

# FAGLIG LEDELSESRESONANS: NÅR STRATEGISKE INDSATSER EKSKLUDERER FAGPROFESSIONELLES DELTAGELSESMULIGHEDER

VOL#4 Forår 2023

Publiceret: 4. maj 2023

Af: Sanna Lassen og Anne Krøger Pedersen

## ABSTRACT

Kommunale indsatser med fokus på professionel praksisudvikling har gennem en årrække præget den danske folkeskole. Projekter er igangsat med forventning om den formelle skoleledelses implementering og omsætning af indsatserne i praksis. Ressourcepersoner har i den forbindelse været en ofte anvendt kommunal strategi i arbejdet med at realisere de kommunale forventninger. Denne vertikale implementeringskæde, hvor forvaltningstiltag forventes at sive ned gennem systemet, genererer forskellige problemstillinger. Artiklen, der baserer sig på to ph.d.-afhandlinger, adresserer fagprofessionelle, der i samarbejde med ressourcepersoner, er tiltænkt at være det sidste realiserende led i kæden. De strategiske indsatser synes her at ekskludere de fagprofessionelles mulighed for at være aktivt deltagende i den professionelle praksisudvikling. Forvaltninger og skolens ledelse får derfor en opgave med at træffe beslutninger, der bidrager til, at de fagprofessionelle bliver inkluderet og dermed reelt får mulighed for at deltage i at realisere de strategiske indsatser. På den baggrund spørger artiklen *hvordan kan fagprofessionelle i den danske folkeskole blive inkluderet i det strategiske udviklingsarbejde om faglig praksisudvikling i samarbejdet med ressourcepersoner?* Artiklen konkluderer, at forvaltninger og ledelse i højere grad må være selvobservante og iagttagende,

hvilke forudsætninger de bygger deres beslutninger på og herigennem kontrollere og opbygge deres *resonanskapabilitet*.

## INDLEDNING

Denne artikel tager afsæt i skolereformen fra 2014. Ledelse i folkeskolen har siden reformen skullet forholde sig til, at danske forvaltninger har igangsat en række forskellige tiltag for at leve op til reformens formålsparagraf. Særligt har tiltagene fra 2014 været præget af A.P. Møllerfondens *Folkeskoledonation* på en milliard kroner med det formål at "[...] bidrage til at styrke undervisningen, og dermed elevernes læring, trivsel og dannelse" (A.P. Møller Fonden, 2013). Bevillingerne er i høj grad tildelt fælleskommunale projekter, hvorfor de enkelte skoler ikke længere selv bestemmer deres udviklingstiltag men nu bliver inkluderet i en fælleskommunal indsats (A.P. Møller Fonden, 2013, 2020), som de ikke kan afvise.

I artiklen fokuserer vi på anvendelsen af ressourcepersoner i relation til disse fælleskommunale strategiske indsatser. Artiklens pointer baserer sig på resultater af analyse af empirisk materiale fra to ph.d.-afhandlinger (Krøger, 2021; Lassen, 2020), hvor anvendte citater er spidsformuleringer af forskningsmæssige pointer. Artiklens ærinde er at problematisere den strategiske anvendelse af ressourcepersoner. På den baggrund tilbyder artiklen en alternativ vinkel til en bestemt tilgang til implementering af strategiske indsatser med afsæt i empirisk materiale fra en dansk skolekontekst. Artiklens bidrag er således empirisk funderet med et ønske om at rette opmærksomheden mod et hverdagsfænomen i folkeskolen og de problematikker, der kan følge med en strategisk anvendelse af ressourcepersoner. Ambitionen er derfor *ikke* at adressere problematikker i relation til implementering af strategiske indsatser per se, idet dette allerede er et velbeskrevet og diskuteret forskningsfelt, der er blevet udfoldet på forskellig vis (fx Hatch, 1993; Kotter, 1997; Luhmann, 2018; Stacey, 1995). I stedet vil artiklen anvende en af disse teorier til at give *et* alternativt perspektiv, der kan nuancere en umiddelbar selvfølgelig strategisk anvendelse af ressourcepersoner, der tilsyneladende ikke så nemt lader sig realisere i praksis som intenderet (Lassen, 2020, p. 5).

Empirisk har vi iagttaget, at fælleskommunale strategiske tiltag, der involverer ressourcepersoner[1] (Lassen, 2020, p. 305), ser ud til at være iværksat ud fra en lineær forståelse, hvor forvaltningens strategier så at sige siver ned gennem hele skolesystemet for til

sidst at have den ønskede indflydelse og effekt på eleverne (Grøn et al., 2014, p. 117). En forståelse, der også ser ud til at gøre den formelle ledelse til et knudepunkt mellem forvaltning og skole og herigennem en fuldstændig central figur, hvorigennem nedsivningen af forvaltningsindsatser kan finde sted. Med andre ord; ledelse bliver svaret på, hvordan forandringer kan forekomme (Wiedemann, 2016, p. 7; 171).

I denne vertikale nedsivning bliver ressourcepersoner trukket tæt på ledelse. Samtidig bliver de også af ledelsen forstået som kollegarepræsentanter (Lassen, 2020, p. 262)- et udpluk af den fagprofessionelle[2] gruppe, der på den måde kan repræsentere deres kolleger i udmøntningen af indsatser. Fremstillingen bygger på en antagelse om, at ledelsen herigennem kan skyde genvej til medarbejderholdninger og -deltagelse og på den måde sikre udvikling af den professionelle praksis. Som en ressourceperson udtrykker det:

***”JEG FIK DEN BEMÆRKNING FRA EN KOLLEGA, JA, DET VAR JO VEJLEDERNE, DER SKULLE BYGGE SKOLEN OP, FOR DET HAVDE LEDEREN SAGT”*** (KRØGER, 2021, P. 161).

Som strategi giver ressourcepersonen både politiske, organisatoriske og professionelle muligheder men også en række begrænsninger med nye problematikker.

En skoleleder påpeger, at den vertikale nedsivning ikke fungerer efter hensigten:

**... JEG TROR, AT VI HAR HAFT EN FORMODNING OG EN FORVENTNING TIL FOR EKSEMPEL SÅDAN NOGET SOM DISTRIBUTERET LEDELSE, AT VI SOM LEDERE HAR KUNNET SIGE, VI HAR VÆRET TIL MØDE OG KONFERENCER, VI HAR DISKUTERET MED HINANDEN, VI HAR LAVET DIPLOM OM, HVAD VI TÆNKTE OG TROEDE, DER ER LAVET PROFESSIONELLE LÆRINGSFÆLLESSKABER. DET HELE ER JO BLEVET SYSTEMATISERET I EN GRAD, HVOR JEG TROR, AT MAN SOM SKOLELEDER HAR TÆNKET, JAMEN, NU HAR JEG JO TALT MED MIN LÆRINGSVEJLEDER, LÆSEVEJLEDER, INKLUSIONSVEJLEDER OG HVAD VI NU ELLERS HAR AF VEJLEDERE, SÅ NU HAR JEG SENDT DET VIDERE, SÅ KØRER DET NU. DER ER I HVERT FALD ET ELLER ANDET I SYSTEMET, DER ER GÅET GALT** (KRØGER, 2021, P. 159).

En af de fremtrædende problematikker ved at anvende ressourcepersonen som strategisk indsats fordret af kommunale indsatser er eksklusionen af kollegers deltagelsesmuligheder

(Krøger, 2021; Lassen, 2020). Idet ressourcepersonen af forvaltninger og ledelse bliver fremstillet som en repræsentant for deres kolleger, men i samme nu bliver trukket ud af det kollegiale og tæt på ledelse, bliver organisationen blind for, at kollegial repræsentation ikke er en mulighed. Igennem nedsivningsforståelsen bliver ressourcepersonen i stedet en del af strategien som repræsentanter for ledelse. Den fagprofessionelle repræsentativitet forsvinder herigennem, hvorfor de fagprofessionelle bliver ekskluderet fra muligheden for at yde et aktivt bidrag til realiseringen af den konkrete strategiske indsats. I en kommunal optik bliver rationalet, at en opkvalificering af ressourcepersonen bliver ligestillet med fagprofessionel praksisudvikling.

Sagt med andre ord betyder det, at de fagprofessionelle fra et strategisk synspunkt er repræsenterede, fordi ressourcepersoner forstås som repræsentanter for deres kolleger. Derved behøver de fagprofessionelle ikke at blive adresseret særskilt. Problemet bliver, at denne tilgang negligerer, at ressourcepersonen nok er betinget af at være lærer eller pædagog - og derfor til en vis grad stadig hører til den fagprofessionelle gruppe - men i det øjeblik en lærer eller pædagog fungerer som ressourceperson og bliver trukket tæt på ledelse, træder personen ud af det kollegiale (Krøger, 2021, p. 161; Lassen, 2020, p. 296). De fagprofessionelle bliver så at sige glemt i forhold til, at de også har brug for hjælp til, hvad de skal forandre, når den øvrige kontekst bliver forandret. En lærer siger det på denne måde:

**JA, JEG TROR OGSÅ, AT NÅR MAN SNAKKER OM RESSOURCEPERSONER, OG DER ER NOGLE NYE ROLLER OG SÅDAN NOGET PÅ SKOLEN, SÅ ER DET OGSÅ VIGTIGT AT HUSKE, AT DEM DER IKKE ER RESSOURCEPERSONER, SOM ER HALVDELEN TILBAGE. DERES ROLLE BLIVER JO OGSÅ FORANDRET** (LASSEN, 2020, P. 222).

I forlængelse af den strategiske forglemmelse kan der opstå eksklusion af de fagprofessionelles deltagelsesmuligheder. Med ressourcepersonen som kollegarepræsentant ser det altså ud til, at de fagprofessionelle ikke bliver taget i betragtning i forhold til den lokale udmøntning af de fælles kommunale indsatser. En lærer adresserer problemet i dette citat om de kommunale indsatser:

**NEJ, HVIS DET DRÆNER MIG FOR ENERGI, SÅ ER DET MÅSKE, HVIS AT DER BLIVER FREMSTILLET HELT VILDT MANGE NYE TING ELLER KRAV TIL MIG, SOM JEG SYNES**

ER FOR LANGT FRA, AT JEG – HVOR JEG MANGLER NOGLE REDSKABER PÅ VEJ DERHEN, ALTSÅ HVOR AT JEG ER HER, OG SÅ FORMULERER MAN TI MÅL, DER ER HER, UDEN AT MAN HJÆLPER MIG PÅ VEJ DERHEN. OG SÅ KAN JEG GODT STEJLE LIDT PÅ DET ELLER MISTE MIN ENERGI (LASSEN, 2020, P. 222)[3].

Vi retter således blikket mod politiske strategier, der på legitim vis bliver søsat, og som umiddelbart virker logiske og indlysende, når vi godtager præmissen om, at strategiske tiltag kan sive ned gennem et system. Vores analyse af sådanne strategier har dog vist, at antagelsen frembringer et antal problematikker, som både det politiske niveau og det formelle ledelsesniveau bliver nødt til at forholde sig til, hvis de har et reelt ønske om forandring i praksis. Artiklen vil på den baggrund præsentere en anden forståelse. Formålet er at understøtte deltagelsesmuligheder for de fagprofessionelle i det strategiske udviklingsarbejde i samarbejdet med ressourcepersoner.

Med afsæt i begreberne *resonans* og *kobling* vil artiklen tilbyde et alternativt perspektiv på, hvordan der kan arbejdes med strategiske intentioner med fokus på professionel udvikling. Først vil begreberne blive udfoldet. Herefter kigger vi på, hvordan eksklusionsproblematikkerne kan forstås ud fra disse begreber og i forlængelse heraf, hvilke perspektiver begreberne kan tilbyde i det strategiske arbejde i og omkring folkeskolen.

Artiklens bidrager herigennem med et blik på strategisk ledelse, der må interessere sig for de medarbejdere ledelsesbeslutningerne og -interventionerne retter sig imod. Dette i modsætning til en ledelsesforståelse, hvor organisatoriske budskaber eller strategiske tiltag siver ned gennem organisation og dermed direkte kan overføres til medarbejdere. Og hvad ligger der så i det? Handler det om, at formel ledelse udelukkende kan iværksætte ændringer gennem demokratiske processer, eller hvis medarbejderne ønsker det - eller ved at manipulere eller 'sælge' et budskab? Pointen i denne artikel bliver ingen af delene. I stedet vil artiklen tage afsæt i en forståelse, hvor forskellige roller i en organisation har forskellige erfaringer med og forventninger til deres medlemskab og dermed til, hvilken ydelse de skal levere. Selvom elevens læring og udvikling af alle bliver italesat som det, skolen er centreret omkring, vil forståelsen af denne derfor kunne afspejle forskellige temaer og logikker. Som vi har set empirisk, iagttager det politiske system målopnåelse ud fra en kausal forståelse, hvor det på top-down-maner kan beslutte, at bestemte tiltag bliver ført videre. Fra forvaltning til

skoleledelse, som igen bliver taget videre til ressourcepersoner, som derefter giver det videre til de fagprofessionelle, der som sidste instans forandrer eleverne som strategierne foreskriver. Når en sådan forestilling ikke ser ud til at virke som intenderet, bliver der behov for at kigge efter andre mulige måder at forstå organisatorisk udvikling på. Resonans- og koblingsbegreberne tilbyder et sådan andet blik, hvor en top-down beslutning aldrig kan gennemtvinges, men beror på resonanskapabilitet eller -sensibilitet i forhold til de systemer, der bliver udsat for en strategisk beslutning, hvor det handler om at forsøge at synkronisere bevægelser (Clark, 2019).

## TEORI OG METODE

Begge afhandlinger er forankrede i sociologisk systemteori, som den er udviklet af den tyske sociolog Niklas Luhmann, og bidrager begge med et kommunikationsteoretisk perspektiv på de fagprofessionelles samarbejde med forvaltning, ledelse og ressourcepersoner. Denne forankring rammesætter både afhandlingernes teoretiske afsæt og de empiriske undersøgelser, hvor de tager epistemologisk afsæt i operativ konstruktivisme. Perspektivet bliver her relevant, fordi systemteorien først og fremmest har analytisk interesse i at "[...] bryde igennem normalitetens fremtræden [...]" og "[...] forklare det normale som usandsynligt" (Luhmann, 2000, p. 155). Således bidrager teorien med et analytisk perspektiv, der går spørgende til den umiddelbart selvfølgelige strategiske lineære anvendelse af ressourcepersoner. Desuden kan teorien mønstre et betydeligt abstraktionsniveau, der kan bidrage til at forstyrre, hvor abstraktion er en erkendelsesteoretisk nødvendighed, hvis man ikke blot skal lade sig dupere af virkeligheden (Luhmann, 2000, p. 34). Heri ligger muligheden for, at artiklen kan bidrage med det nævnte alternative perspektiv.

I Lassens afhandling (Lassen, 2020), som er et mixed method-design, er empirien konstrueret gennem tre forskellige iagttagelser; 1. Observation, 2. Interview og 3. Spørgeundersøgelse. 19 ressourcepersoner er blevet fulgt gennem 26 observationer på fire forskellige skoler fra to forskellige kommuner, mens fem kolleger, fem ressourcepersoner og fem ledere har deltaget i interviews. Ledere og ressourcepersoner fra seks nye kommuner har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. De to første iagttagelser har haft til hensigt at finde temaer om ressourcepersonen som organisatorisk rolle og funktion, mens formålet med

spørgeskemaundersøgelsen har været at afprøve, om en fortætning af disse temaer har været genkendelige i andre og flere organisationer. Krøgers afhandling (Krøger, 2021), som er et casestudie, undersøger fænomenet samarbejde mellem forvaltning, ledere, ressourcepersoner og lærere. Casestudiet anvendes til empiriske undersøgelser af udvalgte konkrete fænomener i dets naturlige sammenhæng ved anvendelse af forskellige datakilder (Cohen et al., 2011; Morgan, 2012; Yin, 2014). Afhandlingens iagttagelser konstrueres med to forskellige datakilder: policy-dokumenter og fokusgruppeinterviews. Casestudiet egner sig til at tilføre praksis dybtgående, problemløsende viden og er derfor en relevant strategi for praksisorienteret forskning (Ramian, 2012, p. 12). Casestudiet bidrager med nuancerede forståelser af de fagprofessionelles samarbejde med ledelse og ressourcepersoner, som undersøges i en specifik og kompleks case (Stake, 1995, p. xi). Undersøgelsen inkluderer data fra seks policy-dokumenter og 18 kvalitative fokussinterviews, hvor forvaltningschefer og -medarbejdere, skoleledere, ressourcepersoner og fagprofessionelle deltager.

## RESONANS OG DET STRATEGISKE ARBEJDE

Artiklens næste skridt omhandler begreberne resonans og strukturel kobling – to begreber fra det systemteoretiske begrebsapparat. Men hvorfor bliver disse begreber interessante, når vi taler om det strategiske arbejde med de fagprofessionelles samarbejde med ressourcepersoner, og hvordan kan de bidrage til at imødekomme problematikken om de fagprofessionelles manglende deltagelsesmuligheder?

Begge begreber er valgt, fordi de med afsæt i det øvrige systemteoretiske begrebsapparat *for det første* kan medvirke til at begribe nogle af de logikker, der kan ligge til grund for eksklusionen af de fagprofessionelles deltagelsesmuligheder. *For det andet* vil begreberne kunne hjælpe med til at formulere et alternativt bud på, hvordan forvaltning og ledelse kan håndtere indsatser, der inkluderer de fagprofessionelles deltagelsesmuligheder, som de på ikke-intenderet vis ser ud til at have ekskluderet. Begreberne vil blive udfoldet i det følgende og relateret til artiklens spørgsmål om, *hvordan fagprofessionelle i den danske folkeskole kan blive inkluderet i det strategiske udviklingsarbejde om faglig praksisudvikling i samarbejdet med ressourcepersoner.*

I en systemteoretisk forståelse vil forskellige organisationer og grupper i organisationerne have forskellige erfaringer, hensigter og forventninger. Disse forskellige systemer opererer nemlig autopoietisk (Luhmann, 2000, p. 74), hvor de selv bestemmer, hvilke bidrag fra deres omverdenen, de anser for at tilhøre systemet. Kontakten til deres omverden foregår derved gennem selvkontakt. Med systemer, der fungerer i verden gennem selvrepræsentativitet, vil der opstå et væld af kombinationer i de kommunikative processer med et utal af resonansvariationer, fordi forskellige systemer kobler sig forskelligt til et tema (Fx Luhmann, 1997, p. 51). Med resonansbegrebet vil forskellige systemer således have forskellige frekvenser eller selvforståelser, som de implicerede parter opererer ud fra og dermed anser for at høre til sig selv. Direkte overførbare eller genspejling af strategiske tiltag, hvor forvaltningsbeslutninger flyder ned gennem et system for til sidst at ende i klasserummet som intenderet, bliver dermed ikke en mulighed. Selvom forvaltninger, ledere og fagprofessionelle er gensidig afhængige, konstrueres mening altså forskelligt i forskellige systemer, og det umiddelbart enslydende kan betyde noget meget forskelligt for de implicerede (Lassen, 2020, p. 36; Luhmann, 2000, p. 122). Det, der kan fremstå logisk fra et forvaltnings- eller ledelsessynspunkt, kan følgelig fremstå fuldstændig ulogisk for de fagprofessionelle. Social orden er på den baggrund karakteriseret af ikke-lineære dynamikker og ustyrligheder.

Problematikken med eksklusionen af de fagprofessionelles deltagelsesmuligheder vil ud fra ovenstående perspektiv kunne forstås som forvaltningens selvrepræsentative meningskonstruktion. *For det første* ser det ud til, at forvaltningen har en overordnet forståelse af, hvordan strategier fungerer, hvor strategiske intentioner direkte kan blive overtaget og realiseret i praksis. Parallelt med denne forståelse ses *for det andet* en meningskonstruktion, hvor grundlaget for strategisk udmøntning handler om ledelse. Som tidligere skrevet kommer ledelse til at stå helt centralt i forhold til at få givet indsatser liv. Her bliver ressourcepersonen svaret på at få begge forståelser til at hænge sammen. Ved at distribuere en del af ledelsen til repræsentanter for de fagprofessionelle bliver der - lidt hverdagsagtigt sagt - slået to fluer med et smæk. Udmøntning af strategiske indsatser bliver dermed ikke sidestillet med involvering af de fagprofessionelle, men i stedet forstået via repræsentanter for de fagprofessionelle; ressourcepersoner, som bliver trukket tæt på ledelse, og bliver dem, der kan få en egentlig implementering sat i værk på ledelsens vegne. Opsummerende viser to forvaltningsmæssige logikker sig. Den første er en forståelse af,



hvordan strategier fungerer, hvor indsatser kan sive ned gennem et system via direkte overførbare. Den anden forståelse handler om, at udmøntning af strategiske indsatser centrerer sig om og udgår fra ledelse, hvor ledelse er hovedårsagen til, at noget kommer til at ske. Derfor må ledelse forlænges ud i organisationen via ressourcepersoner.

Idet begge forståelser tilsammen ser ud til i praksis at medføre en eksklusion af de fagprofessionelle deltagelsesmuligheder, kan noget tyde på at, at forvaltninger og ledelse kommer til at miste blikket for de frekvenser eller selvforståelser, som de fagprofessionelle opererer ud fra. På den baggrund vil vi her i stedet argumentere for, at forvaltning og ledelse må interessere sig for forskellige resonanser og frekvenser.

### **Resonansbegrebet – en deskriptiv forståelse**

Først undersøger vi, hvad det vil sige at interessere sig for forskellige resonanser.

Går vi tilbage til ordbogen, betyder resonans ifølge Den Danske Ordbog "Forstærkning af lyd ved tilbagekastning fra en overflade eller ved samtidig vibration hos en genstand i nærheden udnyttes fx i musikinstrumenter, hvor en plade eller en streng svinger med og forstærker tonen" (Den Danske Ordbog, 2022). Resonansbegrebet er følgelig ikke i sig selv normativt. Det handler blot om forstærkning af en 'tone'. Hvorvidt forstærkningen bliver forstået som harmoni eller disharmoni afhænger af den lyttende.

Overfører vi resonansbegrebet til forvaltnings- og ledelsesarbejdet er der først og fremmest tale om social resonans (Luhmann, 2013, p. 54). Arbejdet udmønter sig altså i det sociale og kan som sådan ikke frigøres fra det. Det kan lyde banalt men har stor betydning for forståelsen af, hvordan man som ledelse kan håndtere udviklingsindsatser. Med denne tilgang vil der nemlig konstant være andre forståelser, der må afsøges og observeres, hvis ledelsen ønsker en særlig 'tone' forstærket. Den 'lyd' eller den kommunikation, der bliver formidlet, må således blive vurderet på baggrund af den tilbagekastning, og dermed den vibration, den udløser. 'Tonen' bliver på den måde ikke en enhed, der kan komme i balance eller ligevægt i et 1:1 forhold og dermed forblive forvaltningens eller ledelsens 'tone'. I stedet kan 'tonen' netop via forskellighed blive forstærket. Spørgsmålet bliver herefter om den forstærkede 'tone' bliver fortolket som en negativ eller positiv resonans og dermed som en negativ eller positiv

forstærkning. Det betyder, at 'tonen' i det strategiske arbejde må slås an, hvilket vil sige at angive eller udstikke rammer og præmisser, som de fagprofessionelle kan handle inden for.

Resonans bliver aktiveret gennem strukturelle koblinger. I et systemteoretisk perspektiv handler strukturbegrebet om, hvordan der dannes relationer mellem elementer over tid (Luhmann, 2000, p. 332), mens koblinger handler om at skabe forbindelser mellem gensidigt afhængige men forskellige systemer. Luhmann giver eksemplet med bevidstheden, der er afhængig af den fysiske hjerne, der igen er afhængig af, at kroppen er i live (Luhmann, 2013, p. 200)– de er fuldstændig interdependente men i kombination med deres totale operationelle autonomi. Hvert element opererer på den måde for sig selv men betinget af de andre elementer. Ligesådan med sociale relationer. Ledelse og de fagprofessionelle er gensidig afhængige af hinanden og kobler sig til hinanden på kryds og tværs i kringlede forbindelser og netværk samtidig med, at de hver har deres selvstændige organisatoriske funktion, hvorunder de opererer. Pointen med ovenstående bliver, at forholdet til vores omverden kan ændres og forandre sig. Vi kan inkludere tiltag, idéer og lære nyt, men vi vælger selv, hvordan vi håndtere begivenhederne. På den baggrund bliver det væsentligt at spørge til, hvordan et system er forbundet med sin omverden vel vidende at forbundetheden er fleksibel og ikke logisk begrundet.

Så hvis man ønsker en forstærkning af, hvad der kan opfattes som positiv resonans, vil iagttagelse af de førnævnte frekvenser være afgørende for, hvorvidt ledelse overhovedet kan gøre sig forhåbninger om de fagprofessionelles mulighed for tilkobling og positive forstærkning af en indsats. For når systemer er autopoietiske og selv bestemmer deres egne operationer samtidig med, at de er strukturelt påvirkelige, bliver sensibilitet overfor andre systemers forståelser vitalt for at kunne gøre sig forhåbninger om, at nogen kobler sig til en indsats. De fagprofessionelles selvforståelse ligger dermed til grund for deres medlemskab og deres måde at forstå deres bidrag til skolen på. Uden en vis genkendelse af denne selvforståelse mister de deres eksistensgrundlag. Når afvigelse fra kendte tilstande af forståelser bliver berørt, må der være genkendelige elementer fra denne selvforståelse til stede i de nye ideer. Sagt med mere teoretiske termer må nye strukturer gøre slutningsevnen i den autopoietiske reproduktion mulig, hvis ikke de vil opgive deres eget eksistensgrundlag (Luhmann, 2000, p. 74). De fagprofessionelle kan således godt forandre sig – de er faktisk nødt til løbende at forandre sig for at håndtere forandringer omkring sig. Samtidig er der dog en grænse for, hvor meget man

kan ændre sig, hvor de fagprofessionelle kan blive overbelastede eller helt miste deres berettigelse af syne. Strukturelle koblinger handler dermed både om nødvendigheden af stabilitet og tilegnelse af ny viden. Man kan sige, at systemer dermed både er frie og ufrie på en og samme tid (Lassen, 2020, p. 38). Systemer vælger selv, hvad de vil lade sig forstyrre af, men er også afhængige af at lade sig forstyrre, og kan ikke blot afvise alt. Det væsentlige er at holde sig for øje, at systemer danner bestemte kanaler, hvor systemet lader sig irritere, og udelukker andre påvirkninger, som kun ville have destruktive effekter” (Luhmann, 1997, p. 51). Her har systemets historie en afgørende betydning for, hvilke strukturer systemet har opbygget og dermed, hvad systemet lukker af for, og hvad det er særligt sensibelt over for i koblingen til andre systemer. Strukturbegrebet betegner dermed indsnævringen af de tilslutningsmuligheder, der er tilladt i systemer (Kneer & Nassehi, 2004, p. 97). Først når der bliver skabt grobund for, at indsatsen kan blive samtidigt aktuelle mellem dem som indsatserne vedrører, bliver det muligt at synkronisere bevægelser.

Så hvis vi skal tage ovenstående alternative perspektiv for pålydende, får det nogle særlige implikationer for det strategiske arbejde både i forvaltninger og på skoler.

## IMPLIKATIONER FOR FORVALTNINGER

For forvaltninger må der være en opmærksomhed på, at ressourcepersoner ikke kan være repræsentanter for kolleger eller ledelse – og at en lineær implementeringsforståelse derfor heller ikke er mulig. Indsatsen siver ikke ned gennem et system, og der er ikke en kausal sammenhæng mellem implementeringsindsats og udbytte. Det betyder desuden, at forvaltningens legitime intentioner om professionel udvikling forsvinder bag en forståelse af, at forandringer først og fremmest begynder ved ledelsen og er mulige at styre. Et forsøg på styring gennem ressourcepersoner – hvor de bliver trukket tæt på ledelse - producerer blot mere ustyrlighed, så ustyrligheden forskydes til de fagprofessionelle, som fratager dem muligheden for at deltage. I stedet for at interessere sig for bestemte kompleksitetsreducerende strategier som fx ressourcepersoner, må forvaltninger i stedet interessere sig for selve kompleksiteten begyndende med den præmis, at skoler består af forskellige perspektiver.



**“ET FORSØG PÅ STYRING Gennem  
RESSOURCEPERSONER – HVOR DE  
BLIVER TRUKKET TÆT PÅ LEDELSE -  
PRODUCERER BLOT MERE  
USTYRLIGHED, SÅ USTYRLIGHEDEN  
FORSKYDES TIL DE FAGPROFESSIO-  
NELLE, SOM FRATAGER DEM  
MULIGHEDEN FOR AT DELTAGE.”**

Er det overhovedet muligt for de fagprofessionelle af skabe mening ud af de indsatser, der bliver lanceret både indholdsmæssigt, i relation til egne erfaringer og forventninger og den tid, der skal bruges samt i forhold til de samarbejdsrelationer man skal indgå i?

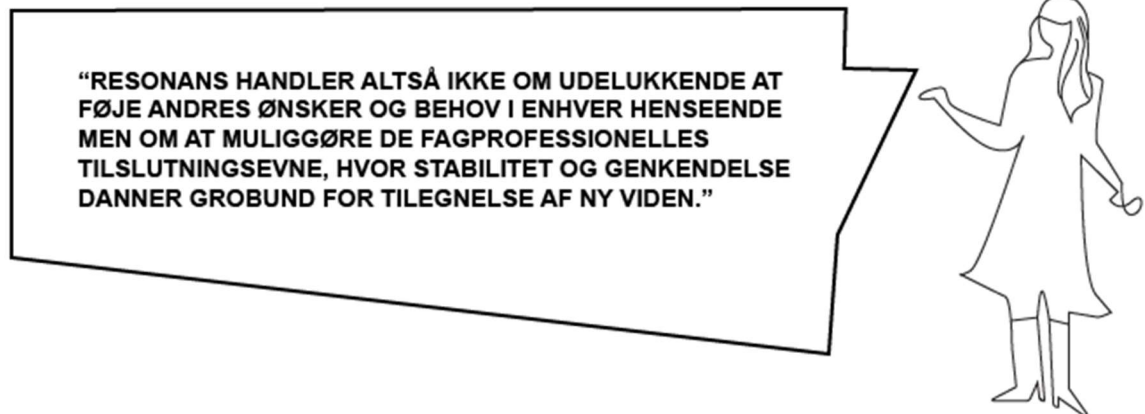
Lad os give et eksempel. En kommune har bestemt, at alle skoler skal arbejde med inklusion. Indsatsen indeholder en bestemmelse om, at alle skoler i kommunen skal have mindst en inklusionsvejleder på skolen, samt at vedkommende skal deltage i et antal kommunale kursusdage. Desuden skal skolerne afholde forældremøder om inklusion en gang årligt. En af kommunens skoler italesætter dette forældremøde som unødvendigt, da der løbende bliver afholdt forældremøder, hvor inklusion er en del af dagsordenen. For at imødekomme forvaltningens krav vælger skolen dog at afholde et aftenarrangement. Alle skolens ledere deltager ligesom syv medarbejdere, der på forskellig vis arbejder med inklusion, forbereder små 'boder', hvor forældrene kan komme og se, hvordan der bliver arbejdet med inklusion. Der dukker i alt syv forældre op og efterfølgende bliver der talt om, at det er spild af tid.

Lad os give et andet eksempel. En forvaltning har iværksat en indsats, hvor samtlige lærere skal arbejde datainformeret med fokus på udvikling af undervisningspraksis. Indsatsen bygger på praksisfællesskaber, hvorfor alle skoler skal sikre formelle samarbejdsfora for medarbejderne, hvor der er tid og mulighed for at drøfte deres praksis. Skolelederne slår tonen an med det formaliserede samarbejde, men lærerne tager udgangspunkt i deres egen lokale praksis, i deres egen hverdag og i det data, som giver mening i forhold til deres undervisningspraksis. Lærerne oplever, at ledelsen er insisterende og vedholdende i forhold til udvikling af deres samarbejde og undervisningspraksis men oplever samtidig genkendelse og aktualitet.

Erfaringerne med både første eksempel – inklusionsaften - og andet eksempel – formaliserede praksisfællesskaber - bliver lagt oven i tidligere erfaringer med kommunale indsatser, som bliver formet til forventninger om, at forvaltninger i værste fald ikke 'aner', hvad der foregår

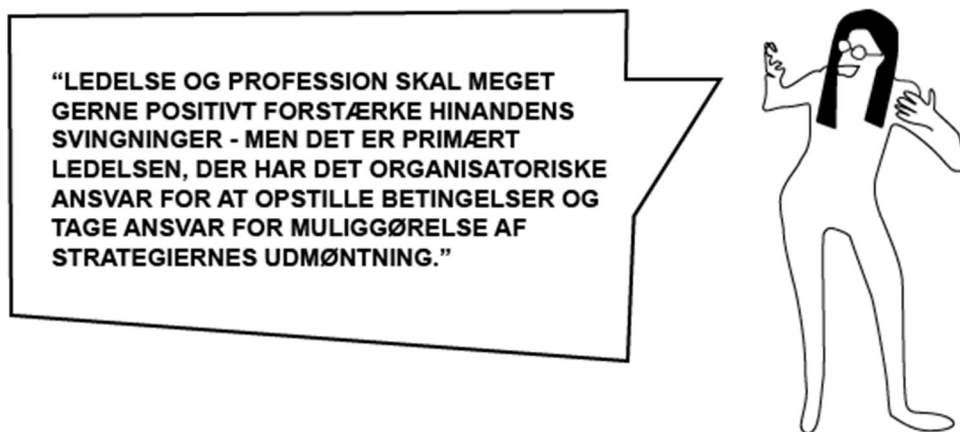
ude på skolerne og okkuperer dyrebar tid og ressourcer fra andre mere presserende sager på skolen – og i bedste fald, at de lader den enkelte skole knytte helt konkret an til skolens genkendelige praksis.

## IMPLIKATIONER FOR SKOLELEDELSE



I et ledelsesperspektiv handler de fagprofessionelles tilslutning til strategiske beslutninger derfor ikke om implementering eller repræsentation men om at interessere sig for, hvilken resonans strategien ser ud til at fremkalde. Ledelse må på den baggrund foretage forståelseskontroller. Resonans handler altså ikke om udelukkende at føje andres ønsker og behov i enhver henseende men om at muliggøre de fagprofessionelles tilslutningsevne, hvor stabilitet og genkendelse danner grobund for tilegnelse af ny viden. Ledelsen må dermed have en grundlæggende og eksplicit opmærksomhed på, at ledelsen selv må være i stand til at kommunikere og handle på måder, der samtidig giver andre deltagelsesmuligheder for de fagprofessionelle for at svinge med og forstærke 'tonen' positivt. Dette kræver af ledelse, at den er opmærksom på, hvad der kan få andre til at svinge og herigennem forsøge at ramme de svingninger. Ledelse må gå på rekognoscering i organisationen. Hvad betyder en strategisk satsning for de fagprofessionelle? Er det en indsats, de mener sig afhængige af for at kunne bestå som profession og levere deres ydelse? Vil indsatsen ligefrem kunne styrke deres ydelse og forstærke deres forståelse af deres medlemskab? Vil de overhovedet kunne genkende deres ydelse i strategien? Og vil de kunne erfare eller genkende indsatsen som en reel ressource og dermed tilskrive den en positiv betydning? Som skrevet tidligere handler resonans ikke om uniformitet men netop om forskellighed og difference. Ledelse og profession skal meget gerne

positivt forstærke hinandens svingninger - men det er primært ledelsen, der har det organisatoriske ansvar for at opstille betingelser og tage ansvar for muliggørelse af strategiernes udmøntning. Systemteoretisk kræver dette en inklusion i den sociale deltagelse, hvor personer giver deres egne bidrag og forholder sig eksklusivt til hinanden (Luhmann, 2000, p. 264). Dette vel vidende at det ikke kun er i kraft af ledelsesegenskaber at positiv resonans opstår, men at al kommunikation beror på gensidighed, hvor "[...] begge er netop det, som de er, i kraft af hinanden" (Luhmann, 2000, p. 221).



Hvis ledelse ønsker at skabe koblinger mellem forskellige indsatser og de fagprofessionelle, herunder samarbejdet med resourcepersoner, må ledelse sætte sig selv i stand til at skelne, observere og fastslå (Luhmann, 2013, p. 55), hvad der er kompatibelt med de fagprofessionelles forståelser, og hvad der ikke er, hvilket kan forstås som resonanskapabilitet (Luhmann, 2013, p. 88). Ledelse må interessere sig for og opbygge egen kapacitet i forhold til at fortolke de fagprofessionelles identifikation af eller koblingsmulighed til udviklingsindsatsen. Med andre ord må ledelse opbygge en vis grad af sensibilitet over for de fagprofessionelles egen forståelse, hvor ledelsen må gå mere empirisk til værks og afsøge mulige forståelser og ikke lade sig forblinde af idealer. Ledelsens arbejde bliver på den måde ikke stabilt men dynamisk. Når ledelse således af forskellige grunde forudsætter, at lineær implementering er mulig, kan den komme til at overse, at koblinger ikke kan sikres eller skabes af ledelsen selv, men udelukkende kan gødes ved at være observante i forhold til, hvad der kunne formodes at være kompatibelt med de fagprofessionelles selvforståelse. Uden dette blik bliver det umådelig svært for strategier overhovedet at blive genkendt som væsentlige og dermed som koblingsværdige meddelelser.



**“MED ANDRE ORD MÅ LEDELSE OPBYGGE EN VIS GRAD AF SENSIBILITET OVER FOR DE FAGPROFESSIONELLES EGEN FORSTÅELSE, HVOR LEDELSEN MÅ GÅ MERE EMPIRISK TIL VÆRKS OG AFSØGE MULIGE FORSTÅELSER OG IKKE LADE SIG FORBLINDE AF IDEALER.”**

## OPSAMLING – OM AT EVNE RESONANS I LEDELSE

Sigtet med denne artikel har været at sætte fokus på, hvordan forvaltningsledelse og skoleledelse kan arbejde med resonansevne i relation til de fagprofessionelles samarbejde med ressourcepersoner. Perspektivet er opstået gennem vores udforskning af folkeskolen fra forskellige vinkler, hvor vi begge har iagttaget, at der gennem forvaltningsindsatser, der bygger på lineær nedsvinningslogik, kan opstå en fagprofessionel eksklusionsproblematik. Vi har ønsket at tilbyde et alternativt perspektiv ved at anvende resonansbegrebet som et perspektiv for forvaltnings- og ledelsesarbejdet.

**“FORVALTNINGER OG SKOLELEDERE MÅ VÆRE SELVOBSERVANTE OG IAGTTAGE, HVILKE FORUDSÆTNINGER DE BYGGER DERES BESLUTNINGER PÅ OG HERIGENNEM KONTROLLERE DERES EGEN RESONANSKAPABILITET.”**



Opsamlende betyder perspektivet *for det første* at forvaltninger og skoleledere må være selvoobservante og iagttagende, hvilke forudsætninger de bygger deres beslutninger på og herigennem kontrollere deres egen resonanskapabilitet. Uden den kan ledelse ikke iagttagende, hvordan de forstår de fagprofessionelle og kan derfor heller ikke korrigere om det, der ledelsesmæssigt bliver søsat, overhovedet er kompatibelt med de fagprofessionelles selvbeskrivelser. Kort sagt må de slå 'tonen' an og iagttagende om den bliver forstærket på positiv vis. *For det andet* må de fagprofessionelle blive inkluderet som relevant deltagende og ikke

som repræsenterede ved resourcepersoner. Resourcepersoner bliver, som beskrevet, trukket ud af det kollegiale og ind i ledelse i kraft af den nye rolle som resourceperson. I arbejdet med strategier om professionel udvikling bliver de fagprofessionelles deltagelse dog kun mulig, når de bliver relevante i en kommunikationssammenhæng og dermed som personer betegnes som relevant medvirkende (Luhmann, 2002, p. 124; 135). I relation til forvaltningstiltag, der involverer resourcepersoner, gør det således en forskel, om de fagprofessionelle bliver betegnet som personer, som kommunikationen er afhængig af eller ikke. Resourcepersoner og fagprofessionelle må på den baggrund iagttages som to selvstændige perspektiver på kommunale udviklingsindsatser og herigennem give de fagprofessionelle reelle deltagelsesmuligheder i samarbejdet med resourcepersoner. Evnen til at skabe positiv resonans for forvaltninger og ledelser må derfor også handle om at koble strategiske indsatser til de fagprofessionelles reelle deltagelsesmuligheder – at evne at synkronisere bevægelser omkring en indsats baseret på en forståelse for fagprofessionelles selvbeskrivelser. Først her kan ledelse gøre sig positive forhåbninger om, at indsatser bliver relevante for og i den faglige praksisudvikling.



## LITTERATURLISTE

A.P. Møller Fonden. (2013). Folkeskoledonationen. Retrieved 05/03 from <https://www.apmollerfonde.dk/folkeskolen/om-donationen/>

A.P. Møller Fonden. (2020). Folkeskoledonationen. [https://www.apmollerfonde.dk/media/5295/19216-bevillingslister\\_final.pdf](https://www.apmollerfonde.dk/media/5295/19216-bevillingslister_final.pdf)

Clark, C. (2019). Resonanzfähigkeit: resonance capability in Luhmannian systems theory. Kybernetes.



Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). Research methods in education (7. edition ed.). Routledge.

Den Danske Ordbog. (2022). Resonans. <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=resonans>

Grøn, C. L. H., Hansen, H. F., & Kristiansen, M. B. (2014). Offentlig styring: Forandringer i krisetider. Hans Reitzels Forlag.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.

Kneer, G., & Nassehi, A. (2004). Niklas Luhmann: Introduktion til Teorien om Sociale systemer [Niklas Luhmanns Theorie sozialer System] (N. Mortensen, Trans.). Hans Reitzels Forlag. (Niklas Luhmanns Theorie Sozialer Systeme: Eine Einführung)

Kotter, J. P. (1997). I spidsen for forandringer.

Krøger, A. (2021). Samarbejde i skolen: En empirisk undersøgelse af, hvordan samarbejde tematiseres i kommunikationen i et kommunalt dansk skolesystem med fokus på, om og hvordan samarbejde bidrager til kobling mellem professionelles praksis og elevers læring.

Lassen, S. (2020). Ressourcepersonens hyperorientering: En empirisk undersøgelse af ressourcepersonens rolle og funktion i den danske folkeskole [Syddansk Universitet]. Odense. [https://www.sdu.dk/da/forskning/phd/phd\\_skoler/phd\\_humaniora/ph,-d-,d,-d,-afhandlinger](https://www.sdu.dk/da/forskning/phd/phd_skoler/phd_humaniora/ph,-d-,d,-d,-afhandlinger)

Luhmann, N. (1997). Iagttagelse og Paradoks: Essays om Autopoietiske Systemer (H. C. Fink, J. Katlev, & O. Thyssen, Trans.; O. Thyssen, Ed.). Gyldendal. (1995)

Luhmann, N. (2000). Sociale systemer: Grundrids til en almen teori (J. Cederstrøm, N. Mortensen, & J. Rasmussen, Trans.). Hans Reitzels Forlag. (Soziale Systeme)

Luhmann, N. (2002). Inklusion og eksklusion. *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory*, 3(1), 121-139.

Luhmann, N. (2013). Introduction to Systems Theory (P. Gilgen, Trans.; D. Baecker, Ed.). Polity Press. (Einführung in die Systemtheorie)

Luhmann, N. (2018). *Organization and Decision* (R. Barrett, Trans.). Cambridge University Press. (Organisation und Entscheidung)

Morgan, M. S. (2012). Case studies: One observation or many? Justification or discovery? *Philosophy of Science*, 79(5), 667-677.

Ramian, K. (2012). *Casestudiet i praksis* (2. udgave ed.). Hans Reitzel. [https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22sb\\_5514934%22](https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22sb_5514934%22)

Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic management journal*, 16(6), 477-495.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications. [https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22sb\\_4420079%22](https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22sb_4420079%22)

Wiedemann, F. (2016). *Send mere ledelse: En analyse af Ledersamfundets konsekvenser*.

Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (Fifth edition ed.). SAGE. [https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22sb\\_6013776%22](https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22sb_6013776%22)

---

[1] Definition af en ressourceperson: *Lærer/pædagog, der formelt er ansat til at varetage en lærerrolle/pædagogrolle samt en ekstra rolle med fokus på undervisningspædagogisk udvikling, i relation til kolleger og/eller i forbindelse med strategiudvikling sammen med skolens ledelse* (Lassen, 2020, p. 5).

[2] Begrebet *fagprofessionel* refererer til de lærere og pædagoger, der ikke er ressourcepersoner.

[3] Citatet er fra Fokusgruppeinterview på tværs/Interviewer: Lassen, S., 2019 på Skole 4. Citatet ikke er med i selve ph.d.-afhandlingen, men der bliver henvist til interviewet i afhandlingen (Lassen, 2021, p. 222)