Kapitel 1 Indledning

Indledningen beskriver hvilke personlige forhold og overvejelser, der leder frem til problemformuleringen om organisationens kompleksitet, og hvilke konsekvenser det kan have for ledelsen.

1.1 'X Y Z – De ubekendte'

Titlen 'X Y Z – De ubekendte' hentyder til den kompleksitet min arbejdsplads og mit personlige lederskab indeholder. I et internt perspektiv ser jeg mit lederskab i spændingsfeltet mellem teori og praksis, visioner og (oplevet) virkelighed, personlige og organisationens værdier, tolkning af værdier og handling, formål og mål, udviklingsstrategi og virkelighed, synlighed og at give rum og plads, være nærværende og skabe distance, være formel og uformel, ledelse og styring, individ og fællesskab, dialog og enetale, lytte og spørge, åbenhed og retningsgivning, være inspirerende og høre græsset gro, forandring og forankring, fællesskabet og organisationen, information og kommunikation, frihed og ansvar, ønsker og behov, pædagogiske og økonomiske forhold, kultur og organisering, x – y – z …
Disse dilemmaer udfordrer både min drømmekraft og dømmekraft. Mit lederskab består af dilemmaer, jeg konstant skal indse, forholde mig til og navigere i. Det leder mig frem til problemformuleringen:

Kapitel 2 Problemformulering

Børneskolen Bifrost er en værdibaseret virksomhed, hvor hver medarbejder med afsæt i egne værdier leder sig selv, dvs. vurderer og beslutter, hvad der er mest meningsfuldt i den aktuelle opgavemæssige og relationelle kontekst. Som leder har jeg det overordnede ansvar for at lede disse ledelsesprocesser.

Hvordan kan jeg som pædagogisk leder optimere mulighederne for at navigere meningsfuldt i og med virksomheden Børneskolen Bifrost?

At arbejde med ledelse i dette miljø og denne kultur betyder bevidst at arbejde med spørgsmålene:

1. Organisationsniveau: Hvordan matcher Mintzbergs organisationstyper Børneskolen Bifrost?
2. Kulturniveau: Hvordan kan organisationskulturen beskrives, og hvilke meningsbærende forhold skal jeg som pæd. leder være opmærksom på, for at medarbejderne kan leve i og udvikle en fælles Bifrostkultur?
3. Strategisk niveau: Hvordan kan en overordnet udviklingsstrategi med baggrund i indkredsning af et nyt virksomhedsparadigme formuleres? Hvilke ledelsesmæssige fokuspunkter støtter realiseringen af udviklingsstrategien?
4. Operationelt niveau: Hvilke anbefalinger til den pæd. leder kan afledes af de fremsatte fokuspunkter?

Kapitel 3 Emneafgrænsning

Dette kapitel indeholder en læsevejledning, præsentation af teoretisk perspektiv og fravalg.

3.1. Læsevejledning

Formålet med opgaven er at opnå indsigt i organisationsformens bærende parametre samt værdi- og kulturbegreb, da det er rammen og afsættet for et meningsfuldt lederskab. Der er valgt et internt perspektiv. Emnebehandlingen omfatter en rammebetingelse og to omfangsmæssigt ligevægtede dele:

Emnebehandlingens første del **'Organisation'** er en rammebetingelse, der præsenterer organisationsforståelsen af den aktuelle case, Børneskolen Bifrost. Baggrunden for rammebetingelsen kan for interesserede læsere ses i bilag 2. Afsættet er en analyse af Mintzbergs klassiske organisationsformer.

Den anden del, **'Kultur',** indledes med en teoretisk tilgang til begrebet med afsæt i værdiers og bevidsthedens betydning. Herefter følger en præsentation af et funktionalistisk og symbolsk kulturperspektiv. Dette danner afsæt for undersøgelser og analyser af kulturelle forhold i den aktuelle case.

Den tredje del, '**Et nyt organisationsparadigme',** tager afsæt i forståelsen fra studierne i de to forudgående kapitler. Et nyt organisationsparadigme, Bifrostmodellen, og dertilhørende strategitilgang og kompetencer for ledelse af virksomheden indkredses og afrundes med anbefalinger til den pæd. leder.

3.2 Teoretisk perspektiv

Emnebehandlingens **1. del** præsenteres som en rammebetingelse. Baggrunden, se bilag 2, er Nicklas Luhmanns systemteori, virkeligheden ses som et uendeligt system af subsystemer. Der anlægges en socialkonstruktionistisk[1] tilgang til systemteorien og begrebet organisation. Henry Mintzberg har identificeret seks organisationsformer, der antages at være kendt stof. De relevante organisationsformer medtages og relateres til casen ud fra en overordnet idé-vinkel, altså en kraftig analytisk afgrænsning.

Emnebehandlingens **2. del** indledes med et teoretisk perspektiv på kultur. Mennesket anses som et socialt væsen, hvor alt menneskeligt er skabt i mellemmenneskelige relationer. Stephen R. Coveys teori om indflydelsescirklen er inddraget. Inspiration er hentet hos Daniel Golemans tanker om følelsernes betydning for personlig og relationel udvikling samt Howard Gardners forskning og erfaring med intelligenser, der er resulteret i en indkredsning af fem nødvendige tankegange, hvis vi skal trives i vores moderne verden. Præsentation af et symbolsk kulturperspektiv tager afsæt i Majken Schultzs

[1] Se bilag 1

fortolkning. Edgar Schein repræsenterer det funktionalistiske kulturperspektiv, som også danner udgangspunktet i kulturundersøgelser og analyser af casen. Aktuelle begreber introduceres undervejs.

3. del. I forlængelse af socialkonstruktionismen er der introduceret et integreret paradigme[2], hvor forståelsen af verden tager afsæt i fire indbyrdes relaterede data: de subjektive, de objektive, de dialogiske (intersubjektive) og kollektive (interobjektive), bilag 1. Pointen er, at 'virkeligheden består af overlappende lag af betydningsbærende områder'[3], hvilket også vurderingen af det nye paradigme gør.
Gitte Haslebos og Maja Loua Haslebos etiske betragtninger i organisationer har været en stor inspirationskilde. Uddrag af Finn Thorbjørn Hansens bog 'Kunsten at navigere i kaos' har ligeledes givet vinkler på, hvordan et socialt og kulturelt opbrud kan påvirke menneskers dannelse og identitet. Daniel Goleman har skrevet 'Følelsernes intelligens', 'Følelsesmæssig intelligens i lederskab' og 'Social intelligens', der alle har belyst personlige og relationelle forhold.
'Når ledelse er kommunikation' af Leif Pjetursson, 'Strategi med mening' af M. Holst-Mikkelsen & F. Poulfelt og 'LUK OP' af A. Drejer & L. Printz har med forskelligt afsæt beskæftiget sig med organisation og ledelse. Hjerneforskning af Matti Bergström, Theressa Schilhab, Kjeld Fredens og Hans Henrik Knoop har ledt overvejelser i retning af forudsætninger for læring. Knud Illeris' bøger om læring samt Finn van Hauen m.fl. om Den lærende organisation har givet indblik i, hvad læring er, hvordan læring og ikke-læring finder sted. Aktuelle begreber introduceres undervejs.

3.3 Fravalg

Jeg har valgt et internt perspektiv med fokus på en af medarbejdergrupperne. Jeg afgrænser mig fra en nærmere analyse af gruppe- og individniveau, hvor især selv- og medledelse, magt, medarbejder/ teamsamtaler, rekruttering samt læringens natur ville have været relevant i denne opgave. Afgrænsningen gælder også analyse af lederroller, -stil og –fokus som fx forskningsledelse og ledelse af primadonnaer.

Kapitel 4 Metode

En samfundsvidenskabelig arbejdsmetode anvendes. Processen og projektet har et socialkonstruktionistisk og aktørfokuseret udgangspunkt, da forståelse af personer og relationer er omdrejningspunkt frem for indkredsning af årsag-virkningsforhold. Problemformuleringen vil blive besvaret med udgangspunkt i kvalitative enkeltcasestudier af hhv. organisationen og kulturen, altså primær empiri. Undersøgelsesdesignet tager afsæt i en teoretisk platform, operationaliseringen vil blive beskrevet

[2] Andersen, F, Selvledelse, s.117-19, præsentation af Ken Wilbers paradigme, se bilag 1
[3] Ibid, s.117

undervejs, men fælles er ønsket om at vurdere handlinger og holdninger i et helhedsperspektiv. Det empiriske genstandsfelt er afgrænset til en delgruppe af den samlede medarbejdergruppe. Denne type fokusgruppeinterview er valgt p.gr.a. forventninger om interaktionens muligheder for øget individuel involvering og verbalisering af fælles bevidsthed. Formens udfordringer med at styre processen vurderes til at være minimal p.gr.a. hele oplægsrammen, efterbehandlingen samt det forhold, at processen er en del af virksomhedens fælles erfaring, en interventionsorienteret proces – og altså ikke afgrænset som middel i denne opgave. Herved opnås en høj intern validitet og reliabilitet.

Undersøgelsernes resultater vil lede frem til et nyt organisationsparadigme, kap. 7. De udledte antagelser vurderes og sættes ind i en ny teoretisk ramme. Denne syntese danner baggrund for vurdering og indkredsning af fokuspunkter vedrørende den overordnede udviklingsstrategi og det pæd. lederskab.

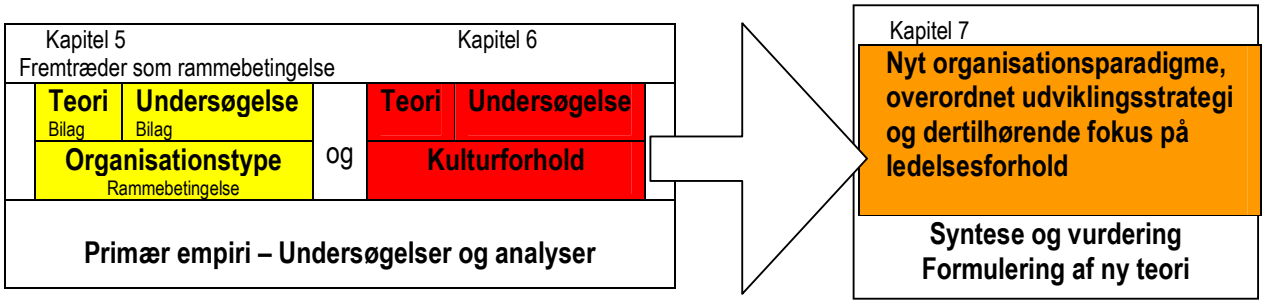


Fig. 1 Præsentation af proces og resultat/rapport

Både undersøgelsen af organisationstyper og af kulturforhold er en deduktiv proces, hvor der indledes med et teoretisk afsæt. Samlet set udgør undersøgelserne dog indledningen til en induktiv proces, hvis mål er indkredsning af et nyt organisationsparadigme med dertilhørende overvejelser omkring ledelse.

Det empiriske grundlag er min egen organisation, hvor jeg således har en dobbeltrolle som observatør og leder. For at få andres vurdering er kapitel 5 og 6 diskuteret med medarbejderne. Hele opgaven er diskuteret med bestyrelsesformanden, en medarbejder og en leder fra en industrivirksomhed. Udvalgte forhold er diskuteret med ledere fra såvel samme som andre brancher.

4.1 Generaliserbarhed

Afsættet er at skabe en forståelse af kompleksiteten på Børneskolen Bifrost og dennes betydning for valg af ledelsesform. En strategisk udvælgelse af casen med henblik på generaliserbarhed har derfor ikke været relevant for besvarelsen.

Caseudvælgelsen er begrundet i mit kendskab til virksomheden og ønske om at undersøge den med organisationsteoretiske øjne i et ledelsesmæssigt perspektiv. Det er dermed ikke givet, at problemstillingen er speciel i forhold til andre virksomhedskulturer (den ekstreme case) eller hvorvidt Bifrost-

forhold også må gælde i andre virksomheder (den kritiske case). Da der er tale om et single casestudy er det irrelevant at diskutere muligheden for generalisering ud fra en analyse af flere cases.
Organisering og kultur anses for at være menneske- og kontekstafhængig. Det er derfor ikke ensbetydende med, at indkredsning af Bifrostforhold, samtidig fortæller om organisering og kulturer i andre virksomheder. Det kan dog ikke udelukkes, at der findes træk, der kan generaliseres i forhold til organisering og kultur, da Bifrost er en indsigts- og vidensskabende, kreativ og innovativ virksomhed, der er værdibaseret og netværksorganiseret, hvilket flere organisationer kan kalde sig.
Kulturanalyserne skaber et øjebliksbillede af situationen i virksomheden. Mennesker udvikler sig både personligt og relationelt, opgaverne kan ændres og fokus kan forskydes, hvorfor kulturanalysen vil give et andet billede, hvis den blev gentaget en måned eller et år senere. Metoden er dog almen gyldig.

4.2 Indsamling af empiri

Indsamling af empiri til besvarelse af problemformuleringen er sket på følgende måder:

1. Observationer i formelle og uformelle sammenhænge
2. Skriftligt materiale/informationer om virksomheden
3. Gennemført kvalitative undersøgelser
4. Gennemført kvantitativ undersøgelse

I de følgende afsnit vil de enkelte metoder blive uddybet.

Ad. 1 Observationer. Karaktertræk i relation til Mintzbergs organisationsformer er iagttaget gennem 1½ år, siden modul 3. Scheins teori om organisationskultur redegør for, at en del af kulturen er synlig. Observationerne er derfor sket både på formelle og uformelle møder – og møder af forskellig karakter. De er vinklet både i forhold til æstetiske, fysiske og psykiske forhold.

Ad. 2 Skriftligt materiale/informationer. Det skriftlige materiale er en vigtig del af organisationskulturen, når virksomheden vil præsentere et billede af 'hvem er vi, og hvad står vi for', såvel internt som eksternt. Det er både et signal til medarbejderne og til andre interessenter, hvor virksomhedens værdier præsenteres og gives liv. Det gælder både Nyhedsbreve, Emneinformation og forældrebreve skrevet af såvel ledelse som medarbejdere. Det gælder fx bestyrelsens årsberetning. Dagsordener/referater til såvel interne møder som bestyrelsesmøder fortæller også om vægtlægning af indhold/fokus og proces.
Det skriftlige materiale fra det pædagogiske årsarbejde fortæller sin egen historie om, hvad medlemmerne i organisationen ønsker at vide mere om og fordybe sig i.

Ad. 3 Kvalitative undersøgelser. Undersøgelsen og analysen af organisationsformen sker på bag-

grund af observation og analyse af skriftligt materiale.

Undersøgelsen af organisationskulturen er en kædereaktion, hvor resultatet og refleksionen i den ene undersøgelse giver anledning til uddybning via en ny undersøgelse. Kulturen afspejles også i sproget og i handlingerne. Derfor er der gennemført undersøgelser, der sætter deltagerne i stand til at formulere sig om sin opfattelse ud fra eget perspektiv. Samtidig giver valget af dialog som brobygger mellem den enkelte og gruppen mulighed for at få indblik i de andres opfattelse. Den kvalitative dialogbaserede undersøgelsesform giver endvidere mulighed for at komme om bag begreber og fænomener og få et uddybende svar inden for det felt, der søges undersøgt. Dertil kommer, at formen også inviterer til at opdage nye sider af problemstillingen under selve processen.
Da der er tale om en intern undersøgelse, er risikoen for, at deltagerne forsøger at 'sælge' eller sætte virksomheden i et positivt lys reduceret, jf. muligheden for at en outsider ledede undersøgelsen.

Der er tale om delvist strukturerede dialoger, som sætter rammen for undersøgelsens indhold. Det begrænser muligheden for, at min forforståelse, tilstedeværelse eller ordvalg hæmmer deltagerne i frit at komme til orde og tale ud. Det giver også mulighed for, at det usagte kan siges, myter og historier kan fortælles og anvendes som springbræt, uddybning, opfølgning – som en del af den delvis strukturerede dialogproces. De delvist strukturerede dialoger sænker også kompleksiteten af deltagernes opgave.
Omvendt gør mit oplæg og introduktion til undersøgelserne min person til en del af virksomhedens fællesskab og kultur. Herunder muligheden for at jeg kan lytte til 'græsset der gror', følge op på resultaterne og styrke processen.

De kvalitative undersøgelser, processen og resultatet, er blevet en del af vores positive historier, jf. der er tale om en interventionstilrettelagt proces. Det har været med til at validere resultaterne og ikke mindst understøtte og retfærdiggøre nødvendigheden af undersøgelsen. Der er gået 3-4 måneder mellem hver undersøgelse, således at debatten og dens indhold har haft mulighed for at bundfælde sig og blive en del af den nye bevidsthed og fortsatte proces med at fortolke værdierne.
Rammerne for undersøgelsen af organisationskulturen er afledt af Scheins teori.
Rammerne for undersøgelsen af, hvad der giver mening, er afledt af egne overvejelser og erkendelse af, hvor vigtigt, det er at indse, hvad der er betydningsbærende i mit eget arbejdsliv samt ønsket om at få medarbejdernes bud på, hvad der er afgørende for deres valg af arbejdsplads. Der kan være en risiko for, at svarene er efterrationalisering og er udtryk for deltagernes svar på, hvad der er acceptabelt eller ønskværdigt. Der kan også være en risiko for, at deltagernes ønske om mening har resulteret i, at der findes en mening inden for mulighederne.

Resultaterne fra begge undersøgelser blev skrevet op på white boards, som blev samlet i rummet, hvor plenum foregik. Grupperne præsenterede deres bud og supplerede med betragtninger/brudstykker fra deres dialog. Herefter blev sammenhænge og modsætningsforhold kommenteret i fri talerække. Undren, overraskelser, tanker, forslag, associationer blev nævnt og måske kommenteret/debatteret. Analysestrategien kan fra en logisk-rationel synsvinkel betragtes som tilfældig. Det var dog et meget bevidst valg i forsøget på at gøre undersøgelserne til en naturlig del af en værdibaseret virksomhed, idet omdrejningspunkterne i en kvalitativ læreproces på Børneskolen Bifrost er identificeret som

- Oplevelse
- Dialog
- Det gode arbejde
- Indsigt i nødvendigheden – Den nødvendige indsigt

Identifikation af værdikæden sker udelukkende på baggrund af observationer og analyse.

Ad. 4 Kvantitativ undersøgelse. Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen tager afsæt i Arbejdsmiljøinstituttets oplæg. Det var et udvalg under den forældrevalgte Bestyrelse, der organiserede og gennemførte undersøgelsen. Udvalget består af specialister med kendskab til undersøgelser og statistik. Samtlige ansatte deltog i undersøgelsen og alle besvarelser er anonyme. Besvarelserne blev behandlet af udvalget, der også præsenterede resultatet for såvel medarbejderne og bestyrelsen i form af diagrammer og skemaer. Derfor kan undersøgelsen i denne sammenhæng vurderes som sekundær empiri.

4.3 Udvælgelse af deltagere

Samtlige 27 ansatte kan kategoriseres i hhv. skole, SFO, kælder (pedeller), kontor (øk. adm. ansvarlig) og pæd. ledelse. Deltagerne i dette projekts undersøgelser er medarbejdere i skoledelen, altså en tilnærmet fokusgruppeundersøgelse. De er valgt, dels fordi det er den største gruppe (19 ansatte), variationsbredden i anciennitet er stor, der er mange samarbejdsrelationer, involveringen i værdiarbejdet er en fast del af opgaverne, samt at det er et vilkår at formulere sig, tage stilling og 'være på'.
Medarbejderne har ikke deltaget anonymt i de kvalitative undersøgelser, men indgået som part i generationsgrupper. Dette uddybes i forbindelse med selve undersøgelsen og dens resultater.

Kapital 5 Organisation - Emnebehandlingens første del

Emnebehandlingens første del **'Organisation'** er en rammebetingelse, der præsenterer organisationsforståelsen af den aktuelle case, Børneskolen Bifrost. Baggrunden for rammebetingelsen kan for interesserede læsere ses i bilag 2. Afsættet er en analyse af Mintzbergs klassiske organisationsformer.

5.1 Rammebetingelse for opgaven – organisationsforståelse af casen

Værdier og visionen, kommunikation, relationernes betydning, organisering i netværk og decentralisering har afgørende betydning i organisationen. Heraf følger, at Bifrost ikke er et typisk eksempel på et **fagbureaukrati**, men rummer træk herfra mht. fagligt uddannede og stolte medarbejdere. Bifrostværdien[4] 'professionalisme' understøtter fagbureaukrati-idéen.

Bifrost er ikke et typisk **adhocrati**, men rummer væsentlige træk fra det. Det gælder mht. relationer og netværk, decentralisering og meningsbærende arbejdsopgaver. Bifrostværdierne 'selvforvaltning og medbestemmelse' samt 'udfordring og refleksion' understøtter adhocrati-idéen.

Bifrost er ikke er et typisk eksempel på **en idé-organisation**, men rummer væsentlige træk herfra som værdier, sproget og meningsfuldhed samt decentralisering. Bifrostværdierne 'dialog og åbenhed' samt 'nærvær og samvær' understøtter idé-organisations-idéen.

Bifrost er ikke en typisk repræsentant for **en enkel organisationsstruktur**, men der kan identificeres træk herfra som fleksibilitet mht. arbejdsflow, beslutningsprocesser og selvledende medarbejdere. Bifrostværdien 'æstetik' understøtter idéen om 'en enkel struktur'.

Det fremgår af analysen, at de klassiske organisationsformer ikke kan rumme et eksempel på en nutidig "klassisk" virksomhed/skole, som man begrebsmæssigt kender fra industrisamfundet.
Kompleksiteten består i høj grad af subsystemer forstået som mellemmenneskelige relationer og forståelser. En fast organisationsform er afløst af en fast organiseringsform, hvor værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering, netværksstruktur, mening/sensemaking, trivsel og flow er i fokus.

Der udledes hermed en lokal organisationsforståelse:
En organisation er en gruppe mennesker, der oplever et meningsfuldt opgavefællesskab, hvor relation og kommunikation er i fokus, herved bliver organisering en afledt størrelse. Kommunikation forstås både som tale (incl. lytning) og handlinger. Der er tale om en dynamisk gensidighed, hvor kommunikation og relation påvirker og medskaber organiseringsformen, som igen påvirker kommunikationsmuligheder, der igen påvirker valg af organisering osv. For at understrege bevægelsen indenfor og mellem de forskellige parametre vælges begrebet virksomhed frem for begrebet organisation.

[4] Se bilag 3

I fællesskabet samskabes personlige visioner, billedgørelse af værdier, til et fælles fodslaw rettet mod virksomhedens vision. Dialogen er herved et omdrejningspunkt, der præger al samvær og handling i de overlappende netværksgrupper. Formålet er at skabe en fælles ønskværdig fremtid.
Procesperspektivet gælder også i forhold til faglige, personlige og sociale kompetencer, hvorved læring får en central rolle.

Forståelsen af en virksomhed knytter sig hermed til arbejdsopgaver, sociale interaktioner og forskellige typer af stabiliserende og proflekterende processer.
De involveredes oplevelse af ejerskab af såvel virksomhedens vision, fællesskab som opgaver gør dem til partnere i virksomheden. De involveredes oplevelse af mening indikerer, at der er tale om en værdi-baseret virksomhed, og at en helhedsforståelse dominerer den enkeltes og gruppens konstante fortolkningstilgang og meningsskabelse. Der findes altså et menneskesyn, samfundssyn og lærings-begreb, der fungerer som fundament for virksomheden.
Anerkendelse af hinanden og hinandens ansvarsområder indebærer også at såvel den formelle som den uformelle indflydelse og magt indgår i de aktuelle arbejdsopgaver, sociale interaktioner og processer.

På baggrund af ovenstående analyse vil et nyt organisationsparadigme kunne indkredses. Vigtige drivers for at udvikle en ny situationsbestemt forståelse[5] af organisation er betydningen af værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering, sproget, mening/sensemaking samt trivsel og flow i fokus. Inden da er det væsentligt at fokusere på ånden i virksomheden, måden vi er sammen på. Hvilken kultur findes der i den aktuelle case? Det leder frem til undersøgelsen af kultur i næste kapitel.

Kapitel 6 Kultur – Emnebehandlingens anden del

Tilgangen i dette kapitel er socialkonstruktionistisk. Fokus sættes på kultur i en værdibaseret og net-værksorganiseret virksomhed med selvstændige medarbejdere, der både individuelt og i skiftende gruppesammenhænge træffer beslutninger og udfører selvstændige handlinger. Formålet er således at undersøge, hvordan kulturopfattelsen kommer til udtryk, eksemplificeret i casen Børneskolen Bifrost.
Antagelsen er, at kultur er menneskeskabt, at det kræver bevidsthed at indse kulturen og dens betydning. Antagelsen gælder også, at vi har en kultur, og vi er en kultur.

[5] Drejer og Printz, LUK OP, s.77

Afsnittet indledes med en teoretisk tilgang til kulturbegrebet bl.a. med afsæt i fænomenerne bevidsthed og mening samt et funktionalistisk og symbolsk perspektiv.
Herefter vil en kulturundersøgelse inspireret af Scheins funktionalistiske kulturforståelse anvendes for at identificere virksomhedens aktuelle kulturopfattelse og bevidsthed om kulturelle kerneforhold, der binder medarbejderne og dermed virksomheden sammen.
En undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø med afsæt i Arbejdsmiljøinstituttets oplæg giver fra en anden vinkel et andet billede af stemningen i kulturen.
De to undersøgelser leder frem mod en ny undersøgelse, hvori medarbejderne formulerer deres holdning til, hvad der for dem giver mening på den pågældende arbejdsplads. Disse svar fra medarbejderperspektiv giver den pæd. leder konkrete bud på, hvad der kan vægtlægges og udvikles i virksomhedens kultur. Dette afføder en analyse af casens værdikæde.
Kapitlet består således af en række undersøgelser, som hver især er en del af en proces, der leder frem til større indsigt i oplevelse af kultur i casen.

6.1 Hvad er kultur for en størrelse?

'Værdier er en vigtig hjørnesten i menneskers mentale fundament under deres daglige adfærd. Værdierne giver retning og mening i den kaotiske hverdag'[6]. Kulturen skabes dermed i et komplekst mønster af menneskers værdier. Kulturen er menneskeskabt. Alt hvad der er skabt af mennesker, kan også forandres af mennesker. Mennesket udvikler gennem hele livet tanker, følelser og forståelse i et samspil med den verden, det lever i, vi skaber vore egne mentale modeller. Bearbejdning af værdierne sker i sammenhænge, hvor mennesket føler sig 'hjemme og ønsker at gøre sig gældende, fx på arbejdspladsen'[7]. Heraf følger, at medarbejdere, der oplever deres arbejdsplads som meningsfuld, ønsker at påvirke og skabe sammenhæng mellem personlige og organisatoriske værdier.

'Kulturen udtrykker virksomhedens mindset – måden at være til stede i verden på samt de praktiserede værdier i alt, hvad der gøres i virksomheden'[8]. Hvis kulturen er baseret på stærke og virksomme værdier har alle i virksomheden en klar retning på deres valg og handlinger. En værdibaseret og –domineret kultur støtter alle i at handle bedst muligt og mest hensigtsmæssigt i forhold til virksomhedens profil. Den giver en sammenhæng mellem medarbejdernes og gruppernes individuelle valg og handlinger, den inspirerer og guider alle gennem dilemmaer, paradokser og svære beslutninger. Kultur og værdier bliver

[6] Andersen, F, Selvledelse, s.241
[7] Ibid, s.242
[8] Brandi og Hildebrandt, Ledelse, s.48

dermed en væsentlig faktor for virksomheden. 'Det overordnede ansvar for kulturen og værdierne findes i lederskabet, men er i praksis et ansvar for alle'[9].

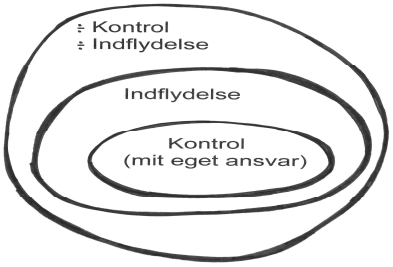


fig. 2 Indflydelsessfæren

At relatere sine valg til indflydelsescirklen[10] giver et indblik i, hvordan det enkelte menneske kan prioritere sin tid og energi. Interessesfæren og indflydelsessfæren er ikke nødvendigvis identiske størrelser. 'Proaktive mennesker fokuserer deres indsats på deres indflydelsessfære'[11]. Det er i arbejdet med sig selv, at mennesket bliver i stand til at påvirke diverse forhold – i stedet for at være optaget af omstændigheder, det ikke har indflydelse på. I centrum af indflydelsesfæren ligger muligheden for at forpligtige sig og påtage sig et ansvar for egne handlinger. Her kan mennesket sætte sig mål og arbejde hen imod at nå dem. Her ligger det gode arbejdes faser: idé, beslutning, planlægning, udførelse og værdsættelse. Menneskets indflydelsessfære kan opdeles i forskellige arenaer[12]. Bevidsthed herom kan være med til at give overblik og indblik i hver medarbejders lederskab, valg og handlinger – og dermed et mere nuanceret bidrag til kulturskabelse.

6.1.1 Bevidsthedsniveau 'Jeg får mere af det, jeg fokuserer på'

'Når vi åbner munden for at beskrive, hvad vi ser, beskriver vi i realiteten os selv, vores opfattelser, vores projektioner, vores paradigmer'[13]. 90% af al information, vi søger, sigter mod at bekræfte og støtte vores egne opfattelser, overbevisninger og hypoteser[14]. Nørretranders skriver om, hvorledes indtryk sorteres[15], og at 'vi oplever millioner af bit i sekundet, men kan kun fortælle hinanden om nogle snese, vi kan fortælle alt det, vi er bevidste om'[16]. Bevidsthed kan med afsæt i modenhed inddeles i fem niveauer[17], hvor kun det 5. niveau, en integreret bevidsthed, synes at matche det postmoderne samfunds krav om at kunne tænke i 'både-og' & 'vi vælger sammen'. De fem modenhedsgrader præsenterer mennesker med:

[9] Brandi og Hildebrandt, Ledelse, s.48
[10] Covey, S, 7 gode vaner, s.80 ff. – inspiration
[11] Ibid, s.82
[12] Klaudi, K, K, Strategisk ledelse – de mange arenaer, s.59, bilag 4
[13] Covey, S, 7 gode vaner, s.24
[14] Mintzberg, m.fl, Strategy bits back, s.168
[15] Nørretranders, T, Mærk verden, s.127 ff.
[16] Ibid, s.186
[17] Andersen, F, Selvledelse, s.179 ff., citat Kegan

1. en magisk bevidsthed – forholder sig udelukkende til sin egen fantasi og oplevelser
2. en selvcentreret bevidsthed – selvoptagethed
3. en normativ bevidsthed – overvejer du må/du må ikke, du bør/du bør ikke, mig-tilstand
4. en autoritativ bevidsthed – personlige valg fx mellem værdier, jeg vil/vil ikke, jeg-tilstand
5. en integreret bevidsthed – både dig og mig, vi vælger sammen, komplementær vi-tilstand

Menneskets bevidsthed om sig selv og sin omverden i det hele taget er i uafbrudt bevægelse hele livet igennem. Bevidstheden sætter sig spor i verden gennem menneskers handlinger, ligesom verden sætter sig spor i menneskers hjerner. Med den antagelse, kan man lære om menneskets bevidsthed ved at undersøge kulturen og det sociale liv. Der er således en sammenhæng mellem det enkelte menneske og fællesskabet, mellem individ og organisation.

'Mere og mere tyder på, at fundamentale etiske holdninger i tilværelsen udspringer af grundlæggende følelsesmæssige evner'[18], dvs. følelsernes plads i bevidsthedslivet er en afgørende faktor for mennesket og dermed virksomheden. Den følelsesmæssig intelligente person kender nuancerne i sit følelsesregister både mht. kropsfornemmelse og ord – og kan vælge en hensigtsmæssig måde at reagere på. 'Det handler altså ikke om, hvordan man har det, men hvordan man tager det'[19].
Opmærksomhed kan anskues som fokuseret eller receptiv[20]. Rettetheden mod forandring og læring hentes i en receptiv opmærksomhed, hvor følelser og sanser dominerer. Det hænger sammen med de såkaldte implicitte processer, hvor man møder med et åbent sind og lader alle muligheder være til stede. Følelsesmæssig intelligens kan udvikles[21], og bør derfor indgå i ledelsens strategiske valg.

At kende kerneværdierne i sit liv giver baggrund for en respektfuld og etisk tankegang[22]. 'Mennesker adskiller sig fra andre arter ved både at have en historie og en forhistorie, hundrede og atter hundreder af forskellige kulturer og subkulturer, og muligheden for at træffe et velinformeret, bevidst valg.' Gardner siger, at i vore dages moderne og foranderlige verden er der brug for en helt ny måde at tænke på. Med større globalisering, ny teknologi og ændrede forhold for økonomi og miljø kan vi ikke længere gøre, som vi plejer, hvis vi stadig vil have kontrol over vores fremtid og trives i vores uforudsigelige verden.

Et Einstein-citat siger, at de vigtige problemer, som vi står overfor i dag, ikke kan løses på samme tankeniveau, som vi befandt os på, da vi skabte dem. Vores tankesæt er afgørende for, hvordan vi

[18] Goleman, D, Følelsernes intelligens, s.15
[19] Fredens, K, Innovation og ledelse, s.64
[20] Ibid, s.67
[21] Goleman, D, Følelsernes intelligens, fx s.59
[22] Gardner, H, Fem tanker for fremtiden, s.113 ff.

skaber vores mål og realiserer vores muligheder. Det udviklende tankesæt[23] anser også evner og bevidsthed som noget, der kan udvikles. Det bygger på evnen til empati og til at være konstruktiv. På anerkendelse af både sig selv og 'de andre'. Mening er det, der åbner for fortsættelse[24]. For at vi kan gøre os forestillinger om, hvad der har mening for andre, må vi leve os ind i, hvilke fremtidsperspektiver, der driver 'de andre'.

For at lykkes i en værdibaseret netværksorganisering er medarbejderne medledende og har et reelt medansvar for at tage stilling og dermed se sig selv, andre og situationen i en meningsfuld sammenhæng. Med større kulturbevidsthed udvides medarbejdernes indflydelsessfære og medansvar for virksomhedens liv.
Kulturen antages derfor at være medskaber af identitetsforståelse i en virksomhed. Den teoretiske kulturtilgang kan fx være funktionel eller symbolsk[25]. Nedenfor vil det blive uddybet.

6.1.2 Funktionalistisk kulturanalyse á la Schein

Den organisationskulturelle teoretiker Edgar Schein har defineret organisationskultur som et sæt af grundlæggende holdninger, som en organisation har udviklet for hhv. at tilpasse sig omverdenen og opnå intern integration[26]. Organisationskulturen har dermed en afgørende funktion i forhold til at sikre organisationens overlevelse, idet kulturen er overalt i organisationen og lever i medarbejdernes måde at 'opfatte, tænke og føle på'[27]. Schein udtrykker altså en funktionalistisk tilgang til organisationskultur. Det teoretiske udgangspunkt er, at sociale systemer i form af forskellige elementer i organisationen må varetage funktioner, som er nødvendige for organisationens overlevelse. Konsekvensen er, at hvis et element ikke er funktionelt, vil det enten forsvinde eller organisationen vil gå til grunde[28].

Organisationskulturen fortæller om et fællesskab, der er 'en egenskab hos en uafhængig defineret stabil, social enhed'[29]. Funktionalismen anser de sociale strukturer og sociale institutioner som faktuelle, målelige og afgrænsede fænomener. De kan uafhængigt af organisationsmedlemmernes fortolkning 'være funktionelle eller dysfunktionelle, latente eller manifeste'[30].
Kulturen skabes og forandres altså gennem organisationens nødvendige tilpasning til de eksterne omgivelser, og dermed forbindes kulturen med ledelse. Kulturen bidrager hermed til interne processer ved at skabe fælles sprog, ved at man ved, hvem der er med i organisationen som helhed og i forskel-

[23] Jørgensen, T, Positive og negative forstærkninger, s.2
[24] Red. af Cederstrøm m.fl., Læring, samtale, organisation, Luhmann-citat, s.157
[25] Schultz, M, Kultur i organisationer, s.19
[26] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s.140
[27] Schultz, M, Kultur i organisationer, s.27, Schein-citat
[28] Ibid, s.26
[29] Ibid, s.27, Schein-citat
[30] Ibid, s.26

lige netværk, at der er spilleregler for adfærd, mv. Det indebærer også, at udskiftning eller udvidelse af medarbejderstaben vil medføre ny påvirkning i organisationskulturen. 'Når man undersøger det nærmere, er kultur og lederskab to sider af samme sag, og ingen af dem kan i virkeligheden forstås isoleret'[31]. Det indebærer, at såvel topledelse som selv- og medledende medarbejdere i deres personlige lederskab må være bevidste om, at deres valg af syn og handling spiller en afgørende rolle for organisationskulturen.

Fundamentet i organisationskulturen er mønstret af grundlæggende antagelser, som er uformelle, dybereliggende aspekter, hvorimod værdier og artefakter er mere bevidste forhold i kulturen. Der er således tale om en lag-på-lag-metode til at afdække kulturens funktioner. Schein skelner mellem tre kultur-niveauer[32], der er indbyrdes relateret:

Artefakter Kulturens fysiske observerbare fremtrædelsesformer samt strukturer og processer

↑ ↓

Værdier Holdninger, normer, filosofier, der fremtræder som synlige begrundelser

↑ ↓

Grundlæggende antagelser Kulturens dybereliggende niveau af overbevisninger om sig selv og dens omverden, og som er fælles for medlemmer af en virksomhed.

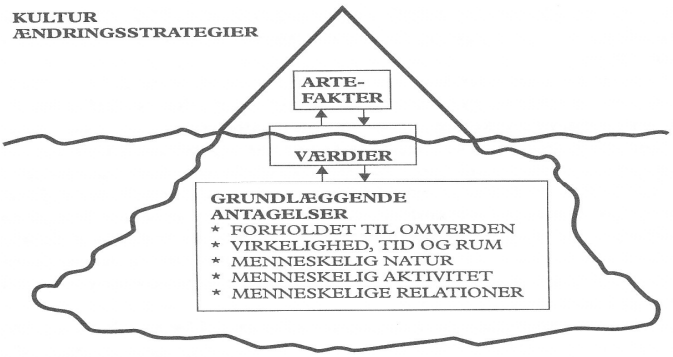


Fig.3 Det organisatoriske isbjerg[33]

Scheins kulturniveauer kan samtænkes med Det organisatoriske isbjerg[34], idet han skelner mellem det observerbare og det ikke-observerbare. Forbindelsen mellem det synlige og ikke-synlige ligger i, at det ikke-observerbare manifesterer sig i de bevidste udtryk. Det stiller bevidstheds- og fortolkningskrav til de involverede i en kulturundersøgelse.

[31] Schultz, M, Kultur i organisationer, s.27, Schein-citat
[32] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s.141 og Schultz, M, Kulturer i organisationer, s.28-9
[33] Borum, F, Strategier for organisationsændring, s.75
[34] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s.137

6.1.3 Symbolistisk kulturanalyse

I symbolismen forstås kultur som handlinger i et komplekst system, hvor handlingerne kan tillægges en symbolsk betydning[35].

'Et fænomen bliver et symbol, når det repræsenterer noget andet og langt videre end sig selv'[36]. Der opstår altså først en symbolværdi, når et fænomen opleves ud fra den mening, de pågældende medlemmer af organisationen netop bevidst eller ubevidst tillægger det. 'De associationer, der skaber symboler, kommer alle vegne fra'[37] afhængig af det liv, organisationsmedlemmerne har levet, deres indbyrdes relationer, drømme om fremtiden osv. Symbolerne kan inddeles i tre forskellige typer[38]:

Fysiske symboler	Indretningen i organisationen, medarbejdernes påklædning eller forskellige tavler og plakater, der forefindes i organisationen
Verbale symboler	Udtryk, metaforer, historier og fortællinger, man hører blandt medarbejderne i organisationen
Handlings-symboler	Dagligdags handlinger, ritualer og ceremonier. Det er ikke selve handlingen, der er interessant – men hvordan den opfattes, dvs. hvad den signalerer og symboliserer for dem, der udfører handlingen

En symbolsk tilgang til organisationskultur adskiller sig fra den funktionalistiske tilgang ved, at kulturen ikke behøver at have en funktion, den er ikke knyttet til ledelsen, og der findes ikke udtryk som fælles holdning og organisationens grundlæggende værdier. Grundtanken er, at symboler repræsenterer forståelser og erfaringer. Det væsentligste er dermed at undersøge, hvilken mening og betydning de forskellige medarbejdere tillægger symbolerne. Symbolismen antager således, at 'mennesket søger og skaber mening omkring sig selv og sin omverden'[39]. Fænomener er ikke fakta, men sociale definitioner som er et resultat af en 'kollektiv meningsdannelse, hvor de samme handlinger kan tillægges forskellig værdi'[40]. Mennesket skaber altså aktivt sin virkelighed gennem dannelse af symboler. Da symbolerne giver mening til erfaringer og oplevelser blandt kulturens medlemmer, kan symbolerne anvendes til at fortolke kulturen og dermed giver indblik og forståelse for organisationen. Hermed bliver den organisatoriske virkelighed også en symbolsk konstruktion.

[35] Schultz, M, Kultur i organisationer, s.20-21
[36] Ibid, s.70
[37] Ibid, s.71
[38] Ibid, s.74-5
[39] Ibid, s.69
[40] Ibid, s.70

6.2 Valg af tilgang til undersøgelse af organisationskultur, incl. kritik

Der bliver anlagt et funktionalistisk perspektiv på undersøgelsen med begrundelse i, at der ønskes et ord-billede af **organisationsmedlemmernes egen opfattelse af kulturen på et bestemt tidspunkt**, og ikke et billede skabt af en undersøgelsesansvarliges fortolkning af organisationsmedlemmernes fortolkninger.

For undersøgelsen, analysen og billedet af organisationskulturen er det væsentligt, at så mange medarbejdere som muligt er involveret, da det antages, at der allerede er en kultur i virksomheden, og at den er relateret til medarbejdernes måde at 'opfatte, tænke og føle på'[41].
Undersøgelse af kulturniveauer kræver indlevelse og bevidsthed, da man lever i sin kultur og mange forhold tages for givet. Schein forholder sig netop til forskellen mellem at opfinde og opdage en kultur. Når man anlægger et såkaldt klinisk perspektiv, er hovedinteressen 'opdagelsen og den nøjagtige afbildning … som opleves af både outsideren og insideren'[42]. Det er således en udfordring at beskrive en kultur, som man er en del af. Udfordringen er både af bevidsthedsmæssig, sproglig og relationel karakter.

En ekstern forandringsagent vil med sin tilstedeværelse påvirke medarbejdernes situation. En formulering af oplevet kultur vil blive relateret til den fremmedes signaler, herved kan fokus flyttes fra at fange sit eget indtryk og give det udtryk, til om den fremmede har forstået pointen. Det indebærer en anden kommunikationstype mellem modtager og afsender. Fordelen vil være, at ens oplevelse vil blive sat ind i en større ofte narrativ kontekst for at sikre forståelse, hvorved man også selv får afprøvet ordvalg og holdbarhed af pointen. Ulempen er, at den personlige involvering og tænkning ikke vil blive så dyb, fordi det 'bliver besværligt at forklare, hvad jeg mener' eller 'man når ikke så meget, fordi det tager lang tid at forklare forhold, der for insidere er givne'. I bestræbelserne på at undgå forstyrrelser i processen med at begrebsliggøre den oplevede kultur, og i ønsket om at opnå maksimal tryghed og tillid til processen, er det hverken en ekstern person eller den pæd. leder, der leder undersøgelsen. Medarbejderne klædes på til selv at kunne varetage processen. At det er den pæd. leder, der afholder kurset kan styrke medarbejdernes oplevelse af indholdets vigtighed, og at det er vores fælles opgave.

Det er en antagelse, at det praktisk er umuligt at forstå en kultur i sin helhed, idet organisationer er alt for komplekse. Undersøgelsen af organisationskulturen vil give et indblik i ubekendte faktorer i et øjebliksbillede, der giver mulighed for yderligere samtale om udtryk, indtryk og muligheder. Selve

[41] Schultz, M, Kultur i organisationer, s.27, Schein-citat
[42] Schein, E, Organisationskultur og ledelse, s.177

udførelsen af undersøgelsen genererer i sig selv en øget kulturbevidsthed og større fokus på kulturprocessen blandt medarbejderne og i virksomheden som helhed.

Operationalisering af Scheins teori tilrettes den aktuelle case, hvilket beskrives nedenfor.

6.2.1 Operationalisering af funktionalistisk inspireret undersøgelse af kultur

Formålet med undersøgelsen er i et organisatorisk perspektiv at give et bud på den aktuelle fælles oplevelse og forståelse af kulturen på Børneskolen Bifrost. Der er altså ikke tale om en undersøgelse, hvis formål er at give en helt ny ændringsstrategi liv. Det er en antagelse, at der eksisterer en virksomhedskultur på Bifrost, og at denne kultur også eksisterede før undersøgelsestidspunktet. Målet er at blive bevidst om den eksisterende og aktuelle kultur. Det er også en antagelse, at deltagerne evner at indfange, italesætte og begrebsliggøre deres bud på kulturen.

Formålet med en intern kulturanalyse er også at højne bevidstheden om kulturen og identificere, om der er forskel på vurderingen blandt medarbejderne set ud fra et anciennitetsforhold med afsæt i antagelsen om, at længere tids tolkning og levendegørelse af værdierne har betydning for indsigt og erkendelse. Inspirationen kommer dels fra lederens selvindsigt i egen værdiproces og fra Scheins behandling af ændringsmekanismer, der er afhængige af organisationens udviklingstrin: ung, moden eller aldrende[43]. Undersøgelsen blev foretaget på gruppeniveau, hvor medarbejderne var inddelt i tre generationsgrupper fordelt efter anciennitet:

Ældste trin	> 18 år
Mellemtrin	18 år ≥ x ≤ 3 år
Yngste trin	< 3 år

Kulturundersøgelsen var afslutningen og kulminationen på en pædagogisk lørdag, hvor det forudgående program foldede vores bløde værdier[44] ud under overskriften 'Hvem er vi? Hvad er vi sammen om?' Intentionen var at skabe tryghed og fællesskabsånd inden undersøgelsen. Der var tegn på, at det lykkedes, bl.a. i direkte mundtlige tilkendegivelser i løbet af dagen, og ligeledes efter at undersøgelsen var gennemført. Det blev også fremhævet i værdsættelsen på det efterfølgende lærerrådsmøde.

Den pæd. leder indledte med et oplæg med debat undervejs om, at kultur er et dobbelt-begreb:

[43] Borum, F, Strategier for organisationsændring, s.70-1, Schein-citat
[44] www.bifrost.dk, Bløde kompetencer

- Noget man er, og derfor ikke umiddelbart kan miste &
- Noget man har, og derfor godt kan miste
- Det er via dialektikken, at kultur udvikles og gør sig gældende.

Herefter fulgte en relativ kort præsentation af teorien bag Edgar Scheins kulturniveauer, indledt med artefakter, skueværdier og herunder også en præsentation og debat af udvalgte Bifrostværdier, fx 'ved jeg, hvad der skal til, for at jeg oplever dialog og åbenhed'? Og afslutningsvis om grundlæggende antagelser. Der blev også talt om, at det i praksis kan være nyttigt at springe frem og tilbage mellem niveauerne.

At en model altid er en model af virkeligheden, og ikke virkeligheden selv. At anvendelsen af begreber ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at de forstås, som de er ment. Model- og undersøgelses-kritikken var således en del af forforståelsen, inden grupperne gik i gang med deres undersøgelse og analyse. Hensigten var at fjerne 'præstationsangst' og understrege, at der ikke findes ét korrekt svar/resultat. Det interessante er gruppernes indbyrdes samtale og bevægelse af bevidsthedsniveau.

Medarbejderne fik nu præsenteret baggrunden for inddeling i generationsgrupper og opgaven om at tale om & indkredse hhv. artefakter og grundlæggende antagelser. Samt finde mønstre i resultatet, der forener/adskiller i kulturanalysens tre kategorier. Og i plenum er alles opgave også at finde mønstre på tværs af generationsgrupper samt muligheder i den nye indsigt for virksomheden.

6.2.2 Miljø

Grupperne placerede sig forskellige steder i virksomheden. Dvs. de ydre rammer og ekkoet fra dagligdagen er resonansbund for undersøgelsen. Fordelen er, at medarbejderne kan inspireres af fx indretningen, har fokus på, at det er virksomhedens kultur, det drejer sig om og ikke fx en ideal- eller personlig kultur. Ulempen er, at aktuelle oplevelser kan dominere synet på den generelle kultur.

6.2.3 Resultat

Resultatet, gruppernes egne ord, kan ses nedenfor i fig. 4. Det efterfølgende indblik fra plenum er formuleret på baggrund af den pæd. leders notater.

Bifrost-navnet udspringer af den nordiske mytologi. Bifrost er regnbuebroen mellem menneskenes og gudernes verden, mellem den konkrete erkendelige og mulighedernes verden, mellem natur og kultur. Både videnskabsmænd og kunstnere har fordybet sig i fænomenet regnbuen. Både urmennesket og det moderne menneske kan samles om at lægge mærke til og glædes over regnbuen. Som regnbuen er farverig, ønsker vi, at børnenes skolegang og medarbejdernes arbejdsgang skal være farverig.

Anciennitet	Artefakter	Værdier	Grundlæggende antagelser
Ældste trin > 18 år	God smag !!! Æstetisk miljø Åbent miljø Farver Arbejdsro/ Fordybelse Finish i børneprodukter Dialogorienteret Venlighed Fysiske rum/arkitektur Orden/ro for øjet Fleksibilitet i miljøet Omgangstone Sprogkode	Æstetik Dialog og åbenhed Nærvær og samvær Selvforvaltning og medbestemmelse Udfordring og refleksion Professionalisme	Livsstil/identitet Engagement i Bifrostkulturen Ansvarlighed 'Indordne' sig i fællesskabet Stolthed/identifikation Personlig involvering Mulighed for personlig/profes-sionel udvikling Forpligtigelser, jf. grundlæggende antagelser og værdigrundlag 'Ægteskab'
Mellem trin 18 år ≥ x ≤ 3 år	Helhedslinjen Egne undervisningsmaterialer Trin Tværfaglighed Farver Emneorienteret Børn/voksne Kreds Åbne rum Glade børn Spor Tid til børn Anerkendelse Æstetik	Æstetik Dialog og åbenhed Nærvær og samvær Selvforvaltning og medbestemmelse Udfordring og refleksion Professionalisme	Sinologisk pendul Scannere BBkultur >< er kultur Kulturmatch Kærlighed til stedet Selvfede på den fede måde Indspisthed System, der lukker sig om sig selv – under angreb – Investering på 100% 'Nej, hvor sjovt' Føle sig enestående Ikke alle er museumsgængere! Non-sjusk Initiativrig Stolthed Selvtillid Høje forventninger Dynamik Finish i materialer 'Arena'-indtagere Professionalister
Yngste trin < 3 år	Portalen Åbne rammer/arkitektur - døre Faste rammer - morgensangsrække - biografrække - fast siddeplads i kreds/stor kreds - start/slut m. kreds Fokus på æstetik - nåle - montering Bevidst holdning omkring sproget God stemning på 'lærerværelset' Voksne/børn - kalder vi hinanden Mange fælles arrangementer for alle børn og voksne - SFOjul - Livø - Oplevelsesdage - Osv.	Æstetik Dialog og åbenhed Nærvær og samvær Selvforvaltning og medbestemmelse Udfordring og refleksion Professionalisme	Respekt og rummelighed Tryghed for børn og voksne Mindre fagopdelt undervisning - mere tværfaglighed

Fig. 4 'Et ord-billede'. Resultat af kulturniveau-undersøgelse i generationsgrupper

Regnbuen har således en enestående konkret symbolværdi for samtlige interessenter i virksomheden. Det interessante er, at det udelukkende er de 'yngste' lærere, der nævner vores portal som repræsentant for det stærke Bifrost-symbol. Da den iagttagelse kom frem i plenum, udløste det latter og smil. Der kom bud på, at da det er den mest oplagte artefakter, overser man den. Den er 'inde under huden på os gamle'. Det understøtter Scheins vurdering af, at en funktionalistisk kulturanalyse bedst foretages af 'outsidere' i dialog med 'insidere'. På et vist niveau er de nyansatte outsidere. Fordelen ved nærværende interne kulturundersøgelse og analyse var, at alle oplevede, at 'det her står vi for', 'vi har fundet ud af noget omkring os selv', 'det er en helt anden måde at diskutere og udfolde vores værdier på', 'det har givet os et fælles sprog at forstå hinanden og nye kolleger på'. I den efterfølgende debat var der mange tegn på, at dette var en unik oplevelse og bidrag til virksomhedens selvoplevelse.

Fokus på Bifrostsymbolet ledte over i en debat omkring forhold ved rekruttering og integrering af nye medarbejdere. Lærere fra den yngste gruppe fortalte om, hvad der særligt havde gjort indtryk på dem, og at det stort set var lig med deres bud på artefakter. Der blev talt om, hvordan denne viden kan anvendes i intro til samtaler, ledelsesmæssigt og i netværkene.

Den nye indsigt og viden giver også en øget selvforståelse i virksomhedens forskellige netværk. Sammensætningen af gruppen har indflydelse på gruppedynamikken, det gælder i forhold til følelser, faglighed og også i forhold til erfaring i virksomheden og dermed også indsigt i virksomhedens værdier og kultur. Der blev givet et eksempel på, at en medarbejder fra den ældste gruppe har oplevet, at en ny medarbejder 'virkede initiativløs og tilbagelænet', men nu kunne vedkommende godt tænke, at det havde noget at gøre med fortroligheden med kulturen, at vedkommende måske 'stak en finger i jorden'. Det affødte en debat om fordelen ved mesterlæreprincippet og kollegasupervision som supplement til samtalerne med den pæd. leder og dagsordenen på trin- og fællesmøder. Om spændet mellem tildeling og at påtage sig roller, og hvordan man træder i karakter, herunder udvikler en dybere forståelse af Bifrostværdierne (bilag 3) fx ved at deltage i konferencetimer med gæster, indgå i udvalgsarbejde o.l.

Afrundingen på dagen og undersøgelsen blev dermed en fællesoplevelse af værdiernes betydning for såvel den enkelte, som fællesskabet og virksomheden i det hele taget.

6.2.4 Analyse

Kulturen i virksomheden udvikles i en meget kompleks dynamik mellem samtlige interessenter og deres kulturer og miljøet i det hele taget. Hver medarbejder indgår i mange sammenhænge, hvor personen oplever kulturtræk og –inspiration. Det indebærer også, at situationer og tiltag i virksomheden vil blive

opfattet forskelligt fra person til person. En ændring i virksomhedens artefakter vil fx have forskellig virkning på forskellige personers antagelser. I forbindelse med en aktuel ombygning er det fx en faktor at være opmærksom på, når vores indretningsudvalg består af medlemmer fra de to ældste grupper. Valgene skal bevidst motiveres i forhold til kulturen, når de præsenteres for hele kollegiet.

De grundlæggende antagelser, som **yngste trin** indkredser, kunne tilhøre en hvilken som helst arbejdsplads. Deres bud på artefakter er direkte iagttagelser, som helt fremmede, der besøger Bifrost, og som ikke kender Bifrostværdierne, også vil kunne lægge mærke til. De oplever kulturniveauer i fugleperspektiv/'ovenfra og ned'. Lærernes sprog er også alment og bærer ikke præg af en særlig Bifrostkode. Via handlingsorienterede artefakteropremsninger udtrykker de en vi-oplevelse, der minder om evnen til at underordne sig systemer og meninger, som kommer udefra. Det er udgangspunkt for, at de på sigt selv kan vælge at 'være' Bifrostværdierne. De tænker i må/må ikke.
I relation til bevidsthedsniveauer repræsenterer de en normativ bevidsthed.

Mellemtrinsgruppen går fra den konkrete og funktionelle tilgang til Bifrostværdierne til en symbolsk forståelse. Værdierne er på artefakterniveau 'oversat' fra konkrete iagttagelser til tolkning af, hvad der ligger bag diverse handlinger. I forhold til grundlæggende antagelser udtrykkes en form for distance mellem 'dem og os', der inddrages således et omverdenssyn, hvor der skelnes mellem, hvad der er særlig 'Bifrostkultur' og kultur i det hele taget. Distancen viser sig også i forhold til personlige antagelser og virksomhedens antagelser, 'ikke alle er museumsgængere'. Der er stor variation og mange vinklinger på grundlæggende antagelser, denne variationsbredde viser, at de oplever kulturniveauerne i normalperspektiv/øjenhøjde. Der er tale om personlige valg af Bifrost-værdierne, som er opstillet af andre, vil/vil ikke. Lærernes sprog bærer præg af Bifrostkoden, fx begrebet Helhedslinje.
I relation til bevidsthedsniveauer repræsenterer de en autoritativ bevidsthed.

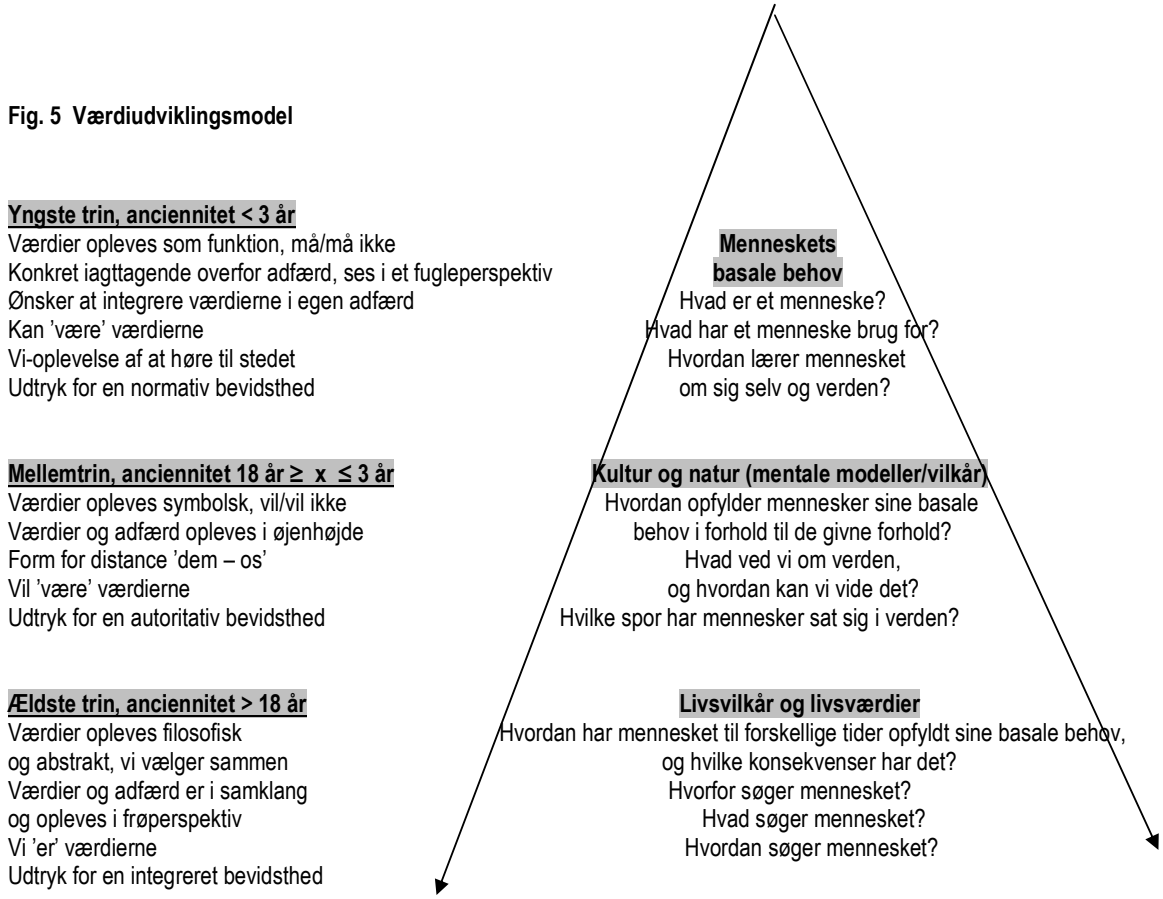
I **ældstetrinsgruppen** udvises der stor overensstemmelse mellem Bifrostværdierne og indkredsning af såvel artefakter som grundlæggende antagelser. Bifrostbevidstheden og -ordforrådet viser sig, fx værdierne 'dialog og åbenhed' findes på artefakterniveau som 'dialogorienteret, venlighed, omgangstone, sprogkode' og i grundlæggende antagelser som 'livsstil/identitet, engagement i Bifrostkulturen, ansvarlighed, 'indordne' sig i fællesskabet, personlig involvering'. Lærerne med høj anciennitet viser, at de 'er' værdierne. Der er en overensstemmelse mellem deres personlige værdier og virksomhedens. Der er tale om et frøperspektiv, værdierne kommer nedefra og er hele vejen op gennem krop, sjæl, sprog og virksomhed. Værdierne er integreret i medarbejderne og er deres ledetråd. Det er i fællesskabet, at de

konstruerer virkelighedsopfattelsen. Valgene foregår i fællesskabet. I relation til bevidsthedsniveauer repræsenterer de en integreret bevidsthed.

En **kritik** af undersøgelsen og tolkningen kan være, at engagement i kulturundersøgelsen kan være afhængig af personlighed, daglig oplagthed og relevant aktivt ordforråd. Der kan i grupperne også være individuelle forskelle på fx bevidsthedsniveau.

Analysen kan præsenteres i en udarbejdet **Værdiudviklingsmodel**, fig. 5, som viser, at der kan identificeres en udvikling fra generationsgruppe til generationsgruppe i integrering og indsigt i værdiernes betydning for hhv. artefakter og grundlæggende antagelser. Der er tale om et helheds-perspektiv, der løber gennem forskellige faser både mht. bevidsthed, erfaring/indsigt, modenhed og tid.

Fig. 5 Værdiudviklingsmodel



6.2.5 Delkonklusion

Kulturniveau-undersøgelsen giver et billede af en aktuel kultur med en bestemt gruppe mennesker på et bestemt tidspunkt af deres Bifrostliv. Kultur manifesteres og skabes i åben dialog omkring værdier på

forskellige niveauer, tolkninger og handlinger. Der er forskel på, hvordan værdierne opfattes og foldes ud. Forskellen kan begrundes i erfaringsgrundlagets størrelse, som er proportional med indsigten i værdiernes rummelighed og dybde.
Rekruttering og integration af nye medarbejdere er en særlig opgave og fordrer ekstra opmærksomhed og ressourcer.

6.3 Medarbejdertilfredshedsundersøgelse

I forlængelse af kulturundersøgelsen er det interessant at se, hvordan medarbejderne oplever deres arbejdssituation. Arbejdsmiljøinstituttets oplæg[45] til en kvantitativ undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø er anvendt dog med en tilføjelse til hvert spørgsmål om på hvilket niveau, forholdet er betydningsfuldt for medarbejderen. Interesserede kan i bilag 6 se repræsentativt udvalgte spørgsmål og resultater
I undersøgelsen kan det konstateres, at medarbejdertilfredsheden er høj. Både i forhold til tilfredshedsniveau og betydningsniveau. Svarene giver imidlertid ikke et bud på, hvor det set fra medarbejdersynsvinklen er relevant at sætte fokus for at understøtte og underbygge væsentlige forhold i kulturen, derfor fravælges en nærmere redegørelse af nævnte medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

Spørgeskemaer, diagrammer og grafer er en vej til at opdage stemningen. At lytte til latteren i fx en pause er en anden vej. At lytte til udvekslingen af oplevelser og erfaringer i forbindelse med arbejdsopgaver og efterfølgende fælles refleksion og forslag til tiltag er en tredje vej. At lytte til indslag til sommerferiefrokosten er en fjerde vej til at måle medarbejdertilfredsheden.
De forudgående undersøgelsers svaghed er, at de ikke anviser, hvad der set fra medarbejdernes side giver mening ved at folde sit potentiale ud på Bifrost. Det leder hen til næste undersøgelse.

6.4 Valg af nyt undersøgelsesdesign "Hvad gi'r mening?"

Undersøgelsen på hhv. gruppe- og organisationsniveau blev gennemført samme aften. Medarbejderne havde 2 uger tidligere af den pæd. leder fået såvel et mundtligt som skriftligt oplæg om formålet med undersøgelsen, herunder konstruktion af den individuelle undersøgelse, som på forhånd skulle være gennemført. Undersøgelsen tager udgangspunkt i personlig refleksion og stillingtagen til spørgsmålene:

Hvad er betydningsfuldt i dit Bifrostliv? Hvad gi'r mening?

De, for hver medarbejder mest betydningsbærende forhold, skulle indkredses og behandles kvalitativt på en skala fra 1-10 med 10 som 'top' i tre cirkeldiagrammer, der repræsenterer tre vinkler på forholdet:

[45] http://www.arbejdsmiljoforskning.dk

- Hvor tilfreds er jeg med hvert forhold?
- Hvor meget fysisk tid, anvendes på hvert forhold?
- Hvor meget mental tid, anvendes på hvert forhold?

Undersøgelsesaftenen indledes med et oplæg af den pæd. leder. Det sætter fokus på mentale modeller og vilkår, virksomhedens bløde værdier, indflydelsessfæren, flow, forhold mellem individ og fællesskab. Dette er afsæt for en kort debat om, hvilken betydning det har, at hver enkelt på forhånd har gjort sig klart, hvad det er, der gør, at Bifrost er et meningsfuldt sted at være. Der nævnes en parathed både i forhold til bevidsthed, til at lytte og til at gå i diskussion.

Herefter motiveres hvorfor det er vigtigt, at generationsgrupperne fortsætter arbejdet. Det gælder både i forhold til Bifrostbevidsthed/anciennitet, og at kulturundersøgelsens resultater kan sættes op sammen med resultatet for den nuværende undersøgelse, da det er de samme medlemmer, der udgør grupperne. Gruppernes undersøgelsesresultat præsenteres i plenum, og fællesnævneren for de tre grupper - og dermed for hele virksomheden - findes.

6.4.1 Resultat af to undersøgelser:

Organisationskulturens niveauer og meningsbærende forhold sættes i samme oversigt, fig. 6:

Anciennitet	Artefakter	Værdier	Grundlæggende antagelser	Meningsbærende forhold
Ældste trin > 18 år	God smag !!! Æstetisk miljø Åbent miljø Farver Arbejdsro/ Fordybelse Finish i børneprodukter Dialogorienteret Venlighed Fysiske rum/arkitektur Orden/ro for øjet Fleksibilitet i miljøet Omgangstone Sprogkode	Æstetik Dialog og åbenhed Nærvær og samvær Selvforvaltning og medbestemmelse Udfordring og refleksion Professionalisme	Livsstil/identitet Engagement i Bifrostkulturen Ansvarlighed 'Indordne' sig i fællesskabet Stolthed/identifikation Personlig involvering Mulighed for personlig/professionel udvikling Forpligtigelser, jf. grundlæggende antagelser og værdigrundlag 'Ægteskab'	Udvikling, faglig Udfordring, oplevelse, givende samarbejde Relationer, børn, voksne, ledelse, bestyrelse, forældre Dialog, medbestemmelse, frihed Undervisningsglæde Fælles værdigrundlag
Mellem trin 18 år ≥ x ≤ 3 år	Helhedslinjen Egne undervisningsmaterialer Trin Tværfaglighed Farver Emneorienteret Børn/voksne Kreds Åbne rum Glade børn	Æstetik Dialog og åbenhed Nærvær og samvær Selvforvaltning og medbestemmelse Udfordring og refleksion Professionalisme	Sinologisk pendul Scannere BBkultur >< er kultur Kulturmatch Kærlighed til stedet Selvfede på den fede måde Indspisthed System, der lukker sig om sig selv – under angreb –	Personlig udvikling Børn Kolleger Kunst og research Rammen og retningen er værdier

	Spor Tid til børn Anerkendelse Æstetik		Investering på 100% 'Nej, hvor sjovt' Føle sig enestående Ikke alle er museumsgængere! Non-sjusk Initiativrig Stolthed Selvtillid Høje forventninger Dynamik Finish i materialer 'Arena'-indtagere Professionalister	
Yngste trin < 3 år	Portalen Åbne rammer/arkitektur - døre Faste rammer - morgensangrækkke - biografrække - fast siddeplads i kreds/stor kreds - start/slut m. kreds Fokus på æstetik - nåle - montering Bevidst holdning omkring sproget God stemning på 'lærerværelset' Voksne/børn - kalder vi hinanden Mange fælles arrangementer for alle børn og voksne - SFOjul - Livø - Oplevelsesdage - Osv	Æstetik Dialog og åbenhed Nærvær og samvær Selvforvaltning og medbestemmelse Udfordring og refleksion Professionalisme	Respekt og rummelighed Tryghed for børn og voksne Mindre fagopdelt undervisning - mere tværfaglighed	Relationer børn Glæde, stemning Bifrost struktur Udvikling, fagligt og socialt Fællesskab, Bifrost - ånden, kollegaer
Fællesnævner for grupperne og dermed	**for organisationen**			**Fællesskab** **Udvikling**

6.4.2 Analyse med vægt på fællesnævneren

Begreberne 'fællesskab og udvikling' er fællesnævnere for generationsgruppernes bud på, hvad der giver mening ved at være en del af Bifrost. Når dette sammenholdes med gruppernes grundlæggende antagelser, må de samme ord tillægges forskellig betydning.

Lærerne på **yngste trin** kan forstå 'fællesskab og udvikling', som at de får hjælp fra de 'gamle', at de bliver respekteret og betragtet som ligeværdige samarbejdspartnere. Der lægges vægt på en faglig udvikling. Siden kulturundersøgelsen ses, at Bifrostkoden står stærkere, begreber som fx Bifroststruktur, Bifrostånd, glæde og stemning anvendes.

For **mellemtrinslærerne** kan det tyde på, at de oplever, at de har fundet deres plads på Bifrost og i

fællesskabet. Det er værdigrundlaget, vi mødes omkring, og som giver rammen og retningen om vores handlinger. De har indset, hvordan de allerede har udviklet sig og sætter fortsat personlig udvikling højt.

Lærerne, der i længst tid har været på Bifrost, tager deres nye kolleger til sig og søger bevidst at få et fællesskab med dem. De oplever også, at de fortsat udvikler sig og ser det som et grundvilkår på baggrund af værdigrundlaget. De er proaktive i forhold til at udvide deres indflydelsessfære. Eksistentiel udvikling opleves både via mødet med nye kolleger og i relationer bredt forstået. De meningsbærende forhold viser (stadig) tændthed og gejst, fx 'givende samarbejde' og 'undervisningsglæde'.

En **kritik** af undersøgelsen og tolkningen kan være, at engagement i kulturundersøgelsen kan være afhængig af personligheder, daglig oplagthed og relevant aktivt ordforråd. Der kan i grupperne også være individuelle forskelle på fx indsigts- og bevidsthedsniveau. Dertil kommer at mening både kan hentes i fortiden, hvad gør det godt at være her, og være et idealbillede, hvordan vil jeg gerne, det skal være.

6.4.3 Delkonklusion

Begreberne 'Fællesskab og udvikling' er fællesnævner for generationsgruppernes bud på, hvad der giver mening ved at være en del af Bifrost. Evnen til at lære og skabe sammen bliver derved en væsentlig faktor for såvel den overordnede udviklingsstrategi som den interne virkelighed.

I det følgende vil der blive reflekteret over, hvad der binder de ovenstående undersøgelser sammen.

6.5 Vurdering af ovenstående undersøgelsers resultat

Udvikling på et personligt, socialt og fagligt plan er således både et behov og ønske set fra medarbejdervinklen. Set fra den pæd. leders side er udvikling en strategisk nødvendighed. Der investeres i tid, ressourcer og økonomi med henblik på at skabe de bedste rammer og muligheder for, at udvikling er en konstant naturlighed i organisationen, et vilkår. Udvikling af medarbejderne ses således i et strategisk perspektiv, hvor der tages bevidst stilling til, hvordan forandrings- og læreprocesser identificeres, igangsættes, implementeres, værdsættes, følges op på og forankres i såvel organisationens miljø som kultur. Den personlige udvikling ses i forhold til fællesskabet i organisationen. Det er gennem samspillet med de sociale omgivelser og tilhørsforholdet til den sociale sammenhæng, at den enkelte også får mulighed for at udvikle disse/sine kompetencer og den nødvendige refleksion og profleksion[46].

[46] www.bifrost.dk, Bløde kompetencer: Relationskompetence

Bevidstheden om, at det er 'fællesskab og udvikling', der giver retning på såvel egne som 'de andres' som 'vores' tanker er med til at styre valg af såvel mentale som fysiske handlinger. Det angiver tilgangen til mødet med såvel kolleger, ledelse og sagen vi mødes om. Bevidstheden sætter rammen for fokus og nærvær. Et ståsted i en omskiftelig verden.

Succeskriteriet er glade medarbejdere, der både kan 'grine og svede' sammen i et fælles håb og formål om at realisere såvel ens personlige som organisationens vision. Afkastet er medarbejdernes oplevelse af og bidrag til at skabe en meningsfuld arbejdsplads i samklang med, at udviklingsstrategien realiseres.

Organisationer bør være deres eget universitet[47], hvor alle medarbejdere oplever en fortløbende udvikling. Udvikling indebærer, at medarbejderne er i en konstant forandring og læring som fugl Phønix der er i konstant nedbrydning og opbygning, og for hver gang fremstår den endnu smukkere og farverig. Medarbejderne på Børneskolen Bifrost har lyst til, mod på og vilje til forandring. Kulturen lægger op til udveksling og forandring af viden, nye måder at se, forstå og perspektivere den gældende viden på[48]. Via motivation til og gennem forventning om fortsat at lære, dvs. at kunne uddrage den informationsmængde, der er nødvendigt, at opnå viden og at forholde sig til viden, styrkes og udvikles den enkeltes læringsberedskab[49], kreative evner og evne til at samarbejde om at nå et fælles mål.

I forhold til arbejdet med børnene har vi defineret et læringssyn, der tager afsæt i æstetiske læreprocesser, dvs. via oplevelse- og inspirationsfase involveres børnene i det valgte emne. Samme tænkning ligger bag fx vores turn-around-IT-forandringsproces. De indledende faser kan have forskellige udtryk og varighed, men fælles er, at de giver inspiration og indsigt i, hvorfor forandringen er nødvendig – og mulighed for at påvirke processen, så den matcher medarbejdernes vilkår, parathed og ønsker. Samtidig giver det ledelsen et indblik i, hvordan timingen er i forhold til at igangsætte næste fase både individuelt og fælles. Forandrings- og læreprocessen betragtes som et personligt meningsprojekt for den enkelte medarbejder i fællesskabet. Udvikling er grundlæggende betinget af det enkelte individs lyst og motivation til at lære og til at udvikle sine evner i samspil med kollegerne. Det er den individuelle vilje, motivation og parathed, der er drivkraften. Det handler dermed om den personlige og subjektive mening, der forbindes med handlinger og færdigheder set i relation til fællesskabet og virksomhedens værdier, vision og mission. Selvværd og tilliden til egne muligheder[50] ved at indgå i forskellige læringsfællesskaber og læringsprocesser gør dermed hver enkelt person til medskaber af virksomheden.

[47] Hildebrandt og Brandi, Ledelse, s.58
[48] www.bifrost.dk, Bløde kompetencer: Forandringskompetence
[49] Ibid, Læringskompetence
[50] Ibid, Meningskompetence

Alle forandringsprocesser er potentielle læreprocesser og ses som en del af udviklingsstrategien om at fremme og udfolde det visionære menneske. Det gælder både børn og voksne. Troen på at man kan gøre en forskel, jf Aristoteles 'Giv mig en løftestang, der er lang nok, så kan jeg egenhændigt rokke verden'. At skabe rammerne for såvel et individuelt som et fælles meningsprojekt er ledelsens opgave. 'De organisationer, der virkelig vil glimre i fremtiden, vil være de organisationer, der finder ud af at tappe folks engagement og kapacitet i forhold til at lære på *alle* niveauer i en organisation'[51].

Disse refleksioner gør det interessant at undersøge casens værdikæde. Værdikæden[52] viser sammenhængen mellem aktiviteterne, og hvorledes vi differentierer os.

6.6 Model af casens værdikæde

Via skriftligt materiale og observationer kan casens værdikæde konstrueres.

A-D er inspireret af Den simple Leavitt-model[53]. 1-5 gengiver Den kvalitative læreproces på Bifrost, hvilket er skolens officielle læringssyn og dermed profil udadtil. Nedenstående model, der omhandler IT-processen, er eksemplarisk for casen. Den illustrerer, hvorledes der indenfor samtlige systemer, A-D, er en rækker faser i udviklingsprocessen og arbejdet hen imod virksomhedens vision.

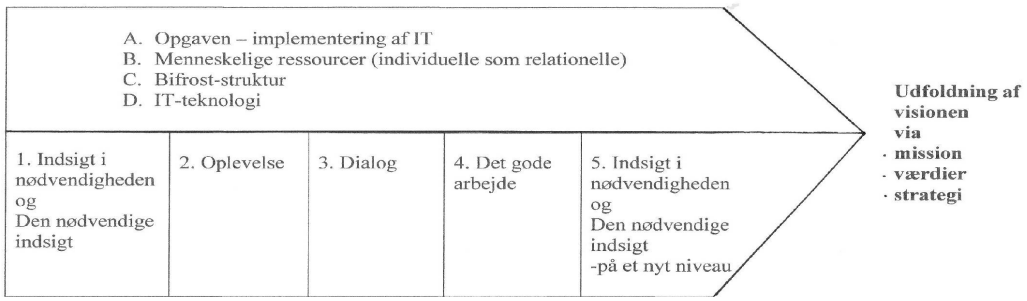


Fig. 7 Casens værdikæde

Inspireret af Bostonmodellen[54] kan det belyses, at en opgave ændrer sig både for den enkelte og for skolen som helhed, her er også tale om en proces. Processen eksemplarisk belyst med IT-opgaven:

Dogs – IT anses og anvendes udelukkende som elektronisk skrivemaskine
Cash cow – IT indebærer anvendelse af word-programmet og Google
Star – Anvendelse af projektorerne, flere programmer, flere søgemodeller
Questionmark – Naturlig anvendelse af IT som både indtryks- og udtryksmiddel

Fig. 8 Bostonmodellen, eksemplarisk model

[51] Senge, P, 'Den femte disciplin', s.13-14
[52] Lægaard og Vest, Strategi i vindervirksomheder' s.176 – inspiration af Porters værdikæde
[53] Nielsen og Ry, Anderledes tanker om Leavitt, s.6 ff.
[54] Lægaard og Vest, Strategi i vindervirksomheder, s.104 ff. samt Drejer og Pintz, LUK OP, s.298 - Bostonmodellen

6.6.1 Delkonklusion

Værdikæden indikerer, at der er tale om en fortløbende erfarings-, refleksions- og profleksionsproces, der foregår på mange niveauer. I værdsættelse af IT-strategien tydeliggøres det, at processen har forskellige faser og tempi både mht. opgavetype, hvor den enkelte og gruppen er osv.

Da der vil være forskel på, hvor hver medarbejder og gruppe befinder sig i Bostonmodellen, er der i implementeringsfasen mulighed for kultursammenstød[55]. Da samtlige medarbejdere har indset og påny indser nødvendigheden af IT-processen, vil den gamle og den nye kultur i perioder være 'side by side' & 'over and under', hvorefter en mere nuanceret fælles kultur vil træde frem. Det gælder både på et individuelt plan, gruppemæssigt og organisatorisk. Lewins fasemodel for organisationsændring 'optøning-flytning-indfrysning' mister herved sin analytiske og normative styrke. Der er nærmere tale om 'en flerfarvet ånd', der svæver, end identificerbare faser.
Da der dog er tale om en systematisk proces, der medfører forandringer i organisationens selvopfattelse, indebærer IT-strategien også en organisationsudvikling. Generelt betyder det, at involvering og læring genererer større bevidsthed, ændringer og dermed udvikling.

Undersøgelserne i emnebehandlingens anden del giver således et bud på, hvordan casens organisationskultur fremtræder og hvilke meningsbærende forhold, det er vigtige at være opmærksom på, for at medarbejderne kan leve i og udvikle en fælles Bifrostkultur. De samles herunder i en konklusion.

6.7 Konklusion på emnebehandlingens anden del

Indblik i casens organisationskultur er en proces, hvor resultatet af en undersøgelse lægger op til en ny. Virksomhedens værdigrundlag er accepteret som udgangspunkt for fællesskabet og udviklingen. Værdierne skaber derved en dynamisk stabilitet i gruppen. Tolkningen og udlevelsen af værdierne i såvel holdninger som handlinger ses hermed som kulturbærende i forhold til samvær og arbejdet, altså missionen.
Kulturniveau-undersøgelsen giver et billede af en aktuel kultur med en bestemt gruppe mennesker på et bestemt tidspunkt af deres Bifrostliv og dermed bevidsthedsudvikling. Der er forskel på, hvordan de givne værdier i virksomheden opfattes og foldes ud. Forskellen kan begrundes i erfaringsgrundlagets størrelse, som kan ses som værende proportional med indsigten i værdiernes rummelighed og dybde. Kulturrammen for de, der har været ansat i kortest tid, bæres af iagttagelser, og dermed artefakterniveauet, hvilket svarer til en normativ bevidsthed.

[55] Drejer og Printz, 'LUK OP', s.300 ff.

For mellemgruppen gør en autoritativ bevidsthed sig gældende. Her når man frem til sine valg og holdninger via selvstændig kritisk refleksion. Man har påtaget sig et medansvar for valg af værdier. Medarbejdere med størst anciennitet udviser stor overensstemmelse mellem kulturniveauerne og dermed mellem personlige og virksomhedens værdier. Virkeligheden anskues fra forskellige vinkler, hvorved der bliver plads til såvel at følge andres holdninger og helt nye muligheder. De er præget af en integreret bevidsthed, hvor fokus er på, at vi vælger sammen, og vi udvikler også sammen vore antagelser.

Værdier og samværet i at omsætte dem til et billede af praksis i fremtiden, visionen, sætter retningen for alle medarbejdere. Dvs. evnen til at udtrykke sig er væsentlig. Meningsskabelse og trivsel bliver dermed en del af kulturen – og forventninger til livet i virksomheden.

Medarbejdertilfredsheden er høj. Både i forhold til tilfredshedsniveau og betydningsniveau. Oplevelsen af meningsfyldt arbejde, værdsættelse og trivsel er positiv.

Fællesskabet og såvel personlig, social som faglig læring og dermed udvikling har afgørende betydning for, at medarbejderne vælger at være en del af og medskaber af Børneskolen Bifrost. Det meningsgivende skabes altså ved bidrag til både fællesskab og læring, der hæver og flytter bevidstheden.

Værdikæden indikerer, at samtlige udviklingsprocesser består af erfarings-, refleksions- og profleksionsfaser, der foregår på mange niveauer og tider. Der vil være forskel på, hvor hver medarbejder og gruppe befinder sig i egen indsigt/udvikling. I implementeringsfasen er der derfor mulighed for kultursammenstød. Anerkendelse af hinanden, relationer, netværk og decentralisering får herved en stor betydning.

Det er en ledelsesmæssig opgave at holde konstant gang i kulturforståelse og -skabelsen både på individ- og gruppeniveau for at sikre en konstant udvikling af såvel medarbejdere, praksis, værdiforståelse, meningsskabelse og trivsel. Kulturundersøgelserne peger således på, at værdier, vision & mission – sproget – relationer – decentralisering – netværk - mening/sensemaking - trivsel og flow danner et mønster i casen. I det følgende kapitel vil disse fokuspunkter blive vurderet og tænkt ind i udformningen af et nyt virksomhedsparadigme.

Kapitel 7 Et nyt virksomhedsparadigme – en Bifrostmodel

Rammebetingelsen i opgavens første del og undersøgelsen i anden del leder frem til nogle grundantagelser om virksomhedens kompleksitet og ledelse. Disse fokuspunkter vil blive vurderet med en proflekterende tilgang og danne et nyt virksomhedsparadigme, der matcher casen. Det nye paradigme kaldes 'en Bifrost-model' for at understrege Bifrostudtrykkets relationsværdi og modelbegrebets signal om, at der er tale om valg, simplificering, en mental model.

Fokus på det bevidste ønske om at ville 'noget' sammen og være i udvikling gør læring til noget særligt, den overordnede udviklingsstrategi handler derfor om skabende virksomhed. Den kvalitative læreproces og ledelsen af den vurderes. Dette er optakt til at vurdere lederens tilgang til at optimere mulighederne for at navigere meningsfuldt i og med virksomheden Bifrost.

For at understrege menneskenes og processens betydning anvendes ordet virksomhed i dobbeltbetydningen 'ny organisationstype' og procesdomineret. Det antages, at alle medarbejdere udøver ledelse. Den pæd. leder har dog det overordnede ansvar. Der anvendes en udvidet socialkonstruktionistisk tilgang i denne tredje del af emnebehandlingen, et såkaldt integreret paradigme[56].

7.1 Hvad er et paradigme?

'Et paradigme kan bredt defineres som et sæt af antagelser, som giver mening, og som gør, at vi i fællesskab kan overskue den postmoderne kompleksitet'[57]. Antagelsen er, at væsentlige fokuspunkter ved formulering af det nye paradigme er værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering, netværksstruktur, mening/sensemaking og trivsel/flow. Ved at forholde sig til disse fokuspunkter kan nye og anderledes holdbare antagelser om virksomhedens kompleksitet konstrueres.

7.2 Det nye virksomhedsparadigme

Det nye virksomhedsparadigme søger at skabe et helhedsbillede af en indsigts- og vidensskabende virksomhed, Bifrost. Fokuspunkterne vurderes og udfoldes via teoretiske refleksioner et ad gangen.

7.2.1 Værdier, vision og mission

Ifølge undersøgelsen i kap.6 skabes kultur med afsæt i værdier. De leder ind i sproglige og fysiske handlinger, der udgør et komplekst mønster[58]. 'Der er altid værdier. Alle steder, hvor der er mennesker, er der værdier'[59]. Værdierne er der, udfordringen ligger i, hvor tydelige og meningsgivende de er for virksomheden, medarbejderne, ledelsen – for samtlige interessenter. Det særlige ved værdier er[60]:

[56] Andersen, F, Selvledelse, s.117 ff. - Se bilag 1
[57] Ibid, s.107
[58] Denne opgave, side 22 – Værdiudviklingsmodel
[59] Brandi og Hildebrandt, Værdibaseret ledelse, d. 9. juni 2008

- En værdi eksisterer i sin egen ret
- Værdier må kunne anvendes i alle situationer
- Værdier skal uafladeligt tolkes og levendegøres

Fællesskabet har ligeledes en afgørende betydning, 'værdier er relativt generaliserede og abstrakte forestillinger om, hvad man ser som ønskværdigt inden for en eller anden kollektivitet'[61]. Bevidsthed om værdier, jf. kulturniveauer, har betydning for tænkningen i processerne og dybden af læringen i dem. Værdier omsat til mere konkrete udtryk og billeder kan kaldes for fremtidsdrømme – eller visioner.

Værdier ses dermed som motiverende drivkraft. De kan således tilbyde[62]

- En social vurdering om egen og andres adfærd
- At forme, forsvare og vedligeholde individets og gruppens omdømme
- At vejlede os i meningsdannelse
- At finde de holdninger, vi bør tilegne os
- Principper for handling
- En anledning til motivation
- En kilde til tilknytning
- Et middel til social indflydelse

Virksomhedens værdier og vision er således 'styringsguider'[63], der leder hen mod en 'bevægelig og selvstyrende organisation'[64]. Disse selvledende medarbejdere i medledende grupper gør dermed virksomhedens lederskabskapacitet stor. Dette er betydningsbærende, idet 80% af en leders daglige kontakter ikke er planlagt[65]. Værdierne støtter således alle i at handle bedst muligt på alle relevante områder. Heraf følger, at medarbejdere, der tager afsæt i værdier, kan få en 'ro i maven' og kan fokusere på at realisere missionen bedst muligt. På samme vis som der imellem de personlige, gruppe- og virksomhedsmæssige værdier skal være en overensstemmelse, er det afgørende vigtigt at skabe mening og forretningsmæssig trivsel, altså at forståelsen af missionen og visionen er i samklang. Eksistensgrundlag og billede af en ønskværdig position giver deltagerne en sund tilgang til at foretage de valg, der er nødvendige, så de trives i forandrings- og læringsprocesser, hvor bevidsthed om rutiner & vaner spiller sammen med ønsker & idéer. Et muligheds- og kreativitetsspændingsfelt mellem 'er' og 'vil være'.

---

[60] Petersen, V. m.fl., Værdibaseret ledelse, s.60
[61] Dahler-Larsen, P, Er værdistyring mere populær end effektiv?, s.4
[62] Fredens, K, Innovation og ledelse, s.132, Rokeach-citat
[63] Pjetursson, L, Når ledelse er kommunikation, s.19
[64] Ibid, s.9
[65] Van Hauen m.fl., Den lærende organisation, s.71, Mintzberg-citat

Forståelsen af værdier og kultur vil dermed understøtte trivslen i både et personligt, relationelt og virksomhedsmæssigt perspektiv, hvilket kalder på et ledelsesmæssigt fokus: Integration af synlige værdier til (u)bevidste, (u)udtalte og (under)forståede værdier, jf. grundlæggende antagelsers betydning.

7.2.2 Sproget - Talens træ 'Det handler ikke om at have ret'

Værdifortolkning og samarbejde består i høj grad af samtaler. Produktionen på Bifrost er relateret til kompetencer og livsduelige mennesker. Når samtalerne skal hæve sig over hverdagsbevidsthed og have bl.a. et personligt, fagligt, tværfagligt og værdibaseret perspektiv er det nødvendigt med professionelle medarbejdere, hvis videns- og indsigtsniveau er højt og i fortsat udvikling, jf. organisationsforståelsen. Hermed bliver udvikling af medarbejderkompetencer et strategisk anliggende. Et andet strategisk fokus er oparbejdning af vores fælles sprog og sprogforståelse, som vi anvender til kommunikation og forsøget på at forstå hinanden og hinandens budskaber. 'Organisationsmedlemmer konstruerer deres virkelighed gennem det sprog, de bruger'[66]. Forandring skabes derved med afsæt i sproget og evnen til at løfte bevidstheden. 'Alt efter hvilken sammenhæng vi indgår i, taler vi med hinanden på bestemte måder'[67]. Vi anvender ikke de samme begreber, for vi har ikke den samme logik. Vi kan også anvende de samme begreber og begribe forskellige ting, fordi vi ikke tillægger begreberne den samme betydning, jf. vor livserfaring. Kommunikation forstås som udveksling af information mellem deltagere[68]. Der er tale om både 'de verbale og nonverbale udtryk (om tanker, følelser, sagsforhold og hændelser), der gør en forskel, forstået som en forandring, der giver mening for den enkelte deltager i samtalen'[69]. Når vi tolker et budskab, som vi modtager, udgør ordene kun 7% af de kilder, vi benytter[70]. Vi har et personligt filter, der sorterer vore mange indtryk. Det er illustreret via 'Talens træ'[71], fig. 9:

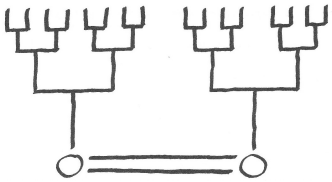


Fig. 9 Talens træ

Der sker en sortering og sammenfatning af mange indtryk og informationer.
De bearbejdes og kommer til udtryk.
Udtrykket foldes ud af modtageren, som associerer og forstår afhængig af fx interesser.

Kommunikation er ikke ensbetydende med, at der er tale om et overførselsforhold fra en afsender til en modtager. Adskillige steder i kommunikationsprocessen kan der opstå misforståelser. Der er tale om en 'konstruerende proces mellem deltagerne, hvor budskaber formes og udveksles gennem sprog, signa-

[66] Haslebo m.fl., Etik i organisationer, s.111
[67] Brandi og Hildebrandt, Ledelse, s.16
[68] Red. Harrit og Bak, Teamledelse i folkeskolen, s.45
[69] Ibid, s.46, Ryberg-definition
[70] Hersey og Blanchard, Manangement and Organizational Behavior –kommunikationsmodel: kropssprog 55%, Tonefald 38%, Ord 7%
[71] Nørretranders, T, Mærk verden, s.127 ff.

ler, gestus m.m.'[72]. Påvirkningsmuligheden ligger i kommunikationen, da deltagerne ikke har direkte adgang til hinandens erkendelse. Det indebærer, at udgangspunktet i en kommunikationsmodel bør være modtageren – frem for afsenderen, idet modtageren udelukkende opfanger det, som vedkommendes måder at konstruere virkeligheden på tillader[73]. 'Hvis ikke de signaler og budskaber en anden sender til os, passer ind i vores begrebssystemer, ja så vil vi slet ikke opfatte det. Eller også vil vi typisk forvrænge det i en tolkning, der passer ind i vores begrebsverden[74]. De kommunikerende mennesker mødes i deres 'fællesmængde', det rum, som de begge har til fælles. Det indebærer, at det er kommunikation, der kommunikerer. Når kommunikation er muligt, skyldes det, at 'der eksisterer et fælles

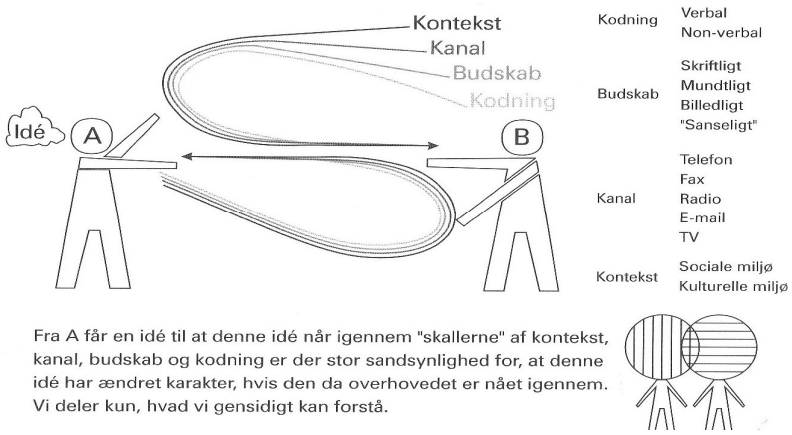


Fig. 10 Kommunikationsmodel[75]

forståelsesreservoir, det Luhmann kalder kultur'[76]. 'Det er vores fælles kultur, der gør det muligt at nå til enighed om de ting, der udgør vores kultur'[77]. Kultur forstås hermed som betydningsfællesskaber, som sproglige diskurser'[78]. Kultur kan også beskrives som 'en stjernetåge af vaner'[79]. Kultur er altså et komplekst begreb, der både kan være bevidst og ubevidst[80].

Det handler om forestillinger, værdier og symboler, vi har erkendt og kan udtrykke sprogligt. På den anden side handler det også om tavs viden og uudtalte sider af kulturen.

Udfordringen er altså at ville og kunne finde foreningsmængden, en fælles 3. mulighed – frem for at overbevise hinanden. I forlængelse heraf, jf. virksomhedens værdier, har de involverede – og især lederen som rollemodel - en moralsk forpligtigelse[81] i forhold til at

[72] Red. Harrit og Bak, Teamledelse i folkeskolen, s.45
[73] Hansen, F.T, Kunsten at navigere i kaos, s.85
[74] Ibid, s.90
[75] Ibid, s.90
[76] Red. af Cederstrøm m.fl., Læring, samtale organisation, s.58, Luhmann citeret hos Qvortrup, L
[77] Petersen, C.V, Hinsides regler – selvorganisering og ledelse med ansvar, s.114, citat af Collins
[78] Hansen, F.T, Kunsten at navigere i kaos, s.127
[79] Ibid, s.79
[80] Ibid, s.80
[81] Haslebo m.fl., Etik i organisationer, s.123-4

- være nysgerrig og udforskende overfor egne antagelser, valg af begreber og sprog, da disse valg er med til at skabe den virkelighed, vi indgår i
- skærpe evnen til at møde andre på en værdsættende måde og lytte på en ikke-bedømmende måde
- give plads til en mangfoldighed af fortællinger
- bruge et anerkende sprog.

Der er altså en sammenhæng mellem den kommunikation, der skabes, og det sprog, den kultur og tradition, der findes blandt deltagerne. Kommunikation handler altså om noget, konstruerer information om noget, der er vedkommende for den enkelte deltager. Det skaber en dynamisk og mere kompleks relation mellem de mennesker, der kommunikerer; et særligt betydningsfællesskab. Det indebærer evnen til både at kunne mærke og lytte til sig selv, - og til hvad den anden søger at sige. Det er en krævende mental udfordring for såvel medarbejdere som lederen, hvis 90% af al information, vi søger, sigter mod at bekræfte og støtte vores egne opfattelser, overbevisninger og hypoteser[82].

Information, der bliver anvendt, har mulighed for at transformere sig til viden. Det er dermed afgørende, at der er åbenhed og tilgængelighed omkring stort set alle typer af information. 'Det er forudsætningen for hele tiden at skabe og syntetisere det bedste af virksomhedens viden og indlejre den i produktionsudvikling, drift, teknologi, kundebetjening osv.'[83].

Indførelse, udbygning og anvendelsen af intranettet er et eksempel på, at samtlige medarbejdere har adgang til den samme information. Det minimerer muligheden for fordrejninger og tab af information. Det er en lettilgængelig informationskanal, uanset om man er på arbejdspladsen, er til møder på andre lokaliteter eller hjemme. Intranettet har vist sig at være et fremragende link til organisationen og livet i den for medarbejdere, der ikke har deres daglige gang på Bifrost, fx pgra. orlov. Opdatering af intranettet er et væsentligt ansvarsområde for såvel ledelse som medarbejdere.

Et andet forum for værdidebat og informationsbearbejdning er møderne. Den pæd. leder har et stort ansvar mht. dagsorden og oplæg, der forbereder medarbejderne på indholdet – samt om der primært tales drift eller debatteres muligheder. Profleksion kræver involvering, engagement og et reelt medansvar for beslutningerne – samt ikke mindst evnen og modet til hypotetisk tænkning.

[82] Mintzberg m.fl., Strategy bits back, s.168
[83] Pjetursson, Når ledelse er kommunikation, s. 21 samt Gardner, Fem nødvendige tankegange

Dialog er dermed en afgørende indlæringsstrategi for at 'forstå andres kort over verden'[84] og skabe et trygt, konstruktivt og glædesfyldt læringsmiljø. Aktiv lytning er en af de vigtigste ingredienser i en ægte dialog, netop her søger man at forstå hinanden, skabe mening og fælles forståelser.

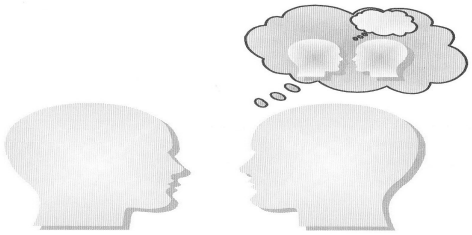


Fig.11 Metakognition[85]

En anden vigtig faktor er evnen til og naturligheden i at tænke over, hvordan gruppen oplever, tænker og formulerer sig. Metalæring og metakognition[86] bliver derved afgørende for muligheden for udvikling. Ledelse er hermed i høj grad sprogskabende – også specifikt i forhold til fx ledelsesbaseret coaching.

7.2.3 Nye relationer

Vi er langt mere forbundet med andre mennesker, end vi gør os klart. 'En organisation kan forstås som en arena for skiftende praksisfællesskaber'[87], altså relationelle netværk. Vi deltager hele tiden i en 'neurologisk ballet', der forbinder os fra hjerne til hjerne med alle omkring os[88]. Det er med andre ord vores daglige møder med familie, venner, kammerater, kolleger og alle andre, der på godt og ondt former hjernen og påvirker cellerne over alt i kroppen. Gode relationer kan således fungere som vitamin-indsprøjtninger og dårlige som gift.

Dynamikken i forskellige menneskelige relationer i en virksomhed kan beskrives som[89]

- Bonding, dækker de relationer, der knytter aktører inden for en arbejdsgruppe sammen
- Bridging, dækker relationerne mellem arbejdsgrupper eller afdelinger
- Linking dækker relationerne mellem ledelse og medarbejdere

Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, som sætter virksomhedens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgaver. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt oplevet niveau af tillid og retfærdighed. Fx at medarbejderne udviser godt kollegaskab, hvor man 'giver uden at hensigten er at få det samme igen'[90]. Et miljø og en kultur hvor man har øje for hinanden og for opgaveglidning.

[84] Van Hauen m.fl., Den lærende organisation, s.191
[85] Ibid, s.197
[86] Ibid, s.200, Illeris, K, Læring, s.78 ff., Gørtz og Prehn, Coaching i perspektiv, s.108
[87] Haslebo, Etik i organisationer, s.114
[88] Goleman, D, Social intelligens, s.55
[89] Olesen m.fl., Arbejdsmiljørådet, Virksomhedens sociale kapital, s.53
[90] Ibid, s.44

Hjerneforskningen omkring spejlneuroner giver et indblik i, 'hvordan vi er i stand til at se ud over os selv og ind i andres bevidsthed'[91]. Det har vist sig, at spejlneuronerne opfører sig på samme måde, uanset om vi selv udfører en handling, eller om vi iagttager, at andre udfører den samme handling. Dertil kommer opdagelsen af, at det ikke er selve udførelsen af handlingen, der neuralt medfører aktivitet, det handler derimod om hensigten og idéen bag handlingen. 'Via spejlneuroner læser vi altså tanken bag bevægelsen. Det vil sige, at vores hjerne fanger ligheden på et helt andet niveau, end man før har antaget, at det var muligt'[92]. Menneskets mulige evne til at opleve og se verden fra andres perspektiv er væsentligt i forhold til relationers sundhed og effektivitet og dermed virksomhedens psykiske tilstand. Spejlneuronerne gør medarbejderne i stand til at handle hensynsfuldt i forhold til hinanden, og betydningen af den indbyrdes læring er en væsentlig faktor i opkvalificering og videre(ud)dannelse. For at den sociale læring og trivsel er positiv fremadrettet, antages det, at det er nødvendigt, at de har en form for positive følelser og forventninger til hinanden, jf. undersøgelsen af kulturniveauer.

Anerkendelse. 'Når relationerne på arbejdspladsen er kendetegnet ved anerkendelse, respekt og støtte, vil de ansatte … opleve et større selvværd og en bedre trivsel'[93].
Det lille nyfødte menneskebarn har forudsætningerne for at udvikle tillid til andre. Mennesker fødes med en trang til fællesskab. Det er i samværet med andre, at vores forhold til os selv dannes. Samværet i familien, blandt venner – og også i virksomhedsfællesskabet. Som udgangspunkt antages det, at vi hver især gør det bedst mulige. Når vi mødes med anerkendelse og respekt, bliver vi tillidsfulde, positive og engagerede. Der er forskel på, om holdningen er, at her gør nogen fejl, eller her gør vi erfaringer. Udvikling foregår i en ufarlig atmosfære. Anerkendelse handler om, at den anden har ret til at blive set og hørt, som den, han/hun er, og at den anden har ret til at mene, hvad han/hun mener. At være anerkendende er ikke det samme som at være ukritisk[94]. Det forudsætter involvering og en udforskende tilgang til den anden, til det der er, og det, der kan blive og være. Det, vi vælger at fokusere på, får vi mere af[95]. Indflydelsessfæren udvides. Der skal derfor være fokus på både personlige, sociale, kulturelle og faglige/tværfaglige kompetencer. Håbet om sund udvikling ligger i spændingsfeltet mellem drømmekraft og dømmekraft. Den organiske struktur spiller sammen med værdier og de overordnede visioner, jf. kulturniveauer – frem for regler og retningslinjer. Relationerne kommer dermed til udtryk i såvel formelle som uformelle netværk og via samlende, brobyggende og forbindende forhold. Dertil kommer bevidsthed om relationer mellem den enkelte/grupperne og ledelsen, opgaverne samt virksomhedens overordnede udviklingsstrategi.

[91] Schilhab, T, Det, jeg sanser, husker jeg, s.23
[92] Ibid, s.23
[93] Olesen m.fl., Arbejdsmiljørådet, Virksomhedens sociale kapital, s.56-7
[94] Inspiration fra Pjetursson, Når ledelse er kommunikation, s.225 ff., Haslebo, Etik i organisationer, s.223 ff.,
[95] Nørager, M, oplæg d. 4.2.2009

Ledelse i et relationsperspektiv[96] indebærer et subjekt-subjekt forhold, hvor ledelsens legitimitet hentes hos medarbejdere/partnere.
Ledelsesmæssigt giver relationernes betydning anledning til etiske overvejelser, fx hvilken betydning en given udviklingsproces kan få for hver enkelt medarbejder. Og hvad det fx indebærer for læringsmiljøet.

7.2.4 Decentralisering og netværksstruktur

Medarbejderne er organiseret i netværk og er primært selvledende, jf. adhocrati-tanken, dvs. ledelse af 1. orden. Den pæd. leder udøver dermed 2. ordensledelse – og skal være opmærksom på at skabe gode betingelser for det. Der bliver dermed tale om forskellige praksis- og ledelsesfællesskaber. De forskellige gruppers selvstændige arbejde med såvel dynamiske opgaver som processer lægger op til et fladt og til dels uforudsigeligt hierarki især baseret på kundskab, kompetencer og kreativitet.

Decentralisering 'fra' idéorganisationen gør, at der ikke er langt fra idé til handling. Det giver de ansatte høj grad af medindflydelse og medansvar for deres egen arbejdssituation. Dertil kommer at det primært er de medarbejdere, der skal gennemføre beslutningen, der også træffer den med afsæt i lokalt kendskab til aktørerne, indholdet, værdierne og mulighedsviften. Det er også op til medarbejdernes vurdering og initiativ at inddrage den pæd. leder i beslutnings- og udførelsesprocessen. Decentraliseringen giver altså høj fleksibilitet på det operationelle niveau. Motivationsforskning viser, at mennesker ofte trives og arbejder bedre, når de netop har mulighed for at påvirke deres egen arbejdssituation[97].

Decentralisering handler således både om proces og struktur[98]. I processen uddelegeres såvel opgaver som beslutningskompetence. Det sker både mht. tolkning og levendegørelse af værdier samt på baggrund af følelsesmæssige, relationelle og faglige/tværfaglige kompetencer. **Empowerment** betyder, at samtlige medlemmer i en organisation 'er i stand til at styre deres egen skæbne og realisere deres potentiale fuldt ud'[99], hvilket indebærer, at medarbejderne får beføjelser og kan påvirke beslutninger, der bliver truffet omkring dem. 'Empowerment handler således om at skabe – ikke om at fordele magt'[100]. Med en etisk forsvarlig tilgang bliver respekt og magt dermed centrale begreber i netværksstrukturen og for synet på ledelse. Nøglebegreber bliver således anerkendelse, dialog og at være rollemodel.
Organisering i en organisk procesbaseret virksomhed og i vid udstrækning uforudsigelig størrelse hører dermed et særligt menneskesyn til. Her er fokus primært på innovation og kreativ forretningsskabel-

[96] Red. Harrit og Bak, Teamledelse i folkeskolen, s.18
[97] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s.61 og kap. 7
[98] Ibid, s.60
[99] Brown og Brown, Magt og empowerment, kap.2, s.1
[100] Van Hauen m.fl., Den lærende organisation, s.159

se[101]. Her har strategien en særlig balance mellem styringsredskab og motivationsmiddel. Udviklingsstrategiens hovedmål kan fx være vækst i viden eller kompetence[102], der er mange forskellige bundlinjer. Det er en ledelsesmæssig udfordring at finde den i alle situationer bedst mulige balance mellem, kaos og orden, effektivitet og fleksibilitet[103], exploitation og exploration[104], individ og fællesskab.

7.2.5 Mening/sensemaking

Mening kan defineres som det, der åbner for fortsættelse[105] og som en rationel fornuftsbetonet faktor[106], heraf følger at en medarbejder oplever mening, når fx en strategi opleves som nødvendig og fornuftig i den aktuelle situation og kontekst. Mennesker placeret forskellige steder i virksomheden og med forskellig indsigt har forskellige tilgange og behov, når det handler om at skabe mening. 'Der findes en række forskellige drivers for at skabe mening, commitment og handlekraft på forskellige niveauer i en organisation'[107]. Opgaven er altså at identificere muligheder og reagere indenfor indflydelsessfæren.

'Et menneskes identitet skabes i et tæt samspil med de relationer, som man indgår i. Derfor har det også for et menneske stor betydning, at den organisation, som man er en del af, giver mening'[108]. Det Danske Strategibarometer har dokumenteret, at netop 'mening, commitment og handlekraft er afgørende faktorer for at lykkes med en strategi og derigennem skabe bedre forretningsresultater'[109].
Meningsskabelse bliver dermed også ledelse, når en person sammen med andre beslutter, planlægger, udfører og værdsætter. Der er således tale om både personlig og relationel ledelse af og til mening, der indebærer en proces, hvor den enkelte, gruppen, virksomheden og meningsforståelsen flytter sig.

'Livet leves forlæns og forstås baglæns' er et kendt Kierkegaard-citat. Det udfordrer forsøget på at planlægge en strategi. Det udfordrer også meningsskabelsen. Weicks postulat er, at mening skabes baglæns, retrospektivt[110]. 'Forskning har spurgt til respondenternes oplevelse af meningsfyldthed og fået høje svarscorer: "Ja, vores arbejde er meningsfyldt." – Da mennesker notorisk ikke gerne lever i et meningstomrum, kan man frygte en selvkalibrering, hvor respondenten udnævner det aktuelt bedste i arbejdslivet til meningsbærende og direkte spørgsmål til meningsfyldthed hyppigst vil besvares bekræftende'[111]. Heroverfor står muligheden for, at medarbejderne formulerer et fremadrettet ønske om, hvad

[101] Drejer og Printz, LUK OP, s.91
[102] Ibid, s.92
[103] Ibid, s.80
[104] Ibid, s.123 og 275
[105] Red. af Cederstrøm m.fl., Læring, samtale, organisation, Luhmann-citat, s.157
[106] Holst-Mikkelsen og Poulfelt, Strategi med mening, s.58
[107] Ibid, s.56
[108] Ibid, s.66, Karl E. Weick-citat
[109] Ibid, s.56
[110] Ibid, s.67, Karl E. Weick-citat
[111] Ravn m.fl, Mening i arbejdslivet: Resume af en forskningsansøgning

der giver mening på deres aktuelle arbejdsplads og –situation. Den individuelle, relationelle og virksomhedsmæssige tilgang kombineres hermed. Dette kan indebære, at den oplevede mening i arbejdslivet fremmes, når den enkelte medarbejder er i personlig udvikling med afsæt i sine styrkeområder og samtidig oplever, at han/hun yder et positivt og unikt bidrag til arbejdspladsen, så virksomheden kan skabe værdi for sine eksterne interessenter, samt at vedkommende oplever at indgå i et produktivt fællesskab med sine kolleger om at gøre en forskel/om at udrette noget vigtigt i verden[112], altså også en etisk tilgang. Virksomhedens mening skal dermed være tydelig. Ledelse bliver dermed person- og situationsbestemt, hvor empati og timing er omdrejningspunkter.

'Gemeinschaft betyder, at man føler og oplever stor mening i sit arbejde. Det er baseret på noget så særligt som solidaritet, en opfattelse af et fælles "vi", hvor man bruger hele sin person'[113] jf. modenhedsniveauer. Afgørende og styrende for et menneskes valg og stillingtagen er værdier. Værdier kræver stillingtagen og oversættelse til den aktuelle situation. 'Værdier er relativt generaliserede og abstrakte forestillinger om, hvad man ser som ønskværdigt inden for en eller anden kollektivitet'[114], jf. fællesskab og udvikling er fællesnævner for generationsgrupperne. Det indebærer kommunikation om, hvad den enkelte fortolker ud af værdierne, og hvad gruppen sammen italesætter, dvs. konstruktion af en fællesskabsforståelse og –følelse i virksomheden. Værdierne og meningsskabelsen giver dermed retning og mening samt giver sammenhængskraft for virksomhed og ledelse.

7.2.6 Trivsel – Flow 'Mærk suset'

Der kan skelnes mellem fire[115] grundlæggende og komplementære aspekter af trivsel, der påvirker vores samlede oplevelse af mening. Hvis en person oplever såvel kropslig, kognitiv som social-eksistentiel orden er baggrunden for at opnå orden i opmærksomheden til stede. Denne orden kaldes også flow og er udtryk for, at der er et match mellem personens kompetence- og udfordringsniveau.

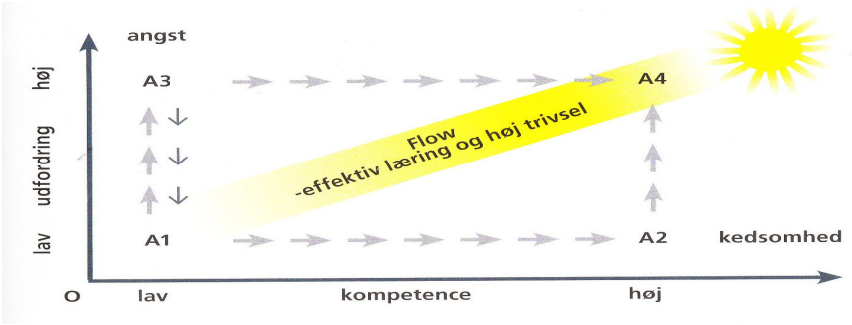


fig.11 Flowmodel[116]

[112] Learning Lab Denmark, Projektbeskrivelse' Mening i arbejdslivet', Ravn m.fl.
[113] Dahler-Larsen, P, Er værdistyring mere populær end effektiv?, s.3, citat af Tönnies
[114] Ibid, s.4
[115] Red. af Hejgaard, Mit barn skal i skole, s.97, Knoop, se bilag 7
[116] Ibid, s.98-99, Knoop-model efter Csikszentmihalyi

Flow opnås, når man glemmer sig selv, er engageret og involveret i en nydelsesfuld opgave, hvor aktiviteten bliver et mål og en belønning i sig selv. Samtidig indebærer flow muligheden for en højere meningsdannelse.

Sandsynligheden for flow øges[117], hvis et miljø er kendetegnet ved:

1. Muligheden for at tage selvstændige initiativer og for at styre sig selv og processen – under ansvar for omgivelserne
2. Konkrete, energigivende mål
3. Enkle, håndterbare, ubureaukratiske regler
4. Mulighed for at tilpasse udfordringerne til færdighederne
5. Tydelig, ikke-ydmygende information om, hvordan man klarer sig
6. Distraherende faktorer kan fjernes, så det er muligt at koncentrere sig.

Hjerneforskningen har påvist, at signalstoffet dopamin er et belønningssystem[118]. Når vi gør ting, der opleves som gode for os, belønner hjernen os, og vi får en følelse af tilpashed og trivsel. Denne følelse ønsker vi – også på arbejdspladsen. At reagere positivt, når ting giver mening, er en urgammel reaktionsmekanisme, som også kan reagere negativt og resultere i modstand, hvis forandringer i virksomheden ikke giver mening. 'Hvis vi lykkes med at etablere læringsmiljøer, hvor eleverne (læs: medarbejderne) oplever, at de selv er herrer over processen, hvor de lærer af lyst, hvor de oplever med alle sanser, og hvor de drives af deres egen nysgerrighed, er der gode chancer for at komme i flow…'[119] Det stiller krav til lederens evne til empati og indsigt i kulturniveauernes betydning for miljø og trivsel.

7.2.7 Delkonklusion - En fysisk model af en mental model af Bifrostmodellen

Nedenstående Bifrostmodel viser, hvorledes de forskellige parametre interagerer med hinanden og i sig udgør en netværksstruktur:

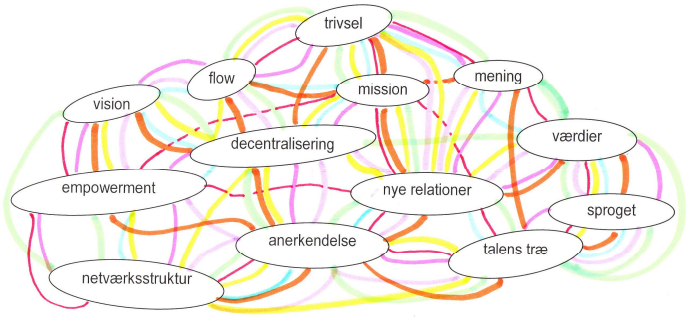


Fig.12 'Et ord-billede'. Bifrostmodellen illustreret som et net af relationer - et hjernespind

[117] Red. af Hejgaard, Mit barn skal i skole, s.98 – Knoop-citat
[118] Holst-Mikkelsen og Poulfelt, Strategi med mening, s.60-61, Nørager, M, oplæg 4.2.2009
[119] Knoop, H.H, Læring som lyst

Mellemrummene er uhåndgribelige og usynlige. Disse uformelle parametre kan være smil, følelser og fornemmelser, deres betydning må ikke undervurderes. Det er sammenhængskraften, der binder menneskene og virksomheden sammen. Spejlneuronerne medvirker til, om vi opfatter rummet mellem os som spændende og farverigt – eller ej. Hjerneprocesserne forbinder dermed det ydre med det indre, det bevidste med det ubevidste. Ledelse, såvel selv- som med- og pæd. ledelse, handler dermed om at skabe et samspil og en samklang med 'de andre' samt udtrykke sig om væsentlige forhold som fx idéer, budskab. Evnen til dialog og evnen til at sætte dele sammen til en helhed bliver derved vigtige kompetencer. Samspillet mellem den enkelte og fællesskabet giver muligheder for påny at skabe en ny forståelse og -følelse i virksomheden.

Et gennemgående træk er altså meningsskabelse, personlig/relationel involvering, engagement og udvikling. Både stabil og dynamisk samspil er direkte eller indirekte udgangspunkt for disse processer, hvor man sammen skaber fremtiden og lærer undervejs. Læring udgør dermed et særligt kit i Bifrost-modellen. I det følgende vil der ske en vurdering af kvalitative læreprocesser og ledelsen af dem.

7.3 Overordnet udviklingsstrategi: Skabende virksomhed

Det er en antagelse, at virksomhedens værdier, mission og vision er grunden til, at forskellige mennesker dagligt mødes og dermed er kolleger. At der er et match mellem de personlige værdier og virksomhedens. Det indebærer, at der er et kollektivt formål med at udfolde de personlige potentialer i en fælles bestræbelse på at levendegøre værdierne og arbejde hen imod visionen. Altså en frisættelse fra normer og traditioner, hvor udgangspunktet er op til den enkelte at vælge og skabe sit eget (arbejds-)liv. Heroverfor står, at læreprocesser kan tage afsæt i virksomhedens mål og karakter. En dynamisk læreproces kan derved være bundet af rutiner og traditioner, som vil virke hæmmende. Værdikæden og Bostonmodellen viser netop, hvordan læring sker på mange niveauer. Dvs. læring er en proces, der foregår i ujævne lodrette – vandrette – skrå – snørklede forløb[120], der er opgave-, menneske-, struktur og teknologiafhængige. Indimellem sker det i spring af akkomodativ karakter, dvs. kreativ læring.

Medarbejdernes indsigt i og forståelse af virksomhedens værdier, vision, mission og organisering giver basis for konstant at udvikle virksomhedens selvforståelse og bevidsthed. Medarbejdernes ønske om at finde og skabe mening resulterer dermed i en kollektiv stræben efter sammen at skabe resultater via refleksion og profleksion af, hvordan praksis matcher ideal. Succesen er, at processerne fører til øget fælles bevidsthed. Risikoen kan være, at det fører til fælles umyndiggørelse og forskellighed nedtones.

[120] Illeris, K, Læring, s.154, Jarvis' læringsmodel med forskellige veje og udgange

Læringsrummet er bygget op af sproget og dialogen, relationernes muligheder, decentralisering, netværksstrukturen samt et grundlæggende ønske om at finde og skabe mening, så trivsel og flow kan være et dominerende træk i arbejdsfællesskabet.
Det vil sige, at der er tale om læring i virksomheden som en naturlig del af samværsformen. Dette ustabile og konstant dynamiske læringsmiljø kan vinkles i forhold til virksomhedens opfattelse af

- organisering mht. opgaver/indhold/fordeling/medbestemmelse og medansvar/processer
- kultur mht. værdier, vision, relationer, sproget, netværk, traditioner, processer
- fællesskabets læring, herunder den enkelte medarbejders læring, mht. bevidsthed, sprog, indsigt i egen og andres læringsstil/mange intelligenser/interesser/energi, mening.

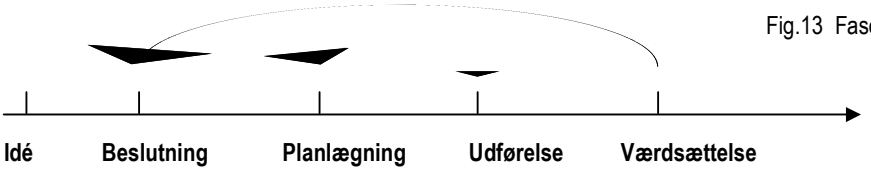
Organisering og kultur lægger vægten på fællesskabet. Karakteren og indholdet i processerne er dermed afhængige af de aktuelle relationer i virksomheden. Dvs. der er tale om både individuelle læringsprocesser, og at omverdensforståelse konstrueres i personernes møde og samspil. Dynamikken kan også tilskrives forskelligt bevidsthedsniveau og anciennitet, personlige forhold og følelser samt på hvilken arena[121] processen foregår. Pgra. de fælles værdier og vision kan interessekonflikter minimeres eller undgås. Læringen finder dermed sted i spændingsfeltet mellem den enkelte og fællesskabet. Heroverfor står 'organisatorisk læring', hvor virksomheden udvikler sig[122] via individuelle læreprocesser. Virksomheden udvikles, når medarbejderne hver især udvikler sig selv og herefter interagerer.
I 'Den lærende organisation'[123] fokuseres på, hvad der er organisationens læring, altså hvilke forhold hos den enkelte og i fællesskabet, der skal arbejdes med for at realisere virksomhedens opgaver bedst muligt. I den præsenterede Bifrostmodel er fokus på medarbejdernes fælles bevidste ønske om at ville skabe 'noget' **sammen** og være i konstant udvikling, dvs. læring i virksomheden ikke er et direkte mål, men sker som et 'biprodukt' afledt af ønsket om at levendegøre værdierne i bestræbelserne på at række ud efter visionen. I processerne sættes altså spørgsmålstegn ved de givne forudsætninger og nye forståelser og sammenhænge konstrueres, jf. grundlæggende antagelser og kreativ læring.

Derved flyttes vægten fra det fagprofessionelle og kvalifikationer til det procesprofessionelle og kompetencer. Fagligheden anvendes ind i en ny tværfaglig sammenhæng, dvs. medarbejdernes rettethed ind i opgaven, relationernes og kontekstens betydning samt forståelse af faser i aktivitetsforløb er bærende for, hvilket indlæringsloopsniveau[124] medarbejderne befinder sig på. I Bifrostmodellen er faserne i et godt arbejdsforløb defineret. Gennem disse faser får medarbejderne mulighed for at gøre nye erfarin-

[121] Klausen, K, K, Strategisk ledelse – de mange arenaer, s.59
[122] Nymark, S, Læring, forandring og organisation, s.63, citat af Argyris & Schön
[123] Senge, P, Den femte disciplin, og Van Hauen, F, m.fl., Den lærende organisation
[124] Van Hauen m.fl., Den lærende organisation, s.222-231

ger, opnå ny erkendelse og indsigt, som giver dem et nyt og andet sted at arbejde videre fra. Modellen medvirker til en bevidstgørelse af, at et arbejdsforløb består af flere faser – en idé, beslutning og planlægning kan være rigtig valgt – men udførelsen "sjusket". En forståelse, der er vigtig ved evaluering af proces og (del-)resultat. Arbejdsforløbets faser gælder individuelt, for grupper og alle medarbejdere samlet. Det bliver derved en del af læringskulturen at tage stilling til: Hvad vil vi i det hele taget?

Fig.13 Faserne i Det gode arbejde



'Hvad er vores grundlæggende værdier og principper?'[125] Således at forholde sig til sine mentale antagelser og modeller kan kaldes et tredobbelt kollektivt indlæringsloop. Samtidig skal man også være opmærksom på, at der er opgaver, hvor fokus går på at forbedre måden, de udføres på, og andre hvor det er viden, der udfordres, og hvor læringsprocessen derfor er igangsat af behovet for fornyelse, altså hhv. enkelt og dobbelt kollektivt indlæringsloops[126]. Konsekvensen er, at handlinger både kan justeres og ændres. Resultatet er dog udvikling, uanset niveauet. Læring handler dermed både om at indse og flytte mentale grænser, modeller, grundlæggende antagelser samt få tilført og skabt ny viden. Det er altså ikke nok, at medarbejderne behersker et fagligt område. Den faglige viden skal også kunne anvendes i forhold til situationen og den værdibaserede og tværfaglige kontekst, hvilket også fordrer, at medarbejderens personlige evner til at vurdere og udtrykke holdninger indgår i kompetencen.

Arbejdspladsen bliver dermed pladsen og rummet for læring og kompetenceudvikling, dvs. læringen finder sted i en bestemt social sammenhæng, der interagerer med medarbejderne indbyrdes og på et personligt plan. Læringen siges at være situeret[127] og foregår i praksisfællesskaber[128]. Samspils- og ledelsesdimensionen har derfor hovedroller i læringen, hvor mening/sensemaking, praksis og fællesskab er bærende elementer. Praksis forstås her både som stabiliserende, eksperimenterende og forandrende processer. Praksisfællesskabet er altså rammen for samvær og udvikling, og læringen får dermed en eksistentiel funktion i og for virksomheden.

Kompetenceudviklingen finder sted i vekselvirkningen mellem indhold, idéer, planlægning, profleksion og praktiske handlinger. Lederens opgave er bl.a. at være opmærksom på forskellen på eksplicit og

[125] Van Hauen m.fl., Den lærende organisation, s.228
[126] Ibid, s.223 og 225
[127] Illeris, K, Læring, s.121, citat af Lave og Wenger
[128] Ibid, s.122, citat af Wenger

implicit læring samt at lede processerne. Eksplicit læring er domineret af sproglig, abstrakt overlevering, der meget hurtigt forsvinder igen, hvis den ikke bliver opfattet som brugbar eller meningsfuld. Implicit læring sker derimod med afsæt i en personlig involvering med konkrete erfaringer og 'jo flere sanser, der har været på spil, jo større chance er der for, at vi husker det'[129]. Antagelsen er derfor, at forandring først sker, når en person har indset nødvendigheden af det. Herefter må man erhverve sig den nødvendige indsigt i feltet. Omdrejningspunkterne i **en kvalitativ læreproces** kan hermed indkredses:

Indsigt i nødvendigheden & Den nødvendige indsigt

Oplevelse	Provokation og konfrontation, mening, helhed, afsæt ind i dialogen
Involvering	Dialog, medbestemmelse, medansvar
Handling	Selvforvaltning, "Det gode arbejde" = idé, beslutning, planlægning
	udførelse, formidling, værdsættelse
Erkendelse	Erfaringskobling
	Ny indsigt, nye færdigheder, ny kompetence – ny bevidsthed
Vurdering	Fælles evaluering, selvevaluering
	Ansvarliggørelse for egen læring
Perspektivering	der fører frem til en anden og

Ny Indsigt i nødvendigheden & Den nødvendige indsigt

Ånden/kulturen og selve læringsmiljøet har afgørende betydning for læreprocessernes intensitet og niveau. De ydre formelle rammer mht. arbejdstidsaftaler, hvor der gives tid til samarbejdsmøder, udvalgsmøder, trinmøder, fællesmøder og ikke mindst pædagogisk årsarbejde med dertilhørende værdi- og læringsbaserede dagsordner underbygger de formelle læreprocessers liv på flere niveauer.

I en organisering med decentralisering og netværksstruktur vil **uformel læring** være et dominerende træk. Denne ikke-tilsigtede og planlagte læring vil være en del af samspillet mellem medarbejdere, der arbejder sammen i et fælles formål. Træk[130] ved uformel læring kan være, jf. undersøgelse af kulturen:

1. Den er integreret i de daglige aktiviteter
2. Den enkelte har ansvaret for sin tilegnelse af viden og færdigheder
3. Indlæringsprocessen er personlig
4. Der findes ikke noget eksplicit 'pædagogisk program'
5. Læringen er en del af kulturens videreførelse og bevarelse, hvilket medfører, at stabilitet og

[129] Schilhab, T, Det, jeg sanser, husker jeg, s.23
[130] Illeris, K, Læring, s.225, inspiration af citat af Lave og Greenfield

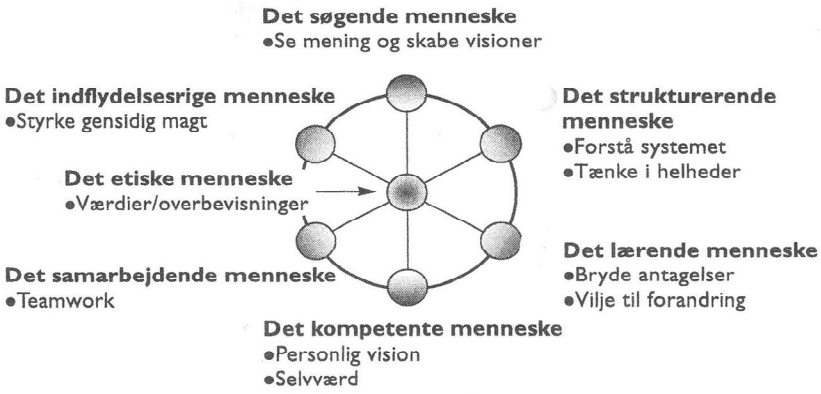
permanens er værdsatte værdier i systemet

6. Læringen finder sted ved observation og imitation
7. Undervisningen foregår ved demonstration af den eller de færdigheder, der skal læres
8. Den enkelte bliver motiveret af, at han/hun allerede i læreprocessen kan bidrage positivt til processen mv. i den gruppe, han/hun tilhører. Den enkelte lærer igennem aktiv deltagelse.
9. Kulturoverførsel – værdier, sprog, metoder

Den uformelle læring er grundlæggende, men kan også være usammenhængende og relateret til en aktuel opgave/situation/kontekst/person frem for præget af perspektiv mod værdiudfoldning, vision og teori. En anden betydningsbærende faktor er hvilken kollega, der yder denne sparring, jf. kulturniveauer og bevidsthed. En anden vinkling er, at læring baseret på frivillighed og interesse kan rumme store muligheder for internalisering og kvalitet qua motivation og engagement.

I dette nye virksomhedsparadigme, Bifrostmodellen, er og skaber medarbejderne virksomheden. Det stiller store krav til rekrutteringen, da personrelaterede misforhold kan flytte fokus fra den fælles værdikamp og visionsretning. Medarbejderne anses som partnere, da samtlige Bifrostansatte indgår i et ligeværdigt forhold med anerkendelse af og respekt for hinandens ansvarsområder. At skabe et stimulerende og lærende miljø handler derfor også om bevidst at arbejde med fundamentale menneskelige behov, der netop understøtter fællesskab og udvikling, hvilket kan illustreres i følgende model[131]:

Fig. 14
'At være'



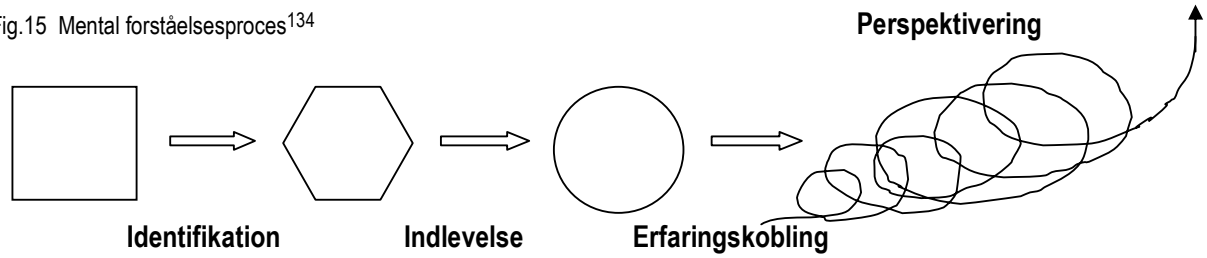
7.3.1 Ledelse af kvalitative læreprocesser

Lederens opgave er at lede forandringsprocesser - uanset læringsniveauet[132]. Antagelsen er, at forandring først sker, når en person har indset nødvendigheden af det. Herefter må man erhverve sig den nødvendige indsigt i feltet, jf. den kvalitative læreproces. Der er altså tale om en proflekterende proces understøttet af den enkeltes ønske om forandring, hvorved dopaminbelønningen kan udløses. Via

[131] Neergaard, m.fl., Den lærende organisation i praksis, s.23
[132] Se denne opgave, side 44 – 1.2.-3 niveau,

involvering og medansvar modvirkes politisk og manipulerende tiltag samt frygt, forsvar og modstand mod forandring, jf. hjerneforskning om amygdalas (frygtsom) og hippocampus' (nysgerrig) betydning[133]**.** **Den mentale forståelsesproces** består dermed af små skridt, hvor der er glidende overgange i forløbets faser. Efterhånden som den nye indsigt udvikles og implementeres, vil den kunne sættes i relation til andre kontekster, hvorved processen går over i en perspektiveringsloop. Loopen 'ender' med en ny 'indsigt i nødvendigheden', altså et nyt mentalt skema, hvorfra en ny forandringsproces kan ske.

Fig.15 Mental forståelsesproces[134]



Satirmodellen viser en persons **lærings- og forandringsproces**. Denne proces antages også at gælde for en gruppe og for hele virksomheden Bifrost. Modellen viser, at man i alle processer kan forvente en ustabil periode, hvor den etablerede og kendte kultur justeres eller ændres. Denne ustabile periode kan

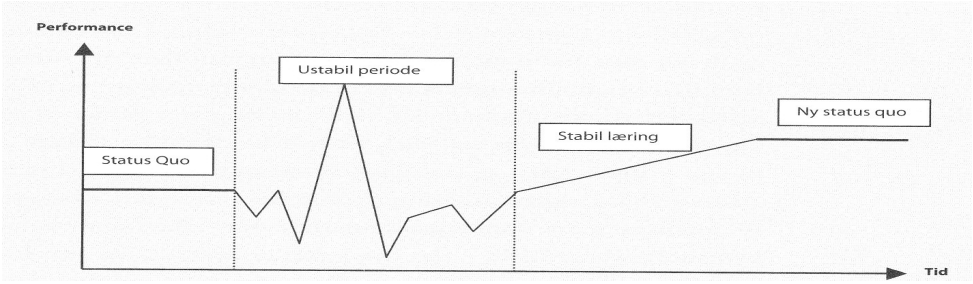


Fig.16 Satirmodel[135]

kaldes **crazy time[136] eller possibility time**, da alle muligheder er i spil i forhold til egne grundlæggende antagelser, færdigheder, viden, kompetencer, eksperimentere med forskellige løsninger, metoder, teknologier, skifte såvel indre som ydre perspektiv. Kaos[137] er netop betingelsen for, at kreativitet og udvikling kan finde sted, se fig.17. Den ustabile periode er derfor ønskværdig og kan iscenesættes og fremprovokeres med relevante oplevelser og inspirationer – og dermed opleves som en stjernestund, hvor kreativiteten blomstrer.

[133] Goleman m.fl., Følelsesmæssig intelligens i lederskab, s.42 ff. samt Fredens, K, Innovation og ledelse, s.57 ff.
[134] Hildebrandt og Brandi, Ledelse af forandring, inspiration af forandringsmodel Δ → O, s.37
[135] Drejer og Printz, LUK OP, s.453, model af Virginia Satir, En persons lærings- og forandringsproces
[136] Ibid, s.457, model af Christo Nel – fig. 18, Crazy time i forandringen
[137] Bergström, M, Neuropædagogik, s.52 - fig. 17, Mulighedsskyen

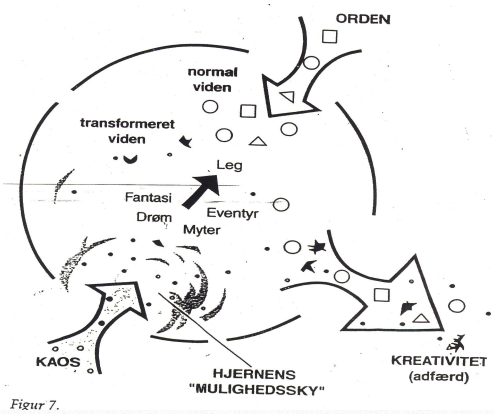


Fig.17 Mulighedsskyen er nødvendig for at kreativitet kan opstå

Figur 7.

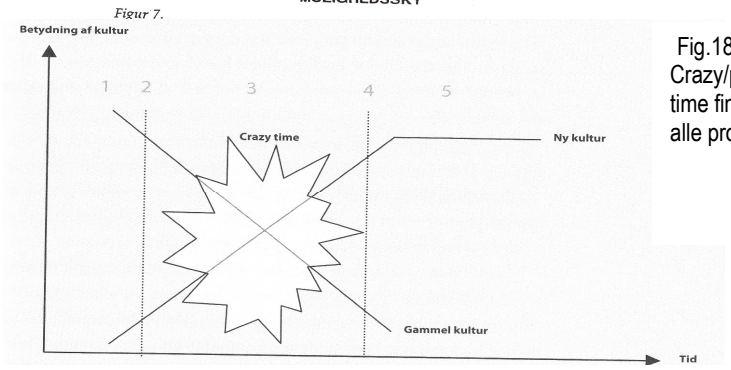


Fig.18 Crazy/possibility time findes i alle processer

Crazy[138] **/possibility Time** -modellen kan relateres til faserne i Den kvalitative læreproces på Bifrost:

Fase 1 Opstart af forandringen, dvs.
Oplevelsesfase, inspirationsfase, idé, dialog, beslutning, planlægning

Fase 2 Overgang til/skabelse af crazy time, dvs.
Nye færdigheder, ny viden, handling/undersøgelse

Fase 3 Selve crazy/possibility time, dvs.
Erfaringskobling, ny erfaring, ny indsigt

Fase 4 Udgangen af/afslutningen på crazy time, dvs.
Formidling, debat, vurdering, konklusion

Fase 5 Den stabile periode herefter, dvs.
Perspektivering, Ny erkendelse

Fase 1 - den cirkulære, spiralproces fortsætter på et højere bevidsthedsniveau med en ny fase 1

Hvis der ændres på en af faktorerne i Bifrostmodellen har det indflydelse på de andre, hvorved der dannes et nyt mønster, og en ny proces skal finde sin egen balance med deraf følgende crazy/possiblity time. Forandringer indebærer usikkerhed omkring metoder og kultur, hvor kompetence og internt kommunikationsbehov udfordres. Ledelse handler ikke om at afslutte crazy time, men om at skabe en

[138] Drejer og Printz, LUK OP, s.469 – model af Mario Denton, forandringens forskellige situationer

fælles forståelse og accept, der kan skabe ny mening. Den pæd. leder skal altså kunne rumme og italesætte usikkerhed og ikke mindst sætte fokus på den værdi, der skabes. Forudsætningen er, at lederen kan lytte 'til græsset, der gror', have føling med den enkelte og finde balancen mellem at værne om den enkelte og inspirere & udfordre vedkommende. Hermed får valg af ledelse betydning for, hvordan den enkelte oplever processernes possibility time, og hvor lang tid denne fase opleves/varer.

Ledelse af processer er dermed bevidsthedsskabende. En udfordring, der befinder sig i spændingsfeltet med empati, 'rum mig' og 'inspirer, pres/skub mig'. Udgangspunktet for at lede processerne er et nært forhold til hver medarbejder og gruppe, da vi hver især har vores oplevelse af virkeligheden. Possibility time er altså ikke en organisatorisk objektiv sandhed. Lederens evne til empati bliver dermed afgørende, derfor er denne evne placeret først i den tilrettede ESP-model[139].

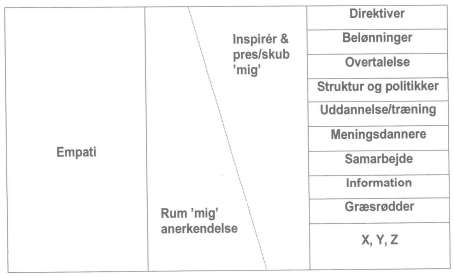


Fig.19 ESP-model, tilrettet

Modellen er tilrettet kulturen og miljøet på Bifrost. Empati er gjort til indgang og forudsætning for forandringsprocessen. Herefter følger accept og anerkendelsestilgangen 'Rum mig'. Muligheden for 'Pres og skub mig' er tilføjet 'inspiration' og lægger sig op ad virkemidlerne, hvor der er tilføjet ubekendte. Det kan fx være 'afskedigelse'. Virkemidler anvendes afhængig af såvel medarbejder, opgave, kontekst og timing, jf. værdikæde og Bostonmodel. Om anvendelse af virkemiddel er baseret på, at medarbejderen/gruppen selv finder fodslaget, eller om de skal inspireres/presses er empati- og situationsafhængigt og en subjektiv vurdering hængt op på ledelsens indre logiske model for forandring. Den pæd. leder leder hermed ledelsesprocessen, 2. ordens ledelse, og medarbejderne udfører 1. ordens ledelse[140].

Succeskriteriet er, at der sker en forandring, en udvikling – på hvilket indlæringsniveau er også afhængig af situationen. Mulighedernes skole for mulighedernes medarbejdere handler både om at få øje på mulighederne og skabe vilkårene for, at de opstår, dvs. den pæd. leder også skal udøve 3. ordens ledelse.

[139] Drejer og Printz, LUK OP, s.459, inspiration Christo Nel-model
[140] Husted, K., Noter fra Blackboard, modul 1, d. 25.1.2007

Forståelsen af ledelse læner sig dermed op ad Johnsen-definitionen om, at ledelse er et målsættende, problemløsende og sprogskabende sampil med relevante andre[141]. Det indebærer, at alle medarbejdere udøver ledelse – og at der er tale om en ambitiøs og udforskende tilgang, hvor der både skal tænkes, samtales og udvises mod. Ledelse skabes i det miljø og blandt de personer, der aktuelt udgør virksomheden. Hvis 90% af virksomhedens viden befinder sig inde i medarbejdernes hoveder[142], betyder det også, at ledelsesbaseret coaching er en enestående mulighed for at få indblik i 'virksomhedens tanker' og generere tavs viden – altså udøve menings- og visionsledelelse. Den store udfordring er at stille de gode spørgsmål, der bringer medarbejderen ind i ny meningsfuld indsigt i forhold til egne valg mht. mål, adfærd, udvikling og dermed læringsprocesser på Bifrost. Dermed sammenkædes konkrete opgaver med medarbejderens kompetenceudvikling.

7.4 Ledelsesmæssigt perspektiv i Bifrostmodellen

Udredning af virksomhedens kompleksitet leder frem mod formulering af fokusområder og hensigtsmæssige tilgange i lederens strategiarbejde samt hvilke kompetencer, der understøtter dette.

Ved at decentralisere og lade medarbejderne have medindflydelse og medansvar bliver det også en ledelsesmæssig udfordring at skabe rammer og bevidsthed for både værdi- og kulturudvikling samt for stabiliserende og forandrende lære(loops)processer. Herunder hvilke forandringsprocesser, der er hensigtsmæssige. Det leder frem mod en eksplorativ tilgang.

At skabe et stimulerende og lærende miljø[143] handler dermed om bevidst at arbejde med fundamentale menneskelige behov, der netop understøtter fællesskab og udvikling:

- Stimulere processer, hvor alle medarbejdere i samarbejde med den pæd. leder deltager i at formulere virksomhedens fremtid
- Stimulere god, bred og rigtig information i virksomheden
- Løbende debat om de herskende antagelser og skabe et miljø, hvor myter og fordomme bliver lagt på bordet, så de kan ryddes af vejen
- Skabe en kultur, der styrker den enkeltes selvværd og personlige integritet – og fjerner ethvert forsøg på at nedgøre individer eller grupper
- Skabe mere samarbejde og medledelse i grupperne
- Arbejde med decentralisering af alle beslutningsprocesser, så alle får deres indflydelse gældende, hvor der er behov for det

[141] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s.223-4
[142] Hildebrandt, Noter fra Blackboard, modul 2, d. 18.4.2007
[143] Neergaard, Den lærende organisation i praksis, s.24-27

- Skabe samklang mellem værdigrundlaget i virksomheden og medarbejdernes personlige opfattelse

Fokusområder i den pæd. leders strategiarbejde med at lede processer udledes hermed til at være

- Udfolde værdierne i arbejdet hen imod visionen (internt fokus)
- Styrke bevidstheden om kulturniveauer og deres betydning (internt fokus)
- Styrke et stimulerende og lærende miljø med skabende virksomhed (internt fokus)
- Styrke helhedslinjen, sammenhængskraften og det meningsskabende/bærende (internt fokus)
- Inspirere omgivelserne (eksternt fokus, der også har betydning internt)

7.4.1 Tilgange til strategiarbejdet

Dette leder frem mod indkredsning af tilgange til strategiarbejdet[144], fig. 20:

Strategi-tilgange	Alternativt fokus	Bifrost-fokus
Filosofi	Udefra ind	Indefra ud
Fremgangsmåde	Top-down	Samarbejde: Bottom up/på kryds og tværs/top down
Perspektiv	Plan, resultat	Den kvalitative læreproces
Organisationsform	Mekanisk	Organisk
Frekvens	Periodisk	Aperiodisk
Fokus	Forretning	Kreativitet/indhold/proces
Kultur	Normer og regler	Værdier (tolkning)
Kommunikationsform	Envejs	Dialog
Beslutningstager	Ledelsen Regel og metodebaseret	Situationsbestemt Baseret på viden og værdier
Hovedaktiv	Teknologi	Mennesket Nysgerrighed Glæden Viden – erkendt og endnu ikke erkendt Tavs viden
Ledelse	1. ordens ledelse Management	2. ordens ledelse Uformelle ledere Ad hoc ledere Lederskab/styring
Medarbejder-syn	Type X Hjul i maskineriet	Type Y Medarbejdere, netværk, Medledelse(r)

[144] Holst-Mikkelsen og Poulfelt, Strategi med mening, s.32 samt Borum, Strategier for organisationsændring, s.112, se bilag 5 – inspiration

		Det visionære menneske
Medarbejder-mål	Tryghed	Mening
Ændringsagent	Ledelsen og analytikere	Medarbejdere og ledelse
Kognitiv mekanisme	Konsekvenstænkning Fejl Kontrol	Fortolkning Erfaring Tillid
Tænkning	Konvergent	Divergent
Handling	Instruktion Reproduktion	Skabende arbejde Læring, kompetencer
Kvalitetsopfattelse	Normer, standarder	Holdning
Struktur	Hierarkisk	Heteratisk
Tidsperspektiv	Antager at fremtiden ligner nutiden Lang tidshorisont	Antager at fremtiden er dynamisk Kort tidshorisont

Ovenstående analyse leder frem mod indkredsning af ledelseskompetencer, der støtter strategiarbejdet med udvikling. Den pæd. leders **idealegenskaber og -kompetencer** i Bifrostmodellen vil dermed være

- At være rollemodel i overensstemmelse med virksomhedens værdier
- Eksplorativ tilgang til mødet med mennesker og ledelse af processer
- Indse styrker og realisere muligheder – i både forstærkende og stabiliserende processer
- Selv være i udvikling

Herefter rejser spørgsmålet sig om, hvad den pæd. leder skal være bevidst om og tage stilling til for at kunne optimere mulighederne for at navigere meningsfuldt i og med virksomheden Bifrost.

7.4.2 Model med pejlemærker til navigation i og af virksomheden, en anbefaling

I det følgende vil der på baggrund af forståelsen af virksomheden Bifrost formuleres to modeller, som søger ubekendte faktorer i det pædagogiske lederskab. Også her gælder, at den indre motivation, mulighed for at lære, for at styre/lede sig selv og at lede processen samt meningsskabelse er afsættet for at opnå trivsel og flow.

At navigere meningsfuldt i og med virksomheden Bifrost kan optimeres ved at identificere ubekendte i forhold til bevidsthed om og stillingtagen til:

1. Faserne i Det gode arbejde set i relation til det personlige lederskab
2. Lederrollens roller – helhed/del

Ad. 1 Det gode arbejde set i relation til det personlige lederskab

Faserne i Det gode arbejde er universelle, og gælder dermed også den pæd. leder. Dette kombineret med forståelsen af lederens tilgang til udviklingsarbejdet samt idealegenskaber og –kompetencer leder frem mod en model for valg og bevidsthed af det personlige lederskab i denne virksomhed:

1. Beslutning: Den pæd. leder har truffet et bevidst og personligt valg: "Jeg vil være pæd. leder"

2. Planlægning: Den pæd. leder visualiserer, hvad det vil sige, og hvad det indebærer i forhold til

A. Mig selv

A1 Personligt plan

- Mine værdier og min vision for mit liv/lederskab og for virksomheden
- Følelsesmæssig intelligens: selverkendelse, håndtering af følelser, at motivere sig selv, indlevelsesevne og social fornemmelse, jf. Goleman
- Fagligt: Indsigt i 'faget' ledelse, i virksomhedens kompleksitet og sammenhængskraft, i metakognition,
- Socialt: Intern og ekstern i virksomheden

A2 Handlemæssigt

- Min mission for mit personlige lederskab og for virksomheden generelt og formål i relation til aktuelle og lokale aktiviteter
- Ledelse efter mening – via motivation og bevidsthed
- Ledelse gennem menneskelige relationer
- Ledelse gennem dialog: løfte tavs viden, lytte, spørge, tale, timing
- Ledelse gennem læring: Kvalitative læreprocesser

B. Virksomheden Børneskolen Bifrost, hvilke parametre og hvilket netværk skaber denne virksomhed?

C. Overordnet udviklingsstrategi for medarbejderne og dermed virksomheden

D. Formål i relation til aktuelle og lokale aktiviteter, fx pædagogisk årsarbejde

3. Handling: Den pæd. leder leder sig selv og er selv i proces, og leder medarbejdere, der også selv er i proces samt processerne i virksomhedsoptik – og må via følende fornuft og intuition navigere 'efter gehør'

mht. aktuelle processers beslutning, planlægning, udførelse og værdsættelse afhængig af medarbejderen, gruppen, indholdet, konteksten, sted i processen m.m.

4. Værdsættelse: Refleksion og profleksion i forhold til

A. Personligt og handlemæssigt perspektiv

B. Virksomheden Bifrost-perspektiv

C. Overordnet udviklingsstrategi

D. Aktuelle og lokale formål

Fig. 21 Det gode arbejde for Det personlige lederskab. Se evt. den aktuelle stillingtagen til modellens faser i bilag 8.

Ad.2 Lederrollens sammensætning

Bifrostmodellen giver afsættet for at anlægge vinkler på lederrolle i og af virksomheden. Den respektfulde og etiske tankegang vægter evnen til i højere grad at fokusere på fælles værdier end egne interesser. Det handler om at være troværdig, være og handle i overensstemmelse med egne værdier og holdninger. Evnen til at se sammenhænge og samle dele til et helhedsbillede er ligeledes en vigtig vinkel i en virksomhed, der er skabt af relationer mellem personer, værdier og opgaver. I en procesdomineret virksomhed ledes efter mening gennem menneskelige relationer, dialog og læring. Administration og økonomi skal være i orden, derfor er styringsvinklen også inddraget.

At skabe en følelsesmæssig intelligent virksomhed med resonante samspil og handlinger, og som leder efter mening bygger også på evnen til at udtrykke sig. Både i udtalt og i kropssprog at formulere sig troværdigt og fx sætte ord/handling på følelser, stemninger, værdier, visionen – muligheder. Det leder frem mod følgende vinkler i lederrollen, fig. 22:

- **Respektfuld og etisk vinkel**
- **Kontekst vinkel**
- **Indlevelsesvinkel**
- **Lede-vinkel**
- **Styrings-vinkel**
- **Kommunikations-vinkel**

fig. 22 Lederrollens vinkler

Da virksomheden er i konstant forandring må den pæd. leder med jævne mellemrum tage stilling til såvel sit lederskab og sin lederrolle. Det kræver tid og fordybelse at trænge ind i de personlige begrundelser for, hvorfor 'jeg vil være pæd. leder.' Det er denne overordnede mening og formål, der holdes for øje, når fx hverdagens crazy/possibillity times søges håndteret bedst muligt. Paradokset er, at jo flere forhold der inddrages i vurderingen, jo mere kompleks afsættet for beslutningen dermed er, jo større er muligheden for at reducere kompleksiteten i situationen.

For yderlige indsigt i hvad der p.t. er den pæd. leders forståelse af Det gode arbejde set i relation til det personlige lederskab og Lederrollens sammensætning kan den interesserede læser se i bilag 8.

En kritik er, at anbefalingerne her udelukkende har et internt fokus på ledelse af lærergruppen.

7.5 Konklusion på emnebehandlingens tredje del

Virksomheden er bygget op i en dynamisk organiseringsform med værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering og netværk, mening/sensemaking, trivsel og flow som omdrejningspunkter. De forskellige parametre interagerer med hinanden og i sig selv udgør de en netværksstruktur.

Et gennemgående træk er værditolkning, meningsskabelse, personlig og relationel involvering, engagement og udvikling. Både stabil og dynamisk samspil er direkte eller indirekte udgangspunkt for disse processer, hvor man sammen skaber fremtiden og lærer undervejs. Den overordnede udviklingsstrategi tager afsæt i den kvalitative læreproces, hvor den enkelte person i fællesskabet har en oplevelse og forståelse af, at det er nødvendigt at skabe forandring. Via faserne i Det gode arbejde er det muligt at opnå indflydelse, medansvar og en ny indsigt. Dertil kommer den uformelle læring, der også er en del af og medskaber af virksomhedens kultur. Medarbejderne er og skaber således virksomheden.

Ledelse af kvalitative læreprocesser sker med forståelse af faserne i en følelsesmæssig og kulturel forandringsproces. Denne crazy og possibility time rummer mulighederne for kreativitet og nytænkning. Lederens empati i relation til den enkelte, til gruppen, til processer og virksomhedens helhedsbillede er udgangspunkt for ledelse. Valg af virkemidler afhænger af såvel medarbejder, opgave, kontekst og timing, jf. værdikæden og Bostonmodellen. Den pæd. leder leder hermed ledelsesprocessen, 2. ordens ledelse, og medarbejderne udfører 1. ordens ledelse. Dertil kommer at den pæd. leder skal skabe betingelserne for god ledelse, dvs. 3. ordens ledelse.

På baggrund af organiseringsformen og virksomhedens indsigts- og vidensskabende mål identificeres lederens fokusområder i strategiarbejdet med at lede processerne

- Udfolde værdierne i arbejdet hen imod visionen (internt fokus)
- Styrke bevidstheden om kulturniveauer og deres betydning (internt fokus)
- Styrke et stimulerende og lærende miljø med skabende virksomhed (internt fokus)
- Styrke helhedslinjen, sammenhængskraften og det meningsskabende/bærende (internt fokus)
- Inspirere omgivelserne (eksternt fokus, der også har betydning internt)

De ledelsesmæssige kompetencer, der støtter realiseringen af strategiarbejdet og dermed resultatopnåelsen cirkulerer omkring

- at være rollemodel
- at have en eksplorativ tilgang til ledelse
- at kunne indse styrker og realisere muligheder og ønsker
- selv at være i udvikling

Det indebærer, at lederen primært skal anvende tid på nærvær, lytning, dialog, analyse og kriterier for valg i helhedsbilledet – frem for konklusioner.

En konsekvens af den eksplorative tilgang til realisering af udviklingsstrategien er, at der ikke findes normative modeller for, hvad der skal siges og gøres i forskellige faser af såvel den enkeltes, som gruppernes processer. Det kræver empati og overblik at håndtere samtlige medarbejders crazy/ possibility times, jf. indhold, kontekst, personlige forhold, timing osv. Dertil kommer lederens egne crazy/ possibility times. Paradokset er, at jo flere forhold der inddrages i vurderingen, jo mere kompleks afsættet for beslutningen dermed er, jo større er muligheden for at reducere kompleksiteten i situationen.

For at optimere muligheden for at kunne navigere meningsfuldt i og med virksomheden anbefales det, at lederen i Bifrostvirksomheden jævnligt forholder sig og tager stilling til, hvad der giver mening i det personlige lederskab via faserne i Det gode arbejde samt forståelsen af lederrollen.

Kap. 8 Konklusion på emnebehandlingen

Problemformulering, der har dannet rammen og retningen for denne opgave:

Hvordan kan jeg som pædagogisk leder optimere mulighederne for at navigere meningsfuldt i og med virksomheden Børneskolen Bifrost?

At arbejde med ledelse i dette miljø og denne kultur betyder bevidst at arbejde med spørgsmålene:

Organisationsniveau: Hvordan mathcer Mintzberg-organisationstyperne Børneskolen Bifrost?

Det fremgår af rammebetingelsen, at de klassiske organisationsformer ikke kan rumme et eksempel på en nutidig "klassisk" virksomhed, 'skole', som man begrebsmæssigt kender fra industrisamfundet.
Kompleksiteten består i høj grad af subsystemer forstået som mellemmenneskelige relationer og forståelser. En fast organisationsform er afløst af en fast organiseringsform, hvor værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering, netværksstruktur, mening/sensemaking, trivsel og flow i fokus.

Med baggrund i analysen udledes hermed en lokal organisationsforståelse:
En organisation er en gruppe mennesker, der oplever et meningsfuldt opgavefællesskab, hvor relation og kommunikation er i fokus. Organisering bliver herved en afledt størrelse. Kommunikation forstås både som tale (incl. lytning) og handlinger. Der er tale om en dynamisk gensidighed, hvor kommunikation og relation påvirker og medskaber organiseringsformen, som igen påvirker kommunikationsmuligheder, der igen påvirker valg af organisering osv. For at understrege bevægelsen indenfor og mellem de forskellige parametre vælges begrebet virksomhed frem for begrebet organisation.
I fællesskabet samskabes personlige visioner til et fælles fodslag rettet mod virksomhedens vision. Dialogen er herved et omdrejningspunkt, der præger al samvær og handling i de overlappende

netværksgrupper. Formålet er at skabe en fælles ønskværdig fremtid. Procesperspektivet gælder også i forhold til faglige, personlige og sociale kompetencer, hvorved læring får en central rolle.
Forståelsen af en virksomhed knytter sig hermed til arbejdsopgaver, sociale interaktioner og forskellige typer af stabiliserende og proflekterende processer.
De involveredes oplevelse af ejerskab af såvel virksomhedens vision, fællesskab som opgaver gør dem til partnere i virksomheden. De involveredes oplevelse af mening indikerer, at der er tale om en værdibaseret virksomhed, og at en helhedsforståelse dominerer den enkeltes og gruppens konstante fortolkningstilgang og meningsskabelse. Der findes altså et menneskesyn, samfundssyn og handlings-(lærings-)begreb, der fungerer som fundament for virksomheden.

Anerkendelse af hinanden og hinandens ansvarsområder indebærer også at såvel den formelle som den uformelle indflydelse og magt indgår i de aktuelle arbejdsopgaver, sociale interaktioner og processer. Vigtige drivers for at udvikle en ny situationsbestemt forståelse af organisation er betydningen af værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering, sproget, mening/sensemaking, trivsel og flow er i fokus.

Kulturniveau: Hvordan kan organisationskulturen beskrives, og hvilke meningsbærende forhold skal jeg som leder være opmærksom på, for at medarbejderne kan leve i og udvikle en fælles Bifrostkultur?

Indblik i organisationskultur er en proces, hvor resultatet af en undersøgelse lægger op til en ny.
Virksomhedens værdigrundlag er accepteret som udgangspunkt for fællesskabet og udviklingen. Værdierne skaber derved en dynamisk stabilitet i gruppen. Tolkningen og udlevelsen af værdierne i såvel holdninger som handlinger ses hermed som kulturbærende i forhold til samvær og arbejdet, altså missionen.
Kulturniveau-undersøgelsen giver et billede af en aktuel kultur med en bestemt gruppe mennesker på et bestemt tidspunkt af deres Bifrostliv og dermed bevidsthedsudvikling. Der er forskel på, hvordan de givne værdier i virksomheden opfattes og foldes ud. Forskellen kan begrundes i erfaringsgrundlagets størrelse, som kan ses som værende proportional med indsigten i værdiernes rummelighed og dybde. Kulturrammen for de, der har været ansat i kortest tid, bæres af iagttagelser, og dermed artefakter-niveauet, hvilket svarer til en normativ bevidsthed.

For mellemgruppen gør en autoritativ bevidsthed sig gældende. Her når man frem til sine valg og holdninger via selvstændig kritisk refleksion. Man har påtaget sig et medansvar for valg af værdier.
Medarbejdere med størst anciennitet udviser stor overensstemmelse mellem kulturniveauerne og der-

med mellem personlige og virksomhedens værdier. Virkeligheden anskues fra forskellige vinkler, hvorved der bliver plads til såvel at følge andres holdninger og helt nye muligheder. De er præget af en integreret bevidsthed, hvor fokus er på, at vi vælger sammen, og vi udvikler også sammen vore antagelser.

Værdier og samværet i at omsætte dem til et billede af praksis/fremtiden, vision, sætter retningen for alle medarbejdere. Dvs. evnen til at udtrykke sig er væsentlig. Meningsskabelse og trivsel bliver dermed en del af kulturen – og forventninger til livet i virksomheden. Medarbejdertilfredsheden er høj. Både i forhold til tilfredshedsniveau og betydningsniveau. Oplevelsen af meningsfyldt arbejde, værdsættelse og trivsel er positiv. Fællesskabet og såvel personlig, social som faglig læring og dermed udvikling har afgørende betydning for, at medarbejderne vælger at være en del af og medskaber af Børneskolen Bifrost. Det meningsgivende skabes ved bidrag til både fællesskab og læring, der hæver og flytter bevidstheden.

Værdikæden indikerer, at samtlige udviklingsprocesser består af erfarings-, refleksions- og profleksionsfaser, der foregår på mange niveauer og tider. Der vil være forskel på, hvor hver medarbejder og gruppe befinder sig i egen indsigt/udvikling, derfor er der i implementeringsfasen mulighed for kultursammenstød. Anerkendelse af hinanden, relationer, netværk og decentralisering får herved en stor betydning.

Det er en ledelsesmæssig opgave at holde konstant gang i kulturforståelse og -skabelsen både på individ- og gruppeniveau for at sikre en konstant udvikling af såvel medarbejdere, praksis, værdiforståelse, meningsskabelse og trivsel. Kulturundersøgelserne peger således på, at værdier, mission & vision – sproget – relationer – decentralisering – netværk - mening/sensemaking - trivsel og flow danner et mønster i casen.

Strategisk niveau: Hvordan kan en overordnet udviklingsstrategi med baggrund i indkredsning af et nyt virksomhedsparadigme formuleres? Hvilke ledelsesmæssige fokuspunkter støtter realiseringen af udviklingsstrategien?

Virksomheden er bygget op i en dynamisk organiseringsform med værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering og netværk, mening/sensemaking, trivsel og flow som omdrejningspunkter. De forskellige parametre interagerer med hinanden og i sig selv udgør de en netværksstruktur.

Et gennemgående træk er værditolkning, meningsskabelse, personlig og relationel involvering, engagement og udvikling. Både stabil og dynamisk samspil er direkte eller indirekte udgangspunkt for disse processer, hvor man sammen skaber fremtiden og lærer undervejs. Den overordnede udviklingsstrategi

tager afsæt i den kvalitative læreproces, hvor den enkelte person i fællesskabet har en oplevelse og forståelse af, at det er nødvendigt at skabe forandring. Via faserne i Det gode arbejde er det muligt at opnå indflydelse, medansvar og en ny indsigt. Dertil kommer den uformelle læring, der også er en del af og medskaber af virksomhedens kultur. Medarbejderne er og skaber således virksomheden.

Ledelse af kvalitative læreprocesser sker med forståelse af faserne i en følelsesmæssig og kulturel forandringsproces. Denne crazy og possibility time rummer mulighederne for kreativitet og nytænkning.
Lederens empati i relation til den enkelte, til gruppen, til processer og virksomhedens helhedsbillede er udgangspunkt for ledelse. Valg af virkemidler afhænger af såvel medarbejder, opgave, kontekst og timing, jf. værdikæden og Bostonmodellen. Den pæd. leder leder hermed ledelsesprocessen, 2. ordens ledelse, og medarbejderne udfører 1. ordens ledelse. Dertil kommer at den pæd. leder skal skabe betingelserne for god ledelse, dvs. 3. ordens ledelse.

På baggrund af organiseringsformen og virksomhedens indsigts- og vidensskabende mål identificeres lederens fokusområder i strategiarbejdet med at lede processerne

- Udfolde værdierne i arbejdet hen imod visionen (internt fokus)
- Styrke bevidstheden om kulturniveauer og deres betydning (internt fokus)
- Styrke et stimulerende og lærende miljø med skabende virksomhed (internt fokus)
- Styrke helhedslinjen, sammenhængskraften og det meningsskabende/bærende (internt fokus)
- Inspirere omgivelserne (eksternt fokus, der også har betydning internt)

De ledelsesmæssige kompetencer, der støtter realiseringen af strategiarbejdet og dermed resultat-opnåelsen cirkulerer omkring

- at være rollemodel
- at have en eksplorativ tilgang til ledelse
- at kunne indse styrker og realisere muligheder og ønsker
- selv at være i udvikling

Det indebærer, at lederen primært skal anvende tid på nærvær, lytning, dialog, analyse og kriterier for valg i helhedsbilledet – frem for konklusioner.
En konsekvens af den eksplorative tilgang til realisering af udviklingsstrategien er, at der ikke findes normative modeller for, hvad der skal siges og gøres i forskellige faser af såvel den enkeltes, som gruppers processer. Det kræver empati og overblik at håndtere samtlige medarbejders possibility times, jf. indhold, kontekst, personlige forhold, timing osv. Dertil kommer lederens egne possibility times.

Paradokset er, at jo flere forhold der inddrages i vurderingen, jo mere kompleks afsættet for beslutningen dermed er, jo større er muligheden for at reducere kompleksiteten i situationen.

Operationelt niveau: Hvilke anbefalinger til lederen kan afledes af de fremsatte fokuspunkter?
For at optimere muligheden for at kunne navigere meningsfuldt i og med virksomheden anbefales det, at lederen i Bifrostvirksomheden jævnligt forholder sig og tager stilling til sit personlige lederskab via faserne i Det gode arbejde samt forståelsen af lederrollen.

SÅ - Hvordan kan jeg som pædagogisk leder optimere mulighederne for at navigere meningsfuldt i og med virksomheden Børneskolen Bifrost?
At erkende flere og flere af virksomhedens ubekendte forhold optimerer mine muligheder for at navigere meningsfuldt. Jeg er også nået frem til, at mit lederskab består af komplementære forhold, som jeg tidligere har tænkt som dilemmaer. Denne mentale model har fastholdt mig i en oplevelse af at være i et spændingsfelt med modsatrettede forhold, jeg skulle vælge imellem. At bevæge mig fra en autoritativ til en integreret bevidsthed flytter også oplevelsen af spændingsfeltet. Jeg anser det nu som værende et felt fyldt med muligheder, hvor jeg konstant kan navigere og udvide min indsigts- og indflydelsessfære – i de relationer og det samspil, der udgør og skaber Børneskolen Bifrost.

SÅ - Hvis jeg selv oplever mening i mit lederskab, optimerer jeg også muligheden for at lykkes med at håndtere de ubekendte, der dukker op. Det korte svar hedder glæde, gejst, passion – og fællesskab.

Kapitel 9 Perspektivering

Et afgørende spørgsmål er, hvordan jeg som pæd. leder sikrer min fortsatte udvikling af mit personlige lederskab – og dermed personlige og ledermæssige trivsel samt resonans. Det har både en personlig og ledelsesmæssig betydning – så medarbejdernes og virksomhedens udvikling ikke hæmmes af mine begrænsninger. Det gælder fx evnen til at håndtere, at planlægning og implementering ofte går hånd i hånd. I et virksomhedsperspektiv kunne det være relevant at undersøge, hvorledes bestyrelsen kan udvikle sig til at være en endnu mere visionær og konstruktiv sparringspartner for den pæd. leder.
En kulturundersøgelse og perspektivering blandt de øvrige medarbejdergrupper kunne også tilføre helhedsindtrykket af virksomhedens kultur og virke væsentlige dimensioner. Der kunne sættes fokus på rekruttering, balancen mellem arbejde og fritid og meningsskabelse i relation til trivselsundersøgelser, ekstern kommunikation og fx teori U. Det kunne være interessant at undersøge om karaktertrækkene for virksomheden Bifrost også glæder for andre vidensskabende virksomheder i Skandinavien.

Litteraturliste

Andersen, Flemming
Selvledelse – selvet på arbejde, Dansk Psykologisk forlag, 1. udgave 1. oplag, 2006

Andersen, Ib
Den skinbarlige virkelighed, Forlaget Samfundslitteratur, 3. udgave 2. oplag, 2006

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil
Organisationsteori - struktur, kultur, processer, Handelshøjskolens forlag, 4. udgave, 2004

Bergström, Matti
Neuropædagogik, Hans Reitzels forlag, 1. oplag, 1998

Bertelsen, Birgit m.fl.
Selvledelse, 1+1 er af og til mer' end to, Forlaget Ankerhus og forfatterne, 1. udgave 1. oplag, 2004

Borum, Finn
Strategier for organisationsændring, Handelshøjskolens Forlag, 1. udgave 8. oplag, 1995

Brandi, Søren og Hildebrandt, Steen
Ledelse, Børsens Forlag, 1. udgave 1 oplag, 2007

Brandi, Søren og Hildebrandt, Steen
Ledelse af forandring, Børsens Forlag, 2. udgave, 2. oplag, 2009

Red. af Cederstrøm, John, Qvortrup, Lars og Rasmussen, Jens
Læring, samtale, organisation, Luhmann og skolen, Unge pædagoger, 3. oplag, 1997

Covey, Stephen R.
7 gode vaner, Personligt lederskab og livskraft, Schultz Forlag, 3. udgave 5. oplag, 2006

Drejer, Anders og Printz, Louis
LUK OP, nye strategier i en brydningstid, JP/Politikens Forlagshus, 1. udgave 3. oplag, august 2006

Fredens, Kjeld
Innovation og ledelse, Hjernen som medspiller, Academica, 1. udgave 1. oplag, 2009

Gardner, Howard
Fem tanker for fremtiden, Børsens Forlag, 1. udgave 1. oplag, 2007

Goleman, Daniel
Følelsernes intelligens, Borgen, 1. udgave 1. oplag, 1997

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard og Mckee, Annie
Følelsesmæssig intelligens i lederskab, Børsen, 1. udgave 1. oplag, 2002

Goleman, Daniel
Social intelligens, Borgen, 1. udgave 2. oplag, 2006

Gørtz, Kim og Prehn, Anette
Coaching i perspektiv, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave 1. oplag, 2008

Hansen, Finn Thorbjørn
Kunsten at navigere i kaos – om dannelse og identitet i en multikulturel verden,
Kroghs Forlag, 4. oplag, 1997

Red. Harrit, Ole og Bak, Ivar
Teamledelse i folkeskolen, Kroghs Forlag, 2. oplag, 2003

Haslebo, Gitte og Haslebo, Maja Loua
Etik i organisationer, Fra gode hensigter til bedre handlemuligheder, Dansk Psykologisk Forlag,
1. udgave 1. oplag, 2007

Hauen, Finn van, Strandgaard, Vagn og Kastberg, Bjarne
Den lærende organisation – om evnen til at skabe kollektiv forandring, Peter Asschenfeldts nye Forlag,
3. udgave, 2007

Holst-Mikkelsen, Mark og Poulfelt, Flemming
Strategi med mening, Børsens Forlag, 1. udgave 1. oplag, 2008

Illeris, Knud
Læring, Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave 2. oplag, 2007

Let us do IT
Strategiplan for Børneskolen Bifrost, Efterår 2007

Lægaard, Jørgen og Vest, Mikael
Strategi i vindervirksomheder, JP/Politikens Forlagshus, 2. udgave 4. oplag, 2007

Neergaard, Claus, Hauen, Finn van og Kastbjerg, Bjarne
Den lærende organisation i praksis, Peter Asschenfeldts nye Forlag, 2. udgave, 1998

Nielsen, J.C. Ry og Morten, Ry
Anderledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning, Nyt fra samfundsvidenskaberne, 2002

Nørretranders, Tor
Mærk Verden, En beretning om bevidsthed, Gyldendal, 8. oplag, 1991

Pjetursson, Leif,
Når ledelse er kommunikation, Børsens Forlag, 1. udgave 2. oplag, 2006

Schein, Edgar H.
Organisationskultur og ledelse, Valmuen, 2. udgave, 1994

Schultz, Majken
Kultur i organisationer, Funktion eller symbol, Handelshøjskolens Forlag, 1. udgave 11. oplag, 2008

Artikler

Brown og Brown,
Empowerment på jobbet, Industriens Forlag, 2000
Kompendium 1, modul 2 Ledelse og medarbejdere, forår 2007, art.3

Dahler-Larsen, Peter
Er værdistyring mere populær end effektiv?, Ledelse i Dag nr. 27/1997, s. 226-238
Kompendium 4, modul 2 Ledelse og medarbejdere, forår 2007, art.1

Hansen, Palle og Westmark, Leif:
New Public Management og forandringsstrategier i New Zealand og Danmark,
kap.3 Strategier for organisationsændring, 1999,
Kompendium, modul 3 Ledelse og organisation, efterår 2007, artikel 16

Klausen, Kurt Klaudi
Strategisk ledelse – de mange arenaer, Syddansk universitetsforlag 2004
Kompendium, valgmodul Strategisk ledelse, efterår 2008, artikel 2

Knoop, Hans Henrik
Når lysten til at lære overlever mødet med skolen,
Red. af Hejgaard, J, Mit barn skal i skole, Forældrehåndbogen, Mejeriforeningens Forlag, 2007

Mintzberg, Henry
Den velsiddende organisation, Kompendium, modul 3 Ledelse og organisation, efterår 2007, artikel 2

Mintzberg, Henry m.fl.
Strategy bits back, Printice Hall 2005
Kompendium 1, valgmodul Strategisk ledelse, efterår 2008, artikel 3

Nymark, Søren
Læring, forandring og organisation – et kritisk perspektiv, s. 59-79
Kompendium 2, modul 3 Ledelse og organisation, efterår 2007, artikel 13

Nørskov Management
Udviklingsledelse, PowerPoint og noter fra modul 3 'Ledelse og organisation'

Petersen, Verner C.
Hinsides regler – selvorganisering og ledelse med ansvar, Børsens Forlag, 2005, kap.4
Kompendium 4, modul 2 Ledelse og medarbejdere, forår 2007, art.4

Petersen, Verner, m.fl.
Værdibaseret ledelse: et alternativ til styring, regulering og kontrol, Dansk Industris Forlag, s. 51-72
Kompendium 4, modul 2 Ledelse og medarbejdere, forår 2007, art.2

Schilhab, Theresa
Det, jeg sanser, husker jeg, Asterisk, nr. 45, mar-apr 2009

Senge, Peter
Den femte disciplin, Den lærende organisations teori og praksis

Kompendium 2, modul 3 Ledelse og organisation, efterår 2007, art. 12

Mintzberg, Henry
Den velsiddende organisation: Pasform eller modekonfektion, Harvard Børsen nr. 1/1981-2, s.43-58
Kompendium 1, modul 3 Ledelse og organisation, efterår 2007, art. 2

Noter

Hildebrandt, Noter fra Blackboard, modul 2 Ledelse og medarbejdere, d. 18.4.2007

Husted, K, Noter fra Blackbord, der bygger på art. 2, kompendium 1, 'Tillid og forskningsledelse', 25.1.2007

Hjemmesider med artikler

http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/boeger/hvidbog_socialkapital.pdf
Olesen, Kristian G. m.fl.,
Virksomhedens sociale kapital, Hvidbog, 2008

http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Sp%C3%B8rgeskemaer/Psykisk%20arbejdsmilj%C3%B8/Det%20korte%20sp%C3%B8rgeskema.aspx
Personaletilfredshedsundersøgelse

www.Bifrost.dk
Virksomhedsplanen
Bløde kompetencer: Relations-, Forandrings-, Lærings-, Meningskompetence

www.Finansministeriet.dk
Hildebrandt, S, Mennesket er et forstyrrende element i enhver organisation

http://www.Ledelsemandag.dk
Brandi og Hildebrandt, Værdibaseret ledelse, d. 9. juni 2008

www.LearningLabDenmark.dk
Mening i arbejdslivet: Resume af en forskningsansøgning, Ravn m.fl., bilag 1

http://www.sitewise.dk/peptalks/artikel11.php
Jørgensen, Torbjørn
Positive og negative forstærkninger, Mennesker skaber resultater, Resultater skaber mennesker

http://www.undervisere.dk/ObjectShow.aspx?ObjectId=29266&ResultSetId=70716168
Knoop, H.H, Læring som lyst - artikel skrevet af Mikkel Hvid

Oplæg - foredrag

Fredens, Kjeld
”Energi til en lærenem hjerne”
Oplæg på Børneskolen Bifrost d. 6.10.2009 for medarbejdere, bestyrelse og forældre

Jeppesen, Annie
Diverse oplæg til pædagogiske aftener og dage, i perioden 2007-09:
Bløde kompetencer,
Kulturniveauer,
Hvad giver mening,
Socialkonstruktionisme,
Den lærende organisation,
Læring

Nørager, Michael
”Hvad sker der lige nu og hvor skal vi hen?”
Oplæg på Børneskolen Bifrost d. 4.2.2009 for medarbejdere og Bestyrelse

Villadsen, Henrik
Bestyrelsens beretning v. formand Henrik Villadsen, marts 2009

Bilag 1 – Et integreret paradigme

Socialkonstruktionistisk tilgang

'Socialkonstruktionisterne benægter sådan set ikke, at der foregår læreprocesser internt i det enkelte individ. Men de finder det uinteressant, fordi karakteren af og indholdet i disse processer til enhver tid bestemmes af relationerne i det sociale felt. De er enige med Piaget og andre konstruktivister i, at verden og samfundet ikke er objektive størrelser, som man kan tilegne sig gennem læreprocesser. Omverden opfattes i begge tilfælde, som noget der aktivt konstrueres. I en konstruktivistisk opfattelse sker denne konstruktion i det enkelte individ gennem dets møde og samspil med omverdenen. I en socialkonstruktionistisk opfattelse sker konstruktionen socialt som udviklinger i fællesskabet'[145].
En persons selvforståelse bliver dermed er relationelt og kulturelt fænomen. Samspil bliver betydnings-bærende.

Den 3. del rummer primært et udvidet socialkonstruktionistisk afsæt. Ken Wilber har i forlængelse heraf introduceret et integreret paradigme[146], hvor forståelsen af verden tager afsæt i fire indbyrdes relaterede data: de subjektive, de objektive, de dialogiske (intersubjektive) og kollektive (interobjektive):

Subjektive data (jeg-data)	**Objektive data (det-data)**
Data om indsigter og holdninger: • Motiver, motivation • Begejstring, inspiration • Følelser, fornemmelser • Selv-fremstilling (kunst etc.)	Data om adfærd og færdigheder • Aktivitet, handling • Mål, resultater • Arbejdsplaner • Bevægelser
Intersubjektive data (vi-data)	**Interobjektive data (vores-data)**
Data om kultur og værdier: • Delte værdier og principper • Delte antagelser • Moral, etik • Juridiske aftaler • Sprog, konversation • Religion, åndelighed	Data om systemer og strukturer: • Strukturer • Processer, procedure • Politik, lovgivning • Koordinerede handlinger • Teknologi • Logisk ramme

Wilbers pointe er, at 'virkeligheden består af overlappende lag af betydningsbærende områder', hvilket også indkredsning af det nye organisationsparadigme, Bifrostmodellen, gør.

[145] Illeris, K, Læring, s.128
[146] Andersen, F, Selvledelse, s.117

Bilag 2 - Baggrund for rammebetingelsen i kapitel 5

Denne baggrundsanalyse indledes med et system-teoretisk fokus anvendt med en socialkonstruktionistik tilgang på organisation med afsæt i begreberne kompleksitet, system, organisationsforståelse og med-arbejdernes betydning i en organisationssammenhæng. Mintzbergs klassiske organisationsformer fagbureaukrati, adhocrati, idéorganisation og enkel struktur danner herefter rammen for en analyse af den aktuelle case Børneskolen Bifrost. Mintzberg er valgt i erkendelse af og forståelse for, at organisationens kompleksitet grundlægges på en konkret afgrænset tilgang.

5.1 Hvad er organisation for en størrelse?

Udtrykket organisation er historisk betinget og historisk bevæget[147]. Det gør det til et dynamisk og organisk begreb, der er påvirket og formet af tid og kultur. Organisationer i sig selv er ikke stive og ufleksible eller sprudlende og fleksible. Det er vore tanker, begreber og billeder[148], der afgør vort syn. Forståelsen af begrebet organisation er dermed knyttet til de mennesker samt deres indbyrdes prioriteringer og handlinger, som udgør organisationen. Organisationer kan beskrives som åbne og miljøafhængige systemer[149]. Systemer er komplekse størrelser, idet de er sammensat af mange og ofte forskellige delsystemer, som står i forbindelse til og med hinanden på forskellig vis.

5.1.1 Kompleksitet

I en kontekstvurdering kan der skelnes mellem differentiering og kompleksitet. En situation/en opgave/ en proces er kompleks, hvis den indeholder flere muligheder, end der kan aktualiseres[150]. Heraf følger, at der er forskellige valgmuligheder, som må indkredses, afgrænses, selekteres og prioriteres, for at der kan træffes en beslutning. En del af valget bliver dermed også at beslutte synsvinkel og afgørende kriterier. Det bliver derved i komplekse sager et vilkår, at der ved hver beslutning er indbygget en risiko for, at der ikke træffes den mest hensigtsmæssige beslutning. Paradokset er, at jo flere forhold der inddrages i vurderingen, jo mere kompleks afsættet for beslutningen dermed er, jo større er muligheden for at reducere kompleksiteten i situationen.

Der eksisterer også en kompleksitet i forholdet mellem den enkelte og fællesskabet, hvor praksisfællesskabet er forum for refleksion 'over handlinger og spejling af sig selv gennem noget andet og gennem en anden'[151]. Den enkelte person og fællesskabet kan opfattes som 'komplementære

[147] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s.14
[148] Hildebrandt, S, 'Mennesket er et forstyrrende element i enhver organisation'
[149] Bakke og Fivelsdal, Organisationsteori, s.29
[150] Red. af Cederstrøm m.fl., Læring, samtale organisation, s.39-40, Luhmann citeret hos Qvortrup, L
[151] Red. Harrit og Bak, Teamledelse i folkeskolen, s.22, citat af Andy Hargreaves

størrelser, der gensidigt betinger og beriger hinanden'[152]. Hver enkelt medarbejder kan derved gennem det kollegiale samspil og samarbejde få flere og mere kvalificerede handlemuligheder, end hvis man var alene. Adfærd kan rumme hhv. en detaljeret og dynamisk kompleksitet[153].

En del af kompleksiteten, som mennesker skal håndtere, er hastigheden, hvormed forandringerne forekommer. Forandring og kompleksitet er blevet vilkår[154] for såvel ledelse som medarbejdere.
IT-revolutionen, der tog fart i begyndelsen af 1980'erne, har især bidraget til, at forandringer i 'produktions- og arbejdsprocesser, ledelsesformer, holdninger til arbejdet, forholdet mellem arbejde og fritid og vores værdinormer for, hvad der er et godt liv'[155] sker med voldsom hast inden for alle brancher. Dertil kommer betydningen af tilgængelig netbaseret informationsmængder, der har resulteret i et 'behov for at fortolke virkeligheden påny og dermed behov for ny viden og nye løsninger, der passer til den tid, vi lever i. Det har resulteret i en række paradigmeskift'[156] inden for fx organisationspsykologi og kommunikation. Den kommende generation på arbejdsmarkedet kaldes bl.a. on-line-generationen[157].

5.1.2 System

Differentiering og kompleksitet kan præciseres til hhv. systemdifferentiering og systemkompleksitet. Et system er karakteriseret ved relationer mellem elementer og af afgrænsning. Et system består altså af elementer, der på en eller anden måde hører sammen i forhold til en omverden, der er udenfor. Et system er således afgrænset fra sin omverden, udvekslinger i systemet sker under andre betingelser end udvekslinger hen over eller udenfor grænsen[158]. Den interne interaktion adskiller sig fra interaktionen mellem system og omverden. Systemet udfører altså udelukkende operationer inden for sine egne grænser. Disse operationer i systemet konstruerer og reproducerer systemets enheder, hvorved systemets grænser også udvides, i hverdagssproget kendes udtrykket 'horisonten udvides'.
Der er altså en særlig relation mellem elementerne/medlemmerne i systemet. Der er også en interaktion mellem relationerne, der er styret og ledt af formelle og uformelle forhold som fx aftaler, værdier, kultur m.m. Det kan det fx helt konkret være arbejdstidsaftaler, lønpolitik, fællesskab blandt kolleger/ledelse, samarbejde, personlig udvikling, gøre en forskel, formidling, julefrokoster, forhold til børn og forældre. Forhold, der knytter daglige interne relationer sammen i et helhedsbillede, kan kaldes

[152] Red. Harrit og Bak, Teamledelse i folkeskolen, s.22
[153] Van Hauen m.fl., Den lærende organisation, s.104-05
[154] Brandi og Hildebrandt, Ledelse, s.25
[155] Pjetursson, L, Når ledelse er kommunikation, s.17
[156] Ibid, s.17
[157] Brandi og Hildebrandt, Ledelse s.22
[158] Red. af Cederstrøm m.fl., Læring, samtale organisation, s.35, af Qvortrup, L.

konditionering[159]. Psykiske og sociale systemer er baseret på en særlig form for konditionering, der kaldes mening[160].

'Psykiske og sociale systemer er opstået igennem co-evolution'[161]. Bevidsthed og kommunikation er således under påvirkning og afhængige af hinanden, hvilket leder hen mod den enkeltes bestemmelse af mening. Når der træffes et valg ud af de givne muligheder, er en meningsproces indledt. Yderligere reduktion af kompleksiteten kan ske ved at foretage yderligere valg af noget frem for noget andet i forhold til en sags-, en social- og en tidsdimension[162]. Tidsfaktoren kan også bidrage til risikoreduktion, idet man kan vende tilbage til 'før' og træffe en ny beslutning – fx træffe et helt nyt valg eller inddrage det fravalgte og dermed flytte grænsen.

Processer i systemet er også et system i sig selv. En proces indebærer valg af fokus, operation og deltagere. Disse valg indebærer ligeledes en reduktion af kompleksitet, da der kan ske bevidste og ubevidste tilvalg og fravalg, der indebærer en risiko for ikke at vælge det mest gunstige.

Grænsen mellem det valgte, det fravalgte eller ikke-valgte er også en mulig kompleksitetsreduktion. Eksempler er fordybelse i et tema og en vinkling i en samtale.

Det er i en verden, hvor forandring og kompleksitet er blevet vilkår 'mere end nogensinde af betydning at gennemskue sammenhængene og helheden'[163]. Det kan dermed være muligt for systemet at øge sin kompleksitet via reduktion af kompleksitet, altså øge sin horisont ved at fokusere. Et systems evne til at reflektere over sine valg kræver redundans[164], altså en overskudkapacitet af muligheder. Et systems overlevelse handler ikke om at tilpasse sig til omverden, men ved at adskille sig fra omverden, hermed får nødvendig variation betydning[165]. Det tredje princip for at øge kompleksiteten handler om at 'lære at lære'. Systemet må rumme evnen til at 'stille spørgsmål til den tilegnede viden for at afgøre, om den er hensigtsmæssig'[166]. Systemet skal både kunne akkumulere viden og kunne korrigere viden, hvilket sker i differencen mellem system og omverden.

Systemer kan således anskues fra to vinkler, forholdet til hhv. en indre og en ydre regulering[167]. Her skal man være opmærksom på, at alle levende systemer har selvregulerende tendenser[168], altså en faktor i kulturforståelsen.

[159] Ibid, s.41, af Qvortrup, L.
[160] Red. af Cederstrøm m.fl., Læring, samtale organisation, s.49, Luhmann citeret af Qvortrup, L.
[161] Ibid, s.83, Luhmann citeret af Rasmussen, J.
[162] Ibid, s.82, Luhmann citeret af Rasmussen, J.
[163] Brandi og Hildebrandt, Ledelse, s.25
[164] Red. af Cederstrøm m.fl., Læring, samtale organisation, s.84, Luhmann citeret af Rasmussen, J.
[165] Ibid, s.85, Luhmann citeret af Rasmussen, J.
[166] Ibid, s.85-6, Luhmann citeret af Rasmussen, J.
[167] Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, s.29
[168] Ibid, s.29

5.1.3 Organisationsforståelse

Systemer kan grupperes i[169]

- **Interaktionssystemer**, opstår når tilstedeværende gensidigt iagttager hinanden, fx lærerrådsmødet, ikke lærerrådet i sig selv
- **Samfundssystemer**, det omfattende socialsystem af alle handlinger, der kan nås af hinanden kommunikativt
- **Organisationssystemer**, et resultat af strukturering og et delsystem af et større system. 'Organisationer skubber sig ind mellem samfundssystemet og det enkelte interaktions-system'[170].

Organisationen ses hermed som et socialt system, hvor medlemmerne indbyrdes er relateret via de beslutninger, der træffes. Organisationen er afgrænset i forhold til sin omverden og befinder sig i feltet mellem interaktion og samfund.

Opgaven/udfordringen med at differentiere sig i forhold til sin omverden og internt begrunde sin eksistens ligger i organisationen. Det indebærer en konstant søgen efter mening på både et personligt, socialt og organisationsmæssigt plan.

Formulering af differentiering i forhold til konkurrenter, den interne interaktion samt berettigelse leder frem til, at kommunikation bliver et væsentligt kernebegreb i forhold til at realisere organisationen.

5.1.4 Medarbejdere som bærende element

Det systemteoretiske afsæt tilføjes et menneskeligt element. 'Ethvert socialt system har brug for en betydelig robusthed i forhold til udskiftningen af enkelt-individer' [171]. Herved antages det, at medarbejderne har en bærende betydning for, at en organisation kan eksistere.

'Valg af handlemuligheder må bygge på en opmærksomhed på de – ofte implicitte – antagelser om mennesker, organisationer, læring, forandring og udvikling mv.'[172], jo mere disse implicitte antagelser gøres eksplicitte, jo større forudsætning er der for at vælge en hensigtsmæssig adfærd. Interaktionen mellem medarbejderne resulterer i, at organisationen kan anses for at være en form for gruppe-dannelse[173], hvori der er en 'veludviklet arbejdsdeling (kompleksitet), forskellige regler for tilhørsforhold, samhandling og for belønning (formalisering), og ofte med forestillinger om hvilke mål, man søger at opnå. Det er karakteristisk for organisationer, at de har arbejdsdeling og et administrativt apparat, der

[169] Red. af Cederstrøm m.fl., Læring, samtale organisation, s.33, Luhmann citeret hos Qvortrup, L
[170] Ibid, s.34, Luhmann citeret hos Qvortrup, L
[171] Borum, F, Strategier for organisationsændring, s.18
[172] Haslebo, G og M, Etik i organisationer, s.20
[173] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s.16

på basis af regler og uformelle normer søger at sikre koordinering, kontinuitet og målopfyldelse'[174]. Her skal man være opmærksom på, at begrebet mål hører hjemme på individniveau[175]. Det indebærer, at der i enhver organisation er mange interessenter og mål. Dette er ikke ensbetydende med, at interessenterne har lige stor indflydelse i organisationen. Anvendelse af Mintzbergs Interessentmodel[176] kan medvirke til at skabe indblik i mål- og strategiudvikling samt magtstruktur og –niveauer. Modellen tydeliggør også, hvordan organisationen skabes af et netværk af relationer. 'Medarbejderne er simpelthen virksomheden – og omvendt'[177].

På det individuelle plan udfordres evnen til at realisere organisationens vision, til at involvere og udvikle sig både personligt, i grupperne og i organisationen som helhed. 'Visionen om vores personlige fremtid giver os energi og engagement til at ændre vores adfærd… Grupper begynder først at ændre sig, når de har fuld forståelse af den virkelighed, de fungerer i… Dermed bliver rækkefølgen af refleksion og selverkendelse den omvendte at det, der gælder på det personlige plan'[178]. Det kræver dermed forståelse af såvel organisationen som kulturen i organisationen at kunne navigere i systemets kompleksitet.

5.2 Undersøgelse af organisationsformen

For at belyse kompleksiteten vil udvalgte organisationsformer[179] identificeret af Mintzberg sættes i forhold til casen Børneskolen Bifrost. Der lægges vægt på den grundlæggende idé i Mintzbergs organisationsformer – og ikke organisationsformernes træk i de enkelte bestanddele. Der lægges et internt fokus på analysen. Afsnittet indledes med en præsentation af den aktuelle case, herefter følger en analyse af hhv. fagbureaukrati, adhocrati, idéorganisation og den enkle basisorganisation.

5.2.1 Præsentation af analysens case

Børneskolen Bifrost er unik. Den hviler på et humanistisk, kulturhistorisk og kritisk dannelsesorienteret menneskesyn. Bifrost er speciel derved, at værdigrundlaget blev formuleret og eksisterede, før der var ansat en eneste, før et eneste barn var meldt ind, før bygningerne – kun navnet Børneskolen Bifrost fandtes.

I forhold til rekruttering går værdier, vision og mission hånd i hånd med faglige kompetencer. Den disciplinerede, den synteseskabende og kreative[180] tilgang til arbejdet er dominerende. Det vidensbaserede og – skabende arbejde er i fokus.

---

[174] Ibid, s.20
[175] Ibid, s.18
[176] Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, s.19-20
[177] Brandi og Hildebrandt, Ledelse, s.43
[178] Goleman, m.fl., Følelsesmæssig intelligens i lederskab, s.176
[179] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s.91 ff.
[180] Gardner, H, Fem tanker for fremtiden, s.31 ff.

Bifrost har en pædagogisk leder og en flad struktur med værdibaseret medledelse(r) i delvis løst koblede netværk - et åbent, socialt system/miljø med æstetiske læreprocesser, dialog og en undersøgende tilgang i centrum. Grundlæggende er der tale om en horisontal arbejdsdeling både mht. inddeling af grupper, uddeling af funktioner og arbejdsprocesser.

Lærerne på Børneskolen Bifrost er inddelt i tre grupper: yngste trin, mellemtrin og ældste trin. Hvem, der skal arbejde sammen med hvem, er en kombinatorikopgave med parametre som faglige kompetencer, erfaring, relation til trinnet, faglige og sociale behov på trinnet og personlige ønsker. Der er åben fagfordeling, der allerede begynder et ½ år før, den aktuelle arbejdstidsaftale og normperiode træder i kraft. Det giver mulighed for, at samtlige medarbejdere kan komme med forslag og både indbyrdes og via skolelederen forhandle med kolleger om at finde og vælge de bedste løsningsmuligheder.

Skolens formelle organisationsdiagram

Organisationens struktur 'er summen af de måder på hvilke man opdeler arbejdet i klare opgaver og så opstår der en koordinering mellem dem'[181]. En formel strukturanalyse præsenterer forholdet mellem forskellige delsystemer. Organisationsdiagrammet i et hierarkisk perspektiv:

Generalforsamling

↕

Bestyrelse

↕

Pædagogisk leder

↕

Øk.adm. ansvarlig 'kontor', SFO-ansvarlig, Vikar-ansvarlig, IT-ansvarlig, Skema-ansvarlig, SU,
Ansatte: lærere, pædagoger, pædagogassistenter, pedeller 'kælder'

Skolens reelle organisationsdiagram

Der er tale om en horisontal arbejdsdeling mht. inddeling i grupper/trin

Pædagogisk leder

↕

Yngste trin – Mellemtrin – Ældste trin - SFO – 'Kælder' – 'Kontor'
(0.-1.-2. kl.)- (3.-4.-5. kl.)- (I: 6.-7. kl. og II: 8.-9. kl.)

[181] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s.55, Mintzberg-citat

Samarbejdsrealtioner for en udvalgt lærer

Der er tale om en horisontal arbejdsdeling både mht. inddeling i grupper/trin og arbejdsprocesser[182]. Samarbejdsdiagrammet viser et statisk billede af de formelle samarbejdsrelationer i skoledelen for en repræsentativ og tillige nyansat lærer, der er klasselærer og tilhører mellemtrinnet:

Samarbejde med trinkolleger, supervision af trinkollega, klassens dansklærer og engelsklærer (der er på et andet trin) og specialundervisningslærere, IT-udvalg, matematikfaggruppe, idrætsfaggruppe, TR, øk. adm. ansvarlig, pedeller og pæd. leder.

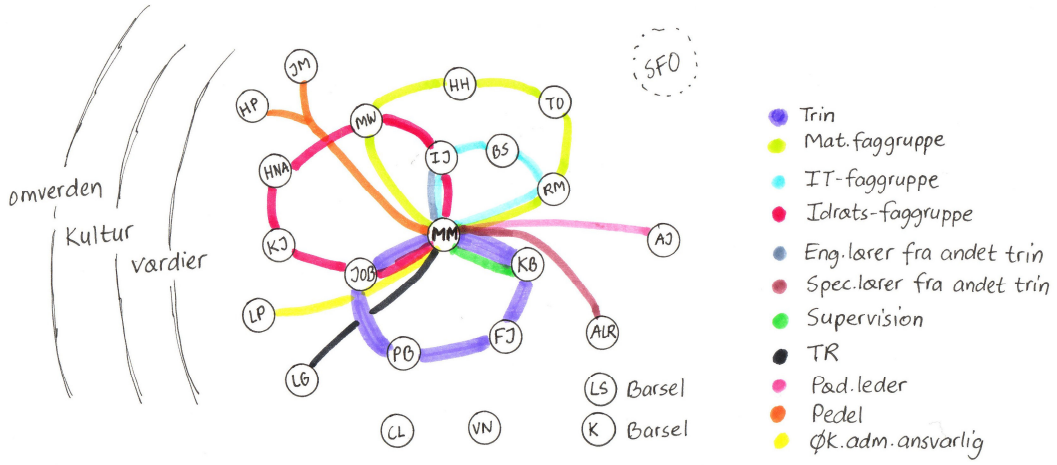


Fig. 23 Samarbejdsrelationer, eksemplarisk model

Samarbejde og dialog er udgangspunktet i forhold til arbejdsdeling, -koordinering og –styring, det gælder både formelt og uformelt. Magtfordelingen er i vid udstrækning et forhold, der handler om indsigt i den aktuelle situation og evne til at 'blande sig', indgå i en konstruktiv dialog med de involverede. Dette gør formel mødevirksomhed til en væsentlig del af organiseringen:

Orienterings- og trinmøde hver mandag kl. 14.15-16.15

Lærerrådsmøde hver 3. torsdag kl. 14.15-16.15

Pædagogisk udviklingsarbejde fordelt på eftermiddags-, aftens- og lørdagsmøder, 30 timer årligt

Adhoc-udvalgsmøder

I det følgende vil udvalgte Mintzberg-organisationstyper bliver analyseret i forhold til casen. Fokus ligger på grundidéen i de udvalgte organisationstyper, der således er kraftigt afgrænset.

[182] Bakka og Fivelsdal, Organisationsteori, s. 56

5.2.2 Fagbureaukrati vs. Bifrost

Skoler hører typisk til i et Mintzbergsk 'fagbureaukrati', som kan kaldes for 'professionsbureaukrati', hvor faglighed og profession spiller en central rolle. Standardisering af faste mål, timeplaner, rutiner, og fagkyndighed bl.a. via tests og eksamener sker imidlertid ikke på Børneskolen Bifrost. Det er en eksamensfri privatskole. Dertil kommer at fagligheden på Bifrost ikke er et mål i sig selv, den må aldrig stå alene. Et tværfagligt felt med den overordnede læseplan 'natur/kultur' danner rammen for arbejdet, hvor visionen er udviklingen af 'det visionære menneske'. Afsættet bliver hermed dannelse frem for uddannelse. Ydermere lægges vægten ikke på formidling og reproduktion af information. Viden og indsigt skabes i samspil med aktørerne, efterhånden som bearbejdning af information finder sted. På Bifrost har de professionelles arbejde derfor høj grad karakter af forskning. Vidensskabelse og –deling frem for fag-informationsdeling. Alt arbejde tager afsæt i et fælles emne med en problemorienteret og undersøgende faglig/tværfaglig research og dialog mellem både voksne og børn. Der arbejdes med 3-4 emner hen over skoleåret. Der er ingen lærebogssystemer, der i en lineær tilgang definerer, hvad der skal undervises i. Lærerne sætter derfor konstant deres faglighed ind i den aktuelle tværfaglige sammenhæng.

Professionalisme er en af Bifrostværdierne. Professionalisme omfatter klare grundholdninger, videreuddannelse, faglig og pædagogisk/psykologisk kompetence, et lærende og levende kollegium, fælles holdninger og normer og fælles fodslag[183].

En del af arbejdstidsaftalen er således opkvalificering af lærernes faglige, sociale og psykologiske indsigt. 'Man kan ikke forlade sig på og lade sig nøje med den læring, der så at sige kommer af sig selv gennem erfaringer. Man må for at forvalte arbejdet professionelt være indstillet på at forholde sig reflekterende til de erfaringer, man gør. Den enkelte er hovedaktør i sin egen professionalisering, men processen kan ikke forløbe uden tæt kommunikation med kolleger'[184].

Fagbureaukratiets ledelsesform er primært administrativ, i hvilken medarbejderne kan opleve organisationen som noget bagvedliggende og måske næsten ikke-eksisteresnde, fordi de udelukkende har fokus på deres egen undervisning. På Bifrost spiller samtlige lærere en rolle i forhold til valg af adfærd i relation til værdigrundlaget og helhedslinjen fra 0. til 9. kl.

Værdier og visionen, kommunikation, relationernes betydning, organisering i netværk og decentralisering har afgørende betydning i organisationen. Heraf følger, at Bifrost ikke er et typisk eksempel på et fagbureaukrati, men rummer træk herfra mht. fagligt uddannede og stolte medarbejdere. Bifrostværdien 'professionalisme' understøtter fagbureaukrati-idéen.

[183] Virksomhedsplanen for Børneskolen Bifrost www.bifrost.dk
[184] Red. Harrit og Bak, Teamledelse i folkeskolen, s. 23, citat af Kirsten Krogh Jespersen

5.2.3 Adhocrati vs. Bifrost

Arbejdsformen på Bifrost kan lede hen mod et Mintzbergsk 'adhocrati'. Her er formen organisk[185], hvilket fordrer kreativitet og løsning af enkeltopgaver. En typisk adhoc-organisation udvikler sin strategi i takt med, at den accepterer og udarbejder nye projekter, hvor kreative resultater aldrig kan forudsiges[186]. Der er imidlertid ikke tale om, at Bifrost-medarbejderne udelukkende arbejder i 'nuet', hvorved samtlige beslutninger bliver et resultat af det aktuelle projekt. Medarbejderne har på forhånd researchet og har både et formål og et fagligt/tværfagligt, personligt og socialt mål med arbejdet/emnet/projektet. Dertil kommer, at Bifrostværdierne er medspillere i (beslutnings-)processerne.

Bifrostværdierne 'selvforvaltning og medbestemmelse' samt 'udfordring og refleksion'[187] lægger op til et adhocrati. 'Selvforvaltning og medbestemmelse' omfatter indflydelse på egen arbejdssituation og helheden, fleksibilitet, at kunne gøre det, man er god til og tillid til at bruge sig selv.
'Udfordring og refleksion' omfatter personlig udfordring, lov til at brænde for noget, nye udfordringer, en lærende, levende organisation, et sted hvor man får medspil og modspil, kort fra idé til udførelse, ingen vanetænkning, men alt er muligt, involvering, åben og reflekterende grundholdning, tilførsel af nye input som løbende medtænkes, mod til at prøve noget nyt og vende tingene på hovedet og se muligheder, plads til at være original – hvilket understøtter adhocratiet.

En anden faktor er, at en typisk adhoc-organisation har en 'flydende struktur, hvor magten hele tiden skifter hænder afhængig af nødvendig kundskab, og hvor koordination og styring foregår ved gensidig tilpasning gennem de uformelle kommunikationskanaler og samspil mellem kompetente eksperter'[188]. Den pædagogiske leder har formelt magten på Bifrost til at træffe beslutninger på samtlige niveauer i processen, reelt er magten uddelegeret til de enkelte medarbejdere og netværk. Det er dog den pædagogiske leder, der har det overordnede ansvar for skolens samlede virksomhed i forhold til værdigrundlag, helhedslinje, mål og trivsel. Det gælder for både skole, SFO og serviceafdeling.

Heraf følger at Bifrost ikke er et typisk adhocrati, men rummer væsentlige træk fra det. Det gælder mht. relationer og netværk, decentralisering og meningsbærende arbejdsopgaver. Bifrostværdierne 'selvforvaltning og medbestemmelse' samt 'udfordring og refleksion' understøtter adhocrati-idéen.

[185] Bakka & Fivelsdal, Organisationsteori, s.87
[186] Mintzberg, Den velsiddende organisation', s.59
[187] Virksomhedsplanen for Børneskolen Bifrost www.bifrost.dk
[188] Mintzberg, Den velsiddende organisation', s.57-8

5.2.4 Idéorganisation vs. Bifrost

'Organisationer anses ikke længere for at være stabile strukturer, det kræver kræfter at nedbryde eller ændre, men for sociale konstruktioner, som det kræver energi at opretholde'[189]. Organisationen består altså ikke af et stabilt fastlagt mønster i forhold til grupper, opgaver, proces og resultat. Forandring er indbygget i organiseringen. Medarbejderne er organiseret i et løst koblet system, hvor de på baggrund af motivation og lærepocesser udforsker, eksperimenter og fortolker værdigrundlaget. Dermed minder de om 'idé-organisation', hvor personlig interesse og meningsfuldhed er drivkraften for involvering.
'Det, der holder idé-organisationen sammen, og som bidrager til dens interne koordination af arbejde og aktiviteter, er standardisering af normer på basis af en fælles ideologi'[190]. Bifrost hviler på et fælles idé-grundlag, men det er op til samtlige medarbejdere at tage stilling til værdierne og give dem liv. Der er ikke tale om indoktrinering som designparameter.

Bifrost har også værdier, der støtter tanken om idé-organisation: 'Dialog og åbenhed' og 'nærvær og samvær'. 'Dialog og åbenhed' på alle planer omfatter rummelighed i holdninger, gensidig inspiration, fælles forankring i overordnet pædagogik, plads til personlige problemer, et aktivt og involveret lærer-kollegium. 'Nærvær og samvær' omfatter godt samspil, samarbejde og involvering i hinanden. Problemer er ikke den enkeltes, men fællesskabets, hvor man må kunne give og tage mod hjælp, blive set og hørt. Det handler om tydelig ledelse og tydelige kolleger.

I idé-organisationen stilles der 'oftest få krav til organisationens adfærd eller struktur'[191]. Det er ikke tilfældet på Bifrost, hvor der både er formelle og uformelle strukturer/netværk.

Heraf følger at Bifrost ikke er et typisk eksempel på en idé-organisation, men rummer væsentlige træk herfra som værdier, sproget og meningsfuldhed samt decentralisering. Bifrostværdierne 'dialog og åbenhed' samt 'nærvær og samvær' understøtter idé-organisations-idéen.

5.2.5 Enkel struktur vs. Bifrost

Børneskolen Bifrost er en værdibaseret virksomhed, hvor hver medarbejder med afsæt i egne værdier vurderer og beslutter, hvad der er mest meningsfuld i den aktuelle situation. Hver enkelt medarbejder arbejder uden særlig mange regler og udfører skiftende arbejdsopgaver. Det peger på, at den enkelte medarbejder repræsenterer en Mintzbergsk 'Enkel struktur'. 'Strategiske, administrative og operative

[189] Borum, F, Strategier for organisationsændring, s.103
[190] Mintzberg, Den velsiddende organisation', s.154
[191] Ibid, s.155

beslutninger kan koordineres snævert, da ét individ har overblik over dem alle'[192]. Lokalt har hver medarbejder et overblik og har beslutningsretten i den aktuelle situation, hvorved beslutningsprocessen og arbejdsflowet bliver fleksibel. Kritikken mod at det kan være risikofyldt at lade beslutninger afhænge af 'én person og dennes mere eller mindre impulsive indfald samt helbred' er minimeret ved, at Bifrostværdierne giver retningen for samtlige beslutninger samt det faktum, at alle selvledende medarbejdere også indgår i et netværk, altså er medledende. Dertil kommer den pædagogiske leders overordnede ansvar for praksis og involvering i dels netværksgrupperne og dels hele fællesskabet.

I denne organisationstype gør man 'kun sparsom brug af planlægning, træning og forbindelsesmekanismer. Organisationen er frem for alt organisk'[193]. På Bifrost bliver der planlagt meget, men der er også en kort afstand fra idé til handling, hvorfor processerne er fleksible og organiseringen organisk. Da alle medarbejdere indgår i flere forskellige grupper med forskellige formål, er der tale om, at alle 'enkel struktur' er organiseret i flere netværk forstået både som kommunikationslinjer og samarbejdsrelationer.

Værdien æstetik omfatter kvalitet frem for kvantitet i samværs- og arbejdsformer, indholdet og miljøet[194].

Heraf følger, at Bifrost ikke er et typisk repræsentant for en enkel organisationsstruktur, men der kan identificeres træk herfra som fleksibilitet mht. arbejdsflow, beslutningsprocesser og selvledende medarbejdere. Bifrostværdien 'æstetik' understøtter idéen om 'en enkel struktur'.

5.2.6 Kritik af analysen

Systemteoretisk opfattes organisationen som sæt af systemer, der er dynamisk afhængige af hinanden, hvilket indebærer, at adfærd og performance vil kunne styres og kontrolleres med de 'rigtige' systemer. Selvstændige og stillingtagende mennesker er ikke forudsigelige og systemtænkende.

Den systemiske tænkning holdt op mod undersøgelsens resultater fortæller, at man ikke kan forholde sig til systemet 'organisation' ved udelukkende at forholde sig til organisationens enkeltdele. Det er nødvendigt at søge efter sammenhænge og mønstre. For at få et nuanceret helhedsbillede må systemet derfor anskues fra forskellige vinkler og af forskellige mennesker. Det sker også i netværksorganiseringen, men det udelukker ikke, at det i nogle situationer er den øverste ledelse, der træffer beslutningen. Den systemiske tilgang til organisationen siger, at der findes næsten uendelig antal mulige valg og dermed svar. Det er fortolkninger og valg, der afgør, hvordan kompleksiteten reduceres,

[192] Mintzberg, Den velsiddende organisation', s.121
[193] Ibid, s.121
[194] Virksomhedsplanen for Børneskolen Bifrost, www.bifrost.dk

og hvor hensigtsmæssig håndteringen af situationen/systemet bliver. Der findes ingen direkte årsag-virkningsforhold, alt kan både være oplæg og reaktion afhængig af synsvinkel. Analysen viser, at der i organisationen findes rækkefølge og årsagssammenhænge fx kommer researchfasen først i lærernes arbejdsproces, resultatet her er således direkte årsag til beslutning, om hvorvidt emnet skal realiseres.

Forandringer i en systemisk tænkning sker udelukkende, hvis forandringerne matcher systemets indre logik. At systemet kan optage informationerne. Heroverfor står et faktum om, at virksomhedens værdier er afsæt for valg og kan overroule det umiddelbart tænkte.

I det systemiske paradigme er individet samfundets grundlæggende enhed. I en socialkonstruktionistisk tilgang anskues derimod enhver udtalelse som en handling[195], og sproget ses som menneskets vigtigste måde at handle på i det hele taget. Hvis vi antager, at kommentarer og spørgsmål er med til at skabe den sociale virkelighed, vi er en del af, følger, at alle formuleringer også er et moralsk valg. Den etiske tilgang handler både om, hvorvidt kommentaren/spørgsmålet vil være med til at skabe en bedre verden og om ordvalget understøtter det. Alle menneskelige fænomener konstrueres hermed i et relationelt felt.
Organisationen forstås primært som et levende øko-(mentalt)-system, hvor alle dele af virksomheden påvirker hinanden i cirkulære mønstre, heroverfor står 'at anerkendende udforskning er en vej til ny erkendelse om en ønskværdig fremtid'[196]. Medarbejdernes evne til at se mulighederne via værdsættelse er en del af virksomhedens ånd. Det handler både om refleksion og profleksion samt evnen til i det hele taget at få ønskværdige idéer og vælge et anerkende sprog i dialogen med hinanden. Dialogen er dermed også et omdrejningspunkt i relationerne mellem medarbejderne i organisationen og tilfører systemteorien 'menneskelig uorden'.

5.3 Konklusion på emnebehandlingens første del

Det fremgår af analysen, at de klassiske organisationsformer ikke kan rumme et eksempel på en nutidig "klassisk" virksomhed/skole, som man begrebsmæssigt kender fra industrisamfundet.
Kompleksiteten består i høj grad af subsystemer forstået som mellemmenneskelige relationer og forståelser. En fast organisationsform er afløst af en fast organiseringsform, hvor værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering, netværksstruktur, mening/sensemaking og trivsel i fokus.

Med baggrund i analysen udledes hermed en lokal organisationsforståelse:

[195] Andersen, F, Selvledelse, s.116
[196] Haslebo, G, Etik i organisationer, s.120

En organisation er en gruppe mennesker, der oplever et meningsfuldt opgavefællesskab, hvor relation og kommunikation er i fokus, herved bliver organisering en afledt størrelse. Kommunikation forstås både som tale (incl. lytning) og handlinger. Der er tale om en dynamisk gensidighed, hvor kommunikation og relation påvirker og medskaber organiseringsformen, som igen påvirker kommunikationsmuligheder, der igen påvirker valg af organisering osv. For at understrege bevægelsen indenfor og mellem de forskellige parametre vælges begrebet virksomhed frem for begrebet organisation.

I fællesskabet samskabes personlige visioner til et fælles fodslaw rettet mod virksomhedens vision. Dialogen er herved et omdrejningspunkt, der præger al samvær og handling i de overlappende netværksgrupper. Formålet er at skabe en fælles ønskværdig fremtid. Procesperspektivet gælder også i forhold til faglige, personlige og sociale kompetencer, hvorved læring får en central rolle.

Forståelsen af en virksomhed knytter sig hermed til arbejdsopgaver, sociale interaktioner og forskellige typer af stabiliserende og proflekterende processer.

De involveredes oplevelse af ejerskab af såvel virksomhedens vision, fællesskab som opgaver gør dem til partnere i virksomheden. De involveredes oplevelse af mening indikerer, at der er tale om en værdi-baseret virksomhed, og at en helhedsforståelse dominerer den enkeltes og gruppens konstante fortolkningstilgang og meningsskabelse. Der findes altså et menneskesyn, samfundssyn og handlings-(lærings-)begreb, der fungerer som fundament for virksomheden.

Anerkendelse af hinanden og hinandens ansvarsområder indebærer også at såvel den formelle som den uformelle indflydelse og magt indgår i de aktuelle arbejdsopgaver, sociale interaktioner og processer.

På baggrund af ovenstående analyse vil et nyt organisations-paradigme kunne indkredses. Vigtige drivers for at udvikle en ny situationsbestemt forståelse[197] af organisation er betydningen af værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering, sproget, mening/sensemaking, trivsel og flow i fokus.

[197] Drejer og Printz, Luk op, s.77

Bilag 3 - Værdier – Børneskolen Bifrost

Æstetik	omfatter kvalitet frem for kvantitet i: samværsformer, arbejdsformer, indholdet, miljøet
Dialog og åbenhed	på alle planer omfatter: rummelighed i holdninger, gensidig inspiration, fælles forankring i overordnet pædagogik, plads til personlige problemer, et aktivt og involveret lærerkollegium
Nærvær og samvær	omfatter godt samspil teamsamarbejde involvering i hinanden. Problemer er ikke den enkeltes, men fællesskabets, hvor man må kunne give og tage mod hjælp, blive set og hørt. Det handler om tydelig ledelse og tydelige kolleger
Selvforvaltning og medbestemmelse	omfatter indflydelse på egen arbejdssituation og helheden, fleksibilitet, at kunne gøre det, man er god til og tillid til at bruge sig selv
Udfordring og refleksion	omfatter personlig udfordring, lov til at brænde for noget, nye udfordringer, en lærende, levende organisation, et sted hvor man får medspil og modspil, kort fra idé til udførelse, ingen vanetænkning, men alt er muligt, involvering, åben og reflekterende grundholdning, tilførsel af nye input som løbende medtænkes, mod til at prøve noget nyt og vende tingene på hovedet og se muligheder, plads til at være original
Professionalisme	omfatter klare grundholdninger, videreuddannelse, faglig og pædagogisk/psykologisk kompetence, et lærende og levende kollegium, fælles holdninger, normer og fælles fodslag

Bilag 4 - Otte sider af omverdenen, otte strategiske arenaer[198]

Strategisk arena, omverden	**Arena for produktion, den tekniske omverden**	**Den sociale arena, den sociale omverden**	**(Konkurrence) Markedet**	**Den politiske (beslutnings-) arena, den politiske omverden**	**Arena for bevidstheds-dannelse, videns-produktion, opfattelser og meninger, den diskursive omverden**	**Arena for visioner og tro - det vi tror på uden nødvendigvis at kunne forklare det, den besjælede omverden**	**Den kulturelle arena, en omverden af værdier**	**Arena for arkitektur og æstetik, den fysisk designede og kunstnerisk udvirkede omverden**
Strategier	Organiserings-strategier, strategier for organisatorisk forandring	Sociale teknologier, HRM og OD	Generiske konkurrence og markeds-strategier	Politiske strategier, beslutnings- og forhandlings-strategier, politiske spil	Bevidstheds-strategier, ekspressive, kommunikative strategier	Utopi-strategier, visions-skabelse og etablering af corporate religion/ philosophy	Værdi-orienterede strategier, historie-fortælling, fortolkning, der knytter værdier på	Æstetise-rings-strategier design-strategier
Det man 'kæmper' om	Principper for organisering	Det gode miljø, social prestige og anerkendelse	Markeds-andele, penge	Magt og indflydelse	Det vi ved Hvordan verden ser ud	Det vi tror Hvordan vi tror, verden er	Bærende værdier Hvordan vi mener, verden bør være	Æstetiske rum
Fjende, modstander	Barrierer mod forandring	Dårligt arbejds-miljø, konkurreren-de arbejds-markeder	Konkurrenter	Andre, der ønsker indflydelse	Uvidenhed, dumhed, manglende pluralisme, alternative opfattelser	Falske profeter	Norm-konformitet og dysfunktionelle konflikteren-de værdisæt	Middelmådighed og dårlig smag
Kapabilitet - at udnytte det, der allerede er	Organisatoriske og faglige, arbejdsprocesser og medarbej-dere	Sociale kompetencer, identifikation og loyalitet	Konkurrence-mæssige platform	Magtbaser og politisk tæft	Opbaknings-potentiale pba. fælles forståelse	Opbaknings-potentiale pba. fælles visioner og tro	Samspil mellem enshed og pluralisme	Understøttelse, muliggørelse og stimulering

[198] Klaudi, K K, Strategisk ledelse – de mange arenaer, s.59

Bilag 5 - Ændringsstrategier[199]

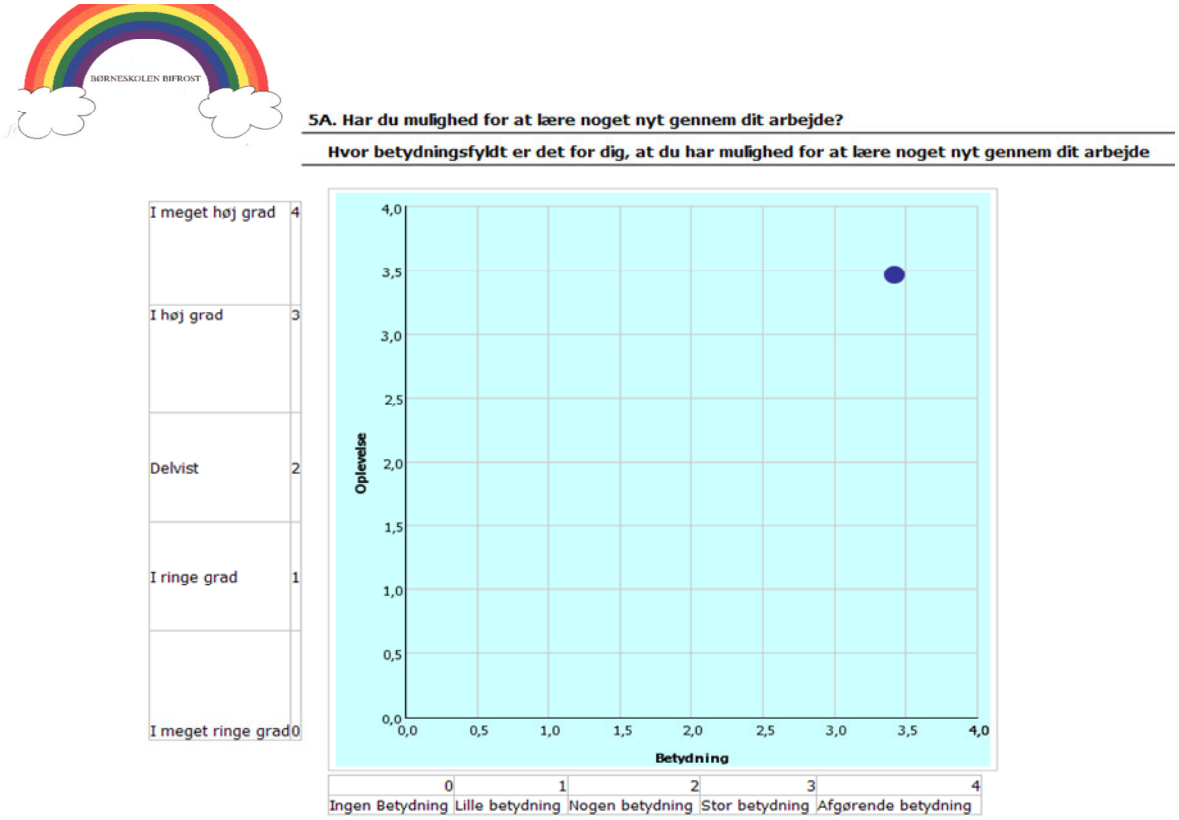
Hoveddimension	Den Teknisk-rationelle ændringsstrategi	Den humanistiske ændringsstrategi	Den politiske ændringsstrategi	Den eksplorative ændringsstrategi
Problemer/mål, der behandles	Effektivitet, efficiens	Tilpasning og innovation, arbejdsmiljø	Interesse-varetagelse og indflydelse	Kreativitet, innovation, mobilisering af interesse
Organisatorisk perspektiv	Produktions-system	Åbent, socialt system, hierarkisk, differentieret, konsensuelt	Åbent, socialt system, spillere i positioner, konfliktuelt	Løst koblet system, organiserings-processer
Principiel løsningsmetode	Rationalisering, redesign, tuning	Modifikation af interaktions og kommunikations-processer, *selvrefleksion og læreprocesser, identitetsskabelse*	Modifikation af kontrolstruktur	Lette selvorganisering, udnytte bevægelser og momentum, skabe læringsmuligheder
Ændringsagenter	Ledelsen og analytikere	*Primært* ledelsen og proceskonsulenter	Individer og grupper i og omkring organisationen	Aktører tilknyttet det organisatoriske felt
Ændringsteknologi • **Organisatorisk komponent**	Produktions-enheder	Grupper, *subkulturer*	Koalitioner, nøgleaktører	Netværk, professio-nelle samfund
• **Kognitiv mekanisme**	Kalkulation (konsekvenser)	Konsensus (accept) *indentifakations-processer*	Forhandling (overtalelse)	Fortolkning, nysgerrighed
• **Forandrings-processer**	Problemanalyse, redesign, dekret	Information, træning, socialisering, *kulturel tilpasning eller transformation via ritualer*	Interesseartikulation, manipulation af magtbaser, koalitionsdannelse	Rutiner og dagligdags aktiviteter, udforskning, eksperimentering, imitation
• **Forandrings-indikatorer**	Output	Adfærd, artefakter normer, værdier, grundlæggende antagelser	Fordeling af positioner og ressourcer	Interaktionsmønstre, fortolkningsskemaer
Strategiens hovedproblemer	Implementering	Forpligtigelse, overføring, *fortolkningsprocesser*	Legitimitet, konfliktregulering	Ufuldstændige læringsprocesser, rationaliserede myter

[199] Borum, F, Strategier for organisationsændring, s.117

Bilag til afsnit 6.3 Medarbejdertilfredshedsundersøgelse

I forlængelse af kulturundersøgelsen er det interessant at se, hvordan medarbejderne oplever deres arbejdssituation. Arbejdsmiljøinstituttets oplæg[200] til en kvantitativ undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø blev anvendt med en tilføjelse til hvert spørgsmål om på hvilket niveau, forholdet er betydningsfuldt for medarbejderen. Nedenfor præsenteres udvalgte svar, set i relation til kultur.

6.3.1 Resultat

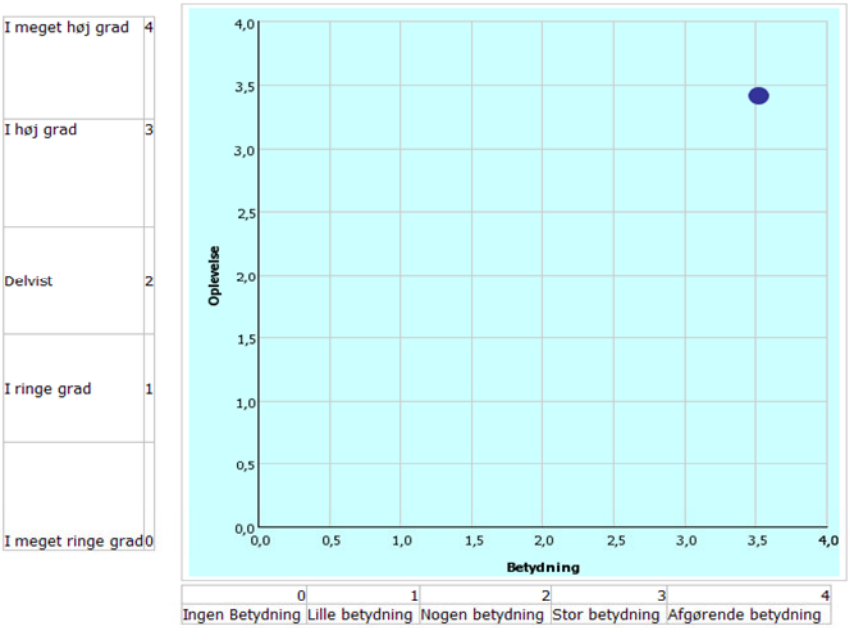


Dias nr. 10

[200] http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Sp%C3%B8rgeskemaer/Psykisk%20arbejdsmilj%C3%B8/Det%20korte%20sp%C3%B8rgeskema.aspx

6A. Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?

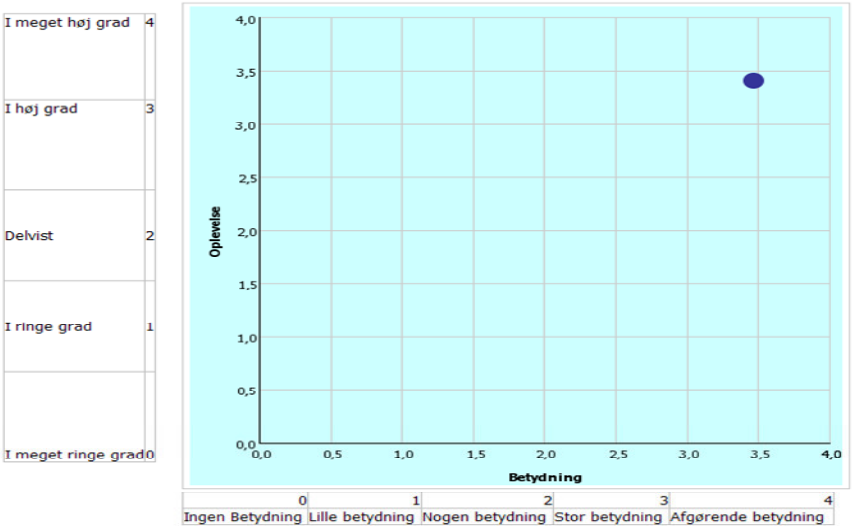
Hvor betydningsfyldt er det for dig, at dine arbejdsopgaver er meningsfulde



Dias nr. 12

6B. Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?

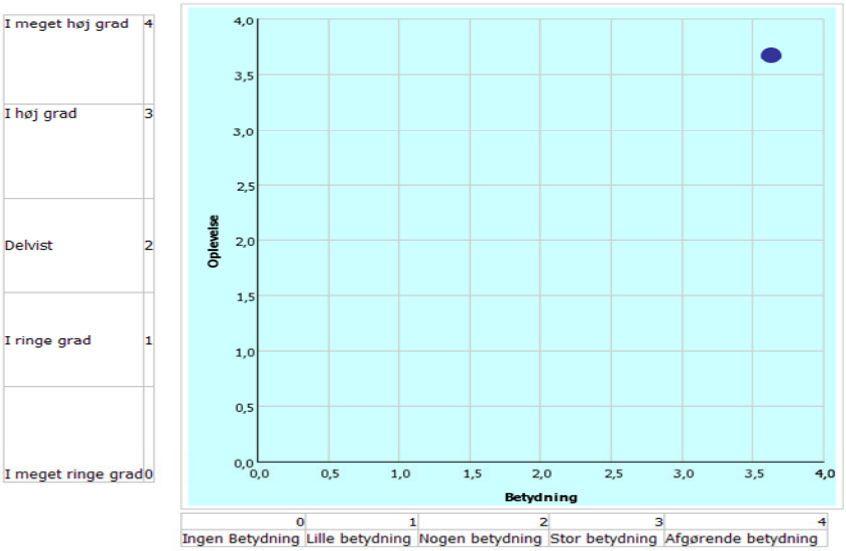
hvor betydningsfyldt er det, at du føler, du yder en vigtig arbejdsindsats.



Dias nr. 13

11.A. Prioriterer den nærmeste ledelse trivslen på arbejdspladsen højt?

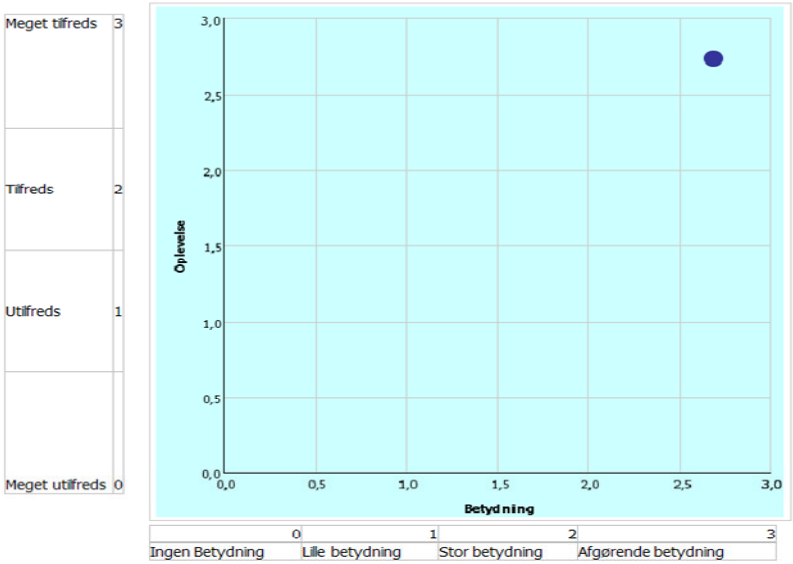
Hvor betydningsfyldt er det for dig, at din leder prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt,



Dias nr. 22

13.A. Angående dit job i almindelighed: Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

Hvor betydningsfyldt er det for dig, at du er tilfreds med dit job



Dias nr. 26

6.3.2 Analyse

Resultatet peger i samme retning, derfor begrænses analysen til at være et citat fra Formandens beretning på Generalforsamlingen marts 2009:

> '….Et udtryk for at samarbejdet i lærerkollegiet er godt.
>
> Dette er også blevet klart underbygget af personaletilfredshedsundersøgelsen, som blev foretaget i efteråret. Forrige år – hvor Lars Lukman deltog i Arbejdsmiljøvurderingsudvalget sammen med Rikke Jacobsen fra bestyrelsen, valgte vi en model, som vi syntes var brugbar for Bifrost og faktisk kunne sammenlignes med resultater fra andre institutioner. Det viste sig dog allerede sidste år, at Bifrost sprængte rammerne for undersøgelsen - i den positive retning forstås - så sidste år, da vi igen skulle lave undersøgelsen, modererede vi den en smule**. Det har dog ikke hjulpet det helt store, da resultaterne endnu engang viser, at de ansatte på Bifrost har en meget, meget høj gennemsnitlig medarbejdertilfredshed**'[201].

6.3.3 Delkonklusion

I undersøgelsen kan det konstateres, at medarbejdertilfredsheden er høj. Både i forhold til tilfredshedsniveau og betydningsniveau. Svarene giver imidlertid ikke et bud på, hvor det set fra medarbejdersynsvinklen er relevant at sætte fokus for at understøtte og underbygge væsentlige forhold i kulturen.

6.3.4 Kritik

Spørgeskemaer, diagrammer og grafer er en vej til at opdage stemningen. At lytte til latteren i fx en pause er en anden vej. At lytte til udvekslingen af oplevelser og erfaringer i forbindelse med arbejdsopgaver og efterfølgende fælles refleksion og forslag til tiltag er en tredje vej. At lytte til indslag til sommerferiefrokosten er en fjerde vej til at måle medarbejdertilfredsheden.

Udformning af et andet oplæg til undersøgelse af medarbejdernes trivsel er en opgave, der skal løses i nær fremtid.

[201] Bestyrelsens beretning v. formand Henrik Villadsen, marts 2009

Bilag 7 Aspekter af trivsel[202]

'Hvad er allervigtigst, når man vil trives som menneske?
Trivsel og læring er to sider af samme sag. Man kan skelne mellem fire grundlæggende og komplementære aspekter af trivsel, der alle virker indirekte eller direkte befordrende på læringen

- **orden i kroppen**, oplever positive emotioner

- **orden i forståelsen**, har nogenlunde styr på, hvor man er i livet, hvordan man er kommet dertil og har en vis idé om, hvilken vej man vil videre ad. Et slags kognitivt kort over terrænet

- **orden i opmærksomheden, flow**
  flow er en pædagogisk idealtilstand, fordi den indebærer, at man nydelsesfuldt engageret lærer og husker det, man lærer bedre i og med, at stærke oplevelser jo gør dybere indtryk.
  Oplevelsesmæssigt er flowtilstanden kendetegnet ved,
  1) at man er fuldstændig involveret, fokuseret og koncentreret
  2) at man oplever en form for ekstase (lidenskab) ved at hæve sig op over hverdagens realiteter
  3) at man oplever stor indre klarhed ved at vide, hvad der skal gøres, og i hvilket omfang det lykkes
  4) at man ved, at det er muligt, at løse opgaven, fordi ens kompetence matcher udfordringen
  5) at man oplever en renhed i og med, at man ikke er bekymret for sig selv og samtidig oplever at vokse ud over sine grænser
  6) at man oplever en slags tidsløshed, fordi man er fuldstændig tilstede i nuet, og timer opleves som minutter
  7) at man oplever en indre motivation i og med, at aktiviteten bliver et mål og en belønning i sig selv

- **oplevelse af social-eksistentiel orden**, dvs. oplevelsen af, at livet er meningsfuldt, og at man er del af noget langt større end en selv.
  Vi ved fra selvoptagede mennesker, at 'selvet' normalt er et uheldigt sted at søge lykken, mens det at yde kreative og hensynsfulde bidrag til andre, dvs. gøre sig betydende i en større sammenhæng, næsten altid gør folk gladere.'

[202] Red. af Hejgaard, Mit barn skal i skole, s.98 – citat af Knoop, H H

Bilag 8 Bifrostmodellen – lederens model med pejlemærke til navigation – vurdering okt.09

Anbefaling til lederen – Det gode arbejde for Det personlige lederskab

Modellens anbefalinger besvares nedenfor:

Ad. 1 Beslutning OBS: internt fokus, fokusgruppe 'lærerne'

Jeg vil være pæd. leder af og i virksomheden Børneskolen Bifrost for mig selv, medarbejderne, virksomheden og ikke mindst processerne. Dvs. jeg sætter mig selv uden for fællesskabet og ind midt i det.

Ad. 2 Planlægning

Første del af planlægningsfasen har et personligt fokus, **'Mig selv'**. Området er delt op i hhv. et personligt og et handlemæssigt plan. Anden del har et **'Handlemæssigt'** fokus.

A1. Personligt plan

Mine personlige værdier – som matcher værdierne bag-over-under Børneskolen Bifrost

er styrende og ledende for såvel følelsesmæssig som sproglig og fysisk handling. De er meningsgivende for både valg af indhold, ramme og retning.

- Æstetik
- Dialog og åbenhed
- Nærvær og samvær
- Selvforvaltning og medbestemmelse
- Udfordring og refleksion
- Professionalisme

Min ledelsesvision – Den visionære leder - Den visionære medarbejder – Bifrostpartner

Min ledelsesvision handler om "Det visionære menneske", dvs. flyvedygtige mennesker, der med et godt fundament i de givne livsbetingelser og kulturelle sammenhænge er i stand til at udforme idéer om, hvordan den indre og ydre, nære og fjerne verden kunne være i modsætning til, hvordan den er.

Mennesker, der ud fra viden og profleksion, tør involvere sig på en dynamisk, skabende måde. Mennesker som tør påtage sig medansvar for sig selv og samfundet, og som forstår betydningen af samtale og debat. Troværdige mennesker, der er i besiddelse af sammenhæng mellem mål – motiv – viden – følelser – handling.

Visionære mennesker er flyvedygtige på det personlige, mellemmenneskelige og samfundsmæssige plan, fordi de er i besiddelse af LIVSGLÆDE og LIVSMOD - BLOMSTRENDE HJERNER - FANTASI OG FORESTILLINGSEVNE - ÅBENHED og VITALITET.

Følelsesmæssig intelligens og resonant lederskab er forudsætningen for en bevidsthedsskabende ledelse, der skaber en meningsfuld, understøttende og skabende kultur.

Daniel Goleman har opstillet følgende fem punkter for den følelsesmæssige intelligens:

- Selverkendelse
- Håndtering af følelser
- At motivere sig selv
- Indlevelsesevne
- Social fornemmelse

Jeg mener, at jeg i vid udstrækning besidder disse fem egenskaber. Jeg kender min krop og ved, hvordan følelser mærkes, og jeg kan give følelsen et navn. Derfor kan jeg i mit lederjob have en vis indflydelse og styring på, hvordan følelsen kommer til udtryk, og hvor længe den vil vare.
Se modul 1-opgave

Faglig indsigt og redskaber

- Faget ledelse: Ledelsesuddannelse og studier: AU-HIH, samtaler med bestyrelsesformanden, bestyrelsen, G5 (ledergruppe) og andre skoleledere. Læsning af teori og tidsskrifter
- Virksomhedens kompleksitet: fx denne opgave, daglige indtryk og bearbejdning
- Sammenhængskraft, min forståelse af, hvad der binder hver medarbejder, fællesskabet og virksomheden sammen:
    - Værdier, mission og vision – kulturskabende
    - Empati
    - Dialog
    - Den kvalitative læreproces
- Metakognition
    - nærvær
    - opmærksomhed over sin egen opmærksomhed, fx følelser, sanser, tanker
    - tænkning over sin egen tænkning (og tænkning over andres tænkning)
    - sætte ord på følelser, forventninger, meninger

Mine interne menneskelige relationer i virksomheden (social dimension)

- 1:1 i forhold til hver medarbejder
- I forhold til grupper, faste formelle (fx trin, fagudvalg), adhoc (fx motionsdag, lejr-udvalg, pæd. arbejde, næste emne), uformelle (fx relateret til en aktuel problemstilling)
- Funktionslærere
- Bestyrelsen
- Bestyrelsesformanden
- Udvalg under Bestyrelsen

A2 Handlemæssigt

Min målsætning - min mission for mit personlige lederskab

Mit lederskab indebærer udvikling af

- livsglæde, livsmod og livsvilje – livsduelighed
- empati, følelsesmæssig intelligens, følende fornuft
- forundringsparathed og evne til at navigere i kaos - crazy/possiblity-time, min egen og andres
- udfoldning af værdierne – både i et personligt og virksomhedsmæssigt perspektiv
- anerkendende, dialogorienteret og eksplorativ tilgang til mødet med mennesker og idéer
- visionær ledelsesstil – evnen til at skifte perspektiv, stille spørgsmål og sætte processer i gang, hvor jeg ikke på forhånd kender svaret/resultatet – reel skabende virksomhed
- åben døre politik, interesse i mennesker (medarbejder), at lytte og reagere, opfølgning
- rollemodel, dannelse
- bevidsthed om virksomhedens muligheder - med dertilhørende dilemmaer

Min målsætning – min mission for Børneskolen Bifrost, jf. forståelsen af virksomheden

Børneskolen Bifrost er en virksomhed

- hvor medarbejderne kan (videre-)udvikle sig til kloge og handledygtige mennesker, dvs. mennesker som har livsmod og livsglæde
- hvor medarbejderne får (øget) indsigt i naturens og kulturens sammenhænge, så de kan være med til at handle ansvarligt og realisere et godt (arbejds-)liv både nu og i fremtiden
- der respekterer det enkelte menneskes ret til det bedst mulige (arbejds-)liv i forhold til de forudsætninger, der gives, og til fællesskabet

Ledelse efter mening – via motivation og bevidsthed, indebærer fokus på

- indre og ydre motivation, muligheder, begejstring
- bevidstheds- og sprogskabelse
- anerkendelse, respektfuld og etisk tankegang

Ledelse gennem menneskelige relationer, indebærer fokus på

- glæde, mod, vilje – følende fornuft
- Involvering, muligheder

Ledelse gennem dialog: løfte tavs viden, lytte, spørge, tale, timing - indebærer fokus på

- Ledelsesbaseret coaching
- Kommunikation, internt og eksternt

Ledelse gennem læring: Kvalitative læreprocesser, indebærer fokus på

- Den nødvendige indsigt og indsigt i nødvendigheden
- Konfrontation og provokation - kaos
- Kreativitet

B Virksomheden Børneskolen Bifrost, hvilke parametre skaber denne virksomhed

Min forståelse af virksomheden Bifrost bygger på identifikation af følgende ubekendte

- Værdier, mission og vision
- Sproget – talens træ
- Nye relationer
- Decentralisering og netværksstruktur
- Mening/sensemaking
- Trivsel – Flow

C Overordnet udviklingsstrategi for medarbejderne og dermed virksomheden

Min overordnede udviklingsstrategi for medarbejderne og dermed virksomheden

- Udvikling af visionære medarbejdere
- Udfoldning af værdier - personlige og virksomhedens, dialogens styrke
- Anvendelse og udvikling af Den kvalitative læreproces, inspirere og bevæge til skabende virksomhed

- Bevidsthedsskabende ledelse af processer, sprogets muligheder, selvværd, selv/med-ledelse
- Sensemaking – kommunikation

D. Aktuelt formål i relation til aktuelle og lokale aktiviteter, fx oplæg til pædagogisk årsarbejde:

'Læringsbegrebet på Bifrost' - Pædagogisk årsarbejde 2009-10

Indsigt i nødvendigheden – den nødvendige indsigt

er målet for alt arbejde på skolen

Afsættet for processen er vores værdigrundlag og læringsbegreb
Formålet er at opnå en større bevidsthed om, hvad vores læringsbegreb er for en størrelse.

- Hvor bevæger læringsforståelsen sig hen – set med aktuelle internationale læringsteoretikeres øjne?
- Hvordan harmonerer de nye læringsteorier med vores opfattelse af Den kvalitative læreproces?
- Hvordan kan vi øge vores bevidsthed om, hvad vi vil – og hvad vi gør?

3. Handling: Lederen leder sig selv og er selv i proces, og leder medarbejdere der også selv er i proces samt processerne i virksomhedsoptik – og må via følende fornuft og intuition navigere 'efter gehør', altså reagere i nuet

mht. aktuelle processers beslutning, planlægning, udførelse og værdsættelse afhængig af med-arbejderen, gruppen, indholdet, konteksten, sted i processen m.m.

4. Værdsættelse: Refleksion og profleksion i forhold til

I værdsættelsen har jeg valgt at lægge vægt på anbefalinger til, hvordan navigationen kan optimeres:

A Personligt og handlemæssigt perspektiv

Anbefalinger – i forhold til min mission med mit personlige lederskab

- Involvering i kunst og videnskab – provokation og konfrontation, personlig udvikling og dannelse
- Visionær bestyrelse – inspiration, sparring
- Tillidsfuld og anerkendende (modspil & medspil) adfærd fra bestyrelsesformanden – fælles fodslaw
- Et fortroligt netværk, hvor generelle ledelsesforhold kan foldes ud og debatteres
- Et fortroligt netværk, hvor specifikke skoleforhold kan foldes ud og debatteres

- Planlægning af arbejdstid hvor vægten ligger på samspil med medarbejderne og profleksion/strategisk tænkning
- Skaffe mig tid til at tænke og vegetere
- Øget indsigt og bevidsthed om fx læringens faser, motivation, dialog – virksomhedens (u-) kendte størrelser

B. Virksomheden Bifrost-perspektiv, hvilke parametre skaber denne virksomhed?

Anbefaling til at identificere nye ubekendte, der har betydning for forståelsen af virksomhedens kompleksitet

- Formidling internt til 'nye' interessenter (andre medarbejdergrupper), forældregruppen
- Formidling eksternt

C. Overordnet udviklingsstrategi

Anbefalinger i forhold til udviklingsstrategien med fokus på trivsel og proces

- Følelsesmæssig kapring
- Følelsesmæssig intelligens
- Nødvendig indsigt og indsigt i nødvendigheden - stimulering
- Opmærksomhed på at tildele og fastholde forventninger til roller
- Finde balancen mellem tillid & medansvar
- Finde balancen mellem erfaring og transfer til nye situationer
- Fornemmelse for, hvornår en proces kan afrundes eller skal tage en ny drejning
- Mod til at se på sig og os selv i forhold til faserne i Det gode arbejde
- Overføre fortællinger fra trin til trin, til nye medarbejdere
- Håndtere at have mange bolde i luften, kunne prioritere og træffe beslutninger samtidig med udvikling af evnen til at lytte og skifte perspektiv
- Vise glæde over fællesskabets fodslaw og forskellighed
- Opmærksom på stabile perioders forløb med særlig fokus på vaner, rutiner, systemer
- Reaktioner – vurdering af forside og bagsiden
- Crazy/possibillity-time 'bag enhver frustration ligger drømmen om at 'det' kan være anderledes'
- Værdsættelse, individuelt, gruppevis, alle

D. Aktuelle og lokale formål – case: pædagogisk årsarbejde

- Efter første del (d. 1.10.2009) oplæg om læring & visualisere studiegruppernes visualisering af egen forståelse af læringsbegrebet) – indlevelse, engagement, opfindsomhed, spændende formidling
- Efter anden del (gæsteforelæsning d. 6.10.09) v. hjerneforsker Kjeld Fredens) – glæde, eftertænksomhed,

Oktober 2009

Ad. 2 Værdsættelse af kompleksiteten i lederrollens sammensætning

Respektfuld og etisk vinkel: Jeg skal være troværdig, ægte og have tydelige livsværdier. Udleve mine livsværdier – der matcher virksomhedens værdier – og dermed være en troværdig rollemodel for organisationen. Have en høj personlig og faglig integritet. Vide hvorfor jeg vil være leder.
- Denne vinkel indebærer også, at jeg ikke altid i lærergruppen kan informere om overvejelser og undersøgelser. Jeg må risikere, at nogle/alle mener, at jeg er tøvende eller konfliktsky. Jeg kan kun håbe på, at min historie fortæller, at jeg både tænker & handler, selvom jeg ikke løbende informerer om en sag.

Kontekst vinkel: Jeg skal have dele og hele virksomheden og dens interessenter under huden. Indse sammenhænge. Situationsfornemmelse. Læringsmiljø med skabende virksomhed.

Indlevelses-vinkel: Jeg skal kunne skifte perspektiv. Være 'fødselshjælper'. Have føling med og omsorg for fx medarbejderne, børnene, forældrene, stemningen, arbejdsprocesserne, administrationen, økonomien og det teknisk/praktiske – og ikke mindst i livsværdierne. Skal kunne 'gå i store sko'. Se indre/ydre konflikter inden de sker. Skabe kognitiv tillid.
- Håbe på at medarbejderne oplever, at selvom jeg ikke synligt handler i 'nuet', har informationer fx via 'Den åbne dørs politik' en betydning for mit helhedsbillede og ledelse
- Må ikke blive følelsesmæssigt kapret. Medarbejderne må ikke bruge energi på at spekulere på, hvornår 'hun er i humør til at høre dette'.
- Min tvivl, skrøbelighed og styrke skal jeg kunne håndtere professionelt (når jeg er på arbejde)

Lede-vinkel: Jeg skal sætte & holde udvalgte processer i gang i den ønskede retning – jeg skal vide, hvor vi skal hen. Være visionær. Jeg skal tage afsæt i mit indre kompas frem for et detaljeret landkort. Arbejde med den dybere mening. Leadership-delen.
- Visualisering af fx et møde

Styrings-vinkel: Administration og økonomi skal være i orden og skal indtænkes i både den korte- og langsigtede planlægning. Management-leder-delen.

Kommunikations-vinkel: Jeg skal kunne vælge det rette øjeblik. Være i stand til såvel i ord som handling at kommunikere mit budskab/mening klart og med begejstring. Kunne lytte på en aktiv, indfølende måde.

Efterord

'Jeg har altid holdt meget af Pippi Langstrømpe. Hun udfordrer forudsigeligheden. Hun overskrider grænser og flytter dem. Hun er i mine øjne livsduelig, fyldt med glæde, mod og vilje til at skabe sit liv. I forhold til mit lederskab ser jeg hende som en rollemodel. Hun er et kompetent menneske, der med nærvær og omsorg påtager sig lederrollen overfor Annika og Tommy.

Hun er skøn og skør. Hun er uspoleret. Er et kreativt skabende menneske. Har et pragtfuld humør og en glad og positiv grundstemning.

Som lærer har jeg altid søgt at fremelske den indre Pippi – både hos mig selv og børnene.'

Modul 1-rapport, Efterord, forår 2007

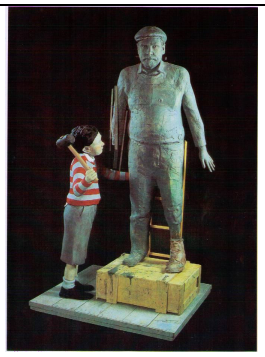
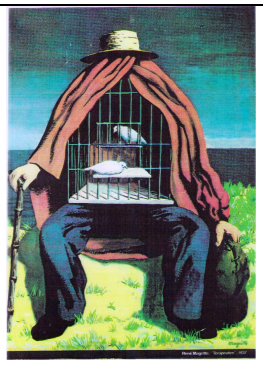
Jeg er stadig inspireret af Pippi – hun er en god 'usynlig' ven.

Fordybelsen i denne opgave har øget min bevidsthed om virksomhedens kompleksitet og en udgave af, hvordan helhedsbilledet kan se ud. Det giver en anden form for ro i maven. En anden baggrund for at håndtere den store respekt og glæde samt det store ansvar jeg føler for idéen bag Bifrost, de mennesker der er og skaber Bifrost, den forskel vi gør for at give os selv og børnene de bedste vilkår for udvikling (dannelse) – og bidrage til, at vores planet bliver et bedre sted at være.

Glæden er udgangspunktet for al virke!!! Det kræver også mod at turde gå i clinch med udfordringerne. Og vilje til at ville og holde ud. Det ville være oplagt at sige

X = glæde

Y = mod

Z = vilje

- og så skal vi nok sammen finde ud af det….