

Master i Public Governance AAU 2025

Carina Bruun-Jensen studienummer 20202113

Masterafhandling

Fortællinger - ledelse af nye begyndelser

Volo ut sis - I will you to be



Resume.....	3
Indledning.....	5
Problemformulering.....	8
Metode.....	8
Videnskabsfilosofisk afsæt.....	8
PQI - at kaste mig ud i det ukendte.....	8
Med filosofien i hånden.....	10
Menneskets vilkår - Kærlighed, fødsel, fortælling og tænkning.....	10
Undersøgelsesmetode.....	14
Samtalen med mig selv.....	14
Samtalen med andre.....	15
Samtalen illustreret.....	17
Guide for samtalens indhold skematisk.....	18
Efterbehandling af materialet.....	19
Fortællinger - nye begyndelser.....	20
Fortællinger som data.....	23
Autobiografi.....	23
Samtaler med andre.....	27
Fortællinger i data.....	36
Storymaking som ramme for ledelse af bæredygtige miljøer.....	38
A curious practice.....	41
A political practice.....	42
Living life Aesthetically.....	45
Fortællingens fortælling.....	46
Efterskrift.....	47
Dialogpartnere.....	48

Resume

Introduction and background

The author, Carina Bruun-Jensen, is the head of a primary school and describes her path to this position. She traces back to her mother's unfulfilled dream of becoming a teacher, which has set the tone for the author's own career path. Narratives and their importance to both individuals and organisations is highlighted as a key theme.

Problem statement and context

The thesis explores: 'How can opportunities for change emerge in an organisational world of powerful narratives such that organisations develop into sustainable environments for learning, education and working life.' The context for the study is a new school reform, 'Quality in Public Schools', which promotes greater inclusion and diversity in the general school community. This requires a shift in professionals' practice and approach to teaching.

Methodological approach

The author chooses to use a Post Qualitative Inquiry (PQI) method rather than traditional qualitative methods. This choice is justified by a desire to take a more dynamic and creative approach to investigating the problem.

Described as 'thinking without method', the method allows the author to shape and conceptualise the investigated world in a more flexible way. These include: A testing, exploratory language, conceptualisation through the writing process, an openness to risk, creativity and surprises in the work, philosophical foundation.

Hannah Arendt's philosophy forms the theoretical basis for the study. Key concepts include: Love as a basic human condition and leadership, plurality as a basic condition for human management, narratives as a means to create meaning and leave traces.

The process of the study

The thesis is described as a conversation between authors, theorists, interlocutors, fellow students and supervisors. These voices are woven together into a narrative of philosophy, life, organisation and the author's own development as a leader.

Key themes and concepts

Love in leadership: Wanting to embrace the pluralistic patchwork that is the organisation.

Plurality: Understanding the organisation as a mobile organism that is generic and unique at the same time. Narratives: Their role in creating meaning and identity for both individuals and organisations. Embodiment: The human ability to start anew and create change.

Methodological considerations

The author recognises the risk that the chosen approach may result in language and concepts that are either removed from traditional academic methodology or too close to familiar language with the risk of misunderstanding. Despite these risks, the approach is chosen to enable a more vibrant and dynamic study.

Personal development

Through the process, the author finds that the method frees her to follow the knowledge and experiences she gains along the way. This has implications for her overall identity creation as a leader.

Conclusion

This thesis seeks to explore how opportunities for change can emerge in organisations characterised by strong narratives. Using a post-qualitative approach and Hannah Arendt's philosophy as a foundation, the authors explore concepts such as love, plurality and narratives in an organisational context. The aim is to understand how sustainable environments for learning, education and working life can be developed in a changing school context.

Indledning

Jeg er leder af en folkeskole. Min vej hertil er helt sikkert startet med min mors drøm om at blive lærer. En drøm, hvis plot blev opbygget efter hun ved afslutningen af sin barndom blev sendt ud "at tjene", fordi børnene hos hendes forældre var mange, og pengene ikke kunne række til, at hun fortsatte i realskolen, selv om hun stod til at modtage et legat til bøger. Hun blev sendt til den anden ende af landet, til et lærerpar, der både blev hendes arbejdsgivere og hendes nye rollemodeller. Hun var 13 år. Hun blev ikke lærer, men blev tilskuer til livet med sang i skolestuen, fortælleaftener og bøger, der rummede mystiske billeder af en ukendt verden. Hendes tilskuerplads var fra køkkendøren eller fra børneværelset, hvor hun passede lærerparrets yngste, mens de underviste. Min mor blev mor til fem, og arbejdede som ufraglært rengøringskone. Min mors længselsfulde fortælling om det meningsfulde og ophøjede liv hos lærerparret er en grundfortælling i mit liv på linje med eventyrene fra H.C. Andersen (Gulmann 2024) og Brødrene Grimm (Vindum 2022). Den er på mange måder blevet min mors efterladte spor af ønsket om en ophøjet identitet, hvis vækstvilkår ikke var til stede, og som kommer til at flette sig videre gennem min fortælling. Spor, jeg ser, læner sig ind i Hannah Arendts begreb Storytelling "*...what Arendt believes is a basic human condition - the desire to create, to shape and to leave a trace behind.*" (Jørgensen 2020, 53). Jeg blev også mor og lærer, efter et par dansetrin omkring teaterverdenen, herefter mellemleder og nu øverste leder af en stor folkeskole. Selv om min mors fortælling har dannet klangbund for min egen vej, rummer min fortælling om at blive leder, sine egne baner, der er skabt af de mennesker, steder, strømninger for ledelse og erfaringer jeg har gennemgået.

Når min mors drøm og mit karrierevalg bliver væsentligt i denne sammenhæng, er det fordi jeg som skoleleder oplever, at historierne i og mellem mennesker, flyder rundt både omkring og i organisationen og bliver til stemmer, der vil tale med om, hvem vi er som professionelle, hvad skole er og skal i vores samfund. Stemmer, der med deres forskellig tonalitet fletter sammen og bliver til norm, etik og samvittighed for os. Med folkeskolen som min arena for udøvelse af ledelse, står jeg overordnet set i en fælles kulturel referenceramme for

fortællinger både fra organisationens medlemmer og interessenter, fordi folkeskolen er den offentlige organisation, som langt de fleste mennesker har haft en berøring med, og på den måde skaber en fælles “vi-fortælling” i samfundet, men som også jævnfør Arendt for hver enkelt menneske har sine individuelle skabte spor af mening med sig.

Den fælles referenceramme står imidlertid overfor forandring, med en ny vedtaget skolereform “Kvalitet i folkeskolen” (Børne- og undervisningsministeriet 2024), der bl.a. peger på, at der i langt højere grad end nu, skal findes muligheder for skabe lærings- og dannelsesrum for elever med større diversitet i formåen på det individuelle plan end tidligere i det almene skolefællesskab. Dette fordi man som kommunale skolevæsener med support fra faglige videnshuse (Den Mangfoldige Folkeskole 2024) dels læner sig op ad den forskning, der viser, at elever i segregerede tilbud ikke får udbytte af tilbuddene i den grad, der svarer til udgiften, dels op ad en pædagogisk og didaktisk retning, der peger på, at udvikling af en skolekontekst, der understøtter muligheden for multiple læreprocesser i uhomogene fællesskaber, giver større læringsudbytte for alle elever (Thyge Tegtmejer m.fl. 2024) - og ikke mindst et stærkt voksende menneske- og børnesyn, der tror på ressourcer og muligheder for udvikling (Brønderslev Kommune 2024). En tænkning, jeg ser, der på mange måder læner sig ind i en forståelse af, at hvert individ har sin egen historie med, som er afgørende for, hvordan mening skabes og dermed hvordan læring konstrueres, og at det er i rummene, der skabes mellem mennesker, hvor flere stemmer kan være dialogpartnere, at der skabes muligheder for at mennesket kan træde frem og blive skabt og skabe verdenen. “...*pluralitet er selve vilkåret for for al politisk liv*” (Arendt 2023, s. 40). Denne udfordring kalder på, at de fagprofessionelle - her lærere og pædagoger skal undersøge og udvikle deres egen praksis, med henblik på, at kunne tilbyde multiple læreprocesser til alle elever - også de elever, der tidligere blev segregeret til specialtilbud. Dette er en forskel fra den skoletradition, der har hersket i Danmark siden den første danske anstalt for åndssvage blev etableret i København i 1855 (Kirkebæk and Skov 2023), hvor elevernes evne til at kunne være i undervisningen er blevet vurderet, til at det i langt højere grad, er et arbejde hen imod en vurdering af, hvordan undervisningen er tilpasset eleverne. En bevægelse fra et børnesyn, der tager afsæt i at ;

“Børn er egoistiske og skal opdrages til at være lydige. Metoderne er belønninger, straf, konsekvenser og faste grænser” og til et syn, hvor “Børn gør sit bedste og skal opdrages til autonomi og selvstændighed. Metoderne er støtte i form af struktur, anerkendelse og relation.” (Elvén 2024).

Jeg er for nyligt trådt ind i en ny stilling som skoleleder, der som andre skoler har denne forandringsopgave foran sig, en opgave, jeg mener, er yderst vigtig for vores samfund, og som er mit grundlæggende afsæt for at være i skoleverdenen, og derfor er en afgørende stemme i fletværket, der er min ledelsesfortælling. Grunden til, at jeg netop søgte denne stilling, var fordi fortællingen om denne organisation vakte min nysgerrighed og ledelsesfaglige optagethed. En fortælling om en medarbejdergruppe, der var “hård og usamarbejdsvillig” og ikke ville ændre sin praksis - en arbejdsplads, hvor ledere flygter, rekruttering af nye medarbejdere er svær, sygefraværet er stigende og, hvor elever søger væk fra. Med mine indledende ord i bagagen, blev jeg oprigtig drevet af en nysgerrighed over, den kontekstuelle flerstemmighed, der ser ud til at være blevet til en overordnet norm, etik og samvittighed, som er trådt frem i handlinger, der har skabt fortælling om denne organisation. Jeg blev drevet af, at gå på opdagelse i den flerstemmighed, der tegner organisationer og kan være med til at styre handlingerne for enkelte individer i organisationen, sådan at det kan se ud som om, at muligheder hindres i at blomstre og faglige utilfredshed og dårlig trivsel opstår. Min faglige optagethed - at ledelse af offentlige organisationer skal kunne foregå, så både medarbejdere og brugere oplever langsigtet menneskelig værdi, så organisation og samfund i fællesskab kærligt udvikler bæredygtige liv og verdener - blev vakt, og er derfor også indgangen til afslutningen af min MPG.

Min nysgerrighed, ledelsesfaglige optagethed og lyst har på den måde ledt mig til at lade følgende problemformuleringen, danne afsæt for min videre undersøgelse:

Problemformulering

“Hvordan kan muligheder for forandring opstå i en organisatorisk verden af stærke fortællinger, sådan at organisationer udvikles til bæredygtige miljøer for både læring, dannelse og arbejdsliv.”

Metode

Videnskabsfilosofisk afsæt

PQI - at kaste mig ud i det ukendte

Min nysgerrighed ser jeg, kalder på *“at få indsigt i menneskers livsverden...livsverden er et begreb, der...beskæftiger sig med at forstå sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver, og som sigter mod, at beskrive verden, som den opleves og forstås af aktørerne selv”* (Ingemann et al. 2022, s.155). Interviews af lærere med den kvalitative undersøgelsesmetode og den narrative analysemetode som ramme, havde jeg i første omgang derfor set som et relevant valg for mig, på min vej til at gå min nysgerrighed i møde. Da jeg imidlertid læste Elisabeth Adams St. Pierres ord om sin oplevelse af, at den metodik hun havde til rådighed, ikke slog til i forhold til hendes forståelse af, hvad der var “The real”;

“I remember thinking that writing the methodology chapter of my dissertation would be easy because I knew exactly what I should write. I knew the section headings of the chapter should include at least the following: research problem, research questions, research design, site of study, participants, methods of data collection, methods of data analysis, and so on. Those categories are well-defined in qualitative methodology textbooks. I was a good girl and wrote what I should. But... I did not believe that words in interview transcripts and field notes could serve as brute, foundational data (meaning, evidence) that represented the real.” (St. Pierre 2018, s. 605),

skabte ordene en udfordrende genklang hos mig, og efterlod mig med spørgsmålet om, hvorvidt mit valg af metode var uden mod og respekt for det felt, jeg vil undersøge. I stedet for

at følge den kvalitative interviewmetode stringent, der for mig er mere kendt og sikker, og som har klare regler for kvalitet og etik, vælger jeg at tage afsæt i *“The Post qualitative inquiry, “thinking without method” (Jackson, 2017), and “minor inquiry” (Mazzei, 2017) all require “a very lengthy preparation, yet no method, no rules, nor recipes”* (St. Pierre 2018, s. 604).

Tænkningen som PQI tilbyder mig, som får betydning for både min måde at tilgå min afhandling på, min måde at arbejde med empiri og teori på, og min måde at skrive på, er en tænkning, der giver mig mulighed for dynamisk at forme og begrebsliggøre den verden, jeg undersøger og give mig en mulighed for ikke bare at beskue den, men træde ind i den med hele min sanselighed *“...the post qualitative researcher must live the theories (will not be able to not to live them), and will, then live in a different world enabled by different ethico-onto-epistemology.”* (St. Pierre 2018, s. 604). Når jeg arbejder med min afhandling indenfor denne ikke-metodiske tænkning, vil det være i et afprøvende udforskende sprog, hvor begreberne, der guider læseren igennem min afhandling, betegner faserne af den proces, jeg går igennem. Risikoen ved dette er, at sproget og begreberne både kan blive så fjernt fra den kendte kvalitative metode, at min afhandling kan synes at lægge sig udenfor den almindelige akademiske systematiske tilgang og at begreberne kan lægge sig så tæt op ad det kendte sprog, fordi det sprog har konstrueret mig til den studerende, jeg har været gennem mange år, og derfor sender konnotationer i en retning, der gør meningsskabelsen svær. På trods af risiciene vælger jeg, at lade mit sprog og min begrebsverden opstå gennem min skrivning og lade mig føre af at *“the experimental work is risky, creative, surprising, and remarkable”* (St. Pierre 2018, s.604)

Det er gået op for mig gennem processen med denne afhandling, at metoden har sat mig fri til at følge den viden, og de erfaringer jeg har gjort mig undervejs, og givet mig en følelse af, at metoden rejser sig fra at være en instrumentel tilgang til en bearbejdning af et stof til en medtænkning af en udviklingsproces, der har betydning for min generelle identitetsskabelse som leder. Dette har medført, at mine valg løbende mere og mere er truffet med afsæt i den filosofi, jeg undervejs har forsøgt at få greb om. Den har sneget sig ind på mig og har indlejret

sig i mit sprog og min tænkning, strakt sin hånd ud og har skabt sine egne baner af logik med mit arbejde.

Min afhandling er gennem processen blevet til en samtale mellem mig, de teoretikere jeg har læst, de mennesker jeg har haft samtaler med, mine medstuderende og min vejleder. Alle stemmerne fletter sig sammen til en fortælling om filosofi, liv, organisation og ikke mindst en fortælling om min udvikling som leder i en undersøgelse af, hvordan muligheder opstår og bæredygtige miljøer udvikles. Med anvendelse af PQI det ikke være et konkret resultat, der vil være i mit sigte. Mine undersøgelser vil i nærmere grad lede mod indsigt i det eller de plot, der er indeholdt i de fortællinger, jeg lader mig gå ind i.

Problemformulering, metode og filosofi har sådan for mig, ladet sig flette sammen til en helhed. Det er på den baggrund, at det giver mening for mig, at lægge stykker af det tæppe ud, som har vævet sig sammen for mig undervejs, før jeg går videre ind i beskrivelsen af min undersøgelsesmetode

Med filosofien i hånden

Jeg har valgt at tage Hannah Arendts filosofi og fortolkningerne af hendes filosofi i hånden, og bruger det som grundlæggende afsæt for min undersøgelse. Jeg er blevet introduceret til hende gennem mit studie, og hendes tanker har skabt samklang med de grundfortællinger af K.E.Løgstrup, Ole Fogh Kirkeby og Michel Foucault, som har danset med mig igennem mit voksne liv. I det følgende vil jeg derfor i kort form fremlægge den del af Hannah Arendts filosofi og fortolkningen af den, jeg vælger specifikt at anvende som forståelsesafsæt for de begreber jeg anvender samt, hvordan jeg lader den styre mine valg af metoder.

Menneskets vilkår - Kærlighed, fødtthed, fortælling og tænkning

“We must will one another to be; it won’t stop us dying, it won’t transform our politics, but it might keep us human” (Stonebridge 2024, s.128)

Det er store ord for en vendelbo, at tale om kærlighed, og særligt er det store ord for mig, der er leder i en organisatorisk verden, hvor styringsparadigmer fra det klassiske bureaukrati

henover NPM og NPG, har placeret kærlighedssproget i den private sfære. Med Arendt i hånden bevæger det sig dog stille ind i mit vokabularium igen, da kærligheden - at ville dig - bliver et vilkår for mennesket. Organisationer er pluralitet af mennesker og ledelse bliver i denne optik for mig at ville det rodede pluralistiske sammensurium som organisation er, og som for mig er nødvendig at have en kærlighed for, for at imødegå det rodede pluralistiske samfund og den opgave, det stiller til os som organisation. Kærligheden bliver derfor grundfundamentet i ledelse for mig - at lede til, at pluraliteten som den kontinuerlige nyskabelse den er, kan og skal eksistere som en samklang der er og skaber samfundet.

"Later, in a note to herself, she...(Hannah Arendt)..wrote that it is only, in an unthinkable ironic way - auf enine nicht auszudenkende ironische Weise - that when we fall in love, we actually become human as such...Love is living without a world. As such, it proves to be world-creating;it creates, engenders a new world." (Stonebridge 2024, 118).

På min vej til at få indsigt i, hvordan muligheder for forandring kan opstå, er det med kærlighed, som "world-creating-kompas" jeg træder ind i min undersøgelse. Et kompas, der fungerer i det grundvilkår Hannah Arendt opstiller for mennesket:

"Men fordi vi alle er det samme, nemlig mennesker, og derfor aldrig kan være den samme som noget andet menneske, der lever, har levet eller vil leve, udgør pluraliteten grundvilkåret for menneskelig handling." (Arendt 2023, s. 40)

Det er ud fra dette vilkår, at jeg anskuer og forstår organisation. Som en pluralistisk bevægelig organisme, der på en og samme tid er generisk og unik. Det er derfor også det blik, jeg har på mennesket i og af organisationen - at vi som mennesker har ens eksistentielle vilkår, men at hvert menneske med sin unikhed og eksistens i kontekst, har forskellige muligheder for udfoldelse i vilkåret. Det er derudover det, Arendt betegner som det unikke for mennesket modsat andre arter - at kunne udtrykke sig gennem ord og handlinger, jeg følger, når jeg gennem dialoger, lader mig lede af min problemformulering:

“Gennem ord og gerning indføjer vi os i den menneskelige verden, og denne indføjelser er en slags anden fødsel, hvor vi tager vores oprindelige fysiske skikkelses nøgne kendsgerning på os og bekræfter den. Denne indføjelser er os ikke påtvunget af nødvendighed, sådan som arbejde er, og den er heller ikke tilskyndet af nytte, sådan som vores fremstillingsvirksomhed er. Den kan ganske vist stimuleres af tilstedeværelsen af andre mennesker, hvis selskab vi ønsker at tilslutte os; dens drivkraft udspringer af den begyndelse, som opstod, da vi blev født, og som vi responderer på ved at begynde noget på ny ved eget initiativ.” (Arendt 2023, s.191)

Fødtheden eller nataliteten som en evne og mulighed til at skabe nye konstruktioner, der kan lede os videre i et meningsfuldt liv, og således også lede organisationer og samfund videre, lader jeg være et baggrundstæppe for mit generelle metodevalg i afhandlingen og specifikke design af mine undersøgelser. Det er også fødttheden som grundvilkår, jeg tager med mig, når jeg bevæger mig ind i at afdække det mulighedsrum, der ligger for mig som leder af en organisation, der skal kunne udvikles til bæredygtige miljøer for både læring, dannelse og arbejdsliv. At organisationen er en del af og et produkt af samfundet, ligesom den er spundet af et historisk allerede eksisterende væv, ligesom hvert enkelt menneske er det i organisationen, bringer Arendt et blik for, som i min undersøgelsesfase vil være klangbund for mine ræsonneringer og konklusioner:

“Sfæren for menneskelige anliggender består strengt taget af det væv af menneskelige relationer, der findes overalt, hvor mennesker lever sammen. Afsløringen af et “hvem” gennem tale og etableringen af en ny begyndelse gennem handling falder altid tilbage på et allerede eksisterende væv, hvor deres umiddelbare konsekvenser træder frem. Sammen påbegynder de en ny proces, der faktisk viser sig som en nytilkomnes unikke livshistorie, og som på enestående vis påvirker livshistorien hos dem, som den nytilkomne står i forbindelse med.” (Arendt 2023, s.198)

Fortællingerne som har været anslag for min nysgerrighed og mit center for interesse, ser jeg med afsæt i Arendt ikke som en individuel og privat forekomst, men som beskrevet af Jørgensen

“Fortællingen skal...kunne udføres i samværet med andre. Ved at fremstå foran andre ændres og tilpasses fortællingen til de mennesker, man står over for, og de omstændigheder, som situationen karakteriseres ved...Fortællingen...er en politisk handling, som har fokus rette mod omverdenen” (Jørgensen 2021, 328)

Fortællingen som et mellemmenneskeligt anliggende, der kræver opmærksomhed fra både “helten” og de mennesker, der lytter til fortællingen, og som dermed bliver medkonstruktører af den, er den forståelse jeg anvender, når jeg bruger begrebet. I Arendts filosofi ser jeg, at fortællingen som aktiv handlen, på den måde kan blive anledning til at mennesket kan træde frem og blive et “hvem” i et “Space of appearance eller i fremtrædelsesrummet” (Arendt 2023, 213), og opnå magt som modpol til afmagt, og væsentligt - ikke som synonym til vold.

“Magt er det, der sikrer den offentlige sfæres eksistens, det potentielle fremtrædelsesrum mellem handlende og talende mennesker. Magt...udspringer...af relationerne mellem mennesker, der handler i fællesskab, og den forsvinder, så snart de skilles.” (Arendt 2023, 214)

For at få greb om, hvordan handlingerne mellem mennesker kan sætte et magtfuldt fremtrædelsesrum, hvor magt forstås som magten til at handle, læner jeg mig ind i Jørgensens fortolkning af Arendts begreb om tænkning:

“...Thinking as an inner dialogue a person has with herself. She referred to it as a two-in-one conversation...Furthermore she believed, thinking is concerned with what one considers to be right or wrong...Thinking was about being able to live in harmony with oneself beyond anything else.” (Mølbjerg Jørgensen 2023, s.109)

Jeg anvender begrebet med dets indadvendte handling, til at kaste lys på, hvordan kakofonien af stemmer, der taler med i identitets- og organisationsskabelsen kan fokuseres

på, lyttes til i ental og vurderes, sådan at der kan opstå muligheder for udvikling af bæredygtige miljøer.

*“ It...(thinking)...does not confirm but, rather dissolves accepted rules of conduct”
(Mølberg Jørgensen 2023, 109)*

Når det for mig giver mening, at benytte begrebet, til at få greb om muligheder for forandring, er det særligt fordi tænkning i Arendt forstand ikke er forbeholdt de særligt intellektuelle eller andre i særlige positioner. *“Thinking is ordinary, she teaches; that is its secret power”* (Stonebridge 2024, s.42). Organisationer er skabt af mennesker, der er almindelige, men som jeg tolker gennem Arendt, er i stand til via sin almindelighed at tænke, hvis den indre dialog får mulighed for at få plads og rum.

Undersøgelsesmetode

Samtalen med mig selv

Med afsæt i det ordinære og Arendts begreb natalitet *“Hvis man forstår handling som initiativ, som dét at sætte en begyndelse, så gemmer der sig i alle former for menneskelig aktivitet et element af handling og dermed af fødsel”* (Arendt 2023, s.41), vil jeg tage udgangspunkt i en undersøgelse af min egen rolle som aktør, og hvad jeg jf. Jackson bringer med ind i udførelsen af den rolle og hvilke begyndelser, jeg er med til at sætte igang i kraft af den, jeg er blevet i livet.

“In so far as being-in-the-world– tied to contexts of interaction with others– it is in continual flux. Not only is one’s being affirmed or negated, bolstered or reduced, according to the social and physical circumstances in which one finds oneself; one’s sense of being undergoes perennial redistribution in the course of one’s strategic struggle to sustain and synthesize oneself as a subject in a world that simultaneously subjugates one to other ends.” (Jackson 2013, s.33).

Jeg vil derfor via en autobiografi have en samtale med mig selv, som en vej til at komme til en forståelse af det selv, jeg er blevet, og hvordan jeg med det selv agerer i udviklingen eller skabelsen af organisation i interaktion med mine medarbejdere. Samtalen vil jeg se på som en mulighed for en videre tænkning over min lederskabelse fremadrettet, og på den måde være nysgerrig på, hvilke muligheder min fortid, nutid og fremtid åbner for at kunne lede til muligheder - eller nye begyndelser. Både forståelsesmæssigt og metodisk læner jeg mig op ad Kenneth M. Jørgensens fortolkning dels af Arendts *“...dybe tænkning, som hun associerer med en dialog, som et individ har med sig selv. Denne form for selvarbejde var for Arendt vigtig i forhold til at blive subjekt og i forhold til at indgå i politik.* (Jørgensen and Hersted (red) 2021, 326), dels af Jørgensens autobiografiske arbejde, der er inspireret af Michael Whites narrative terapi (Jørgensen and Hersted (red) 2021, 331). *“Ledere på personlige udviklingsforløb er ikke i terapi...Det autobiografiske arbejde har ofte karakter af en bevidstgørelse om ens egne værdier og grundantagelser og de udfordringer, som ledere møder i deres ledelsesliv.”* (Jørgensen and Hersted (red) 2021, 331).

Min autobiografi vil have disse to centrale spørgsmål som drivkraft;

- Hvem er de signifikante personer i min identitetskonstruktion, og hvilken betydning har de haft?
- Hvad er de signifikante rum, og hvorfor har de spillet en større rolle end andre?

(Jørgensen and Hersted (red) 2021)

Samtalen med andre

På skuldrene af Hannah Arendt vil jeg herefter invitere til samtaler med medarbejdere, og med et afsæt i det idealistiske videnskabsfilosofiske område, og ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, med et eksplorativt afsæt, gå på opdagelse i de afgørende stemmer og dialogpartnere de har haft i deres liv. Jeg er nysgerrig efter at skabe mig et billede af, hvordan fortællinger konstruerer professionsidentiteter gennem relationerne til de

steder, de har bevæget sig gennem, de signifikante personer de oplever at have mødt og de begivenheder, de definerer som afgørende for dem. I det billede, håber jeg, at der vil træde stier frem, som jeg kan følge, for at blive klogere på, hvilke normer, etik og samvittighed, der styrer mennesker med professionelle ambitioner og drømme. Samt hvilke muligheder, fortællingerne inviterer til at gå ind ad, i forhold til at organisationer kan udvikles til bæredygtige miljøer for både læring, dannelse og arbejdsliv.

Konkret inviterer jeg fem lærere uden for min organisation og 50 af mine medarbejdere inde fra min organisation til samtale. Min intention i samtalen bliver at *“understøtte individets fortælling”* (Ingemann et al. 2022, s.164) inden for afgrænsningen af mit problemfelt.

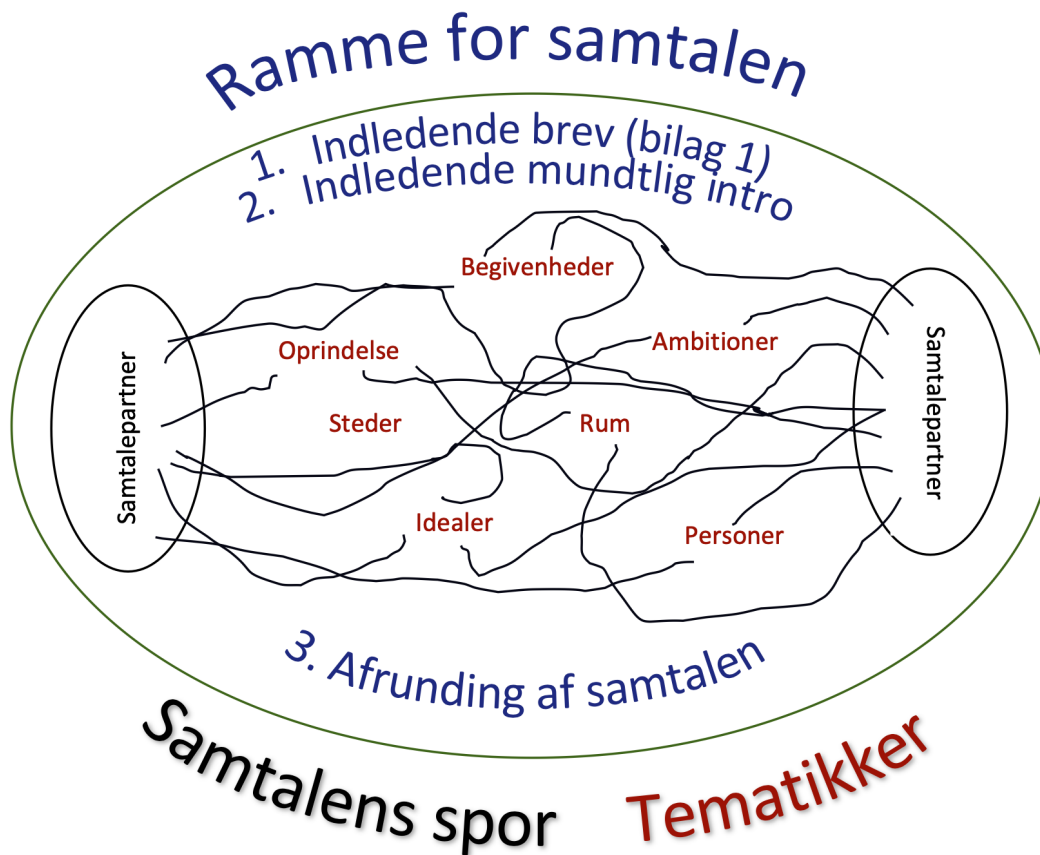
Jeg er nysgerrig efter at undersøge, om der gennem lytning og bearbejdning af læreres fortællinger kan spores og kategoriseres generelle træk for normer, etik og samvittighed, som kan være afgørende for hvilke muligheder for forandring, der kan opstå i en organisatorisk verden, og om der kan identificeres specifikke træk, der er afhængige af alder, erfaring og tilhørsforhold, som kan skabe veje for udvikling af bæredygtige miljøer.

For at åbne op for personernes mulighed for at komme ind på det, der karakteriserer netop deres fortælling, og samtidig holde dem inden for rammen af min problemstilling, vælger jeg en interviewform, der lægger sig tæt op ad en samtale; *“Interviewguides are fine, but...for a storyteller the succes of the interview relies on natural and free conversation where the difference between the interviewer and the interviewee is blurry.”* (Trägård and Jørgensen 2024, s. 9). Jeg er her inspireret af protreptikkens *“...dialogiske form, der stimulerer til selverkendelse, ikke blot i betydningen af, hvem jeg er, men også i betydningen af, hvad jeg vil og om jeg vil”*. (Kirkeby et al. 2008, s. 4).

Jeg vil således forsøge at skabe en samtale med en krop, der er bygget af en ramme, som jeg definerer som fortælling om personens ophav og valg frem til en læreruddannelse og job, tematikker der kan afdække både nogle af personens værdier og tænkninger om identitet og professionen. Tematikkerne præsenteres personen for gennem interviewet, og personen kan vælge at glide ind og ud af dem, som det passer med samtalsens fremdrift. Det er sporene,

som tematikkerne skaber mellem samtalepartneren og jeg, og som skaber en fortælling, jeg vil tage afsæt i, i min videre analyse.

Samtalen illustreret



Formen bliver både ansigt-til-ansigt fysisk og virtuelt, da der er interviewpersoner, der bor langt væk. De fem specifikke interviewpersoner interviewes en time, og deres fortælling optages. Disse fem samtaler vil jeg bruge til at udvide mit rum for forståelse af de organisatoriske fortællinger, så det generiske i mine medarbejders fortælling kan træde frem for mig. Når jeg sidder som leder for medarbejdere og har samtaler, vil der under alle

omstændigheder være en asymmetrisk magt til stede, og uden et spejl for disse samtaler, kan det være svært for mig, at distingvere plottet i fortællingerne, som hører til uden om magt-asymmetrier. Samtalerne med mine medarbejdere varer 30 minutter, og deres fortællinger optages ikke, da jeg vurderer, at dette ikke vil bidrage til et samtalerum, der vil kunne føles trygt nok til, at samtalen får den naturlige form, jeg ønsker. Begge samtaleformer vil dog tage afsæt samme tilgang.

Guide for samtalens indhold skematisk

Tematisk ramme	Operationel dimension - eksempler på spørgsmål
Briefing: Informanten gøres tryk i situationen, rammen sættes for interviewet og afklaring af etikken	Velkomst og intro: Velkommen og tak fordi du vil bidrage til min undersøgelse. Det jeg gerne vil høre i dag, er din historie om vejen til det job, og den profession, du er i i dag. Derfor skal du ikke være nervøs for, om der er rigtige eller forkerte svar, da de er helt afhængige af, hvad der har været vigtigt for dig. Jeg vil indlede med et spørgsmål, og så vil jeg undervejs lægge nogle begreber ind, som jeg håber du vil fortælle videre fra. Jeg kan godt finde på at spørge uddybende ind til det du siger, for at få mere viden frem om, hvad du tænker, og for at afdække, om jeg forstår det, du siger rigtigt. Undervejs vil jeg gerne optage vores samtale, udelukkende med det formål, at jeg husker det, du siger rigtigt, så jeg bagefter kan bruge det i min videre bearbejdning. Optagelserne bliver slettet så snart jeg er færdig med at bruge dem. Dit navn forbliver anonymt i min videre bearbejdning. Vi har en time til interviewet, når der er ca 10 minutter tilbage beder jeg dig om at afrunde. Har du spørgsmål?
Belysning af oprindelse, konteksten og det personlige perspektiv	Vil du starte med at fortælle om, hvor du kommer fra, og hvad der gjorde, at du ville være lærer? Var der nogle særlige omstændigheder, begivenheder eller personer, der fik dig til at vælge denne retning?
Professionsidentitet	Kan du fortælle om, hvad der gør dig til lærer - hvad er din identitet som lærer bygget af?
Professionsideal - intentioner, motiver og hensigter	Hvilke drømme havde du omkring uddannelsen og jobbet?
Ambitioner	Hvilke ambitioner har du, og hvad forventer du med dem forventninger?
Signifikante personer	Personer, der særligt har betydet noget for dig? Hvem eller hvilke

	personer betyder noget for dig i dit job - og i dit lærerliv?
Handlinger der skaber fortællinger	Hvis du skal fortælle, hvilke handlinger - hvad du har gjort som lærer, helt konkret, hvad vil du så benævne?
Steders betydning	Hvordan har det set ud, der hvor du har arbejdet?
Rum	Hvor har du oplevet at få opmærksomhed - blive lyttet til?
Kvalitetsforståelse	Hvad giver dig stolthed?
At fremkalde det vigtigste	Vil du prøve at gentage det vigtigste fra din fortælling i dag?

(Ingemann et al. 2022, s.188 -189)

Jeg vil anvende min autobiografi og samtalerne med andre både som empiri for en analytisk vej ind i bearbejdningen af min nysgerrighed og som afsæt for refleksion over fortællingens betydning som helhed. Jeg vælger denne vej, fordi jeg med afsæt i St.Pierre, læner mig ind i en definition af begrebet "livsverden" som et poetisk begreb, der er skabt af mange aktører og stemmer - inklusiv min egen, og derfor kalder på en multipel tilgang: *"I had certainly "collected" official "data" during official "fieldwork," but data appeared in dreams, in my body, and in memories. Thus, as I wrote, I culled decades of prior fieldwork for just the right turn of phrase or for an adjective that suited the rhythm, the movement of the sentence."* (St. Pierre 2018, s. 606).

Efterbehandling af materialet

I min bearbejdning og refleksion over samtalerne, vil jeg tage afsæt i metodologien som Lois Peach beskriver som "stories as data" og "stories in data" (Peach 2023). Jeg re-fortæller de historier, jeg har lyttet til gennem samtalerne, for at finde dataen i fortællingerne.

Re-fortællingen er en bearbejdning af fortællingerne til en samlet fortælling - gennem mit filter, som skal give et skriftligt billede af den krop, samtalen udspillede sig som mellem samtalepartneren og jeg, hvilket forplanter sig til fortællinger i dataen.

Med Arendt i hånden bearbejder jeg materialet som en historie, som både har en, alle og ingen ophavsmand, og derfor bliver til både unikke historier og en generel grundfortælling *“(historierne fortæller)...os mere om deres subjekt, “helten” i fortællingens midte, end noget menneskeskabt produkt fortæller om den mester, der skabte det, og dog er de ikke produkter i egentlig forstand...Historier afslører med andre ord handlingens og talens resultater, en handlende person, men denne handlende person er ikke ophavsmand eller producent. Nogen begyndte historien og er dens subjekt i dette ords dobbelte forstand, nemlig som aktør og underkaster, men ingen er dens ophavsmand.”* (Arendt 2023, s.198)

Min autobiografi og re-fortællingerne bliver således også seks eksemplariske fortællinger, der afspejler det, der har udspillet sig gennem alle de ca 50 samtaler, jeg har haft. En mellemmenneskelig påvirkning og skabelse af hinanden.

Fortællinger - nye begyndelser

Når jeg ser, lytter og sanser med de samtaler, jeg har været del af, med formålet at finde svar på, hvordan muligheder for forandring kan opstå i en organisatorisk verden af stærke fortællinger, sådan at organisationer udvikles til bæredygtige miljøer for både læring, dannelse og arbejdsliv, er svaret der toner sig frem for mig først og fremmest samtalerne i sig selv. Når jeg er trådt ind i rummet med mine samtalepartnere, har jeg til en start gjort det, for at jeg med en undersøgende tilgang har skullet indhente viden, for at få konkret viden jeg kunne bruge til at undersøge mit spørgsmål med. I mødet hvor den anden har åbnet sig, vist en sårbarhed, og stillet sig frem for mig, har rummet og min tilgang og intention ændret sig som en komposition, der umærkeligt skifter toneart, så alle instrumenter klinger sammen på en ny måde. For mig har Arendts “Space of appearance”, hvor magten til handling og konstruktionen af selvet var i gang, været næsten til at opleve som en fysisk tilstedeværelse mellem mig og mine samtalepartnere. Min væren i verden, som det selv, jeg har opbygget og

frembragt gennem mine fortællinger, og som jeg kan se via mit eget kig tilbage i min historie og udvalgte signifikante relationer, trådte frem i samtalerne og talte med.

Jeg har oplevet, at der er dukket grundfortællinger op om kulturelle normer, definition af værdi og definition af rigtigt og forkert. Grundfortællinger, der er fortalt af de steder og relationer, hvert enkelte menneske er født og genfødt igennem, og som får de enkelte individer til at træde frem i deres unikhed som menneske, rundet af stærke rodfæstede kulturelle værdier - fra en vi-fortælling af det "*allerede eksisterende væv*" (Arendt 2023, s.198). En unikhed, der på samme tid bliver til en unisonitet for alle de samtaler og fortællinger jeg har deltaget i og som træder frem som et generelt billede af, at alle drives af at være aktører, og have et generelt ønske om at kunne handle -og gøre en forskel med sin profession - men at den forskel kommer fra forskellige afsæt og derfor får forskellige udtryk, og at muligheden for at blive aktør forandrer sig alt efter, hvilke rum og relationer, man bevæger sig igennem, og hvilke muligheder der gennem livet har vist sig for den indadvendte handling som tænkning. Jeg hører således en forskel i, hvordan de enkeltes ønsker om at være aktører sætter sig i relation til deres egen placering i en organisatorisk og samfundsmæssig kontekst. Der kommer for mig fortællinger om private normers opfyldelse overfor vidensbaserede og teoretiske organisatoriske normers opfyldelse. Med et blik fra Arendt via Jackson ser jeg en antydning af, at der ligger private ønsker, som "*are masked because they are not considered compatible with the res publica*" (Jackson 2013, s.31).

Da jeg startede min bevægelse mod at finde muligheder for udvikling af organisatoriske bæredygtige miljøer, var den vendt mod "den anden". Jeg var optaget af, hvilken betydning de enkelte fortællinger, der boede hos den enkelte medarbejder, havde, for at både den enkelte medarbejder og organisationen som helhed blev i stand til at bevæge sig dynamisk med samfundets behov. Min position i den nysgerrighed var som observatør og derfor distanceret. Fra den distancerede position, fik jeg fortællinger om forskellige professionsforståelser og organisationsforståelser - om hvad skole skal og ikke skal og om forskellige forventninger til, hvad organisationen skal kunne gøre for den enkelte medarbejder - og omvendt også,

fortællinger om, hvad den enkelte skal kunne gøre for organisationen. Der fremkom for mig også en generel fortælling om, at det er i mødet med personer, hvor private grundværdier er blevet ramt, der har haft signifikant betydning for den identitetsskabelse og professionsidentitet, der er sket hos mine samtalepartnere. Et sprog for dette ser jeg, at Jackson tilbyder: *“Storytelling...as a vital human strategy for sustaining a sense of agency in the face of disempowering situations...it is...vital to the illusory, self-protective, self-justifying activity of individual minds. As Didion observes, “We tell ourselves stories in order to live”*” (Jackson 2013, s.34). Men fortællingerne blev ikke bare leveret til mig, de blev konstrueret, mens vi sad der sammen, og rummet for samtalen blev et sted, hvor vi begge kom til orde og stillede os frem for hinanden. Vi skabte hinanden i mødet.

Det at være i de møder, har bevæget mig og på næsten banal vis åbnet en forståelse for Arendts via Jørgensens definition af fortællinger *“Fortællinger er ikke et spørgsmål om individuel handling, men et spørgsmål om muligheden for at handle kollektivt. Vi er impotente uden andre, og ledere eksisterer ligesom alle andre i et tæt afhængighedsforhold til andre mennesker.”* (Jørgensen 2021, s. 317). Min eksistens som leder har bevæget sig og jeg er trådt tydeligere frem med den gennem samtalerne med medarbejdere. Jeg er trådt ind i samtalerne med interviewpersonerne og medarbejderne, som den jeg er blevet gennem de personer og de tanker, jeg har mødt gennem mit liv - men det er altså også, som den jeg er blevet gennem alle disse samtalepartnere, der for hver og ens vedkommende har skabt nye forbindelser og begyndelser for min måde at forstå dem - og dermed den offentlige organisation, der har brug for at blive taget vare på.

Når jeg i det videre fremstiller mine empiriske undersøgelser, er det derfor som den samkonstruerede komposition af fortællinger, der er fremkommet af dialoger mellem fortid og nutid med alle de stemmer fra koret hos os som samtalepartnere, der har eksisteret i det mellemrum. Undersøgelser, leder mig frem til tanker om, hvordan bæredygtige miljøer i organisationer kan forstås og samkonstrueres

Fortællinger som data

Det er min autobiografi, jeg lader være trinbrættet ind i det empiriske felt, da det er herigennem, jeg kan få blik for, hvilke dominerende stemmer, jeg lukker ind i samtalerne, og lader være medkonstruktører i af de selv-er, der træder frem.

Autobiografi

(Initium) ergo ut esset, creatus est homo, ante quem nullus fuit. ("Men for at der kunne være denne begyndelse, er et menneske blevet skabt, førend hvem ingen fandtes"), skrev Augustus i sin politiske filosofi. Denne begyndelse er ikke det samme som verdens begyndelse; det er ikke begyndelse for noget, men derimod for nogen, som selv er begynder. (Arendt 2023, s.191.192)

Min begyndelse var i Vendsyssel, som yngste medlem af en søskendeflok på fem, hvor jeg indtog pladsen som efternøler med 10 år op til min nærmeste søster. Jeg er barn af forældre, der, som jeg indledningsvis antydede, havde drømme med større ambitioner end de i de liv de havde skabt, havde fundet mulighed for at udleve. Det var en arbejderfamilie, hvor den røde fanes blafren kunne høres i normer, traditioner og værdier, og hvor skellet mellem "de gode og de onde" i samfundet jævnligt blev ridset op, med et refrain om, at det var vigtigt at holde sammen. Hvorfor det er relevant i en fortælling om udviklingen af min lederidentitet, er fordi den familierelation, jeg blev født ind i, fra starten placerede mig mellem paradigmer og kulturer, og som jeg ser det, skabte en paradoksal position, som har dannet grobund for at kunne se op og ud. Skole og uddannelse var ikke stærk valuta i min familie, fordi dens anvendelse ikke havde nogen åbenlys værdi, men fordi folkeskolen tilbød mig et udfoldelsesrum, der gjorde, at mine forældres egne drømme nok fik krop gennem mig, blev værdien set. Jeg havde let ved at deltage i skolen og oplevede en intellektuel og kulturel stimulering, gennem litteratur, kunst og kultur, som var et fremmedsprog i min familie. Fordi

jeg var yngstebarn - og efternøler, var mine forudsætninger anderledes end mine søskendes. Mine forældre havde flere ressourcer til mig og tilmeldte mig musikundervisning, satte mig i søndagsskole, betalte min studenterhue og højskoleophold, og åbnede på den måde verden op for mig - en åbning, der samtidig skabte større sprog- og identifikationsbarrierer mellem mig og min familie. Gennem Hannah Arendt oplever jeg, at jeg med natalitetsbegrebet som dansepartner, kan se, hvordan jeg allerede som barn og ung, er blevet født og skabt gennem de relationer, hvor fra der opstod muligheder for at kunne træde frem - i klasselokalet, i koret, i bandet, i orkesteret og i diskussionerne om fortællingerne fra biblen i søndagsskolen. En fødsel ind i verden, med kunst, religion og litteratur som også fødte mig - ikke ind i, men ud af min indfødte familie, fordi det var i de rum - uden for min familie, jeg oplevede noget, jeg vil kategorisere som frihed til at agere. Bundklagen af fællesskab og sammenhold i familien stod i kontrast til der, hvor jeg følte mig til stede og gav mig både en lyst til at skabe plads i familien og et drive til at bryde ud af den norm, jeg ikke oplevede reelt gav mig rum til at være i. Det drive har været limen i konstruktion af min lederidentitet.

Når jeg ser på hvilke signifikante personer, der har været afgørende for min lederkonstruktion, er det ud over min familie en blandet skare af kunstnere, teoretikere og nærmere relationer, fra Aretha Franklin, Sanne og Kvium henover Paulus, Løgstrup, Luhmann og Foucault til kolleger og ledere, der har skabt både frihed og fængsel for mig. Friheden har været der, hvor jeg har haft mulighed for at udforske muligheder og lege med udtryk og metoder, fængslet har været der, hvor det er blevet forventet, at jeg skulle følge de etablerede normer uden refleksion. Mit første lederjob var som viceskoleleder på en lille skole, med dybe traditionelle rødder og normer. En arbejdsplads, der på ydersiden appellerede til mig, fordi den havde musik, kunst og kultur i højsædet. Her mødte jeg en leder i en tid og kultur, der stillede krav til min måde at være i verden på, som blev signifikant afgørende for min skabelse af min identitet både som leder og menneske generelt. For at jeg kan udtrykke, hvilken betydning det møde gav mig, må jeg tage tankerne her med en tur i teatret, hvor jeg for nylig oplevede Rhea Lemans "Arendt - At se i mørket" - en forestilling om Hannah Arendt i fortolkning af Ina Miriam Rosenbaum (Leman 2024). Oplevelsen har givet mig en samtalepartner i stykket, som jeg

siden løbende har været i dialog med, og som jeg oplever, at jeg kan låne formuleringer fra i min tænkning over min egen identitetsskabelse som leder og som menneske generelt. I stykket sætter Ina Miriam Rosenbaum Hannah Arendt i en situation, hvor Hannahs identitet bliver anråbt og betvivlet - "du er jøde, du er rotte, hvem er du?", og hun råber i desperation "jeg er Hannah, jeg er Hannah Arendt". Den scene gav mig et sprog for den betydning mødet med leder og organisation i mit første lederjob havde - min identitet blev anråbt og betvivlet - ikke som en professionel kritik, men som en kritik af min væren i verden og min identitet. Jeg trådte mod min forventning ind i en organisation i 2014, hvor familieværdier var afgørende. Den øverste leder omtalte sine medarbejdere som sine børn eller nærmeste kolleger og forventede eksempelvis, at alle stillede sig op og omfavnede hinanden efter tur før og efter de større ferier. Han lagde i sin beskrivelse af sig selv og sin position vægt på, at han var en leder, der var blevet valgt i sin kraft som den bedste fagperson blandt ligemænd, og som talte om lederuddannelse som tidsspilde. Med brug af Lotte Bøgh Andersens et al. begrebsverden stod jeg i en verden, hvor professionsstyret var det styringsparadigme, der havde mest magt; *"Professionsstyret har traditionelt slet ikke haft fokus på ledelse forstået som handlinger hos personer rettet mod at sætte retning og skabe resultater via andre...at nogen skulle sætte retning og koordinere og styre resultatskabelsen uden selv at tage del i den, er en fremmed tanke for det klassiske professionsstyre. Derfor var den tidligere forståelse af faglige ledere - især i de Skandinaviske lande, hvor magtdistancen er lav - i høj grad, at de var "først blandt ligemænd"*" (Andersen et al. 2020, s.48), og jeg kom med en igangværende ledelsesdiplom, fra en organisation der havde formulerede professionelle værdier, hvor begge var stærkt præget af en Public Value Management-tænkning; *"Når Ledelseskommissionen (2018) kræver, at alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision samt sprede og forankre værdier i organisationen, er det helt på linje med tænkningen i PVM... Det væsentlige er, at offentlige ledere aktivt og dynamisk må forholde sig til den offentlige værdiskabelse og sikre, at denne er legitim"* (Andersen et al. 2020, s108). Der opstod et paradigmesammenstød som fik energi af konflikten fra samtidens styringsreform, der rasede på skoleområdet, som på flere områder sendte mig tilbage til min families rum, hvor mit sprog

opfattedes som fremmed og farligt - nu blot i en professionel kontekst, som jeg indtil da havde fundet fremtrædelsesrum i. I min erindring råbte jeg, hvem jeg var, som Hannah Arendt råbte gennem Rosenbaum i scenen, fordi jeg oplevede at rummet for min fremtrædelse og mulighed for tænkning blev visket bort.

Oplevelsen af at være forsøgt visket ud, har været stærkt definerende for min identitetskonstruktion - for det har været med til, at jeg siden bevidst har afsøgt at få styrket mit fundament som leder, ved at insistere på uddannelse, refleksive processer og rum til at tænke. Det har også medført, at jeg står stærkt i den filosofi, jeg leder kerneopgaven ud fra, hvilket gør, at jeg på godt og ondt kan blive markant i mine holdninger. Tilbage til Rhea Lemans fortolkning af Hannah Arendts liv og filosofi, har en anden af de dialoger opsætningen har givet mig sat perspektiver i spil i forhold til netop den markante side af min lederidentitet. I stykket fortolkes Hannah Arendts ondskaftsforståelse via Adolf Eichmann, der fremstilles som et utænkende produkt af et totalitært regime, der på værste vis netop både fysisk og mentalt udvisker identiteten hos andre. Konstruktionen af min lederidentitet er sket gennem uddannelsessystemet, mødet med modsættende værdier og paradigmatisk træk - og naturligvis også ligheder, har ført til, at jeg står markant i filosofien og i synet på metoderne til forståelsen af kerneopgaven i Folkeskolen - dvs markant i min holdning til, hvilken udvikling den professionelle praksis skal ledes. Med Arendt og portrætningen af Eichmann har spørgsmålet dog rejst sig - er jeg blot et produkt af et "totalitært" eller ensidigt billede på skole og offentlig organisering og egentlig - som Eichmann, dum, ureflekteret, ond. Med lån fra Jørgensen, udøver jeg blot en form for funktionel stupiditet, fordi jeg er forblændet af den magt, den overordnede organisation har over mig (Jørgensen 2021, s. 323). Jeg tænker det ikke - men dialogen påberåber mig at tænke tanken.

Jeg har under udarbejdelsen af min afhandling skiftet job. Jeg er nu øverste skoleleder. Mine opgaver er ikke meget anderledes end dem, jeg havde før, ud over at det nu er mig, der har ansvaret, og mig der skal sætte retning for både ledere og medarbejdere. At træde ud af mine tidligere relationer og ind i nye, med Hannah Arendt i hånden og et øre for at lytte ind i de fortællinger både fra de fem udvalgte samtalepartnere i denne afhandling og de ca 50

fortællinger, jeg har fået gennem en-en samtaler med mine medarbejdere, har allerede nu haft betydning for den måde, min lederidentitet udvikler sig på. Jeg oplever, at jeg med min position og titel gennem samtaler, hvor folk får mulighed for at fortælle, hvor de kommer fra, og hvad der har haft betydning for dem i deres arbejdsliv, har givet mig en tilføjelse af en dyb ydmyghed og respekt for at skabe rum og tid, både hvor mennesker kan agere og hvor de kan tænke. Det er særligt oplevelsen af, at de mennesker, har givet mig en del af deres liv, som jeg nu har i hånden og skal tage vare på, der har fået betydning. Oplevelsen er jeg bevidst om opstår, fordi K.E.Løgstrup med sin etiske fordring (Bondgaard 2022), allerede har været en dialogpartner for mig siden min grunduddannelse som lærer.

Men igennem dialogerne, bankede han på døren igen, og tilbød sig som dialogpartner i samspil med mine medarbejdere, og fik på den måde givet mig et håb og en vej til at holde dumheden og dermed ondskaben stangen, så jeg både kan opretholde ledelse af kerneopgaven ud fra en markant holdning om, hvad der skaber værdi for samfundet og lede en organisation med omsorg og respekt for de mennesker, der danner den.

Med dette selv er jeg trådt ind samtalerne med andre, og taget mod til mig, så jeg har kunnet lade det sig vise, og skabe tillid til, at den andens selv også kunne få plads.

Samtaler med andre

Jeg møder Tina, der er 46 år, og har tre børn og bor i Dronninglund. Hun kommer oprindeligt fra Skagen, fra en fattig fiskerfamilie tilbage i tiden, som hun beskriver som “ikke uddannelses-stærk”, men “bogligt velfungerende”, hvilket ledte til, at hendes bedstefar som den første i familien fik et kontorjob som den eneste af syv søskende, blev tilbudt uddannelse og endte i en “meget fin stilling” og meget høj status, som auktionsmester i Skagen. Tina beskriver sin mor som meget fint begavet og skulle være sygeplejerske. Da hendes mor dog ikke kunne overskue at rejse fra Skagen, hvilket var nødvendigt for at komme på uddannelse, endte det med, at både hendes mor og hendes far havde “helt almindelige jobs”. Tina har fire søskende, hvoraf hun er den ældste. Hun har selv været meget glad for skolen og hun

beskriver sit hjem som et akademisk hjem, hvor der er blevet læst meget. Blandt andet filosofi. Familien var dog, som hun beskriver det "jordnær". Tina var rigtig dygtig i skolen og skulle "blive til noget". Derfor flytter hun til Århus for at læse jura.

At bo i Århus og være væk fra Skagen og sin familie er dog "forfærdeligt" for Tina. Oplevelsen af, at ændre sig personligt på grund af den viden og det perspektiv, uddannelsen gav hende og derfra se familien i et andet lys, beskriver Tina som helt forfærdeligt. Særligt bringer hun en oplevelse af at være hjemme til konfirmation, hvor hun pludselig oplever sin familie som "bondejokker" og ser ned på dem, for deres uvidenhed og måde at tale på, og beskriver, at hun slet ikke bryder sig om, "at være blevet sådan" og kunne ikke være i den forandring, det havde skabt for hende og hendes måde at se verden på. Hun beskriver den efterfølgende tid på jurastudiet som om hun levede to parallelle liv, som ikke kunne forenes. Jurastudiet oplevede hun derudover, ikke gav plads til diskussion og debat - der var ikke plads til, at man kunne sige; "men hvad nu hvis - det var bare sådan, det var". Jeg får et billede af, at Tina i sin familie har oplevet et rum for fremtrædelse, som har givet hende et billede af "hvem" hun er, men at det fremtrædelsesrum kun har kunnet bidrage til politisk handling i den lille kultur, hun var en del af. Da hun møder jurastudiet, har det rum ikke længere magt, og den identitet hun har konstrueret, kan ikke finde vej til et fremtrædelsesrum i den nye kontekst. Hun fortæller derimod, at lærerjobbet gav hende en oplevelse af, at være sig selv igen.

"...Jeg tænkte ikke så meget over det. Jeg tænkte egentlig, at her var noget, at jeg kunne være mig selv i, fordi jeg jo havde den der parallel til at være jurist, hvor jeg følte, at det at være jurist, var noget jeg påtog mig, en ekstra facet, hvorimod at jeg oplevede at det, at være lærer, at det var noget, hvor jeg var mig. Jeg er jo lærer med liv og sjæl, det er jo ikke en ekstra facet og et job og sådan noget."

I mødet med hende, oplever jeg, at det bliver vigtigt for hende at betone, at hun er intellektuel og boglig stærk, som for at sikre, at den del af hendes identitet er en intakt valuta i hendes politiske ageren. En konstruktion, som jeg fornemmer, særligt gennem ordene "liv og sjæl",

kan være helt afgørende for hende at afsikre i forhold til hendes samlede identitetsforståelse. Gennem samtalen med Tina opstår der et paradoks mellem det, hun fortæller mig, og de stemmer, der taler med på min inderside undervejs. Tina kommer til at tale med Rhea Lemans Adolf Eichmann, hvor de kommer til at bekræfte hinanden i deres intellektuelle formåen. Det yder på ingen måder Tina retfærdighed, men alligevel er det noget i hendes tonalitet, der fremhæver en bekymring hos mig om, at Tina netop ikke har haft mulighed for at tænke på en måde, hvor hun reelt har kunne forholde sig til, hvordan hendes historie har været med til at påvirke hendes ageren. Og hun kommer for mig til at fremstå som fastlåst i en opfattelse af, hvem hun skal være, som paradoksalt for mig netop konstruerer hende til det modsatte.

Da Tina drejer sin fortælling ind omkring, at der har været gode samarbejder gennem årene, og jeg spørger hende, om der er personer, som træder særligt frem for hende som betydningsfulde, svarer hun hurtigt, at det har der. På både "godt og ondt".

Ved "det gode", refererer hun igen til dem, der har responderet anerkendende på og værdsat hendes input og forståelse af verden, og givet hende, hvad hun kalder et "givende modspil" i form af: *"...måske skal vi ikke lige den vej og sådan..."*.

Modsat beskriver hun også, at hun har mødt så modsatrettede værdier i sit liv, at de har vakt decideret modstand hos hende, og at den oplevelse af modstand har styrket hendes egen forståelse af hvad hun vil se, som sin personlighed:

"Så har der også været nogen, der har gjort noget, der har været så markant anderledes end det, jeg kan stå inde for, at jeg med alt tydelighed har tænkt, at det der, det skal i hvert fald kæmpe imod...Det har været meget, meget definerende for hvad jeg vil. Altså vi ved alle sammen - det tror jeg i hvert fald at allesammen ved, hvem vi selv er, og hvad vi finde os i, og hvad vi vil gøre, men det er først, når vi står i en situation, hvor noget ryster os, at vi rigtig kan mærke det...en oplevelse, hvor en kollega talte rigtig grimt til en forælder. Det kunne jeg simpelthen ikke være i - det var

ubehageligt - man kan godt sige alvorlige ting, uden at tale ned til mennesker. De kommer med det de har, det skal vi have respekt for”

Tinas beskrivelse af de episoder, hun vælger at trække frem, til at identificere sig selv ud fra, supplerer min forståelse af hende med en ny nuance. Tinas fortælling bidrager her med en sansning af etik på et meget fysisk plan, og det bidrag siger mig, at hendes tænkning ligger tilgængelig, hvis hun kan komme frem til den under den stærke normforståelse, jeg også oplever hos Tina.

Julie er yngre end Tina, og træder frem i samtalen på en måde, hvor hun virker mere afslappet. Hun fortæller, at hun kommer fra Østervrå, en lille provinsby i Nordjylland. Hvor hun har boet alene med sin mor og en søster. Julie bor nu i Aalborg og har tre små børn, hvoraf to af dem er tvillinger. Julie er 32.

I Østervrå dyrkede Julie gymnastik, og startede allerede som 12-årig med at undervise i foreningen. Julie fortæller, at det at være sammen om noget, der lykkedes - at være sammen om at komme i mål - det var væsentlige oplevelser for hende i hendes forløb til at opleve, hvem hun var.

Julie fortæller, at der hvor hun kan se en signifikant betydning er der, hvor hun i sit arbejdsliv har oplevet, at være i samarbejder, hvor det har været svært at få det til at spille. Når hun ser tilbage, kan hun huske sig selv ønske andre samarbejdspartnere, men kan se nu, at det har skabt hende som det menneske hun identificerer sig som nu, hvor hun værdsætter at kunne gå på kompromis, for at få opgaven løst. Julie ser sig selv som en rummelig kompromissøgende person, der bevidst søger kompromiset som en strategi for at kunne virke med kvalitet i sin profession.

Det at gå på kompromis, bliver en del af hendes måde at værdsætte at være i verden på. Det bliver en måde at gå på opdagelse efter, hvordan egne og andres kompetencer kan spille sammen. Julies beskrivelse af, hvordan hun oplever, at både hun og andre via hinanden og den opgave, de har haft mellem sig, har skabt dem- født dem til nye muligheder, bliver for mig

det særlige eksempel på, hvordan Arendts natalitetsbegreb og dermed forståelsen af pluralitet som mennesket vilkår, manifesterer sig.

Hun fortæller, at hun har valgt at trække en tyk streg mellem sin læreridentitet og sin personlige identitet - hun beskriver derfor sin læreridentitet som en professionel identitet, der har sin arena på arbejdet, og som ikke trækkes med ind i det private rum.

Julie fortæller, at det er et bevidst valg, for at kunne holde sit arbejde ud i strakt arm, og ikke lade de situationer, der kan være psykologisk belastende påvirke hendes følelsesmæssige liv i en retning, så de påvirker hendes liv. Herudover er det et valg hun har truffet for at undgå, at hun kommer til at "tale over sig", så hun kommer til at bryde sin tavshedspligt eller kommer til at være anledning til sladder om andre mennesker, som hun har i sin professionelle varetægt. Den modsætning, der opstår hos mig, mellem de to kvinders professionsforståelse - en som næsten ikke til stede, fordi den er så tæt sammensmeltet med det personlige, at forståelsen bliver til identiteten og den anden, der søger at holde klar afstand mellem professionel og privat identitet giver mig et billede af den diversitet af logikker og dermed professionsforståelser, der ligger i en organisation, og som er afgørende for, hvordan den enkelte tænker og agerer, samt hvilke forventninger de har til organisationen.

Lasse der nu træder ind, er 35 år og kommer fra den lille by Ulsted, hvor hans familie også bor. Den er nær hans arbejdsplads og han er hans rolige ankerplads:

"Jeg har efter jeg er blevet voksen mødt et par stykker fra min barndom, som har spurgt mig, hvad faen vil du i Ulsted. Men jeg har boet i Ulsted hele mit liv, med en lille detour til Aalborg for at læse, og er vendt tilbage igen, mine forældre og mine søskende bor her, og det passer mig enormt godt. Jeg er total tryghedsnarkoman på det punkt - så her skal jeg nok bo resten af mit liv, men nu får vi se. "

Lasse beskriver, at vejen efter skoletiden i Ulsted fra 0.-7.klasse, var simpel. For den sociale norm tilskrev, at "de kloge og velafrettede børn" tog til Hals i 8-10.klasse, mens "Banditterne"

tog til en anden skole. Han fortæller, at han så sig som en af "de kloge" - og hans forældre ville ikke have, at han skulle ses som en af banditterne, så det blev naturligvis Hals. En skoletid Lasse beskriver, som en tid, hvor han ikke husker at have lavet så meget, men alligevel husker at have været optaget af at nå længere i bøgerne end de andre. Mødet med Lasse giver mig et billede af et menneske, der er klar over sin oprindelses betydning for den, han er blevet, på en måde, hvor han med frihed kan stille sig ved siden af sin historie og lade nye begyndelser få plads til at vokse.

Da samtalen med Lasse glider over i begrebet ambition, underbygger hans refleksioner mit billede af ham.

"Altså jeg skal jo ikke realisere mig selv. Jeg skal få børnene til at realisere sig selv, eller lære noget og få lyst til at vide mere. Jeg skal give dem frihed til selv at kunne være med på egne præmisser."

Han fortæller videre, at han oplever til tider, at det kan være vanskeligt at navigere på arbejdspladsen, fordi der fortsat i hans optik hersker en kultur, som kommer til udtryk ude i bestemte rum, der sætter lærernes egne ambitioner før elevernes. Lasse beskriver en magt som hersker og som er bundet til både rum og ønsket om at knytte relationer - eller måske snarere frygten for at være uden relationer - alene.

"Man kommer næsten til at optage de holdninger de har, så de næsten bliver ens egne og man kommer til at snakke med på det lort - selv om det ikke var noget man mente. Fordi man prøver at skabe nogle forbindelser til folk. Det var som om, at når jeg trådte ind i det specifikke rum, så fik jeg de holdninger. Nu sidder jeg der heldigvis ikke mere."

Lasses fortælling taler til min dialog med Lindsey Stonebrindge om Arendts tænkning og frihed:

"There are no dangerous thoughts; thinking itself is dangerous... There are some heroes who have indeed summoned the courage to shout Think! down the barrel of a tank gun and have changed history in process, but most people prefer to shout Stupid!"

into the void of social media which is not especially dangerous at all and is the very opposite of courageous.” (Stonebridge 2024, 285)

I organisatorisk sammenhæng ser jeg, Lasses beskrivelse viser jf. Stonebridges fremlæggels af Arendt, hvor “farlig” tænkning kan være - den kan isolere dig som menneske, fordi den kan lede dig hen til at stille dig anderledes overfor mennesker, hvis tilhørsforhold du er afhængige af for at kunne fungere både som professionel og menneske i en organisatorisk dagligdag. Samtidig ser jeg også, at Lasses med sit eksempel netop bliver et udtryk for, hvordan den solitære tænkning med sin passive størrelse kan bidrage til kraft og aktiv handling, der skaber forskelle organisatorisk.

Da jeg spørger ind til hvilke ambitioner Lasse har haft eller har, fortæller han, at han aldrig har set sig selv som særligt ambitiøs, men at de i tiden på seminariet alligevel rejste sig en form for ambition hos ham i mødet med de andre studerende.

“Da jeg sad i det der lokale, og så rundt på de andre, hvor de fleste sad og lavede alt muligt andet, kom jeg til at tænke, at ca 20% af dem, jeg sidder med, har ingen interesse i det fag, de læser. De er her kun for at få SU eller noget i den retning. Så kunne jeg godt mærke, at jeg jo var af en anden støbning. Jeg dykkede ned i stoffet, og ville lære noget, og jeg ville gerne aflevere nogle gode opgave, hvis jeg kunne - og jeg kan huske, at jeg kom til at tænke, at det var jeg også nødt til -for hvis det er de her 20%, der kommer ud i skolerne, så ser det skidt ud for eleverne og vores samfund. Det tændte en form for indre motivation hos mig.”

Med sin ydmyghed overfor ordet ambition, oplever jeg, at han brager ambitiøst ind i organisationen og samfundet, og viser vejen for muligheder for udvikling af bæredygtige miljøer - gennem udvikling af tænkning, der kan spejle værdi og handling i samfundets behov.

Som den ældste af de fem personer uden for organisationen, jeg har haft samtaler med, er det Vibeke fra Hasle på 53. Vibeke fortæller at hendes mor, der er uddannet lærer og har

arbejdet både som afdelingsleder og skoleleder før hun gik på pension. Vibekes mor gik på Hasle Seminarium, og det var der, hun oplevede at træde sine barnesko og efterfølgende tage sin læreruddannelse. Vibekes mor var 19, da hun fik hende. Egentlig ville Vibeke have været arkitekt, men efter et studiejob i den lokale børnehave, i Brøndby, hvor familien flyttede til i hendes ungdomsår, blev det tydeligt for hende, at det var børn og børns udvikling, hun var interesseret. Vibeke beskriver et arbejdsliv, med en del jobskifte og en periode, hvor hun helt har droppet ud af lærergerningen. Da jeg spørger ind til baggrunden for skiftende får jeg et indtryk af at Vibeke er skiftet, når hun oplevede begrænsninger i udfoldelsesrum, enten pga relationer eller strukturer.

“Jamen, så har jeg jo sagt op. Ja, altså lige nu, er jeg sådan i overvejelse om, hvorvidt det går den rigtige vej her, hvor jeg er.. Jeg synes ikke, det har været særlig sjovt, det her, fordi jeg oprindeligt havde valgt at være på de to skoler. Nu har jeg en leder, der er leder på fire skoler, og det betyder, at jeg ikke rigtig aner hvem der er min nærmeste leder, så det sejler lidt, men nu prøver jeg at se, hvordan det udvikler sig. Jeg vil arbejde som fuldtids vejleder, ellers vil jeg ikke”

Jeg spørger Vibeke ind til, om hun kan pege på nogle særlige begivenheder, der har gjort hende til den, hun oplever at være i sit arbejdsliv - en person, der kan så tydeligt som jeg oplever hun beskriver det, vælge til og fra, når noget rammer hendes værdisæt. Vibeke tøver ikke med at fortælle, om nogle år i sit arbejdsliv, som hun helt klart kan se, har været signifikante i forhold til at blive den hun er:

“Det var da, mens jeg arbejdede oppe i Odsherred, der havde jeg en skoleleder, som var meget dygtig til at se, hvad mennesker kunne, og hvad deres bedste kompetencer var. ...Og det var egentlig meget skelsættende. Og det var, fordi han troede på, at jeg kunne.”

For mig gav Vibekes fortælling volumen til betydningsfuldheden for oplevelsen hos den enkelte i organisationen af muligheden for “the Space of appearance”. Hvis muligheden for at

træde frem og være politisk handlende forsvinder, vil en medarbejder som Vibeke sige op. Samtalen med Vibeke har efterfølgende givet mig krop til at tænke ind i Arendt kærlighedsbegreb. Vibeke gav i samtalen stærkt både verbalt og sanseligt udtryk for, hvor betydningsfuldt oplevelsen af, at en leder troede på hende havde været for hendes professionsidentitet. Et udtryk jeg tolker som hendes oplevelse af, at være blevet mødt med kærlighed - Vibeke efterlader et indtryk af, at hun har sine holdninger og meningers mod og magt, der kan skabe diskussion og konflikt - i sin fortælling oplever jeg, at hun får frembragt hvordan kærligheden netop til det uperfekte og kantede menneske, bidrager til skabelse og udvikling.

Den sidste af de fem interviewpersoner, som har været med til at løfte, perspektivere og udvide mit blik for at kunne forstå min egen organisation, er Claus. Claus er 52 år, født og opvokset i Brønderslev, og har boet der hele sit liv, med undtagelse af et enkelt år, hvor han tog til Århus. Claus arbejder i Brønderslev på den første skole han blev ansat på efter han blev uddannet - som han selv beskriver det, så er han en "rigtig hjemmefødning". Claus' forældre er hhv mekaniker og kontoruddannet.

I udforskningen af begrebet ideal, går Claus omkring den retfærdige behandling af eleverne og det, at kunne gennemføre en undervisning, hvor det faglige driver eleverne frem. Han udtrykker en bekymring over, at han i højere grad end tidligere oplever, at han skal tage vare på elevernes generelle trivsel end det, at kunne koncentrere sig om at undervise dem. Idealet er at kunne skabe et miljø, hvor der bliver stillet krav, så eleverne på en god måde kommer til at kunne bygge på fagligt.

"Jeg vil ikke have, at de bare dalrer afsted. Og jeg går ikke altid den lette vej og giver dem ret, og ær dem på kinden - det er ligesom med fodbold, der skal være en træner, der stiller krav. Ellers er der ingen, der opnår det, de skal eller kan."

I Claus' bearbejdning af ideal, er det idealet for skole, jeg oplever, han berører. Claus stiller spørgsmål til den politiske opgave han er stillet med mange elever, der har svære problemer,

som han så, som lærer kommer til at skulle håndtere. På den ene side, viser Claus sig for mig, som en hjertevarm og omsorgsfuld professionel, der vil hjælpe sine elever med det han kan - og på den anden side en mand, der forholder sig kritisk til det vilkår samfundet og den organisationen stiller op for hans muligheder til at kunne gøre sit bedste - og er kritisk overfor, om det er det bedste, at han skal ændre sin praksis. Claus agerer, i det samtalerum vi har sammen, politisk - jeg oplever, at han agerer for at skabe mening for sig selv, og for at påvirke meningsskabelsen hos mig. Det er en handling, jeg tydeligt mærker som gående fra Claus og ud - samtidig får jeg også fornemmelsen af, at rummet stiller en mulighed for indadgående tænkning til rådighed for Claus, ved at min ukendthed overfor ham, stiller mig i samtalen i en position som en ven eller en samtalepartner, med hvem han kan have dialog med sig selv med jf. Jørgensens fortolkning af Arendt;

“Arendt defined thinking as an inner dialogue a person has with themselves...she also referred to such dialogues as thinking -in-solitude to denote that such conversations either take place alone or sometimes with another self. She identified this other self as a friend. Furthermore, she believed that thinking is concerned with what one considers to be right or wrong. (Mølbjerg Jørgensen 2023, s. 109).

Fortællinger i data

Når jeg trækker mig op og på distance af alle de samtaler jeg har haft, er det væsentligste, jeg får øje på - det mest banale - nemlig selve samtalerne i sig selv. At sidde i de rum, hvor vi som mennesker sætter os sårbare overfor hinanden, og lader os røre ved hinanden af tale og sansning, har for mig været essensen af den empiriske undersøgelse, og har givet mig en udvidet sanselig og æstetisk måde at tænke mulighed for forandring på. Banaliteten ligger i, at det er en hverdagshandling, der er trukket frem og blevet fokuseret, uden en bestemt formel eller metode, men med nysgerrighed og interesse for at finde ud af, hvad der er til stede mellem os.

Rykker jeg lidt tættere på, er Tina, Julie, Lasse, Vibeke og Claus, for mig blevet en referenceramme og spejl på det ordinære menneskelige, som ikke er afhængig af kontekst

eller relationer, men som summer op og træder frem som grunfortællinger af alle de over 50 personer, jeg har talt med. På den måde bliver de billede på både det unisone og på pluraliteten som grundvilkår på samme tid - at vi alle er mennesker, der kan skabe nye ukendte begyndelser, hvis vi får og tager muligheden. Skulle jeg re-skrive min autobiografi ville den omforme sig og flere og nye perspektiver og tankemønstre vil træde frem, for mit selv formes kontinuerligt gennem mødet med de mennesker, jeg har haft samtaler med og de dialogpartnere, der dukker op og vil tale med i samtalerne. Men det gør det, fordi jeg lader det - fordi jeg er ført af den bøvlede filosofi, som Arendt lægger frem - kærligheden til mennesket og verden, med dens enorme pluralitet, hvor jeg må elske alle de forskellige nuancer og sider, der bringes frem, og gøre det ved derigennem at lade min egen iboende pluralitet få rum til netop at udvikle mit selv. En forandring, hvor min tænkning med min egen fortælling som anker ikke hviker mit selv ud, men udvikler det, fordi det "you" i "I will you to be", er et "you" for det andet menneske og for det selv, jeg er i kontinuerlig dialog med på min inderside. Her kalder Jørgensens forståelse af begrebet emplacement på mig, for når Jørgensen taler om *"emplacement ...(som)...indebærer frihed i den forstand, at aktører i disse rum...(for tænkning og samtale)... skal føle en vis form for grundlæggende tryghed, og at man er velkommen i disse rum"* (Jørgensen 2021, 319), ser jeg at emplacement altså her bliver et begreb, der henvender sig til mig som et ansvar, der pålægger mig at være facilitator for hos andre i de samtaler, jeg har, for at kunne få adgang til deres historie - og som et ansvar for mig selv, for at kunne lade mig udvikle uden dels frygten for at forsvinde med vinden af andres påvirkning for mig selv, eller for de mennesker, der har sat sin lid til at lade sig lede af mig og lede organisationen med samfundet.

På den måde bliver Arendts kærlighedsforståelse for mig både simpel og yderst kompleks, når "you" både er den anden, mit selv, i mit ledelsesperspektiv og organisationen som helhed - og derfor samfundet, som organisationen både er danner af og bliver dannet af. Jeg vil, at organisationen skal blive - med dens pluralitet - for ellers er den ikke en organisation, men pluraliteten skal blive i et spændingsfelt mellem politisk vision, organisatorisk handlekraft og

samfundsmæssigt behov nu og frem. Et spændfelt, jeg som leder står som ansvarshavende i. Det, mine empiriske undersøgelser har givet mig af indsigt, er at netop muligheder for forandring kan opstå i mødet mellem mennesker, hvor hver enkelt oplever emplacement for at kunne finde og træde ind i deres “space of appearance”. Et “space”, der kan bidrage til oplevelse af politisk handlen, hvis muligheder for tænkning har været tilgængelige. Tilgængeligheden for tænkning er afgørende for, dels hvilken historie den enkelte er rundet af, dels hvilket mod, den enkelte har kunnet mønstre til at lade tænkningen blive en del af en måde at være i verden på.

Det er med det vilkår og den indsigt, at jeg nu ser ind i min problemformulering *“Hvordan kan muligheder for forandring opstå i en organisatorisk verden af stærke fortællinger, sådan at organisationer udvikles til bæredygtige miljøer for både læring, dannelse og arbejdsliv”*. Indsigten og vilkåret ser jeg ikke kan omfavnes med en konkret metode til at lede med, men at det i stedet kalder på en ramme, til at tænke nye åbninger og veje for ledelse med. Derfor vil jeg i det videre tage “Storymaking” ind, som en vej til dette;

“Storymaking does not provide concrete advice on what choice we should make in organizations, nor is it precise for setting concrete goals and standards for sustainability. Storymaking is a framework that allows us to think through problems related to managing for sustainability by helping us to shape alternative ways of perceiving realities.” (Mølbjerg Jørgensen 2023, s.xii)

Storymaking som ramme for ledelse af bæredygtige miljøer

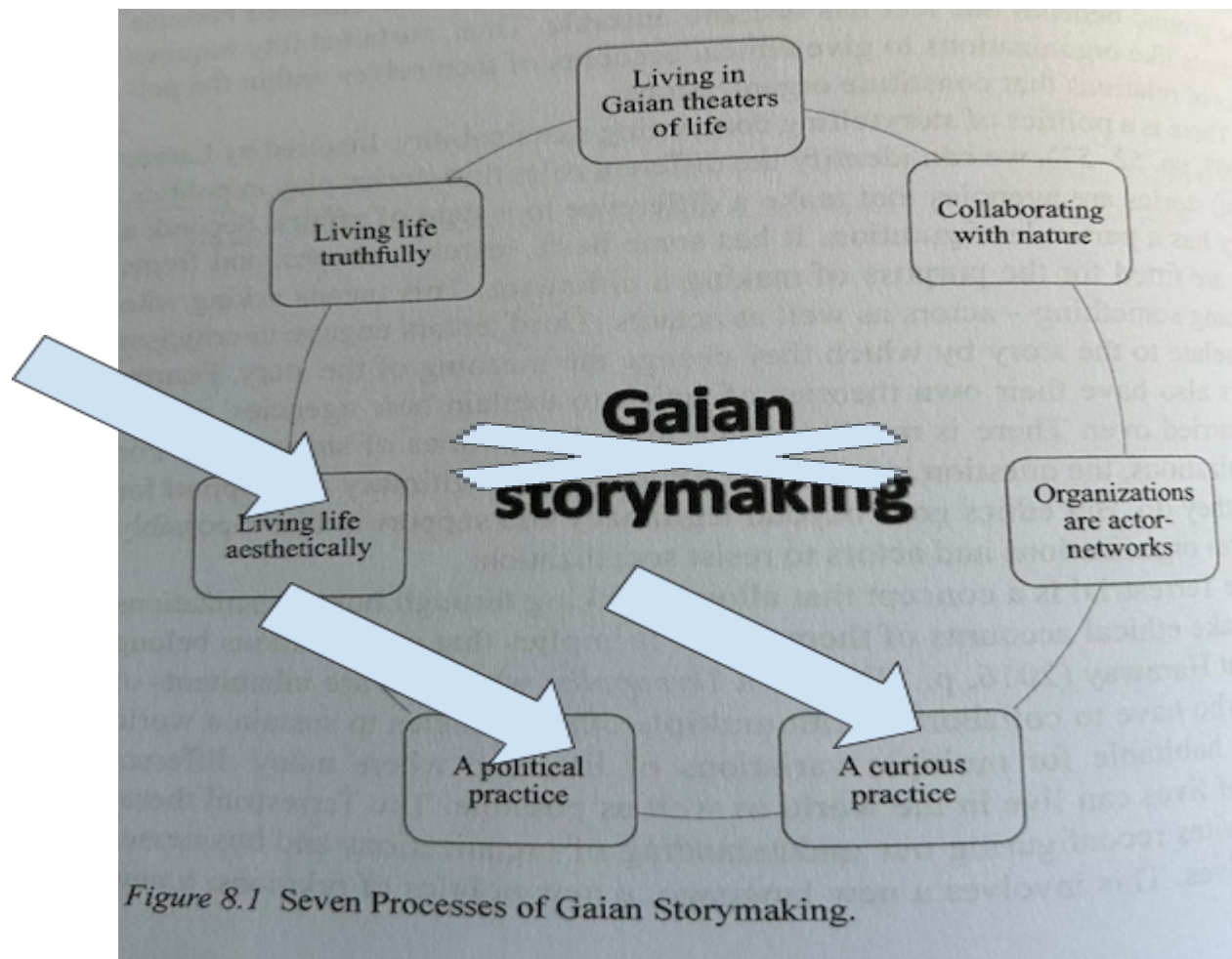
Mit valg af Storymaking som min ramme for videre undersøgelse af min problemformulering har jeg netop taget, fordi vilkårets pluralitet for mig anrårer nødvendigheden i at vælge tænkning af ledelse, der åbner for muligheder for pluralitet i både forståelse og metode.

“The “theory” of storymaking does not therefore seek to explain anything...Storymaking is thereby a conceptual apparatus in the same manner as

Arendts framework of the human condition. Storymaking is a concept that performs the world through casting a light on certain issues while putting others in the darkness.”

(Mølbjerg Jørgensen 2023, s.xii)

Med udgangspunkt i essensen af “teorien” - at der kastes lys på nogle dele og andre lades forblive i mørket, vil jeg anvende den ved nænsomt at udvælge de dele, jeg kan se, kan bringe mig til yderligere indsigt. Rammen for min søgen af indsigt vil være “modellen for Gaian storymaking (Mølbjerg Jørgensen 2023, s. 128) overfor dele af den personalepolitik, jeg er underlagt som leder. For at belyse mine tankebaner, vil jeg kort præsentere modellen i sin helhed, samt præsentere indledningen til personalepolitikken. Jeg vil dog allerede fra første færd lade “Gaia” forblive i mørket og kun forholde mig til dele af dens elementer, ligesom jeg vil trække tre sætninger ud af politikken, som jeg vil forholde mig til :



Elementerne jeg vil fokusere på er; A curious practice, A political practise og Living life aesthetically, og når jeg gør det, er det med grundforståelsen af, at *“Storymaking is to dance with the rhythms of life, to think continuities and to perform stories as careful, deliberate and affective from the conditions in wich we are situated”* (Mølbjerg Jørgensen 2023, s. 128).

Det er Frederikshavn Kommunes ambition, at vi som organisation hele tiden udfordrer os selv og bliver udfordret udefra. Vi skal yde vores bedste, og vi skal udvikle vores evne til at se på hverdagen og vores opgaver på nye måder. Vores opgaver løses gennem konstruktivt samarbejde i en åben og tillidsfuld dialog på alle niveauer og på tværs af kommunens organisation. Vi skal være åbne for nye udfordringer og turde prøve nye ting af. Derfor skal vi også tilrettelægge og organisere vores daglige arbejde, så det understøtter lyst og interesse til at medvirke til fortsat udvikling og omstilling af os selv og vores organisation. Vi skal sikre de bedste vilkår for vores fælles arbejdsmiljø. Derfor er arbejdet med arbejdsmiljøet højt prioriteret. (Frederikshavns Kommune 2025)

Delene jeg trækker ud af personalepolitikken og forholder til Storymaking er; “Vi skal udvikle vores evne til at se på hverdagen og vores opgaver på nye måder”, “Samarbejde i åben tillidsfuld dialog på alle niveauer” og “understøtte lyst og interesse til at medvirke til fortsat udvikling”. Jeg vil koble dem med elementerne fra Storymaking, og skabe mening for mig med dem ad den vej.

A curious practice

Tilbage til min nuværende konkrete ledelsesopgave, der var anslaget til min problemstilling og til min videre undersøgelse - at finde muligheder til lede en organisation, med en stærk fortælling ind i en bæredygtig udvikling, har det gennem denne undersøgelse, som har flettet sig ind i min organisatoriske opgave, givet stor mening for mig, at tage nysgerrigheden i hånden og forsøge ved samtalerne at lægge an til at udføre en praksis med *“a deep sense of curiosity”* (Mølbjerg Jørgensen 2023, s.133). Den dominerende fortælling, som har skabt organisationens nuværende verden, er for mig blevet brudt op - og på mange måder forsvundet, fordi min nysgerrighed på de fortællinger, der har ligget under, har fået rum til at blomstre. Opgaven i denne henseende, ser jeg nu, ligger i at lede til at re-gøre de mange fortællinger til en ny fortælling, der åbner for kontinuerlig nysgerrighed og vedligehold af miljøer, der kan bære læring, dannelse og arbejdsliv sundt fremad i verden. En vej, som dette element bidrager til at forstå; *“A caregiver does everything to maintain, continue and repair the world. In this way, stories can save the world”*. (Mølbjerg Jørgensen 2023, s.133). Den dominerende fortælling var ødelæggende for organisationen, dens medlemmer og interessenter - det mindste greb jeg kan se, at denne tænkning tilbyder er med nysgerrighed og nænsomhed at skabe handlinger, der kan skabe nye fortællinger - den mindste handling er at lytte og fremkalde glimt af muligheder i de mange fortællinger, der ligger under den store. For mig klinger det sammen med *“at understøtte lyst og interesse til at medvirke til fortsat udvikling”*, fordi min oplevelse er, at nysgerrighed smitter, når den er oprigtig og dyb, og handler om reelt at finde forståelse og opdage nye muligheder. Samtalerne jeg har været en del af, har vist mig alternative forståelser af de mennesker, der er knyttet af en fortælling om at være *“hårde og usamarbejdsvillige”*, forståelser der giver mig mulighed for at tænke anderledes om dem og om deres professionsidentiteter og villighed. Jeg er gået fra hver samtale med en følelse af, at der er opstået en forbindelse mellem min samtalepartner, og at jeg, som har været med til at styrke nysgerrigheden, og dermed lysten og interessen hos den anden. Jeg er ikke særlig, men jeg har været medskaber af situationer, der har bragt noget

særligt frem, en videre vej vil for mig være, at være facilitator af, at der i verden af organisationen kan skabes særlige situationer, hvor mennesker kan træde frem for hinanden.

En verden, som i denne forståelse er organisatorisk - en arbejdsplads, tænkes også som et "hjem" - i min fortolkning et hjem hvor tanker og praksis bor, og det kan derfor håndteres som sådan - et hjem udvikler sig over tid, fordi det har med sansning, tilstedevær, nærvær og tid at gøre. *"But it also applies to making homes, which typically involves creating more durable long-term boundaries and spaces."* (Mølbjerg Jørgensen 2023, s. 133). Jeg forstår "hjem" som en form for fælles identitet, man som medlem og interessent til organisationen kan se mening i at deltage i, og som man som professionel kan se sig som aktør af. Begrebet "hjem" er et begreb, jeg på dansk i organisatorisk sammenhæng, vil bruge med forsigtighed, da det for mig kan referere til en forståelse af den professionelle som privat agerende på en måde, der står udenfor eller parallelt med den politiske og organisatoriske kontekst. Derfor låner jeg Kurt Klaudi Klausens begreb *"organisatorisk identitet...en fælles eller kollektiv opfattelse af, hvem man er, og hvad man står for som organisation og som medarbejder i den"* (Klaudi Klausen 2021, s. 350), som jeg ser som et begreb, der kan favne den organisatoriske fortælling som en dynamisk bevægelse, der skal opbygges og vedligeholdes kontinuerligt.

A political practice

Med lånebegrebet organisatorisk identitet ser jeg en tydelig bro til elementet political practice fra Storymaking modellen, som en vej til at åbne perspektiver for ledelse til muligheder for forandring, der er lig med opbygning og vedligehold. For skabelse af identitet ser jeg som aktive, fokuserede og engagerede handlinger, på linje med *"Storymaking is to engage and participate in politics."* (Mølbjerg Jørgensen 2023, 134). Political practice bliver til handlingerne, der gennem et aktivt levet organisatorisk liv, sætter konstruktionerne for identiteten op med et fletværk af små historier, der får liv, og skaber det organisatoriske selv. Når jeg lytter tilbage ind i de samtaler, jeg har haft, er der et gennemgående træk - en trang til at blive lyttet til, talt med og udfordret - og en lyst til at engagere sig i organisationen - fra

forskellige afsæt og perspektiver. Jeg har haft mange samtaler, hvor jeg har oplevet medarbejdere stille sig frem og være både sårbare og udfordrende - og med andre ord vist *“courage of disclosing oneself as a who”* (Mølbjerg Jørgensen 2023, s.134). Modet har også stillet krav, som et indirekte insisterede kald på, at ledelse skal gøre det samme - at jeg som øverste leder, er tvunget til at gøre det samme - finde modet til på en og samme tid at lade mig afsløre med de holdninger og tanker jeg har for organisation, pædagogik og didaktik, og turde med disse, være politisk handlende i diskussion, debatter der fører til en meningsskabende fælles identitet, hvor andre kan tage ansvar og tage kontrol.

“Politics requires enacting spaces of participation where multiple voices and agencies can be heard and validated. Meaning making combines with a sense of having agency and a reasonable degree of control of one’s work. We do not have a sustainable work life if we do not have any control of this life.” (Mølbjerg Jørgensen 2023, 134)

Den politiske praksis som leder, bliver for mig en ageren, der kun kan få ægthed ved at den har rødder i Arendts kærlighedsbegreb. Jeg må som leder ville den anden på en sådan måde, at den anden får magt til at handle - en magt, der kun kan få liv, ved at skabe frihed til det. At *“Samarbejde i åben tillidsfuld dialog på alle niveauer”* ser jeg fordrer, at der etableres frihed, så den tillidsfulde dialog gives reelle kår til at leve. Frihed bliver for mig i en organisatorisk kontekst knyttet tæt sammen med ansvar - et ansvar som jeg som leder må dele - og dermed på min inderside komme frem til en erkendelse af, at jeg ikke skal have alene. Deltagelse bliver derfor i denne optik for mig ikke blot et spørgsmål om at tale sammen, men en udvikling af organisatoriske rum, hvor medlemmer af organisationen kan finde frihed til at handle selvstændigt med det organisatoriske ansvar.

“Freedom as generosity refers, on one hand, to the possibilities of action, which are actualized through the ways spatialization and the (we-) stories we tell. On the other hand, freedom as generosity connects with the material condition of acting.” (Mølbjerg Jørgensen 2023, 134)

Modet for mig ligger særligt i, at turde skabe ro til at spaces of appearance kan etableres og den politiske ageren kan få tid til at finde rod fæste. En organisation, hvor den samlede fortælling - og den organisatoriske identitet har været negativ længe, fortæller mig, at modet for at træde frem har haft trange kår, og derfor i en forandringstænking kræver at få særlige vilkår for tid til afprøvning stillet til rådighed. At kunne stille dette til rådighed svarer for mig således ind i en ledelsespraksis, hvor lydbølgerne fra kaldet på forandring fra det politiske niveau og samfundet generelt må fanges ind i en rytme, der sætter oplevelsen af tempoet ned, så organisationen i sin udvikling kan finde ind i dansen mellem krav og opbygning. Dette ser jeg, stiller krav til mit mod eller dristighed i forhold til at turde stille mig frem i den organisatoriske verden og insistere på at drive min organisation i et roligt men insisterende træk, hvor de konkrete målopfyldelser fra en NPM forståelse først lader sig vise over tid jf. Arendt; *“mod og endog dristighed er til stede, så snart man forlader sit eget private skjulested og viser, hvem man er, ved at udfolde sig, og give sig selv til kende.”* (Arendt 2023, s.201). At forlade mit “skjulested” vil for mig i denne sammenhæng være, at stille mig ind i de ledelsesfora der er, og være politisk handlende - med den risiko, at jeg afslører mig selv som “en kujon- helt” i min egen fortælling.

“Den helt som historien udfolder, behøver ikke have nogen heroiske egenskaber...mod...er faktisk allerede til stede i viljen til overhovedet at handle og tale og til at indføre sig selv i historien...(og)...omfanget af dette mod kan, ja, kan endog være større, hvis “helten” viser sig at være en kujon. (Arendt 2023, s. 201)

I en ledelsesverden hvor konkurrencen er til stede og vinderen kåres af offentligheden, oplever jeg, at risikoen for det professionelle ansigtstab er højt - dog er denne risiko et vilkår der kan bæres, i forhold til risikoen ved udviskning af mit professionelle selv, jeg ser, kan ske, ved ikke at træde frem som politisk handlende - og i tilkøb se en næsten ubærlig risiko om at organisationens mulighed for at leve med den frihed, der er nødvendig, i øjnene.

Living life Aesthetically

At professionelt agere med åbne øjne med risiko for bøvlg, smerte, hårdt arbejde for også at opnå glæde, lethed og ydmyghed, bliver for mig at leve det organisatoriske liv som en rejse, der folder sig ud undervejs. *“Storymaking involves living life as a story. This implies living life as an unfolding journey that unfold the unfolding life.”* (Mølbjerg Jørgensen 2023, 135)

Den fortælling om organisationen jeg først mødte i mit nye job, ser jeg som et udtryk for det hovedspor organisationen havde fulgt på sin rejse i tiden med skiftende ledere, medarbejdere og politiske målsætninger - i fortællingerne fra medarbejdere foldede rejsefortællingen sig ud og afslørede nogle af de stier, som også var trådt på rejsen, men som var blevet glemt undervejs. Stier og smutveje som gav anledning til at forestille sig, hvordan organisationen kunne have set ud, hvis de var blevet fulgt - eller hvis blot billederne af dem var blevet fremkaldt og lagt i det store rejsealbum og blevet tilføjet den fælles fortælling.

Forestillingsevnen til at kunne og turde se ind i noget andet og nyt læner sig for mig ind i personalepolitikens sætning; “Vi skal udvikle vores evne til at se på hverdagen og vores opgaver på nye måder”. En udvikling med Storymaking som grundtone vil være en øvelse i at sanse og føle det, som livet bringer og lade det fylde uden at gå i panik, men gøre det til et afsæt for at skabe nyt og andet, som tager ansvar for samfundet og verden på lang sigt. Muligheder for forandring, ser jeg, kan opstå der, hvor vi organisatorisk tør tåle at fornemme, og være i de sanseligheder, der opstår - også når det er bøvlet og svært - jeg ser, jf Jørgensen at det er i de sansninger, der ligger udfoldede historier, som ved at blive fortalt og dermed flettet sammen, kan skabe nye begyndelser, som kan tætnes fletværket af flerstemmighed, der kan bidrage til de pluralistiske begreber som jeg ser, læring dannelse og arbejdsliv er. På den måde tror jeg, at mulighederne for at kunne forestille sig nye organisatoriske veje, der netop kan lede til udforskning af konkrete oplevelser af bæredygtige miljøer, der kan skabe læring, dannelse og arbejdsliv kan opstå.

Fortællingens fortælling

Mit afsæt har været, at undersøge, *“Hvordan muligheder for forandring kan opstå i en organisatorisk verden af stærke fortællinger, sådan at organisationer udvikles til bæredygtige miljøer for både læring, dannelse og arbejdsliv”*. Min rejse er startet med The Post Qualitative Inquiry som GPS og med Hannah Arendt som følgesvend. Undervejs har jeg besøgt over 50 mennesker, hørt deres fortællinger, fortalt min egen og via flere teoretikere og dialogpartnere flettet det hele sammen til en fortælling om organisation, ledelse og liv. Mine undersøgelser har ført mig til nye fortællinger med mit eget lederskab i centrum, hvorfra kærligheden til at ville den anden til at være, er blevet dynamoen for udvikling. Fortællingen, som jeg har fortalt - har fået fortalt - og som har fortalt mig, er for mig, at muligheder for forandring ligger i grundforståelsen af at mennesket og dermed organisation er muligheder og konstant forandring i sig selv. At lytte ind i de stærke fortællinger, der identificerer både det enkelte individ og organisationen som helhed, og skabe rum for, at fortællingernes fletværk af stemmer kan få magt gennem politisk ageren i både etablerede og uetablerede spaces of appearance er med til at arbejde for, at der kan udvikles bæredygtige miljøer. Bæredygtige miljøer som levede livsfortællinger, med sansninger, følelser og bøvl, hvor deltagelse og fordeling af magt og ansvar er nødvendig. Fortællingen fra denne fortælling er også, en fortælling om at hoppe ud i et ukendt terræn, fordi min fornemmelse sagde mig, at det var nødvendigt, hvis jeg skulle opleve at min uddannelse gav mig mere end bare at bekræfte det, jeg vidste og kunne i forvejen. En fortælling om at være - omend kun en smule - disobedient overfor den etablerede vej og turde følge lyst, sansning og poesien gennem døre, der har bragt ny begyndelse ind i denne slutning af min uddannelse.

Efterskrift

At være gået gennem denne proces fra mit første modul til denne afsluttende afhandling, har for mig være en rejse - det er et fortærsket udtryk, og jeg får lyst til at bruge ordet "journey" i stedet, fordi det med sit fremmedsproglige udtryk løfter betydningen for mig op til den sanselige og intellektuelle bevægelse, mit selv har været igennem i de seneste år. Jeg er ikke den samme, som da jeg trådte ind på universitetets grund første dag - og alligevel er jeg den samme, for min "journey", har skabt forgreninger af nyt, der har betydning for min væren i verden, men forgreningerne vokser fra den samme stamme, som er blevet til hos en mor, der havde drømme om et "rejsende" liv i bøgernes og undervisningens verden. Jeg er nu færdig med min uddannelse, et ord, der særligt de sidste måneder er blevet mere og mere fremmed for mig, for jeg føler mig ikke færdig. Jeg føler, at jeg lige er kommet i gang, at Hannah Arendts filosofi og fortolkningerne af hende først lige er startet hos mig, og jeg er først lige begyndt at få et lille greb om, hvem jeg nu er begyndt at blive som leder med hendes melodier som baggrundsmusik. Jeg kan gennem den lille sprække af forståelse for den filosofi begynde at se, at vil vi have en offentlig organisation, der bliver en fælles referenceramme for os som samfund, som folkeskolen har været i århundreder, er det nødvendigt, at fortællingerne om den bliver så brede, at mennesket i sin pluralitet, kan finde hjem i de fortællinger og skabe mening - og min holdning er, at vi, der tegner indersiden af den organisation, skal træde frem og tale dens selv frem, så det bliver skabt i pluralitet. For det selv er en del af vores alles selv. Bæredygtige miljøer for dannelse, læring og arbejdsliv skabes i diskussioner, dialoger og drøftelser med følelserne og sansningerne bevægende imellem os - som det demokratiske samfund - og i alt dette skal vi insistere på, at skabe og udvide mulighederne for at tænke - som den solitære aktivitet det er - den tænkning som med uddannelse og skrivning sætter det hektiske daglige liv på pause, mens det indre liv folder sig ud som en dannelsesrejse - en journey.

Dialogpartnere

Andersen, Lotte B., Carsten Greve, Kurt K. Klausen, and Jacob Torfing. 2020. *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. N.p.: Djøf Forlag.

Arendt, Hannah. 2008. *Eichmann i Jerusalem: en rapport om ondskabens brutalitet*.

Translated by Mads Rese. Gylling: Gyldendal.

Arendt, Hannah. 2023. *Menneskets vilkår*. Translated by Christian Dahl. 2. 1 oplæg ed. 1 vols. København: Gyldendal.

Bondgaard, Freja C. 2022. "K.E. Løgstrup, 1905-1981." Danmarkshistorien.dk.

<https://danmarkshistorien.dk/vis/materiale/ke-loegstrup-1905-1981>.

Børne- og undervisningsministeriet. 2006. "Folkeskolens formål." Børne- og

Undervisningsministeriet.

<https://www.uvm.dk/folkeskolen/folkeskolens-maal-love-og-regler/om-folkeskolen-og-folkeskolens-formaal/folkeskolens-formaal>.

Børne- og undervisningsministeriet. 2024. "Ny aftale om folkeskolen." Børne- og

Undervisningsministeriet.

<https://www.uvm.dk/aktuelt/nyheder/uvm/2024/mar/240319-ny-aftale-om-folkeskolen>.

Brønderslev Kommune. 2024. "Brønderslev kommunes børnesyn." Brønderslev kommune.

<https://www.bronderslev.dk/borger/skole-og-uddannelse/0-10-klasse/faelles-boernesyn>.

Den Mangfoldige Folkeskole. 2024. "Den mangfoldige Folkeskole." Den Mangfoldige

Folkeskole. <https://www.denmangfoldigefolkeskole.dk/>.

Elvén, Bo H. 2024. "Børnesyn i verdens ældste pædagogiske debat." Børnekonferencen.

<https://bornekonferencen.dk/bo-hejlskov-elven-2/>.

Frederikshavns Kommune. 2025. Fredeikshavn.dk.

<https://frederikshavn.dk/om-kommunen/kommunen-som-arbejdsplads/personalepolitik/personalepolitik#en-sund-arbejdsplads-c6>.

Gulmann, Karina S. 2024. "Andersen, H. C. | forfatterweb." Forfatterweb.

<https://forfatterweb.dk/oversigt/andersen-h-c>.

Ingemann, Jan H., Lena Kjeldsen, Iben Nørup, and Stine Rasmussen. 2022. *Kvalitative undersøgelser i praksis: viden om mennesker og samfund*. 2nd ed. N.p.: Samfundslitteratur.

Jackson, Michael. 2013. *The Politics of Storytelling: Variations on a Theme by Hannah Arendt*. Second edition ed. N.p.: Museum Tusculanum Press.

Jørgensen, Kenneth M. 2020. "Storytelling, space and power: An Arendtian account of subjectivity in organizations." *Organization*, no. Vol. 29, 51 - 66.

Jørgensen, Kenneth M. 2021. "Magt og Etik i ledelse: lederudvikling igennem fortællinger." In *Ledelse i sociale processer: relationer, resonans og responsivitet*, edited by L. Hersted (red), 317 - 347. København: Dansk Psykologis Forlag.

Kirkebæk, Birgit, and Poul Skov. 2023. "specialundervisning – Lex." Lex.

<https://lex.dk/specialundervisning>.

Kirkeby, Ole F., Tobias D. Hede, Mette Mejlhede, and Jens larsen. 2008. *Protreptik - filosofisk coaching i ledelse*. 1., 5. oplag ed. N.p.: Samfundslitteratur.

Klaudi Klausen, Kurt. 2021. *Strategisk ledelse i det offentlige: fremskrive, forudse, forestille*.

København: Gyldendal.

Leman, Reah. 2024. "Arendt - at se i mørket," teaterstykke. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=g9NygAlsoQM>.

Mølbjerg Jørgensen, Kenneth. 2023. *The Ethics of Sustainability in Management:*

Storymaking in Organizations. N.p.: Routledge, Taylor & Francis Group.

Peach, Lois. 2023. "Stories as data and stories of data: methodological memories as

post-inquiry." *International Journal of Qualitative Studies in Education*, (09), 15.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09518398.2024.2416695#abstract>.

Stonebridge, Lyndsey. 2024. *We Are Free to Change the World: Hannah Arendt's Lessons in*

Love and Disobedience. New York: Random House Publishing Group.

St. Pierre, Elisabeth A. 2018. "Writing Post Qualitative Inquiry." In *Qualitative Inquiry*, 603 -

608. vol 24 ed. Vol. issue 9. Georgia: SAGE publications.

[epub/10.1177/1077800417734567](https://www.sagepub/10.1177/1077800417734567).

Thyge Tegtmejer m.fl. 2024. "Vi skal tilbyde elever en midtervej mellem almindelig skolegang og specialtilbud." *Altinget*, april 16, 2024, 5.

<https://www.vive.dk/da/nyheder-og-debat/vi-skal-tilbyde-elever-en-midtervej-mellem-almindelig-skolegang-og-specialtilbud-yze6le2x/>.

Trägård, Tracy, and Kenneth M. Jørgensen. 2024. "Writing a thesis as a story: or how we

learned to stop worrying and lov writing." *Scholarone Manuscripts Review* for

publication in Management Learning, no. 1 (01): 34. MLQ-24-0247.

UVM. 2024. "Nu skærpes reglerne for at sikre ro og orden i folkeskolen." UVM.dk.

<https://www.uvm.dk/aktuelt/nyheder/uvm/2024/sep/240927-nu-skaerpes-reglerne-for-at-sikre-ro-og-orden-i-folkeskolen>.

Vindum, Anne. 2022. "Brødrene Grimm | forfatterweb." Forfatterweb.

<https://forfatterweb.dk/broedrene-grimm>.