

Indledning

At vi som individer og som samfund udsættes for en uhyre kompleksitetsbelastning, er en af teserne i det, som Lars Qvortrup kalder *Det hyperkomplekse samfund*. Det grundlæggende spørgsmål i et sådan senmoderne samfund er, jf Qvortrup den udfordring der ligger i omverdenskompleksiteten, og det særlige ved denne udfordring er, at kompleksitet ikke kan afskaffes, da man ikke kan lukke af i forhold til omverdenen. Men hvordan skal vi mennesker så kunne håndtere dette?

Det hyperkomplekse samfund kan ikke håndtere sig selv alene ud fra ét princip, hvad enten det er økonomisk, etisk eller religiøst. Det har brug for en hel række "optikker" eller måder at se sig selv og omverdenen på. Det iagttager hele tiden sig selv og sin omverden efter både økonomiske, politiske, etiske, økologiske og religiøse principper. For at gøre disse "optikker" mere præcise omsættes de, fx i virksomheder og organisationer, til regnskaber og budgetter: Ikke blot økonomiske regnskaber og budgetter, men også etiske regnskaber, grønne regnskaber, kompetenceregnskaber osv. (Qvortrup 2002).

Dette har også betydning for skoler og dermed skoleledelse. Den pædagogiske ledelse ønsker udvikling og forandringer, hvor ét af de områder, der i den seneste tid har været drøftet meget i den pædagogisk verden, er: Kan vi tilrettelægge undervisningen, så den imødekommer børns forskellighed og dermed forsøge at reducere noget af den omverdens kompleksitet og pres, som børn i skolen i dag udsættes for? Dette var anledningen til følgende case:

Case: Faseopdelt skole

Assens skole indfører fra næste skoleår den faseopdelte skole. Denne strukturændring har splittet lærerkollegiet, og på en række pædagogiske rådsmøder er de pædagogiske konsekvenser blevet drøftet.

Assens skole har 250 elever fordelt på 1-2 spor fra børnehaveklasse til 9. klasse samt en specialklasserække. Skole ligger i et geografisk overskueligt miljø og har hjemme i Mariager Kommune. Ændringen af strukturen er et af skolens udviklingsmål, og på pædagogisk rådsmøde blev det på demokratisk vis besluttet, at skolen fra næste skoleår deles i fire faser eller teams (indskoling, mellemtrinnet, udskoling og specialklasserne). I dag arbejder man kun i teams omkring den enkelte klasse, men ændringen af strukturen medfører: 1) Alle lærere tilknyttes ét stor-team 2) Opgaver i de nuværende kerneteams omkring de enkelte klasser overføres til de nye stor-teams eller den enkelte fase.

Denne forandring har delt lærerkollegiet, da flere er i tvivl om, hvordan det at være lærer i ét team kan praktiseres.

Inden beslutningen blev taget, blev konsekvenserne for den nye struktur drøftet, og man kom frem til følgende fordele og kritikpunkter ved den faseopdelte skole:

| Fordele | Kritikpunkter |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Holddannelser på tværs af klasserne kan lettere etableres, hvilket betyder at fagligheden kan øges.- Elevdifferentiering bliver lettere, hvorved specialundervisningsressourcerne bedre kunne udnyttes.- Den nye struktur fremmer fleksibilitet i forhold til skemaet, således at man bedre kan udnytte hinandens ressourcer.- Man er som lærer fortrinsvist tilknyttet én fase, og dette samarbejde mellem flere lærere om en større elevgruppe, medfører tryghed for såvel lærerne som eleverne. | <ul style="list-style-type: none">- At eleverne mister tilhørsforhold til kammerater og klasselærer, hvis skemaet hele tiden brydes op, og hvis der laves holddeling på tværs af klasserne.- At man som medarbejder bliver fastlåst i samme fase gennem mange år.- At man som lærer kommer til at undervise i fag, man slet ikke har kompetence til, hvis fagdækningen kun skal foregå inden for den enkelte fase. |

I forbindelse med en sådan forandring, kan det som leder være væsentlig at spørge sig selv efter:

Problemformulering

Hvilke forhold bør man som leder være opmærksom på, set i forhold til medarbejderne, når man som i denne situation ønsker at forandre struktur, funktioner, arbejdsmetoder og samarbejds måder i organisationen?

Metodevalg

Jeg ønsker at afgrænse problemstillingen, så det jeg vælger primært at se på, er den organisatoriske beslutningsproces samt hvilke mekanismer der kan ligge til grund for medarbejdernes reaktion på forandringen. Som teoretisk grundlag vil jeg benytte mig af James Marchs tanker omkring den organisatoriske beslutningsproces, og Jens Bertelsen og Henrik Høgh-Olesens artikler om henholdsvis generationers personlighedsstrukturer og menneskers forhold til det ukendte.

Emnebehandling

Beslutningsprocessen

At prøve at forstå livet i organisationer vanskeliggøres af den kendsgerning, at organisationer eksisterer på to niveauer: Et handlingsniveau, hvor man håndterer de situationer, der opstår og et fortolkningsniveau, hvor man indpasser sine oplevelser i forståelsen af tilværelsen. (March 1995) Disse to niveauer er præget modsatrettede anskuelsepunkter. Udfordringen for lederen bliver, at finde den rette kombination i dagligdagen af disse to niveauer.

Hvis man ser nærmere på hvordan beslutninger bliver til i organisationer, siger James March, at man kan inddеле dem i 4 forestillinger. Forestillingen om at:

1. Beslutninger er resultat af bevidst konsekvensstyret handling.
2. Beslutninger ikke er styret af en konsekvenslogik, men af en identitetslogik.
3. Beslutninger er stærkt påvirkede af de interaktive miljøer, som de er en del af.
4. Beslutningsudfaldet er uvedkommende for forståelsen af beslutningstagen.

Ser vi på den første forestilling, som nok også er den mest gængse opfattelse, bygger denne forestilling på, at man som leder har flere valgmuligheder i forbindelse med en beslutning. Samtidig ved man også godt, at de valg man træffer får konsekvenser. Subjektive værdier spiller også ind i beslutningen, som ofte er bygget op omkring en række regler, som beslutningstageren har. Det rationelle valg falder på det alternativ, som har den størst mulige forventede værdi. Alligevel vil lederen sidde tilbage med en vis usikkerhed og uklarhed om, hvor vidt valget var det rigtige. Alt afhængig af om beslutningstageren har ejerskab af ressourcerne, tidligere oplevet succes på baggrund af beslutninger eller dissideret er risikosky, må der forventes en vis risiko ved enhver beslutning - spørgsmålet er blot hvor risikovillig lederen er. En af James Marchs pointer er, at det at bygge sine beslutninger ud fra rationelle handlinger er en myte, og at der ikke er empirisk belæg for dette. Rationalitetsmyten er dog så forankret i vores måde at tænke på og at indrette vores samfund på, at det er som en slags forskrift for menneskers adfærd og forestilling om, at al adfærd er i overensstemmelse med det, som rationalitet foreskriver. Det ifølge James March er lettere at få individer og organisationer til at indføre rationelle procedurer i princippet og få dem til at retfærdiggøre deres handlinger ved hjælp af rationelle argumenter, end det er at lære dem at anvende disse procedurer efter hensigten. (March 1995)

Med andre ord måske kan man nok blive enige om, at denne ændring i organisationen er en nødvendighed, hvis ikke organisationen skal gå til grunde i udviklingens overlevelseskamp, men kan man også efterleve de krav en sådan forandring kræver og hvordan fortolker vi så de beslutninger, der bliver truffet?

Megen adfærd i en organisation er lagt fast i standardiserede arbejdsprocedurer, kulturelle normer og institutionelle strukturer, det handler den anden forestilling om. Der er altså tale om valg som ikke er konsekvensstyrede, men mere er hængt op på roller og forpligtelser. Beslutningstagerens situation, identitet og rolle er betydende for denne forestilling.

Den tredje forestilling er et forsøg på, at forklare at den verden beslutningen tages i, er mere kompleks end den klassiske opfattelse af, at beslutninger træffes på grundlag af mål og midler, årsager og virkninger. Det er ligeledes er opgør med organisationens hierarkier, hvor højere niveauer kontrollerer lavere niveauer. Virkeligheden er en anden; problemer, løsninger, anledninger, ideer, mennesker og resultater blandes sammen på mange måder, hvilket gør at fortolkningerne af dem bliver usikre og deres sammenhæng uklare.

Indtil nu har de tre ovenstående forestillinger drejet sig om at tage beslutninger, og at denne beslutning skal forstås i lyset af dens udfald, beslutningstagerens involvering i processen for at påvirke udfaldet, og at meningen med livet er at tage beslutninger. Den sidste forestilling skiller sig ud fra denne ved ikke at give nogen mening ud fra dette perspektiv. Fx ved at der indsamles informationer med henblik på at tage beslutninger, men disse informationer bruges ikke. Eller uenighed om organisationens politikker afløses af ligegyldighed. Dermed er den sidstnævnte forestilling, den mest irrationelle og den hvor lederen mest kan være på bar bund med henblik på at forstå udfaldet af beslutningen.

Som det fremgår af casen, blev beslutningen om den nye model taget på baggrund af hvilke konsekvenser en sådan handling ville have, om det var rationelt eller ej skal her være usagt, men selve beslutningsprocessen var styret af hvilke konsekvenser det ville få for skolen og den enkelte lærer. Hvis vi antager, der var flere lag i beslutningen, var den sikkert også styret af identitetslogik, måske endda her man mest var splittet – de lærere, som kunne se dem selv i den ”nye” rolle, og dem der ikke kunne forenes med den nye tanke. Der var også medarbejdere imellem som ikke rigtigt havde nogen holdning til problemstillingen, men som lod sig påvirke af de samarbejdspartnere de havde i organisationen. Som nævnt var ikke alle enige, der var tale om en større gruppe som var imod beslutningen, dels på grund af konsekvenserne, mens andre havde mere irrationelle begrundelser. Jeg vil i det følgende se nærmere på, hvorfor beslutningstageren pludselig møder denne reaktion fra medarbejderne.

Reaktionen

Når man i organisationen bliver enige om en forandring, som denne case bygger på, kan der være flere reaktionsmønstre hos medarbejderne. Denne opgave kan naturligvis ikke rumme alle begrundelser for reaktionerne, men søger at give et billede af hvilke reaktioner, lederen kan forvente og hvad disse reaktioner kan bygge på.

Søger man at finde svar på hvorfor medarbejdere reagerer som de gør, kan dette være en ret kompleks opgave. Et af de forhold som kan være væsentlige at være opmærksom på, er hvordan medarbejdernes personlighedsstrukturer og samfundsmæssige baggrund er. Med andre ord hvilken generation de tilhører. Man kan på den måde todele medarbejderstaben i to idealtyper (Bertelsen 2001)¹

68'generationen – Det indre styrede menneske

Er den første generation, der får et valg, men er samtidig bundet op på deres opdragelse, viden og kunnen. Det at de får et valg, giver dem samtidig et dilemma, hvor de er splittet mellem at vælge: det de helst vil og det andre (og én selv) synes er det rigtige. Dette er årsagen til den kerneidentitet, som 68'generationen langsomt får opbygget. Denne generation virker selvtilfredse og vil derfor helst ikke ledes af andre, hvilket naturligvis giver lederen nogle udfordringer.

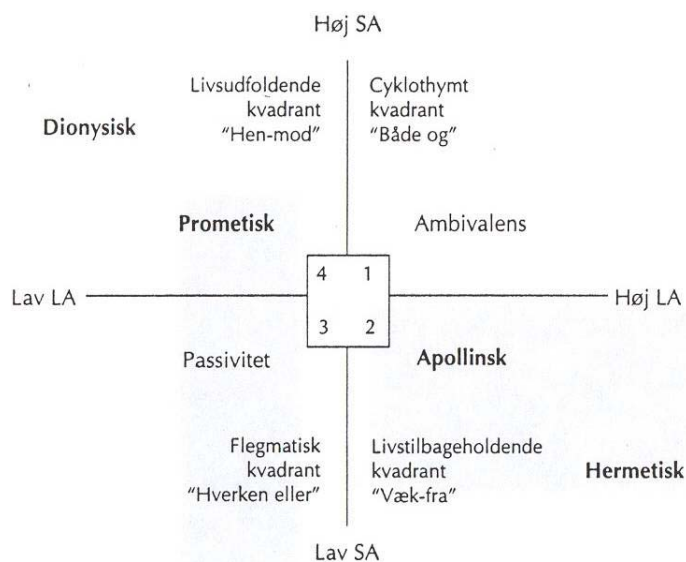
¹ Jens Bertelsen operer med tre idealtyper i sin artikel, jeg har her kun medtaget de to.

@'generationen – Det flygtige menneske og det reflekterende menneske

Har ikke opbygget en kerneidentitet, men har samtidig heller ikke et ønske herom. Denne generation synes at påtage sig en ydre identitet, som en uniform eller maske i forhold til den sociale situation. De unge benytter imitation af gode modeller, som afprøves personlig, hvilket er deres måde at erfare på. Der er tale om en form for spejling i andre, men mulighed for hurtig tilbagemelding på egne ideer og handlinger. Samtidig er refleksion vigtig for denne generation, da den gennem refleksionen bliver i stand til at lære og udvikle sig i uoverskuelige situationer i ukendte kulturer og netværk.

En af de reaktioner man kan opnå ved en beslutning, som den casen bygger på, er at medarbejderne kan være imod beslutningen (her 68'generationen), hvilket kan skyldes medarbejdernes personlighedsstruktur og samfundsmæssige baggrund – altså deres generation. Hvis man som leder ønsker at gå mere ind i de to generationers bevægegrund, kan det være anvendeligt at beskæftige sig med de to generationers værdisæt, som på bilag 1 har opstillet overfor hinanden. Man kan som leder godt møde unge medarbejdere, der egentligt reagerer i mod deres generation og derved måske snarere minder om 68'generationen. Deres bevægegrunde kan skyldes helt andre forhold:

Mennesker varierer betydeligt i den måde, de møder det ukendte og flertydige. Nogle søger det ukendte og er stimulationssøgende og forandringstolerancen er høj, hvorimod andre søger henimod mere kendte, strukturerede og stimulifattige miljøer. Noget tyder på at der til personligheden knytter sig et personligt inertiniveau – højt eller lavt og som kommer til udtryk ved den individuelle omstillingsformåen og individets forandrings-, nyheds- og flertydighedstolerance. (Høgh-Olesen 1993) Inertien er konsekvensen af modsatrettede kræfters brydning i personligheden. ”Det ukendte drager og skræmmer på én og samme tid. Komplekset er til det yderste ambivalent, for mennesket er fanget af noget dobbelt i sig selv såvel som i det ukendte.” (Høgh-Olesen 1993) Inertiens forskellige niveauer der beskriver de forskellige værens- eller personlighedspositioner kan beskrive ud fra følgende model (Høgh-Olesen 1993b)



SA-kontinuet:

Er personligheden optaget af muligheder. De livs- og selvudviklende kræfter dominerer, og jeg'et møder verden fri og ubekymret med en stimulisøgende og risikovillig væren. Der kan være tale om aktiv såvel som passiv orientering. (Prometisk)

Mod SA-kontinuets yderpol mister individet realitetssansen og nærmer sig en psykopatisk personlighedsforstyrrelse. (Dionysisk)

LA-kontinuet:

Er personligheden karakteriseret ved ønske om orden, struktur, sikkerhed. Jeg'et behersker sig, lader fornuften bremse den umiddelbare tilskyndelse og møder verden med forsigtig tilbageholdenhed og skepsis. Der er ofte tale om et ansvarsfuldt og forpligtet menneske, der stabilt og konsekvent fastholder den bevægelse, det har begyndt. (Apollinsk)

Mod yderpolen nærmer strukturbehovet sig en kompromisløs flertydigheds-intolerance. Modstanden mod at opgive eller nuancere allerede etablerede kategorier er ekstrem – nærmest neurotisk. (Hermetisk)

Reaktionen imod forandringen kan altså skyldes, at medarbejderen har en lav forandringstolerance, og at medarbejderen har behov for den nuværende struktur. Hvilket kan komme til udtryk i debatten på de pædagogiske rådmøder, hvor medarbejderen kan bruge pædagogiske eller praktiske argumenter for sin holdning, som ret beset handler om noget helt andet og derved måske dækker over den egentlige grund.

Terje Hotvedt siger, at den mest simple årsag til konflikten skyldes, at medarbejderens menneskelige behov er truet fx tab af tryghed i form af tilhørsforhold - her tilhørshold i den gamle model. (Hotvedt 1997)

En anden årsag til at medarbejderen er imod forandringen, kan være medarbejderens billede af sig selv som medarbejder. Organisationen er ikke længere noget ydre i forhold til medarbejderen. ”Medarbejderen skal være aktiv producent af den organisation, han er en del af.” (Andersen 2002) Er medarbejderen ikke engageret i organisationen, kan det at være forandringsparat være svært, fordi det er ikke længere er medarbejderens udfyldelse af en given arbejdsopgave, men personligheden der er på arbejdet.

Hvordan kan man så få medarbejderne til at ”tage” forandringen på sig, og se den som en lærende nødvendighed? Dette er måske den væsentligste rolle for lederen eller beslutningstageren, hvor en kortlægning af organisationens læringmiljøer er nødvendig. Man bør, som leder spørge sig selv efter i hvilken grad, giver arbejdet medarbejderne mulighed for at udvikle en arbejdsidentitet ved at anvende deres kvalifikationer, og har medarbejderne indflydelse på arbejdets indhold og metoder.

Sammenfatning

Udvikling kræver balancegang mellem udnyttelsen af det velkendte og udforskningen af det ukendte, hvorved det bliver opretholdelsen af denne balance der bliver det centrale for organisationen i en rationel beslutningsproces. Det kan være uhyre vanskeligt at bestemme dette blandingsforhold, da det jo ikke er et spørgsmål om enten-eller, men at det afhænger af konteksten og igen at det vi opfatter som optimalt, afhænger af perspektivet vi ser sagen med. Forandringer i en organisation virker for mange medarbejdere forstyrrende og overraskende, hvilket er et forhold, man skal være klar over, samt at ”en tilbøjelighed til forandring sikrer ikke overlevelse” (March 1995, s. 33)

Som leder skal man være klar over, at beslutningen om at ændre på skolens pædagogik og i dette tilfælde skolens måde at strukturere sig på, kan afstedkomme forskellige reaktioner hos medarbejderne. Medarbejdernes måde at reagere på kan have baggrund i forskellighed fx i forhold til deres generation, om de er truet på tryghed eller fordi de simpelthen ikke kan magte forandring i deres univers.

Udfordringen bliver så for lederen, at få medarbejderne til at se nytten af den forandring, man skaber ved at arbejde med en faseopdelte skole.

En afsluttende pointe er at: ”...der foregår forandringer alle steder i organisationerne, og de fleste skyldes hverken helt ekstraordinære organisatoriske tiltag eller sjældnen opfindsomhed, vedholdenhed og evner”.(March 1995)

Litteraturliste

Andersen, Niels Åkerstrøm (2002): *Medarbejderen i kærlighedens tegn*. IN: Frederiksen, Peter, Helle Ibsen og Sofie E. Larsen (red.): *Magt, passion og kommunikation*. DAFOLO

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil(1998): "Organisationsteori. Struktur, kultur, processer", Handelshøjskolens forlag, 1

Bertelsen, Jens (2001): *Kulturens nye ansigter*. In: *Psyke og logos*, 22.

Hotvedt, Terje (1997): *Konflikt og konflikthåndtering i arbejdslivet* , Gyldendal

Høgh-Olesen: Henrik (1993a): *Mennesket og det ukendte: inertiens psykometri*. In: *Nordisk Psykologi* 45 (1)

Høgh-Olesen: Henrik (1993b): *Inertiens personlighedspsykologi* In: *Nordisk Psykologi* 45 (3)

Jørgensen, Christian Helms og Warring, Niels (2002): *Læring på arbejdspladsen* In: Illeris, Knud (red.): *Udspil om læring i arbejdslivet*. Roskilde Universitetsforlag.

March, James G.(1995): *Fornuft og forandring: Ledelse i en verden med beriget uklarhed*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Qvortrup, Lars (2001): "Det lærende samfund", Gyldendal

Bilag 1: To generationers værdisæt

En måde at forstå de to generationers forskellighed er ved at sætte nogle af de to generationers værdisæt op overfor hinanden, hvilket er gjort i skemaer herunder.

| | 68'generationen | @'generationen |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| <i>Værdier</i> | Objektiv ↔ Subjektiv | Konstrueret |
| <i>Genstand</i> | Del ↔ Helhed | Mønster |
| <i>Materiale</i> | Data ↔ Oplevelser | Fortælling |
| <i>Fokus</i> | Kausalitet ↔ Samspil | Forandring |
| <i>Prioritet</i> | System ↔ Individ | Kultur |
| <i>Mål</i> | Forklaring ↔ Forståelse | Mening |
| <i>System</i> | Hierarkisk ↔ Sideordnet | Netværk |
| <i>Resultat</i> | Sandhed ↔ Ideal | Konstruktion |
| <i>Metode</i> | Mekanisk ↔ Organisk | Dynamisk |
| <i>Middel</i> | Kognition ↔ emotion | Intuition |
| <i>Kontakt</i> | Distance ↔ Nærhed | Involvering |
| <i>Motivation</i> | Tvang ↔ Lyst | Nødvendighed |
| <i>Læring</i> | Erfaring ↔ Oplevelse | Forestilling |
| <i>Erkendelsesproces</i> | Slutning ↔ Valg | Dilemma |
| <i>Formidling</i> | Deduktiv ↔ Induktiv | Narrativ |
| <i>Selyforståelse</i> | Biografisk ↔ reflektiv | Spejling |

(Bertelsen 2001)

Indholdsfortegnelse

| | |
|---|----------|
| INDLEDNING | 1 |
| CASE: FASEOPDELT SKOLE | 1 |
| PROBLEMFORMLERING | 2 |
| METODEVALG | 2 |
| EMNEBEHANDLING | 2 |
| BESLUTNINGSPROCESSEN | 2 |
| REAKTIONEN | 3 |
| SAMMENFATNING | 5 |
| LITTERATURLISTE | 6 |
| BILAG 1: TO GENERATIONERS VÆRDISÆT | 7 |