

Ledelses- udfordringer og menings- skabelse i en erhvervs- gymnasial kontekst

PERSONBOKS

Iben Lehmann Rasmussen

- Lektor i engelsk, kommunikation og IT samt fælles AC-tillidsrepræsentant på Hansenberg Tekniske Gymnasium
- Master i gymnasiepædagogik og ledelse, Institut for Kulturvidenskaber, Syddansk Universitet. Iben har skrevet masterprojektet: *Ledelsesudfordringer og meningsskabelse i en erhvervgymnasial kontekst.*

Af **Iben Lehmann Rasmussen**

Abstract

Når skolekulturen på en skole bliver sløret af for mange rektorskift og for få fælles pejlemærker, træder mellemlederen ind som organisationens hukommelse – og måske dens håb. I et uddannelsessystem i forandring, hvor krav om dokumentation og målopfyldelse intensiveres, står erhvervsgymnasier over for komplekse ledelsesudfordringer, der kræver dygtig ledelse på alle organisatoriske niveauer. Denne artikel undersøger mellemlederrollen på et teknisk erhvervsgymnasium, hvor rektoren fungerer som mellemleder i en flerlagsledelsesstruktur. Rollen indebærer en balance mellem daglig skoleledelse og implementering af strategiske direktiver fra den øverste ledelse.

Med udgangspunkt i Karl E. Weicks teorier om meningsskabelse og løst kobled systemer (Weick, 1976; 2009) analyseres, hvordan erhvervsgymnasier håndterer krav fra politiske direktiver, økonomiske begrænsninger og pædagogiske mål. Gennem en mixed methods-tilgang, der inkluderer semistrukturerede interviews med henholdsvis rektor, pædagogisk koordinator og underviser, dokumentanalyse og selvetnografiske refleksioner, afdækkes de unikke udfordringer, rektorer står over for i forhold til at fortolke og implementere organisatoriske strategier, samtidig med at de opretholder en sammenhængende skolekultur i en kontekst præget af hyppige lederskift og høj personaleomsætning.

Undersøgelsens resultater peger på en væsentlig udfordring med at opretholde organisatorisk hukommelse, hvilket har undergravet skolens stabilitet og kontinuitet. Undersøgelsen fremhæver behovet for strategiske meningsskabelsesprocesser og robust vidensbevarelse, der kan sikre en fælles retning og fastholde skolens værdier. Samtidig understreges vigtigheden af en transparent og strategisk kommunikation, der kan bygge bro mellem skolens overordnede mål og den daglige praksis.

Erhvervsgymnasiet befinder sig i et spændingsfelt mellem pædagogiske idealer og politiske realiteter – mellem dannelse og dokumentation, trivsel og taxameter. Skiftende reformer, nye styringslogikker og demografiske forskydninger har intensiveret krav om effektivitet og ansvarlighed og skabt et markant krydspres for både medarbejdere og ledelse.

Modsat STX, hvor rektor fungerer som øverste leder, er rektor i erhvervsskolekonteksten placeret midt i en flerlagsledelse – med reference opad til direktionen og ansvar nedad for drift, personale og pædagogisk praksis. Rollen trækker i en operationel retning med fokus på

at implementere og oversætte strategier formuleret andetsteds, hvilket begrænser handlerummet for strategisk ledelse – ikke på grund af manglende kompetence, men med rod i strukturelle vilkår.

Denne undersøgelse tager afsæt i en skole præget af hyppige rektorskift og høj personaleomsætning. Fraværet af kontinuitet og strategisk retning har udfordret både kultur og organisatorisk hukommelse. Uformelle aktører har midlertidigt udfyldt ledelsesrummet, men slid og tab af fælles narrativ truer sammenhængskraften.

Det har skabt en ustabil ledelsessituation, høj personaleomsætning og slitage på både struktur og kultur. For >

medarbejderne har det været år præget af uforudsigelighed, manglende retning og – i flere tilfælde – stressrelaterede sygdomsmeldinger.

I 2023 tiltrådte en ny rektor med fokus på trivsel, kultur og ledelsesnærvær i samarbejdet mellem ledelse, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentanten. Det rejser et centralt spørgsmål: Hvilke udfordringer står rektor overfor som mellemleder i en erhvervsgymnasial kontekst – og hvilken rolle spiller skolens strategi og øvrige processer i løsningen?

Med afsæt i Karl E. Weicks begreber om meningsskabelse og løst koblede systemer (Weick, 2009; Hammer og Høpner, 2024) analyseres, hvordan strategisk ledelse, kommunikation og kulturforankring kan anvendes som navigationspunkter i en organisation, hvor formel styring og praktisk virkelighed ofte er løs koblet. Ambitionen er ikke kun at diagnosticere, men at bidrage med perspektiver, der kan styrke strategisk robusthed og pædagogisk sammenhæng.

Teoretisk ramme: Weick, meningsskabelse og løs kobling i ledelse

Karl E. Weicks (1976) teorier om meningsskabelse og løst koblede systemer danner rammen for denne analyse. De åbner for en forståelse af ledelse i organisationer præget af forandring, flertydighed og fragmentering – hvor rektors rolle som mellemleder udfoldes i krydsfeltet mellem retning og relationer, strategi og drift.

Meningsskabelse handler om, hvordan mennesker retrospektivt skaber mening i komplekse situationer. Organisationer ses som sociale systemer i konstant fortolkning, og meningsskabelse bliver central – både som proces og ledelsesopgave – især i en skole præget af skiftende ledelse og utydelig strategi. Mening skabes i samspil med andre og forankres i kultur og tidligere erfaringer. Derfor er meningsskabelse tæt knyttet til organisatorisk hukommelse.

Løst koblede systemer betegner organisationer, hvor afdelinger og teams opererer med høj grad af autonomi. Det giver fleksibilitet, men rummer også risiko for tab af fælles retning og koordinering – særligt i en

kontekst med høj personaleudskiftning og uklare koblinger mellem struktur og praksis.

I undersøgelsen anvendes Weicks begreber til at analysere rektors muligheder for at skabe strategisk forankring og fælles forståelse i en organisation præget af hukommelsestab og fragmentering. Fokus er ikke kun på, hvad rektor gør, men hvordan ledelse i sig selv bliver en meningsskabende praksis.

Metode og empiri

Undersøgelsen anvender en mixed methods-tilgang, hvor metodisk triangulering mellem semistrukturerede interviews, dokumentanalyse og selvetnografiske refleksioner forsøger at skabe en nuanceret forståelse af ledelsespraksis i en erhvervsgymnasial kontekst præget af strukturelt krydspres og høj kompleksitet.

De semistrukturerede interviews (Tanggaard & Brinkmann, 2020) er gennemført med tre nøglepersoner, der repræsenterer forskellige organisatoriske niveauer: rektor, en pædagogisk koordinator og en underviser. Interviewene blev transskriberet og analyseret tematisk med fokus på strategi, kultur og organisatorisk hukommelse.

Den dokumentanalytiske tilgang (Tanggaard & Brinkmann, 2023) omfattede skolens vedtægter, bestyrelsens forretningsorden, strategiske pejlemærker og det interne styringsværktøj Radar HTX. Formålet var at identificere diskrepanser mellem formuleret strategi og oplevet praksis – og at forstå, hvordan strategisk kommunikation rammesættes formelt.

Endelig inddrages selvetnografiske refleksioner (Alvesson, 2003) med afsæt i min dobbeltrolle som underviser og tillidsrepræsentant. Denne tilgang gav adgang til subtile dynamikker, stemninger og kulturelle praksisser, som sjældent optræder i formelle dokumenter. Refleksionerne er anvendt analytisk og ikke som primær empiri. Risikoen for bias er håndteret gennem bevidst metodisk triangulering og kritisk refleksion over min position.

Samlet set giver de tre metodiske greb indsigt i, hvordan strategi, ledelse og kultur opleves og praktiseres i en organisation, hvor løs kobling mellem strategi og praksis er både et vilkår og en udfordring.

“Vi får strategier og dokumenter, men ofte uden forklaring. Der mangler en oversættelse – nogen, der gør det meningsfuldt for os i hverdagen.”

(Pædagogisk leder)

Analytisk strategi

Analysen er inspireret af Grounded Theory (Tinggaard & Brinkmann, 2023). Gennem åben kodning fremkom temaer som organisatorisk hukommelse, kulturel sammenhæng og strategisk kommunikation. Disse blev i den selektive kodning koblet til Weicks begreber om meningsskabelse og løst koblede systemer (Weick, 1976; 2009). Hensigten har været at sikre, at konklusionerne udspringer af empirien og fortolkes gennem et begrebsmæssigt solidt perspektiv.

Metodiske forbehold og mulighed for overførbare

Undersøgelsen bygger på tre kvalitative interviews med nøgleaktører på samme erhvervsgymnasium: rektor, en pædagogisk koordinator og en underviser. Informanterne er strategisk udvalgt med henblik på at dække både ledelseslag, pædagogisk koordinering og praksisnær undervisning. To af informanterne har været ansat siden 2018 og har oplevet alle fire rektorskit, hvilket tilfører en særlig kontinuitet og hukommelsesdybde.

Selvom analysen udspringer af én konkret institutions erfaringer, er rektorrollen som mellemlider i en erhvervsskole en strukturel position, der rækker ud over det lokale. Undersøgelsen kan derfor – med de nødvendige forbehold – ansues som et spejl på bredere tendenser og udfordringer i den erhvervsgymnasiale sektor. Det betyder ikke, at resultaterne kan generaliseres i statistisk forstand, men at de kan tilbyde analytisk generaliserbarhed (Flyvbjerg, 2006) og danne afsæt for videre refleksion. Samtidig anerkendes, at enkelte forhold – såsom organisationskultur og tidligere konsulentforløb – har lokal karakter og dermed ikke kan påstås at udgøre en objektiv sandhed om sektoren som helhed.

Organisatorisk kontekst og ledelsesmæssige forudsætninger

Det pågældende erhvervsgymnasium er en del af en stor erhvervsskole med rødder tilbage til 1854 og omfatter EUD, EUX og HTX. Organisationen er kompleks med flere matrikler og ledelseslag. Bestyrelsen inkluderer både interne og eksterne aktører, mens direktionen vare-

tager den overordnede ledelse. Rektor for HTX og EUX indtager en mellemliderrolle i en organisationsstruktur, hvor rektor er organisatorisk tæt forbundet med både direktion og undervisere. Det gør strukturen flad – men med et strategisk krydspres, hvor rektor skal omsætte overordnede målsætninger uden nødvendigvis at have fuldt ledelsesrum til at præge dem.

HTX-afdelingen rummer ca. 220 elever og 23 undervisere. Fire rektorskit mellem 2018 og 2023 har svækket kontinuitet og skabt ledelsesmæssige vakuumer. I fraværet af stabil ledelse har erfarne medarbejdere trådt frem som uformelle kulturbærere – kollegaer, der har fastholdt praksisfællesskaber, værdier og lokal identitet. Deres funktion var essentiel i en periode præget af strategisk uklarhed, skiftende begreber og fravær af stabil retning.

“Vi rykkede tættere sammen som kolleger – ikke for at bakke op om ledelsen, men for ikke at miste det, vi følte, var vores DNA.” (Underviser)

Et konsulentforløb blev iværksat med henblik på at genrejse et fælles narrativ, men også dette initiativ blev afbrudt af endnu et lederskit. I forlængelse heraf begyndte flere kulturbærere at trække sig – ikke af modvilje, men fordi byrden ved uformelt at bære organisationens kultur var blevet for tung.

“Nu er der en leder, vi har tillid til – så nu stopper alle. De er færdige med at bære.” (Underviser)

Citatet afspejler en paradoksal virkelighed: Først da en leder, der nød medarbejdernes tillid, trådte til, følte kulturbærerne, at de kunne give slip – og netop derfor gjorde de det. Årene med organisatorisk slitage havde tappet dem, og selv tillid kunne ikke længere kompensere for udmattelsen. Dermed forsvandt ikke blot individer, men også væsentlige dele af organisationens historik og sammenhængskraft.

Ledelsesstruktur, forventninger og kommunikationskløft

Organisationen balancerer mellem hierarki og det, Raae (2013) kalder “ledelse via midten”, hvor rektor placeres i et krydspres mellem at oversætte strategiske mål opad og skabe mening nedad. Medarbejderne udtrykker både behov for tydelig ledelse og ønske om inddragelse:

>

“Når skolekulturen på en skole bliver sløret af for mange rektorskift og for få fælles pejlemærker, træder mellemlederen ind som organisationens hukommelse – og måske dens håb.”

Iben Lehmann Rasmussen

“Vi skal have fundet ud af, hvad det er for en kultur, vi vil have. Den gamle er der ikke mere.”

(Pædagogisk koordinator)

Den nuværende rektor ønsker at kunne tildele ansvar til nøglepersoner og skabe lokal involvering, men der mangler en fælles forestilling om fremtidig struktur og kultur. I denne kontekst bliver strategiens praktiske udmøntning central. Skolens strategiske pejlemærker – fx AI, bæredygtighed og rekruttering – skal lokalt oversættes via Radar HTX, et internt styringsværktøj, der måler progression på indikatorer som faglighed, trivsel og effektivitet.

På papiret fremstår Radar HTX som et gennemsigthedsdskabende redskab, men i praksis opleves det blandt flere medarbejdere primært som et driftsorienteret skema uden pædagogisk retning eller kulturforankring:

“Jeg ved ikke, hvad for en dagsorden jeg skal spille efter – den må direktøren og rektor udstikke.”

(Pædagogisk koordinator)

Når strategiske redskaber som Radar HTX ikke formår at engagere medarbejderne i en fælles retning, svækkes både ejerskab og meningsskabelse. Det strategiske potentiale risikerer at blive reduceret til endnu et lag af kontrol og administration – og dermed modarbejde sin egen hensigt om lokal forankring og følgeskab.

Et væsentligt ledelsesmæssigt spændingsfelt er forskellen mellem den formelle struktur og den oplevede kommunikationspraksis. Rektor må agere mellem direktionens forventninger og medarbejdernes praksisnære behov – i et krydsfelt, hvor kommunikation oppefra ofte opleves som envejstrafik:

“Vi får strategier og dokumenter, men ofte uden forklaring. Der mangler en oversættelse – nogen, der gør det meningsfuldt for os i hverdagen.” (Pædagogisk koordinator)

Denne oplevelse afspejler en klassisk udfordring i løst koblede systemer (Weick, 1976): afstanden mellem beslutning og virkelighed. En gennemgang af skolens dokumenter – herunder bestyrelsens forretningsorden, pejlemærker og Radar HTX – peger på et teknokratisk narrativ med fokus på benchmarking og målstyring. Når koblingen til undervisningens virkelighed udebliver,

forsvinder også muligheden for ejerskab og praktisk relevans (Majgaard, 2021).

Analysen viser, at mellemlederen ikke blot skal implementere beslutninger, men oversætte og forankre dem. Netop her aktualiseres Weicks pointe (Weick, 2009): at stabilitet og mening i løst koblede organisationer opstår gennem kontinuerlig fortolkning og lokal oversættelse – ikke gennem top-down kontrol. I dette krydsfelt bliver rektorens rolle som oversætter, meningsgiver og forbindelsesled tydelig – ikke kun organisatorisk, men strategisk og kulturelt.

Kulturens sammenbrud og fragmentering

Undersøgelsen viser, at når skolens ledelseslag skifter hyppigt, smuldrer det kulturelle fundament. Den fælles forståelse for “hvem vi er” og “hvordan vi gør tingene her” opløses langsomt – og det bliver vanskeligt at opretholde kontinuitet og sammenhæng. Som underviseren udtrykker det:

“Det føles, som om vi starter forfra, hver gang der kommer en ny rektor – og hver gang med nye begreber, nye projekter, nye strategier.” (Underviser)

Her bliver meningsskabelse et nøglebegreb: Medarbejderne forsøger løbende at skabe mening i skiftende pejlemærker, men det bliver svært, når fortællingerne konstant omskrives, og når koblingen mellem strategi og praksis forbliver løs og utydelig.

Organisatorisk hukommelsestab

Den høje personaleomsætning og de mange lederskift har også udhulet skolens institutionelle hukommelse. Beslutningsrationale, lokale traditioner og vigtig viden forsvinder i takt med, at medarbejdere og ledere forlader organisationen. Det efterlader nye ledere og kolleger uden det nødvendige erfaringsgrundlag at træffe meningsfulde valg på. Underviseren udtrykker det således:

“Man skulle tænke over [...] hvordan man fastholder en institutionel hukommelse [...] så man ikke skulle hente en eller anden udefra, som igen skulle lære, hvad DNA’et var. Det bliver et evigt rul – og vi mister noget hver gang.” (Underviser)

Senere i interviewet bekræftes dette:

“Vi har medarbejdere, der sidder inde med vigtig viden – men hvis de stopper, forsvinder den med dem. Der er ikke nogen systematik i, hvordan det bliver givet videre.” (Underviser)

I et løst koblet system – som Weick beskriver – kan afdelinger og teams arbejde relativt autonomt. Det kan være en styrke, men det forudsætter, at der eksisterer et fælles fundament og en kontinuerlig intern oversættelse af mål og retning. Når hukommelsen og narrativet forsvinder, risikerer man i stedet organisatorisk fragmentering. Disse oplevelser af kommunikationsbrist og uklarhed understreger ikke blot et strukturelt problem – de peger på et ledelsesrum, hvor kommunikation i sig selv bliver afgørende for strategisk gennemslagskraft og organisatorisk sammenhæng.

Tre stemmer fra praksis: underviseren, koordinatoren og rektor

De tre interviews i undersøgelsen repræsenterer centrale roller i organisationen og bidrager med forskellige

Tabel 1:

Position	Organisatorisk rolle	Fokus og udsagn	Perspektiv
Underviser	Lærer uden formel ledelsesfunktion.	Oplever mismatch mellem ledelse og praksis. Efterlyser støtte og forståelse.	Praksisnært. Generel organisationsforståelse, men ikke ledelsesnært.
Pæd. koordinator	Ny-udpeget funktion under den nye rektor.	Balancerer pædagogik og administration. Mægler mellem ledelse og lærere.	Reflekteret omkring kultur og narrativ.
Rektor	Ny leder med ansvar for HTX og EUX. Mellemleder i systemet.	Skal navigere i krydspres. Ønsker stabilitet og tillid – men mangler strukturel ro.	Strategisk, kompleksitetssensitiv og bevidst om balanceopgaven.

perspektiver på ledelsesudfordringer, strategi og kultur. For at tydeliggøre forskellene og fællestrækkene mellem aktørerne sammenfattes hovedtræk i Tabel 1:

- Tabellen understøtter analysens centrale pointe: Fragmentering er ikke kun et organisatorisk fænomen, men opleves og håndteres forskelligt afhængigt af organisatorisk position.
- Underviseren beskriver en praksis præget af krydspres, hvor faglighed og sociale opgaver flyder sammen. Han oplever mismatch mellem ledelsesvision og hverdagsvirkelighed – og efterlyser støtte, mening og reel inddragelse.
 - Den pædagogiske koordinator agerer i et spændingsfelt mellem administration og pædagogik. Hun bliver både fortolker og buffer mellem ledelse og lærere, men oplever usikkerhed, når ledelsesmæssige pejlemærker skifter.
 - Rektor står med den formelle ledelseskompetence, men beskriver sit handlerum som præget af strukturelle begrænsninger, forhandlingskrav og uforudsigelighed. Hun ønsker at skabe sammenhæng og mening – men mangler stabile strukturer og kontinuitet at bygge videre på.

Disse perspektiver synliggør, hvordan skolens fragmentering ikke alene er strukturel, men opleves dybt forskelligt afhængigt af position. Netop derfor er meningsskabelse og kulturel genforankring afgørende.

Kulturel sammenhæng og værdier i opløsning

Tidligere blev kulturen båret af ildsjæle med fagligt engagement og stærkt kollegialt fællesskab, men i fraværet af formel ledelse er disse uformelle kulturbærere gradvist blevet slidt op. Det opleves, at

“kulturen ikke er sivet nedad til de nye” (pædagogisk koordinator)

og at skolen står uden et fælles narrativ, der forbinder nutid og fortid.

“Det er, som om vi har hver vores måde at være skole på – ikke fordi vi vil det, men fordi vi ikke længere har en fælles fortælling.” (Underviser)

Ifølge Weick er meningsskabelse nært knyttet til identitet og social interaktion (Weick, 1976; 2009). Når >

“Undersøgelsen viser, at når skolens ledelseslag skifter hyppigt, smuldrer det kulturelle fundament. Den fælles forståelse for “hvem vi er” og “hvordan vi gør tingene her” opløses langsomt – og det bliver vanskeligt at opretholde kontinuitet og sammenhæng.”

Iben Lehmann Rasmussen

ledelsesskift afbryder kulturelle strukturer, udfyldes tomrummet af mikrokulturer og individuelle fortolkninger. Det skaber organisatorisk fragmentering, ikke fælles retning.

“Fra 2019 til 2023 har det pædagogiske været medarbejderbåret. [...] Vi har mistet rigtig mange af de kulturbærere, der har været.” (Underviser)

Med ansættelsen af en ny rektor i 2023 opstår et paradoks: hvor der tidligere manglede formel ledelse, er der nu en leder, som opleves stærk og troværdig – men mange ildsjæle trækker sig netop derfor tilbage.

“Nu giver alle op, og nu skal hun udfylde det rum, som vi har fyldt en masse i.” (Underviser)

Denne apati og tilbagetrækning kan tolkes som udtryk for udmattelse og meningsmæssigt tomrum. Weick fremhæver, at organisationer konstruerer virkelighed retrospektivt og gennem relationer – men når forbindelsen til fortidens fortælling svækkes, smuldrer grundlaget for fremtidig retning.

“Hvis vi skal vende kulturen, så kræver det tid. Og så er det ikke nok bare at have nogle pædagogiske dage.” (Underviser)

Balogun & Hailey (2004) understreger, at forandringsprocesser kræver både struktur og deltagelse. Kultur skal ikke blot bæres af enkelte ildsjæle, men understøttes strategisk gennem inddragelse og narrativ forankring. I en løst koblet organisation er det netop kulturen – ikke kontrollen – der må lede vejen.

“I bund og grund skal vi have fundet ud af, hvad det er for en kultur, vi så vil have.” (Pædagogisk koordinator)

Vidensbrud og skrøbelig organisatorisk hukommelse

Analysen viser, hvordan fraværet af stabil ledelse og systematiseret vidensdeling har svækket den organisatoriske hukommelse og gjort lærerkollegiet sårbart over for træthed, retningstab og kulturopbrud – en udvikling,

der kommer tydeligt til udtryk i både medarbejdernes og rektors perspektiv. Når erfaring og kontekstbunden viden ikke forankres i systemer, men bæres af enkeltpersoner, bliver organisationen sårbar over for tab, træthed og uforudsigelighed.

Som rektor udtrykker det:

“[...] det der videnstab og oplæring i sådan et evigt rul, synes jeg er nogle af de største udfordringer, vi står over for.” (Rektor)

Organisatorisk hukommelse kan forstås som summen af den viden og de praksisser, der over tid danner fundamentet for, hvordan en organisation fungerer og træffer beslutninger (Bhandary & Maslach, 2016). I Weicks perspektiv bliver hukommelsen ikke blot lager for information, men en ramme for *meningsskabelse* – den proces hvorigennem medarbejdere tolker nutidige hændelser gennem tidligere erfaringer og fælles forståelser (Hammer og Høpner, 2024 – med afsæt i Weick, 2009).

I fraværet af systematiseret vidensdeling bliver denne hukommelse skrøbelig og personbåren. Underviseren udtrykker bekymring for, at viden om skolens kultur og praksis i stigende grad risikerer at forsvinde med de personer, der bærer den. Det skaber et paradoks, hvor organisationen – i mangel på forankret erfaringsgrundlag – kan blive afhængig af eksterne aktører for at genopdage sit eget DNA.

Tabet af kulturbærere og fraværet af systematiske vidensdelingsmekanismer skaber en organisatorisk ustabilitet, hvor kontinuitet og identitet bliver flygtige størrelser. Som den pædagogiske koordinator konstaterer:

“Udfordringen er, at nogle af dem, der er kulturbærere, er slidt så godt og grundigt op, så de ikke nødvendigvis er klar på at kulturbære igen.” (Pædagogisk koordinator)

Når organisatorisk hukommelse er koncentreret på få skuldre og uden formel understøttelse, risikerer ledelsen at skulle genopfinde det, der før var kollektivt indlejret.

Ledelsesstruktur og kommunikativ kløft

På papiret fremstår erhvervsgymnasiets struktur som klart hierarkisk og tæt koblet – med direktion, mellemledere og afdelinger i tydeligt aftegnede roller. I praksis opleves organisationen dog som løst koblet: Afdelinger opererer med betydelig autonomi, og strategiske beslutninger oversættes sjældent til meningsfuld retning for lærere og koordinatore.

Ifølge Weick kan selv stærkt formaliserede organisationer fungere som løst koblede systemer, hvor delene er forbundne, men med lav grad af gensidig påvirkning. Det betyder, at beslutninger fra toppen ofte mister deres gennemslagskraft på vej gennem systemet, fordi de ikke transformeres til lokal mening og konkret praksis. I denne undersøgelse viser det sig i den oplevede afstand mellem ledelsens strategiske mål og undervisernes virkelighed:

“Det virker, som om vores virkelighed ikke er den samme som den virkelighed, som den øverste ledelse sidder i.” (Underviser)

Dette opleves ikke som mangel på kommunikation, men på meningsfuld oversættelse. Den strategiske retning formidles, men uden kobling til daglig praksis – og skaber fremmedgørelse snarere end fælles retning:

“Jeg ved ikke, hvad de strategiske mål er for skolen.” (Underviser)

Rektor agerer mellemleder og forsøger at balancere økonomiske styringslogikker med pædagogisk praksis. Hun beskriver, hvordan budgetterne skal balanceres,

“[...] så det ikke påvirker det rum, medarbejderne har at arbejde i.” (Rektor)

Men koblingen mellem økonomi og pædagogik opleves ikke som neutral. Det skyldes blandt andet en regnskabspraksis, hvor undervisningsaktiviteter konsekvent posteres som underskud, mens fællesudgifter og bygningsdrift balancerer budgettet.

“Det er en spændende fortælling at fortælle til sine medarbejdere: I er et minus. Lige meget, hvad I gør, så er I altid et minus.” (Underviser)

Det er ikke regnskabets retvisning som sådan, der er i fokus, men den symbolske betydning, det tillægges i organisationen. Økonomien bliver en del af et strategisk narrativ, hvor undervisningens bidrag ikke fremstår værdiskabende, og det forstærker oplevelsen af marginalisering.

Samtidig udfordres gymnasiets identitet. På hjemmesiden står der “teknisk gymnasium”, men som rektor selv bemærker,

“[...] vi er jo stadigvæk ikke at forveksle med en erhvervsuddannelse.” (Rektor)

HTX befinder sig i et krydspres mellem strategisk branding, politiske signaler og lærernes oplevelse af faglig integritet. Disse spændinger eksemplificerer det, som Hammer og Høpner (2024), med afsæt i Weick, betegner som behovet for “afslappet hierarki”: En ledelsesform, hvor formelle strukturer kombineres med lokal meningsskabelse og faglig autonomi. Men her mangler ofte en tydelig dagsorden. Den pædagogiske koordinator udtrykker det således:

“Jeg ved ikke, hvilken dagsorden jeg skal spille efter – den må direktøren og rektor udstikke.” (Pædagogisk koordinator)

Sammenfattende peger analysen på en tydelig diskrepans mellem organisationens formelle struktur og medarbejdernes oplevede virkelighed. I en løst koblet organisation bliver strategisk kommunikation ikke blot et spørgsmål om formidling – men om oversættelse, nærvær og evnen til at skabe fælles retning på tværs af organisatoriske lag (Hammer & Høpner, 2024).

Disse spændinger mellem struktur og praksis, strategi og oplevet virkelighed illustrerer det paradoks, rektor står i: På én gang forankret i formelle hierarkier og forpligtet på relationelle processer, hvor kommunikation og fortolkning bliver afgørende ledelsesværktøjer. I forlængelse heraf bliver det centralt at stille spørgsmålet: Hvordan kan rektor navigere i – og samtidig styrke – en organisation, hvor sammenhængskraften ikke skabes af struktur alene, men af narrativer, vidensdeling og tillidsfuld kommunikation?

>

“Disse spændinger mellem struktur og praksis, strategi og oplevet virkelighed illustrerer det paradoks, rektor står i: På én gang forankret i formelle hierarkier og forpligtet på relationelle processer.”

Iben Lehmann Rasmussen

Konklusion og fremadskuende refleksion: Strategisk robusthed i praksis

Med udgangspunkt i kvalitative interviews og observationer i en erhvervsgymnasial kontekst belyser denne artikel, hvordan rektors ledelsesrum formes og udfordres i en organisation præget af løse koblinger, historiske brud og strukturelt krydspres. Gennem et teoretisk afsæt i Karl Weicks begreber om meningsskabelse og løst koblede systemer fremstår ledelse ikke primært som styring, men som praksis for at skabe sammenhæng – mellem mennesker, mellem mål og praksis, og mellem organisatorisk struktur og professionel dømmekraft.

Analysen peger på, at høj personaleomsætning og hyppige lederskift har undermineret den kollektive hukommelse og bidraget til fragmentering. I fraværet af fælles sprog og kontinuitet opstår mikrokulturer og strategisk apati. Underviserne efterspørger tydelig retning og oplever, at meningsskabelsen ofte overlades til den enkelte. Det fremstår, som om der ikke alene er et strategisk vakuum, men også et meningsmæssigt.

I dette krydspres placeres rektor som strategisk brobygger i en position, hvor opgaven ikke løses med lineære værktøjer. I stedet kræver det et vedholdende og relationelt lederskab, hvor meningsskabelse er den bærende praksis. Tre ledelsesgreb træder frem som særligt virkningsfulde:

1. Kultur skal forankres – ikke blot bæres

Når organisationskulturen bliver afhængig af enkeltpersoner, opstår der sårbarhed over for udskiftning og brud. I stedet må kulturen forankres gennem strukturer og praksisser, der understøtter kollektiv meningsskabelse. Det kan fx ske gennem onboardingforløb, fælles fortællinger om praksis og tilbagevendende rum for refleksion, hvor værdier og professionsforståelser kan forhandles og tilpasses i fællesskab. Pointen er, at kultur ikke kan vedligeholdes som en statisk størrelse – men må genskabes i relation (Schein, 1994; Hatch, 1993).

2. Viden skal bevares – ikke forsvinde i tavshed

Når kollegaer forlader skolen, forsvinder der ofte vigtig viden med dem – både om opgaver, samarbejdsformer og institutionel kontekst. I fravær af struktureret videndeling risikerer organisationen at blive afhængig af enkeltpersoners hukommelse. Dette er særligt problematisk i løst koblede systemer, hvor der ikke nødvendigvis er en stærk kobling mellem praksis og dokumentation (Weick, 1976). Der er derfor behov for ledelsesmæssig opmærksomhed på at skabe systematiske og gentagelige former for erfaringsdeling – fx i form af mentorordninger, fælles sparringsfora og konkrete procedurer for overlevering (Bhandary & Maslach, 2016).

3. Strategi skal oversættes – ikke blot implementeres

Flere medarbejdere peger på, at strategiske beslutninger ofte opleves som noget, der “kommer udefra” og ikke er forbundet til undervisningens virkelighed. Når det sker, mister strategien sin betydning som fælles pejlemærke. Det er derfor afgørende, at rektor som mellemleder formår at oversætte strategiske mål til praksisnære handlinger og samtidig inddrage medarbejderne i denne oversættelsesproces. Ledelse bliver dermed ikke kun et spørgsmål om kommunikation – men om at muliggøre meningsfuld deltagelse i strategisk udvikling (Balogun & Hailey, 2004; Weick, 2009).

Disse greb er ikke hurtige løsninger. De kræver nærvær, tålmodighed og mod til at stå i tvetydigheden. Men netop derfor har de potentiale til at skabe retning og robusthed i en sektor præget af reformpres og kompleksitet. Ledelse i en erhvervsgymnasial kontekst bør derfor tænkes bredere end drift og implementering. Den skal understøtte tilhør, faglig stolthed og pædagogisk mening – for kun når strategisk ledelse forbinder struktur med kultur og kerneopgave med retning, bliver robusthed et bæredygtigt vilkår for både ansatte og elever. ●

Litteratur

- Alvesson, M. (2003). *Methodology for close up studies – struggling with closeness and closure*. School of economics and Management, Department of Business Administration. Lund: Kluwer Academic Publishers.
- Andersen, L. N., Bach, M.-L., & Ågård, D. (2023). *Klasseledelse fra teori til praksis* (1 ed.). (P. Brøndum, Ed.) København Ø: Forfatterne og Columbus.
- Arbejdstilsynet. (2019). *TRIO – en daglig aktionsstyrke for opgaveløsning og trivsel*. https://at.dk/media/5858/trio_dagligaktionsstyrke-web.pdf
- Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (1998). *Organisationsteori – struktur, kultur, processer* (3. ed.). Handelshøjskolen Forlag.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). *Exploring strategic change*. Essex: Årson Education Limited.
- Berg-Sørensen, A., Grøn, C. H., & Hansen, H. F. (2017). *Organiseringen af den offentlige sektor. Grundbog i offentlig forvaltning*. (2 ed.). (M. Laurberg, Ed.) Hans Reitzels Forlag.
- Bhandary, A., & Maslach, D. (2016). Organizational Memory. In M. Augier, & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Florida: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/978-1-349-94848-2_210-1
- Borum, F. (2013). *Strategier for organisationsændring* (2. ed.). København K: Handelshøjskolenes Forlag. Retrieved 2023
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). *A very short and fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*. London: SAGE Publications Ltd.
- Den Store Danske. (2024). lex.dk: <https://denstoredanske.lex.dk/kultur>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Gymnasieskolen. (2017, 08 17). Ekspert i gymnasieledelse: De nye arbejdstidsregler har ændret ledernes rolle. (Gymnasieskolen, Ed.) Gymnasieskolen. <https://gymnasieskolen.dk/articles/ekspert-i-gymnasieledelse-de-nye-arbejdstidsregler-har-aendret-ledernes-rolle/>
- Hammer, S., & Høpner, J. (2024). *Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers* (2. ed.). A. Kjølby, (ed.). Samfundslitteratur.
- Hansen, D. R., & Boje, J. (2016). *Mellem ledere – uddannelsesledelse som problem eller svar?* (K. L. Brandt, Ed.) Aarhus: Forlaget Klim.
- Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 657-693.
- Hatch, M. (2011). *Organisasjonsteori – moderne, symbolske og postmoderne perspektiver* (9. ed.). Oslo: Absrtakt forlag AS.
- Hirschhorn, L. (1999). Leaders and followers. I: Y. Gabriel, *Organizations in depth. The Psychoanalysis of Organizations* (1 ed., pp. 139-165). SAGE Publications Ltd.
- Hirschhorn, L. (1999). Leaders and Followers. I: Y. Gabriel, *The Psychoanalysis of Organizations* (1 ed., pp. 139-165). Sage Publications Ltd. Retrieved 2023
- Haase Svendsen, G. L., Brandt, U. S., & Svendsen, G. T. (2021). *Kontrol eller tillid? Hard-riding og easy-riding i velfærds-samfundet* (1. ed.). (M. T. Sørensen, Ed.) København: Akademisk Forlag.
- Krogh, E., & Raae, P. H. (2020). Ledelse af diktisk udvikling. I: A. Qvortrup, *Gymnasiet i udvikling*. Hans Reitzels Forlag.
- Madsen, S. O. (2022). *Implementering – mellem snak og handling* (1. ed.). (L. Fredensborg, Ed.) Forfatteren og Samfundslitteratur.
- Majgaard, K. (2021). *Strategisk pædagogisk ledelse – spændingsfelter, greb og hverdagsøvelser* (1. ed.). (M. J. Elbeck, Ed.) Frederikshavn: Dafolo.
- Mintzberg, H. (2023). *Endelig forstår vi organisationer!* (A. Rosenberg, Trans.). Content Publishing.
- Nygaard, C. (2006). *Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori* (2. ed.). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Petersen, C. K., et al. (2018). Fra udviklingsprojekter til skoleudvikling. I: J. Bundsgaard et al. (Ed.), *Skoleudvikling med IT*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Rander, H., & Weinreich, E. (2021). *Ny faglig ledelse* (1. ed.). (L. Fredensborg, Ed.) Samfundslitteratur.
- Retsinformation. (2017). Bekendtgørelse om de gymnasiale uddannelser: <https://www.retsinformation.dk/eli/ta/2017/497>
- Retsinformaton. (2024). Bekendtgørelse af lov om institutioner for erhvervsrettet uddannelse: <https://www.retsinformation.dk/eli/ta/2024/145>
- Raae, P. H. (2021). Faglig mellemlidelse. <https://www.lederliv.dk/artikel/faglig-mellemlidelse>
- Raae, P. H. (2021). *Udviklingsledelse i gymnasiet* (1. ed.). Frydenlund.
- Raae, P., & Jørgensen, K. H. (2022). At få det til at ske og at få det til at give mening. *Tidsskrift for arbejdsliv*.
- Samarbejdssekretariatet. (2021). *Cirkulære om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner*. Samarbejdssekretariatet.
- Schein, E. H. (2013). *Spørg – Den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære* (1. udg.). Gyldendal Business.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* (2. ed.). (B. Friis, & D. N. Harboe, Trans.) København: Forlaget Valmuen.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. John Wiley & Sons, Inc.
- Schnoor, M. (2015). *Narrativ organisationsudvikling – at forme fælles mening og handling* (2. ed.). (B. L. Suhr-Jensen, Ed.) Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. I: *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 257-273. doi:10.1177/002188638201800303
- Svalgaard, L. (2019). Tillid. I: L. Svalgaard, *Elefanten i Rummet* (pp. 157-168). Akademisk forlag.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I: M. Schilling (Ed.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (3. ed., pp. 33-64). Hans Reitzels Forlag.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2023). *Kvalitative metoder – en grundbog* (1. ed.). Hans Reitzels Forlag.
- Børne- og Undervisningsministeriet (2022). Bekendtgørelse af lov om de gymnasiale uddannelser.
- Weick, K. E. (1976). *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. Sage Publications Ltd.
- Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization*. John Wiley & Sons Inc.