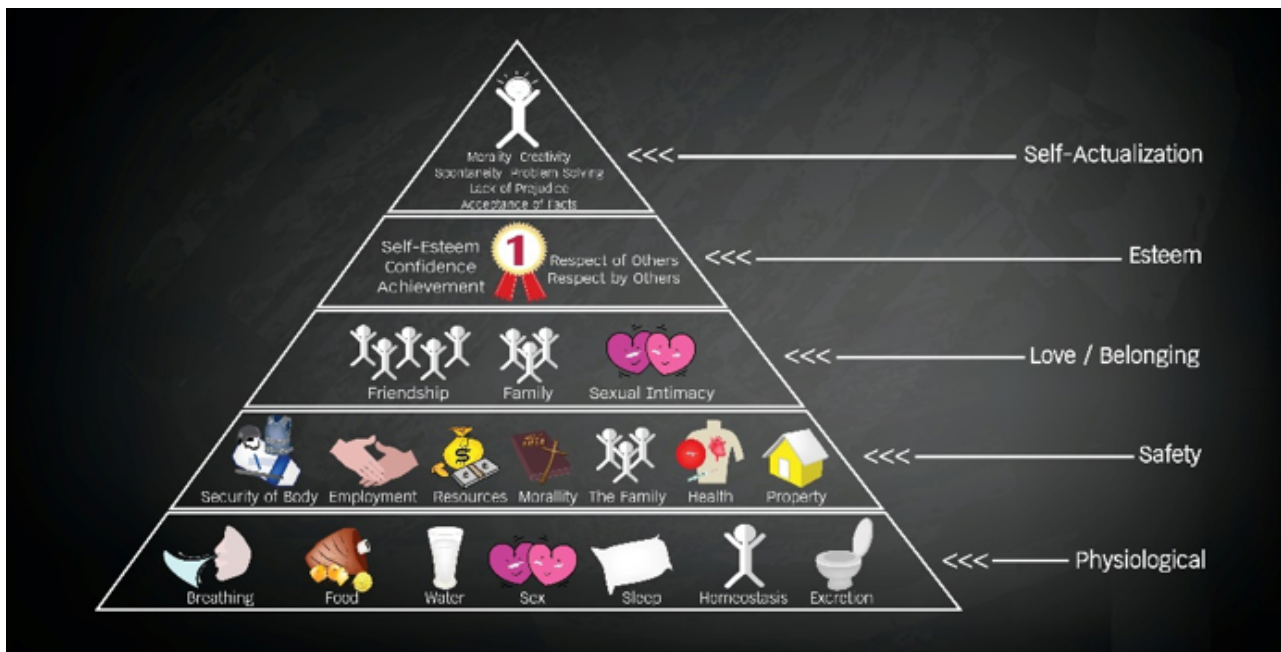
Den figur findes i andre egen af velfærdssamfundet, fx arbejdsløshedsområdet, som Sabina Pultz (Pultz 2017) har gransket i, og hvor hun peger på, hvordan skam fremavles som en selvrefleksiv følelse, man gerne vil slippe for og dermed som en motivator, der skal løfte de arbejdsløse ud af ledighed. Et andet og særligt prægnant eksempel på, hvordan motivation 'energizes' gennem de mindre behagelige affekter og gennem at etablere et særligt 'motiverende læringsmiljø' findes i det randområde, jeg beskæftigede mig med i min allertidligste forskning, nemlig asyллеjren. På justitsministeriets hjemmeside forklarer en tidligere minister, hvordan et motivationspres kan iværksættes her:

**"AFVISTE ASYLANSØGERE SKAL REJSE HJEM, FOR DE HAR IKKE NOGET AT GØRE HER I DANMARK. DER ER INGEN FREMTID I AT SIDDE HER I DANMARK I ET ASYLCENTER. REGERINGEN TAGER NU ET NYT STORT SKRIDT FOR AT FÅ FLERE AFVISTE ASYLANSØGERE TIL AT REJSE HJEM. INDKVARTERING I UDREJSECENTRET SIGNALERER KLART, AT DET HER ER SIDSTE STOP I DANMARK, OG AT MAN NU SKAL REJSE HJEM. ASYLANSØGERNE VIL BL.A. BLIVE MOTIVERET TIL UDREJSE VED AT FJERNE DERES KONTANTE YDELSER TIL FORDEL FOR EN KOSTORDNING OG VED AT MODTAGE RÅDGIVNING OM FRIVILLIG HJEMVENDEN. UDSENDELSESARBEJDET VIL KOMME OP I ET HØJERE GEAR PÅ DENNE MÅDE, OG DERFOR HAR JEG STORE FORVENTNINGER TIL, AT VI NU KAN FÅ SAT YDERLIGERE SKUB I UDSENDELSERNE."**[2]

Hvor det i skolens motivationsarbejde ser ud til at være inklusionen og det at lægge noget til, det lystfulde og det bekvemmelige, der er udset som motivationens motor, er det i justitsministeriets motivationsarbejde vedrørende asylansøgere eksklusionen og det at fjerne og berøve ikke bare bekvemmeligheder men eksistensgrundlag, der forventes at motivere. Med asyллеjren bliver det tydeligt, hvordan analyser af motivation og motivationsarbejde må følges af et nedslag på diversitet eller måske snarere differentiering, og dermed en forfølgelse af, hvordan sociale kategorier om nationalitet, race, etnicitet, køn og klasse opstår og får afgørende indflydelse i motivationsarbejdet. Både fordi motivationsarbejdet virker forskelligt, men også fordi det nedslag kan sige noget om den normativitet, hvorpå arbejdet med viljer, intention, lyster bygger (Ahmed 2014b). Hvor skolen ser ud til at have lyst og vilje som kerne i motivationsarbejdet, så er det snarere ulyst og modvillighed, der er asyллеjrens krumtap.



Læser vi på tværs af billederne af sækkestole i grundskolen og køjesenge i asyллеjre, bliver det tydeligt, at motivationsarbejde ikke er en uskyldig, men derimod en regulativ praksis, og at affekt er integral del af motivationsredskabernes virkemåde. Motivation er i disse eksempler allerede et anliggende vedrørende styring, ledelse og pædagogik, og tankegodset og redskaber (mere eller mindre reflekteret) fra adfærdspsykologien, men også fra mere humanistiske tilgange.



Maslow's Hierarchy of Needs: Colorbox.com (23817727)

Man kan jo i en forsat analyse sende en tanke til en af de helt store motivationsteoretikere og overveje om motivationsarbejdet i velfærdsstaten (mere eller mindre reflekteret) er inspireret af Maslows behovspyramide, og i forhold til hvem og hvornår modulation af motivation tænkes at foregå i toppen eller bunden af behovspyramiden, og i forhold til hvem og hvad teknologierne tilrettelægges omkring selvaktualisering eller basale livsomstændigheder.

Det er motivationsarbejde, der på et grundlæggende plan forventes at konstituere den psy-ontologi, altså psykologiske ontologi, som motivation kan være. Og det er et motivationsarbejde, der bruger stigninger

og fald i affektivitet og særlige formninger og fikseringer af affekter som energizer, og som samtidig bidrager til særlige følelsesøkonomier (Staunæs 2012). Problemet eller det spændende (!) med motivationsarbejde er, at man aldrig kan vide sig sikker på, hvilke former for motivation, forstået som en drivkraft til at flytte sig eller de-motivation, forstået som ikke-bevægelse – der kommer ud af anstrengelserne.

## SKOLENS 'BLØDE' MOTIVATIONSARBEJDE

Lad mig ligesom for knap 20 år siden forlade asyllejren (Staunæs 1998) og fokusere på skolen, fordi den har et integrativt sigte, og nu qua en inklusionsreform og en skolereform har understreget ambitionen om at inkludere elever i mangefold, og lad mig undersøge, hvordan det motivationsarbejde, der også er indskrevet i policy-papirerne, tager sig ud i hverdagen. "As it morphs, it moves", siger policy-forskeren Robert Cowen (Cowen 2009), og policy-papirernes ord morpher da også til alskens ledelsesteknologier, der skal få elever til at gøre det, de skal af egen drift. Det er her, hvor uddannelsespolitik og skoleledelse bliver til socialpsykologi (Juelskjær et al. 2011).

**"ET MOTIVERENDE LÆRINGS-  
MILJØ KAN ORKESTRERES VED  
AT KOORDINERE MØDETIDER OG  
FRIKVARTERER MED ELEVERS  
SØVN- OG BIORYTMER. HER ER  
FIDUSEN AT LEDE PÅ SELVE  
POTENTIALT FOR MOTIVATION  
OG AT SKABE OG MODULERE PÅ  
MOTIVATIONEN IGennem  
ORGANISERINGSFORMEN"**



I skolen foregår der en stadig vækst af motivationsredskaber, som tænkes at 'oversætte' reformers mål om dygtiggørelse ned i hverdagen og som tilbyder netop modifikation og modulering af motivation. I den bløde skala falder motivationsredskabernes indtog sammen med en mere generel udvikling i retning af, at skolen leder på de positive stemninger og følelser. Jeg tænker på eksempelvis de forskellige orkestreringer af 'motiverende læringsmiljøer', der forventes at anspore lysten til at være i skolen. Og didaktikken, der kan pilles ved, og hvor elever ordineres en ordentlig omgang EPO, dvs. En på Opleveren ved at flytte læringseksperimenter med vand fra fysisklokalet til Tivolis højeste tårn. Eller muligheden for at vælge særlige faglinjer i overbygningen. Har man lyst til fx International linje eller Art & Performance er man nok i højere grad motiveret til læring, er bagtanken. At det er mere kompliceret end som så viser spritny forskning fra Rikke Brown (Brown 2017). Et motiverende læringsmiljø kan orkestreres ved at koordinere mødetider og frikvarterer med elevers søvn- og biorytmer. Her er fidusen at lede på selve potentialt for motivation og at skabe og modulere på motivationen igennem organiseringsformen (Bjerg and Staunæs 2017, 2015). Det motiverende læringsmiljø kan også, som vi ved fra Malou Juelskjær ledes gennem det fysiske set-up, der hvor elevers sanser nurses med bløde Fatboys® og skolens stemning formgives gennem lækker arkitektur (Juelskjær 2011). Og så er der jo



skolelederens sofa, som samme Malou, Helene Ratner og jeg har undersøgt (Juelskjær, Staunæs, and Ratner 2013). Den kan agere blød motivationsteknologier og som en anden freudiansk divan indgå som aktant i samtalens motivationsarbejde og få kroppe, der ikke kan mere, til at falde til ro og hindre elever i at falde fra (Juelskjær, Staunæs, and Ratner 2013). Så der er altså mange bløde teknologier i spil.

## DE HÅRDE MOTIVATIONSTEKNOLOGIER

I den tilsyneladende mere 'hårde' skala er det koncepter inspireret af konceptet Synlig Læring, men også virksomheders balance scorecard og performance management og i farveskalaen, rød, gul, grøn (Brøgger and Staunæs 2016, 2017). Det er koncepter, der anvendes til at eksponere elevernes performance og ikke mindst deres progression, og hvor synligheden tænkes som en motivation til fortsat engagement. Tests, datavægge og de visuelle 'scorecards' muliggør foruden selvsynliggørelse en sammenligning af resultater. Her smelter en ambition om "lyst til læring" sammen med ledelsesbehov for at kunne monitorere performance på tværs af klasser, og bliver til et redskab, der kan understøtte samtalen i et læringsfællesskab eller give mening og kommunikationsgrundlag, når lederen er tilstede i undervisningen eller skal se på repræsentationer af elevernes læring.



Der er her tale om visualisering med low tech small data. Det ser rationelt ud, med henvisninger til 'data', evidens, systematik og monitorering. Men min påstand er, at der også er et suggestivt niveau i disse teknologier: De virker, og de morfer gennem affektivitet. Som jeg sagde før er der tale om billede-repræsentationer, der også forventes at fungere som en omvendt touch screen og hvor data-dokumentation om egen formåen skal afficere eleverne og anspore deres drive til at lære mere og flytte sig op ad læringskurven Et niveau hvor følelser og stemninger mobiliseres med henblik på at skabe og modificere drivkraften hen imod deltagelse i noget, der har med fortsat læring og uddannelse at gøre (Staunæs 2018 accepted). Nogen gange er det ikke bare en lyst til læring i sig selv, der motiverer, når vi ser vores performancescore. Og slet ikke, når vi ser den i sammenligning og dermed i mere eller mindre eksPLICIT konkurrence med andre. Når vi vil lære mere eller måske skulle jeg sige, når vi synligt vil fremvise, at vi lærer mere, kan vi være motiveret gennem en ambivalent følelsesøkonomi. Nogle af disse følelser er ikke bare nogle, vi tager færdige med hjemmefra. Min påstand er, at det derimod er følelser, der skabes af selvteknologier. Og videre påstår jeg, at det faktisk ikke altid er de affekter, vi genkender som gode følelser (lystigt engagement, fryd eller stolthed) der sættes i spil, men dem vi plejer at tænke om som negative stemninger og ubehagelige følelser (ibid.). De følelser, vi plejer at genkende som negative. Og så er jeg snart tilbage til Hieronymous Boschs' tavle. Hæng på!

## ET BAROMETER



Synlig lærende elev

Lad os hoppe ind i en skoleklasse, hvor de arbejder med et hipt selvevaluerings og selvsynliggørelsesredskab: "Vi har også et klassebarometer", siger en elev i en demonstrationsvideo, man kan finde frit på nettet. Hun fortsætter: "Hvor du kan se hele klassens niveau. Vi har hver en rød, en gul og en grøn nål. Vi begynder med at placere den røde nål, der hvor vi er og den grønne nål, der hvor vi gerne vil hen. Den gule nål kan flyttes og viser hvordan vi forbedrer os. Efter en uge, synes jeg har lært en masse, og så kan jeg flytte min nål så meget, og så kan jeg flytte den tættere på mit mål."



Disse visualiseringer forventes ikke kun at vise evidens for elevens læring, men også at anspore et ønske om yderligere forbedring. Elevens hånd er af vital betydning. I videoen viser de tre elever, hvordan de håndterer barometerets skaleringer og flytter nåle for at demonstrere deres progression. At forbedre læringscoren er i bogstaveligt forstand et håndværk, hvor elever udfylder templates og bevæger nåle. At lære mere sanses gennem håndens bevægelser (ligesom skrivningen i mange år og da jeg var barn sansedes gennem blyanten). Management kommer af det latinske manu, altså hånd. Management handler netop om at håndtere. Her handler det om at håndtere sig selv. At lede sig selv. Og igennem hånden at have føling med det. For det andet, foruden hånd og følesans er synssansen aktiveret. Man skal kunne se, at man flytter sig. Man skal kunne se farverne, og de skal mere eller mindre direkte 'plugges' ind selvfølgelig. Formålet med selvsynliggørelsen er at give eleven et realistisk, om end optimistisk

selvbedømmelse, som så igen kan anspore lysten til at flytte sig og forbedre sig. For det tredjesker der en pudsigt materialisering. Farven på en nål bliver en inkarnation eller en materiel manifestation af eleven. Det er ikke længere bare en repræsentation af eleven. Det er eleven. Som en elev i videoen siger: "Hvis jeg flytter nålen, så har jeg lært det." Og som en anden elev citeres for at sige i et interview: "når jeg bliver blå, så ved jeg kan gøre sådan for at blive grøn." Også skoleledelser ser på målelige resultater af elevernes læring og refererer til dem, som det, der skal moduleres: Hvordan får vi mere af det grønne og mindre af det gule. En pudsigt glidning imellem repræsentation og elever, hvor det kan glide til at blive repræsentation qua data, man interagerer med snarere end de elever eller de læreprocesser, der repræsenteres. En tredje elev i demonstrationsvideoen siger: "Det handler alt sammen om at vise det. Det er en stor ting, at du i en pause kan gå op og flytte din nål. Det viser, at du har lært noget. Det viser det tydeligt for hele klassen. Dine klassekammerater kan se, at du synligt har gjort fremskridt."

Hmmm, så de andre kan se at du er i fremgang... eller netop ikke i fremgang. Det handler altså om at få den gule nål til hurtigt og sikkert at blive grøn. For de andres blikke. Og i sammenligning med sine andre nåle og de andres andre nåle. Det drejer sig om at flytte hånd og nål, den lille avatar. Om at lede sig selv frem til at blive og at synliggøre sig selv som seværdig, beundringsværdig, ja, måske misundelsesværdig. Måske, begynder jeg at spekulere, måler barometret ikke kun læringsproressionen men også det atmosfæriske tryk klassen producerer? Og måske er det her den affektive intensitet begynder at samle sig til ikke bare læringslyst, men ubehag. For barometret kan afføde beundring, men måske også mere end det. Mere end det lover. Misundelse findes ikke uden beundring, siger Sianna Ngai, forfatteren til bogen *Ugly Feelings* (Ngai 2005, 2006). Måske er misundelsen også interessens og beundringens skygge?

Det får mig til at tænke på den engelske forfatter, Virginia Woolf. Hun skrev i et brev til en ven om det at opdage en forfatterkollegas arbejde: "Jeg er næsten overvældet af Colettes arbejdes ekstreme snilde, indsigt og skønhed. Hvordan gør hun det? Jeg er grøn af misundelse." (Gallop 2006). Man er altså ikke bare grøn, når man er i mål, man kan også være grøn af misundelse. En ældgammel følelse vi alle kender og kan rammes af. Når vi ser og sammenligner os med noget eller nogen, vi beundrer. Noget vi ønsker og finder os selv for lette i forhold til.



På Boschs tavle fremstilles misundelsen som en eksemplarisk scene med en skatteopkræver som har taget et ben fra to hunde. Skatteopkræveren er placeret imellem et flirtende par og en kvinde, måske

hans kone? Mens den flirtende unge kvinde har blikket rettet mod den tunge pung ved den unge mands liv, er det lidt mere modne par i gang med at kaste misundelige blikke på den velklædte, rigere mand med falken. Den fjerde mand, måske en sort tjener, skuler misundeligt tilbage på den hvide velhavende mand, der munter sig med falken, mens han selv må trække af sted med en tung sæk.

Billedet viser os, at misundelse bliver til i en intensitetsbåren ansamling af blikke, kroppe, hænder, ansigter og artefakter. Når vi nærlæser billedet får man også øje for de hierarkier, positioner og forskellige sociale kategorier, og hvordan det misundelige blik på kryds og tværs skæver til og knyttes an til kapital af forskellige slags, rigdom, alder, begærsretning, race.

Hvad er da misundelsens anatomi (dens form og opbygning)? Lad os tænke videre igennem affekt-optikken og derefter gennem diversitetens. Ikke fordi det er skilt ad, men fordi det hjælper os analytisk. Hvordan føles det at blive afficeret gennem misundelse? Misundelse sanses som først en ubestemt stigning af intensitet, der fanger kroppen. En fornemmelse af sammenstramning, en knugen og nogle gange et stød i solar plexus. En i første omgang ubestemt mavefornemmelse. Men også en fornemmelse tæt knyttet til den visuelle sans. Den sanses som sygdom og kvalme. Den kan ofte lokaliseres i maven, men også resten af kroppen, der kan brænde indvendigt med en rasende vrede uden at forråde med den mindste antydning i ansigtet (Walton 2004: 172).

Misundelsens fysiognomi (altså dens udseende) er malende beskrevet af Shakespeare i skuespillet Henrik den 6. hvor det beskrives som "lean-faced envy in her loathsome ease", og i stykket Othello som et grønøjet uhyre (Walton 2004). Grøn er håbets farve (som vi ser i læringsbarometret), men grøn symboliserede også længe før Shakespeare misundelsen. Grøn er også (følelsesmæssig) umodenhed og uerfarenhed (ibid.). Man kan være inspireret af håb, og motiveret af misundelsen. Ambivalensen går igen. Misundelse er en modsætningsfyldt fornemmelse af både at blive tiltrukket og frastødt på en og sammen tid (Ngai 2005). En intens stemning af både at blive bragt sammen og skubbet væk. I dette besynderlige affektive kompleks findes entusiasme og hengivelse, men også vrede. Misundelse er på den måde en modsætning i sig selv: en vredesfyldt hengivelse (Walton 2004: 172).

## **MISUNDELSE: EN ANDEN SIDE AF DRIVKRAFTEN**

En gang en dødssynd, og noget man skulle skamme sig over. Noget der krævede moralske reprimander som hos Bosch. I dag måske ikke bare et epi-fænomen til motivationsteknologierne, men et produkt, en drivkraft og affektiv betingelse, en stemning i undervisningslokalet fremavlet af simple teknologier, af nåle, der flytter sig, farver der kalder på selvevaluering, og som gentagende gange om ugen synliggøres for alle de andre på plancher på væggen. Kan 'lysten til mere læring' være næret af misundelse? Er (produktionen af) misundelse gået fra at være en dødssynd til en uartikuleret forudsætning for og afgørende drivkraft i neoliberale styringsformer og uddannelsesorganisationer? Er misundelse med til at få hånden til selv at flytte nålen?

Er en sådan teknologi anderledes end karaktergivningen eller den gang læreren placerede de dygtigste forrest og de ringeste bagerst i klassen? Ja. Den er forskellige fordi den styrer på og gennem noget andet end alene lærerens blik – men netop gennem elevernes (egne) øjne, og dermed er led i en omfattende styringskæde, hvor selvledelse er center. Teknologien forudsætter elevernes aktive selvindmeldelse, og

den selvindmeldelse foregår sanseligt og taktilt igennem kroppen. Igennem fingre og hænder, der håndterer og flytter nåle. Igennem øjne, der blikker, skelner og vurderer. Og igennem afstemninger og 'tunen sig ind' på "hvor er jeg, hvor skal jeg hen, og hvad skal der til" – altid i sammenligning med og under monitorering af de andres sansende kroppe og (selv)vurderende blikke, der retter sig mod en gul nål altid i bevægelse.

## ET HVIDT IDEAL OG GRØNHEDENS DOBBELTHED

Det foregår på en tilsyneladende transparent linje, der godt nok skal fyldes ud, men som allerede indebærer en vektor for orden og rangering. Det leder min tanker hen på den kulturelle kritik, der er indlejret i Homi Bhabha's teori om "the mimicry of man", og hans berømte ord om hvidhed som et kulturelt ideal, det er svært at efterligne. Mimer man normen ender ofte som: "Almost but not the same, almost but not quite white" (Bhabha 1994). Artikulerer jeg nåle-manøvrer, (selv)synliggørelsespraksisser og grønhedens dobbelthed (hvor grøn er både det misundelsesværdige og misundelse) gennem Bhabha's begrebsliggørelser om ikke at være hel rigtig, kunne det lyde: Næsten men ikke helt det samme, næsten men ikke helt grøn. Næsten men ikke helt idealet. Næsten men ikke helt misundelsesværdig.

Motivationsteknologierne mødes og tages op differentieret. Sociale kategorier som køn, race, etnicitet og klasse spiller en væsentlig rolle, og i samspil med motivationsteknologier foregår det ikke nødvendigvis på den ligestillende facon, der var ønsket i reformpapirerne. Netop de suggestive dimensioner af motivationsteknologierne kan bære ved til eller ligefrem fremavle den lille tvivl hos elever, der ikke føler, de hører til og frem for at blive bevæget til lyst og læring, kan de ende i mismod eller vrede: Er skolen noget for mig? Passer jeg til dens normer? Passer dens normer til mig? Kunne lille Ole spørge. Eller lille Hamid. Fra min ph.d.-afhandling fra 2004 (Staunæs 2004) ved jeg, at det begynder den slags småfyre tit at fundere over omkring 5-6. Klasse. Hvor de i indskoling glædestrålende og tillidsfuldt melder sig ind i fællesskaber og konkurrencer som fx Hassan og Amid, som jeg har truffet i et nyligt fælles forskningsprojekt med UCC. De to går med på klasselærerens motivationsredskab og glæder sig til, "at vi skal have en trappe med alle vores billeder på", så de kan se hvem der kommer øverst'. De går all in. I hvert fald i begyndelsen. Men i udskoling engagerer drenge og især drenge med minoritetsbaggrund sig ifølge en nylig udkommet rapport fra Undervisningsministeriet (Undervisningsministeriet 2017) sig knap så meget i skolen, og fra egen forskning ved jeg, at netop de sidstnævnte (og med god grund) ofte opfatter sig som de etnisk-raciale-religiøse Andre og har udviklet antenner for opsnapping af de upåagtede stemninger, alle de små mislyde, der kommer af at være "almost but not quite" i sync med normen. Som Sara Ahmed skriver:

**"DIVERSITY WORK IS OFTEN ATMOSPHERIC WORK: YOU HAVE TO TRY AND ELIMINATE THE TENSION CAUSED BY YOUR OWN ARRIVAL [...] "I THINK WHITENESS IS OFTEN EXPERIENCED AS AN ATMOSPHERE. YOU WALK INTO A ROOM AND YOU ENCOUNTER IT LIKE A WALL THAT IS AT ONCE PALPABLE AND TANGIBLE BUT ALSO HARD TO GRASP OR TO REACH. IT IS SOMETHING, IT IS QUITE SOMETHING, BUT IT IS DIFFICULT TO PUT YOUR FINGER ON IT. WHEN YOU WALK INTO THE ROOM, IT CAN BE LIKE A DOOR SLAMS IN YOUR FACE. THE TIGHTENING OF BODIES: THE SEALING OF SPACE. THE**

## DISCOMFORT WHEN YOU ENCOUNTER SOMETHING THAT DOES NOT RECEIVE YOU." (AHMED 2014A)

Ahmed beskriver her oplevelserne af at være den forskellige Anden, der ikke modtages, og er den, der må påtage sig afstemningsarbejde. Og hvad nu hvis man afstemmer sig, og man alligevel ikke rammer rent. Den føromtalte Othello optræder i et Shakespeare-drama af samme navn (Shakespeare 2005), der demonstrer, hvordan kærlighed og tillid kan transformeres sig til skinsyge og misundelse og gnister slår over i had. I dette skuespil italesættes misundelse som et grøn-øjet monster, der mimer og forvrænger: "Beware of envy, my lord! It's a green-eyed monster that makes fun of the victims it devours", siger Jago i skuespillet til moren, den sorte hærfører Othello forliebt i en hvid kvinde, der succesfuldt vender tilbage fra krigen, til de andres skinsyge, og misundelse, og som selv ender med at blive ramt af jalousi i et spind af intriger og skadefryd. Han rammer så rent med sin succes, at det får hans kategori som moren til at blusse tydeligere op for de andre.



**"BE AWARE, LEDELSE! VÆR OPMÆRKSOM PÅ DE UPÅAGTEDE STEMNINGER MOTIVATIONSTEKNOLOGIERNE AFFØDER, NÅR DE FILTRES SAMMEN, HARMONERER MED ELLER UDFORDRER PEER-RELATIONERNES FØRSTEHEDER SÅVEL SOM ANDETHEDER"**

"Be aware, Ledelse! Vær opmærksom på de upåagtede stemninger motivationsteknologierne afføder, når de filtreres sammen, harmonerer med eller udfordrer peer-relationernes førsteheder såvel som andetheder", tænker jeg, og håber på det bedste for Hamid og Ali, Ole, Fatima, Amalie, Kim og deres brogede flok af klassekammerater. Hvem kan blive helt grøn som i misundelsesværdig? Og hvem bliver snarere grøn af misundelse? Og hvem motiveres til at skubbe lidt til idealet, sig selv eller 'moren', den succesfulde Othello? Hvem udgår for føromtalt EPO, og bliver ressentiments-tyngt? Hvem motiveres til at flytte rundt på alles nål og lave grus i maskineriet, og hvem vender ryggen til skolen og finde andre motivationsstrukturer, og siger: "I må ha' det, og jeg må videre?"

### DEN GODARTEDE OG DEN ONDARTEDE MISUNDELSE

Næsten men ikke helt grøn endnu. Næsten men ikke helt misundelsesværdig endnu. Næsten men ikke helt i mål endnu. Spørgsmålet er hvem kan være i mål. Grøn er et ideal. Og det er simpelthen ikke muligt at blive helt grøn i en sammenhæng, der hele tiden anspore til fortsat forbedring. At se på barometer og at sammenligne sin performance med andre kan føre dig videre ad konkurrencespolet. Som Theresa

Brennan (Brennan 2004): 109) skriver: Der findes ingen misundelse eller ydmygelse uden sammenligning. Spørgsmålet er, om sammenligning altid bærer kimen til misundelse, og om det er kun er noget skidt.

I den mere psykodynamisk orienterede forskning taler man om den godartede og den ondartede misundelse (Wrenn 2015, Smith 2013, Klein 1975). Hvor den første fører til beundring af noget/nogen og på opmærksomhed på egne ønsker/ambitioner og ansporer os til positiv forandring, at gøre noget mere/ville noget mere, så kan den ondartede misundelse føre til vrede, foragt og ressentiment som ikke faciliterer synderligt konstruktive handlinger, og som kan svinge om til bitterhed, glæde ved at smerte andre og skadefryd, som med Jago og Othello. Den dårlige misundelse kan løbe over i sladder, mobning, sabotage (Wrenn 2015: Smith 2013). Ifølge Sianne Ngai, er konkurrenclyst "atmospheric and contagious", fordi konkurrenclyst gerne vil deles og cirkuleres, mens misundelse opfattes som noget privat og tavsgøres (Ngai 2006). Konkurrenclyst konnoterer det positive og neutrale, en affekt fra det positive register, en fornøjelse, mens misundelse føles, som jeg netop har beskrevet som at være syg og umulig at fornøje sig igennem. Man antager, siger Ngai (ibid.), at konkurrenceiver ikke ville være rigtig konkurrenclyst, hvis ikke den var rettet mod andre, hvorimod rædslen for og undvigelse af offentligt synliggørelse og fremstilling synes at være iboende misundelsesfølelsen. I den hverdagslige samtale fejrer man ofte konkurrence og rivalisering, mens muligheden for misundelse privatiseres (Ngai 2006): Det føles skamfuldt at blive ramt af misundelse og at indrømme, at man er det. Selvom nogle kroppe er mere opmærksomme på misundelseskompleks, betyder det ikke at misundelse kan henkastes til et privat spørgsmål. Det er snarere en sanselig perciperings af skyggesiderne ved motivationsteknologierne. Og her er der igen grund til at tænke i sociale kategorier. Ikke fordi jeg mener, at nogle kroppe i højere grad er gode til at blive misundelige. Næ snarere fordi nogle kønnede kroppe og raciale markerede kroppe måske allerede er blevet nødt til at tune ind på, hvad normen er her, og som bliver særligt udsatte for netop at føle en form for dis-identifikation med samme norm. Som motivation er heller ikke misundelse et privat anliggende, men et politisk (Brøgger and Staunæs 2017).

Motivationsarbejde kræver vist en skoleledelse (og en forskning) med ikke bare data-literacy om koefficienter og grafer, men også med diversitets-literacy (Stiberg-Jamt et al. 2017), der udfordrer kategoriblindhed og indebærer en forståelse af mangefold, intersektionalitet og magt. En normkritisk opmærksomhed, kunne man kalde det - koblet med opmærksomhed på følelsesøkonomi. Ledelse i dag indebærer, som Kirsten Hvenegaard og jeg (Hvenegård-Lassen and Staunæs 2017) skriver om, at forholde sig til "elefanten i rummet", altså de upåagtede stemninger, der omfatter race og som også Ahmeds citat handlede om.

Spørgsmålet er naturligvis, hvad misundelse gør ved fællesskabet, trivsel og dannelsen. Der er også et vist spill-over ind i skolens korridorliv og de sociale relationer. Følelses-effekterne af de redskaber, man bruger i undervisningen, afficerer også det sociale miljø. Hvordan vandrer misundelses-produktionen videre fra klassebarometre ud i skolegården og til de sociale medier? Hvordan transformeres misundelse til skadefryd, foragt og mobning? Og hvordan skal vi lede på den form for mistrivsel? Her må vi ringe eller sms-er efter DPU's mobbeforskere; Jette Kofoed, Helle Rabøl og Dorte Marie Søndergaard med flere.

Misundelse produceret qua motivationsarbejde og 'håndterede' data findes ikke kun i skolen. Den finder sted på alle arbejdspladser. Især på Akademia har den gode kår. Jeg tvivler på, at der er andre arbejdspladser end universitetet, hvor du på nettet kan gå ind på enkelt ansatte, finde deres cv og netværket og sammenligne deres produktion. I US sammenholdes også studenterevalueringer. I

Australien bevillinger. På DPU taster vi med fingrene årets publikationer og aktiviteter ind i programmet PURE mens vi skæver til, hvordan sådanne data på kollegers hjemmesider bliver til flotte grafer over publikationsrater og netværksformationer. Beundringsværdigt. "Det vil jeg f... også gerne – og bedre". Igen, man kan blive "inspireret af håb, men motiveret af misundelse" (Nabi and Keblushek 2014). På andre institutter, har man forsøgt sig med low tech data med fælles med produktionsplancher over artikelskrivning. Her kan forfattere enkeltvis markere og flytte sin nål alt efter om artiklerne/man er 'submitted', 'i review', 'i andet review', 'i produktion', 'publiceret' osv. Næsten men ikke helt grøn. Næsten Rygtet går dog, at en sådan datavisualisering kan ændre sig hen over en nat, og man kan vågne op til nåle, der er sat hulter til bulter. Men rygtet siger også, at det hele er på plads igen, dagen efter. Næsten.

## EN TRANSCORPORAL, AFFIRMATIV KRITIK

Når følelser og bevidsthed ikke bare hidrører fra vores indre, men skabes i tæt samspil med teknologierne, er der brug for en anden form for kritik end den klassiske oplysningstids (MacLure 2015). Der er brug for en kritik, der kan distribuere ansvaret – også til teknologierne, og en kritik, der understreger, at vi er i stand til at respondere, og som indebærer etik, siger Karen Barad (Barad 2012).

I læsningen af misundelse kan vi gå med de (neo eller ultra) liberale stemmer, som fx. sociologen Helmut Schoeck, der tidligt i forrige århundrede skrev et af de liberalistiske hovedværker om, hvordan misundelse styrer vores handlinger og motiverer os til at gøre det, vi gør (Schoeck 1966). Men, man kan jo begære på anden vis og gå en anden vej, og læse med queerteorien, hvor misundelse kan ses som en affektiv forstyrrelse af de ordner, der er sat (Diaz 2006). Læst med et queer-feministisk og nymaterialistisk blik producerer teknologierne også muligheden for deres egen kritik. Kan dette sug i maven, denne ubehagelige mavefølelse, udgøre en form for trans-korporal kritik? Altså transkorporal forstået som en kritik, der opstår gennem forbindelser på tværs og igennem teknologier og kroppe. Kan misundelse også udløse eller i sig selv være en kritik, hvis det ikke læses som et produkt af en 'mangel' hos den, der rammes af misundelse, men som en kropsliggjort og mærket påpegnings af, at der ikke bare er forskellighed, men ulighed i et system, der paradoksalt nok har ambitioner om noget andet? Peger misundelsesproduktionen på, at der er noget teknologien ikke formår? Selv når uddannelsesinstitutionen får produceret den ondskabsfulde misundelse (og måske følges af foragt og ressentiment) kan den indeholde en vigtig information, nemlig at der er noget der volder ondt. Hvis sådan, bliver misundelse ikke alene en forudsætning, men også en udfordring af pædagogikken og ledelsesopgaven (Staunæs 2018 accepted).



**“MISUNDELSE KAN LÆSES SOM EN  
TILTRÆKNING OG SAMTIDIG FRASTØD-  
NING OG DERMED OGSÅ SOM MOTIVA-  
TION – IKKE TIL AT FØLGE, MEN NETOP  
TIL AT DESTRUERE IDEALISERINGEN AF  
NOGET BESTEMT”**



Misundelse kan forstås som en sanselig dis-identifikation med det hegemoniske (Diaz 2006: 210). Misundelse kan læses som en tiltrækning og samtidig frastødning og dermed også som motivation – ikke til at følge, men netop til at destruere idealiseringen af noget bestemt. Den elev der ikke passer ind og bliver ved med at være rød (og måske lidt gul) problematiserer således idealet og dets hegemoni. Således tilføjer misundelsen også nye meninger, andre måder at være og forstå på, og dermed potentielt også en følelse af håb og optimisme for fremkomsten af noget andet og for at en mindre endimensionel motivation kan komme til syne i motivationsarbejdet. Læser vi klassebarometeret på den måde bliver det muligt at tænke misundelse som en måde at inkorporere sig selv i det, man ikke helt kunne være en del af, men netop ikke som en mangel, men som en figur, der frempeger tilstedeværelse af noget muligt andet og mere end det, der allerede er på barometeret. En mulighed for et helt andet motiv. (Staunæs 2018 accepted).

Der er altså gang i en temmelig kompleks affektiv økonomi. Man bliver som udpeget ledelse nødt til at lede på effekterne af ens motivationsarbejde. Og lede på de (ikke)forventede effekter af de teknologier, man tager i brug. Men hvordan? Forsøger man at undgå den, forsøger man at styre den og trænge den væk? Måske fortæller misundelsen os, ikke bare at der er nogle der er misundelige og andre misundelsesværdige, men derimod at der er noget man, lederen eller måske organisationen ikke formår. Så måske i stedet for at ledelsen inddæmmer og moraliserer over misundelsens fremkost, ja så alternativt lytter man og lærer af den misundelse, der produceres i huset. Men hvordan gør man sig som ledelse modtagelig overfor et sådan kritisk budskab? Det kan være svært, for ofte og som jeg har beskrevet ovenfor privatiseres misundelsens mulighed. Der tales rask væk om konkurrencelyst og kappestrid, men måske er misundelsen en sansning af fællesskabets skyggesider, en sansningsoption som registreres mere reflektivt af nogle kroppe end andre. Sanser vi efter opdager vi måske, at motivation ikke bare er en privat sag, men altid allerede et ledelsesanliggende.



**"I DEN KONKRETE SITUATION MÅ  
MAN SOM LEDER, LÆRER, MEDAR-  
BEJDER NOK SELV BRUGE KROP  
OG HOVED OG ANALYTISK SANSE  
SIG TIL, HVAD DER FOREGÅR, NÅR  
MAN FORSØGER AT MOTIVERE.  
DET KRÆVER LEDELSE I ANDEN  
POTENS"**

Som Brian Massumi (Massumi 2002) og mange andre affektteoretikere siger, er affekt altid på kanten. Vi kan ikke vide noget om den intensitet som teknologierne morfer til misundelse, hovmod eller stolthed og videre over i vrede eller til ressentiment. Om kvalmen og sygen i maven over sammenligninger i et stadig opskruet tempo imploderer selvet, så man ikke længere kan mobilisere vrede, misundelse, grådighed, hovmod osv, men bare ligger der (Brøgger and Staunæs 2016). Nu har jeg poleret misundelsen op. Misundelse er et eksempel, men et godt et. Fordi det er så komplekst, så flydende. Fordi det ser så svært at adressere. I den konkrete situation må man som leder, lærer, medarbejder nok selv bruge krop og hoved og analytisk sanselse sig til, hvad der foregår, når man forsøger at motivere. Det kræver ledelse i anden potens. Det ser ud som om, at de nye motivationsteknologier, især de der baserer sig på data, kalder på en performativ data-literacy, men også på 'literacy' til at forstå og håndtere affektive økonomier og indviklede diversitets- og differentieringsproblemer.

## EN MERE EKSPERIMENTERENDE FORSKNING OG KRITIK

Som jeg har forsøgt at illustrere (!! ) går en del af motivationsteknologien uden om den direkte kognition og refleksionen og mere direkte på sanser, rytmer, intensitet, affekter og stemninger. Og det er så der, Malou Juelskjær og jeg er begyndt at tale om styringsformer som environmentality, dvs. som ledelse der går på omgivelserne og 'momentet før' og altså på de betingelser og præmisser, der skaber organisationens psykologiske fænomener (Juelskjær and Staunæs 2016b). Skoleledelse bliver på den måde til miljøledelse. Dette er ikke almindelig relationsledelse, der går på relationen til den enkelte, men derimod ledelse, der går på at skabe de omgivelsesbetingelser for motivation så den enkelte i dette kan udfolde sig.

At forske i den form for ledelse kræver en etnografisk feltarbejder, der bruger sig selv som instrument, lader sig afficere og tilgå (egne og andres) sanser og fornemmelser, og en feltarbejder der inviterer mere æstetiske tilgange ind. Her kan man måske inspireres af de læringslaboratorier, jeg er med i sammen med Juelskjær og kollegerne Stockfleth & Bjerg fra professionshøjskolen UCC og Gylling & Mygind fra professionshøjskolen Metropol. Vores forskningsgreb er at facilitere rum for at skoleledere viden- og erfaringsdeler med hinanden, og i dialog med forskere udvikler deres skoleledelse og organisering. På tværs af skolematrikler og forvaltninger, der er i færd med forskellige tiltag. De har nogle antagelser,

koncepter og praksisser, som de gerne vil afprøve i deres hverdag. På laboratoriet designer deltagerne med hjælp fra forskere og konsulenter prototyper, som de efterfølgende eksperimenterer med i praksis. Vi udvikler en systematik omkring det. Skolelederne indsamler til gengæld løbende materiale, som vi analyserer og diskuterer med dem (Bjerg and Staunæs 2014, Juelskjær and Staunæs 2016a).

Tilgangen har sit afsæt i det, som feministisk teori kalder for "forskningsbaserede tænketeknologier" (Haraway 2004). Altså begreber, der hjælper med at få øje for mere end det, man allerede vidste i forvejen. Den eksperimenterende tilgang er en antitese til den tendens, hvor lærere og ledere pålægges at følge allerede eksisterende programmer og koncepter, hvor man har en opfattelse af, at uanset kontekst vil give ganske bestemte effekter for det universelle menneske. Vi spørger i stedet lederne: "Hvad er det I gør? Hvordan sanses og opleves jeres tiltag og af hvem? Hvad er de performative effekter?" Det udfordrer og kvalificerer vi så gennem systematisk og teoriinformeret analyse. Nogle af lederne udvikler på den baggrund en ledelsesprototype, som de arbejder med i praksis. Andre kasserer noget af det, vi siger, andre noget af det de gør, fordi det i praksis har den modsatte effekt end intentionerne. Forskerne får til gengæld et ganske enestående og omfattende empirisk materiale om det motivationsteknologiernes merproduktion. I det laboratorie-format handler det ikke om at repræsentere verden, eller bedrevidende kritisere den udefra og med egne moralteorier, men om at være del af og i relation til den, at afficere den gennem nye begreber, forsøgsopsætninger og instrumenter, og om at undersøge hvad der så sker. Vi tager Haraways (Haraway 1997) kritik af det beskedne vidne meget bogstaveligt. Forskerne er ikke beskedne vidner, men deltagere, der faciliterer et 'wunderkammer' (MacLure 2006, Staunæs and Kofoed 2015).

Laboratoriet muliggør en både eksperimenterende ledelse og eksperimenterende forskning. Det betyder, at vi kan bevæge sig i tærskel-områder snarere end i mere afgjorte og binære taxonomier – som fx. intrinsic og extrinsic motivation, autonomi og relation, magt og underkastelse. Det er en fordel, fordi sådanne afgjortheder fokuserer på det færdige individ og den færdige motivation snarere end på proces og motivationens konstitutive niveau. Og de taxonomier rimer ikke med en virkelighed, hvor motivation er et liminalt fænomen, altid moduleret og 'in the making' (Nissen and Solgaard 2017, Bjerg and Staunæs 2017) – ikke mindst sådan som det sættes i spil af videnskabelige begreber og tilgange, og sådan som det konstituerer sig forskelligt alt efter, om vi er asytlejre eller skoler, hvilke figurer der ligger i policy-papirerne, om vi ligger i køjesenge eller Fatboys®, og om det er misundelse eller en anden affekt, der er stillet ind på.

Når vi eksperimenterer, sker der også et skift mod en affirmativ kritik, der vægrer sig mod moralisme, men frempeger tendenser (Raffnsøe 2015, Nissen and Staunæs 2016 submitted) og forsøger at finde 'andre steder' og måder, dvs. at formulere det Nina Lykke (Lykke 2017) kalder hverdagsutopier og samtidig holde sig etikken for øje. Hvor man foregriber uden helt at vide, hvor man ender. Og så er vil tilbage til indledningen og Barads begyndelse. Lad mig sætte et foreløbig punktum med forfatterinden Ursula Andkjær Olsen som i et interview klogt siger:

**"JEG FØLER MIG TIT HELT VILDT UTILSTRÆKKELIG SOM MENNESKE, NÅR JEG IKKE EVNER AT TÆNKE PÅ FREMTIDEN, MEN HELLER IKKE KAN KOMME PÅ ALTERNATIVE LIVSFORMER. DET HJÆLPER AT GÅ I RING. DET BEROLIGER MIG. JEG GØR IKKE SKADE,**

## JEG FÅR IKKE EDDERKOPPESPINDET TIL AT RYSTE, MEN JEG FORSTENER HELLER IKKE HELT I MISMOD OG LAMMELSE" (RAVN 2017).

Lad denne gåen i ring være en inspiration og motivation til at ankomme til hverdagens utopier. Tak, fordi I kom, og tak fordi I lyttede med.

### LITTERATUR

- Ahmed, Sara. 2014a. "Not in The Mood." *New Formations*:13-28. doi: DOI:10.3898/NEWF.82.01.2014.
- Ahmed, Sara. 2014b. *Willfull Subjects*. Durham & London: Duke University Press.
- Bank, Mads, Morten Nissen, and Dorthe Staunæs. 2016. "A "post-psychological" curiosity about subjectivities and standards." *Theory & Psychology* 26 (2):137-146.
- Barad, Karen. 2010. "Quantum entanglements and Hauntological Relations. ." *Derrida Today* 3 (2):240-268. doi: DOI:10.366/E1754850010000813.
- Barad, Karen. 2012. "On Touching - The Inhuman That Therefor I Am. ." *Differences. A Journal of Feminist Cultural Studies* 23 (3):206-223.
- Bhabha, Homi. 1994. "The mimicry of man." In *The Location of Culture*, edited by Homi Bhabha. London & New York: Routledge.
- Bjerg, Helle, and Dorthe Staunæs. 2014. *Læringscentreret skoleledelse. Tænketeknologier til forskningsinformeret skoleledelse (Learning-centered Leadership. Thinking Technologies to research-informed school leadership)*. Frederikshavn: Dafolo
- Bjerg, Helle, and Dorthe Staunæs. 2015. "Det forsvundne Frikvarter (The disappearance of the break)." In *At lede efter læring (Leading for learning)*, edited by Helle Bjerg and Nana Vaaben. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bjerg, Helle, and Dorthe Staunæs. 2017. "Governing the intermediary spaces. Reforming school and subjectivities through liminal motivational technologies. ." In *Critical analyses of educational reform in an era of transnational governance. ,* edited by Thomas Popekewitz; Elisabeth Hultquist; Sverker Lindblad. London: Springer.
- Brennan, Teresa. 2004. *The Transmission of Affect*. Ithaca and London: Cornelle Univeristy Press.
- Brown, Rikke. 2017. "Klasset lyst: Skolens organiseringsformer læst som værdikampe og affektiv økonomi." PhD, Danmarks Institut for Pædagogik og Uddannelse, Aarhus Universitet.
- Brøgger, Katja, and Dorthe Staunæs. 2016. "Standards and (self)implosion. How the circulation of affects accelerates the spread of standards and intensifies the embodiment of colliding, temporal ontologies." *Theory & Psychology* 26 (2):223-242.

- Brøgger, Katja, and Dorthe Staunæs. 2017. "Education institutions as affective and sensuous environments. Monitoring moods and performances " the 8th Annual Conference on New Materialism: Environmental Humanities and New Materialisms. The Ethics of Decolonizing Nature and Culture. , The UNESCO building, Paris.
- Cowen, Robert. 2009. "The transfer, translation and transformation of educational processes: And their shape-shifting?" *Comparative Education* 45 (3 ):315-327.
- Diaz, Robert G. 2006. "Melancholic maladies: Paranoid ethics, reparative envy, and asian american critique." *Women & Performance: A journal of feminist theory* 16 (2):201-219. doi: 10.1080/0747077006007444477.
- Gallop, Jane. 2006. "Introduction: Envy." *WSQ: Women's Studies Quarterly* 34 (3 & 4):12-21.
- Haraway, Donna. 1997. *Modest\_Witness@Second\_Millennium.FemaleMan\_Meets\_OncoMouse*. New York: Routledge.
- Haraway, Donna. 2004. *The Haraway reader*. London: Routledge.
- Hvenegård-Lassen, Kirsten, and Dorthe Staunæs. 2017. "Entering the prayer room. Exploring the non/ephemeral effects of racialized atmospheres and mood politics." *Diverse organizing/organizational diversity – Methodological questions and activist practices*, Copenhagen Business School.
- Juelskjær, Malou. 2011. "Når skolen bygger om : hvordan ny arkitektur skaber nye betingelser for ledelse." In *Ledelse af uddannelse: At lede det potentielle*. , edited by Malou Juelskjær, Hanne Knudsen, Justine Pors and Dorthe Staunæs. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Juelskjær, Malou, Hanne Knudsen, Justine Pors, and Dorthe Staunæs. 2011. *Uddannelsesledelse. At lede det potentielle*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Juelskjær, Malou, and Dorthe Staunæs. 2016a. "Designing leadership chairs: Experiments with affirmative critique of leadership and environmentality " *Reconceptualizing Educational Research Methodology* 7 (2):35-51.
- Juelskjær, Malou, and Dorthe Staunæs. 2016b. "Orchestrating intensities and rhythms: How post-psychologies are assisting new educational standards and reforming subjectivities." *Theory & Psychology* 26 (2):182-201.
- Juelskjær, Malou, Dorthe Staunæs, and Helene Ratner. 2013. "The return of the Freudian Couch® : managing affectivity through technologies of comfort. *International Journal of Qualitative Studies in Education*." *International Journal of Qualitative Studies in Education* 26 (9):1132-1152.
- Keis, Mille K.B., Asger Nielsen, and Morten Nissen. 2016. "User-driven standards in a mutual help context : the co-emergence of subjects and standards." *Theory & Psychology* 26 (2):243-262.
- Klein, Melanie. 1975. *Envy and gratitude and other works 1946-1963*. New York: The Free Press.
- LaCour, Anders, Holger Højlund, and Susanne Boch Waldorf. 2017. *Når teknologier holder mere, end de lover. Kritiske perspektiver på ledelse af velfærd*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Lykke, Nina. 2017. "Academic Feminisms: Between Disidentification, Messy Everyday Utopianism, and Cruel Optimism." *Feminist Encounters: A Journal of Critical Studies in Culture and Politics* 1 (1).
- MacLure, Maggie. 2006. "The Bone in the Throat: Some Uncertain Thoughts on Baroque Methods." *International Journal of Qualitative Studies in Education* 19 (6):729-745.
- MacLure, Maggie. 2015. "The 'new materialisms': a thorn in the flesh of critical qualitative inquiry?" In *Critical Qualitative Inquiry*, edited by G. Canella, MS Perez and P. Pasque. California: Left Coast Press.
- Madsen, Kresten Bent. 1959. "Theories of Motivation." Dr phil, Danmarks Lærerhøjskole.
- Maslow, A.H. 1943. "A theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50:370-396.
- Massumi, Brian. 2002. *Parables for the virtual. Movement, affect, sensation*. Durham: Duke University Press.
- Nabi, Robin L., and Lauren Keblushek. 2014. "Inspired by Hope, Motivated by Envy: Comparing the Effects of Discrete Emotions in the Process of Social Comparison to Media Figures." *Media Psychology* (17):208-234.
- Ngai, Sianne. 2005. *Ugly feelings*. Cambridge & London: Harvard University Press.
- Ngai, Sianne. 2006. "Competitiveness: From Sula to Tyra." *WSQ: Women's Studies Quarterly* 34 (3&4):107-139.
- Nissen, Morten, and Kathrine Solgaard. 2017. "The emergence of motives in liminal hotspots. / Nissen, Morten; Sørensen, Kathrine Solgaard." *Theory & Psychology* 27 (2):249-269.
- Nissen, Morten, and Dorthe Staunæs. 2016 submitted. "Critical Psychology: The most recent version (soon to be replaced), illustrated by the problem of motivation." In *The SAGE Handbook of Theoretical Psychology*, edited by Matthew Oldfield. London: SAGE.
- Pultz, Sabina. 2017. "'It's not you, it's me: Governing the unemployed self in the Danish welfare state'." PhD, Psychology, Copenhagen University.
- Raffnsøe, Sverre. 2015. *What is critique? The Critical State of Critique in the Age of Criticism*. edited by Politic & Philosophy Department of Management and Copenhagen Business School. [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/9138/WP1\\_2015\\_SR.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/9138/WP1_2015_SR.pdf?sequence=1).
- Raffnsøe, Sverre. 2018 *The human turn in management thought*. London: Routledge.
- Ravn, Anna Raaby. 2017. "Det er ynkeligt at tro, at det enkelte menneske kan stille noget op i forhold til markedskræfter og klimaforandringer – men vi skal vove at være ynkelige. Interview med Ursula Andkjær Olsen." *Information*.
- Ryan, R.M., and E.L. Deci. 2002. "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American Psychologist* 55:68-78.
- Schoeck, Helmuth. 1966. *Envy: A Theory of Social Behavior*. Indianapolis: Liberty Fund.

- Shakespeare, William. 2005. *Othello. The Moor of Venice*. St. Paul, Minnesota: EMC/Paradigm Publishing.
- Smith, Richard. 2013. *The Joy of Pain. Schadenfreude and the Dark Side of Human Nature*. Oxford: Oxford University Press.
- Staunæs, Dorthe. 1998. *Transitliv. Andre perspektiver på unge flygtninge*. København: Politisk Revy.
- Staunæs, Dorthe. 2004. *Køn, Etnicitet og skoleliv*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Staunæs, Dorthe. 2012. "Psy-ledelse: Ledelse af/i uddannelsesorganisationer efter den affektive vending." *Kvinder, køn & Forskning* 21 (3):62-78.
- Staunæs, Dorthe. 2018 accepted. "'Green with envy". Affects and gut feelings as trans-corporeal, affirmative critique of new motivational data visualisations. ." *International Journal of Qualitative Studies in Education*.
- Staunæs, Dorthe, and Malou Juelskjær. 2014. *Postpsykologisk subjektiveringsteori. Problemet med personlighed version 2.0*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Staunæs, Dorthe, and Malou Juelskjær. 2016. "The Principal is Present. Producing Psy-ontologies through Post/Psychologies." In *Psy- disciplines in Education*, edited by Eva Bendix Petersen and ZSuzsa Millei. New York & London: Palgrave Macmillan.
- Staunæs, Dorthe, and Jette Kofoed. 2015. "Experimenting with affects and senses : a performative pop-up-laboratory (self) critically revisited." In *Affective methodologies: developing cultural research strategies for the study of affects*, edited by Britta Timm Knudsen and Carsten Stage, 45-68. Basingstoke, Hampshire Palgrave Macmillan.
- Staunæs, Dorthe, Sverre Raffnsøe, and Morten Nissen. 2018 in prep. "Alt hvad de behøver er en lille smule motivation!" *Ansætser til en gen-artikulation og en affirmativ kritik af motivation og motivationsarbejde* " In *Motivationsarbejde (arbejdstitel)*, edited by Kristine Kousholt, John Krejstler and Morten Nissen.
- Stiberg-Jamt, Rune, Dorthe Staunæs, Malou Juelskjær, and Stine Meltevik. 2017. *Med fokus på lille Fatimas og Oles læring. Sluttrapport for følgeevalueringen av «Flerårig skoleutviklingsprosjekt i utsatte områder. 2012–2017*. Kristianssand: Oxford Research. Aarhus Universitet/School of Education.
- Taylor, Frederick Winslow. 1911/1967. *The Principles of Scientific Management*. London: Ww Norton & Co.
- Undervisningsministeriet. 2017. *Rapport fra Udvalget om ligestilling i dagtilbud og uddannelse*. København: Undervisningsministeriet.
- Walton, Stuart. 2004. *A Natural History of Human Emotions*. London: Atlantic Books.
- Wrenn, Mary V. 2015. "Envy in Neoliberalism: Revisiting Veblen's Emulation and Invidious Distinction." *Journal of Economic Issues* 49 (2):503-510.

---

[1] <http://edu.au.dk/forskning/omraader/reform/>

[2] <http://justitsministeriet.dk/nyt-og-presse/pressemeddelelser/2013/udrejs...>, (min kursivering)