

## Kapitel 1

# Selvstyrende team som ønskværdig organiseringsform

Den traditionelt hierarkiske organisation har siden de professionelle organisationers fremkomst været den dominerende organiseringsform. I dag bliver den dog suppleret med flere andre og mere komplekse måder at dele og organisere arbejdet på. En af de mest fremherskende nye organiseringsformer er selvstyrende team. Hvad der særligt karakteriserer selvstyrende team som formel struktur, hvad denne organiseringsform gør op med, og hvilket tankegods den tager udgangspunkt i, kan bedst forstås, hvis vi tager et historisk blik på organisationers udvikling over tid. Hermed opnår vi en forståelse af, hvilke traditioner og ritualer, som organisationer ved implementering af selvstyrende team kan drage gavn af og skal kæmpe imod. Samtidig kan en forståelse af tidligere tiders dominerende organisationsformer bidrage til en erkendelse af, hvad det betyder, hvis organisationer, der har organiseret sig i selvstyrende team, skal samarbejde med eller er underlagt organisationer, der er mere traditionelt hierarkisk organiseret. I et sådan samarbejde må man tage højde for, at der blandt de samarbejdende sandsynligvis vil være forskellige forståelser af organisatoriske problemer og udfordringer grundet de forskellige rationaler, som de, der deltager i samarbejdet, er integreret i. Hvad der karakteriserer organisationer før og nu er omdrejningspunktet i første del af dette kapitel. Vi bevæger os fra at beskrive kendetegn, styrker og svagheder ved bureaukratiet og de traditionelt hierarkisk opbyggede organisationer til at beskrive karakteristika ved mere moderne organiseringsprincipper, som fx ligger bag organisationen i selvstyrende team.

Et centralt kendetegn ved organisationer med selvstyrende team er, at ansvar og beslutningskompetence delegeres til medarbejderne. Dette kan ses som en konsekvens af, at organisationerne forventes at forholde sig til en stadig mere kompleks omverden, hvilket stiller nye krav til arbejdets koordination, og til

håndteringen af en stigende informationsmængde. Derfor rykkes der ved hele måden, vi traditionelt har tænkt og forstået organisationer og udøvelse af ledelse. De ledelsesmæssige og organisatoriske forandringer kan kun forstås, hvis de blandt andet ses som en konsekvens af de generelle samfundsmæssige forandringer – forandringer, der griber ind i vores kultur og værdier både på arbejdspladserne og i privatlivet. Vi vil derfor introducere en måde, hvorpå man kan forstå de ændringer i samfundsstrukturen og produktionsformerne, som har medvirket til at generere nye ledelses- og organisationsformer – herunder organiseringen i selvstyrende team. Når vi skal forstå, hvorfor organiseringen i selvstyrende team opleves som ønskværdigt ikke blot af ledelsen, men også af mange medarbejdere, er det nødvendigt at forstå de ønsker om kontrol og selvrealisering i jobbet, som kendetegner mange mennesker i det moderne samfund. Derfor vil vi i dette kapitel afslutningsvis fordybe os i, hvilke konsekvenser udviklingen i samfundet har haft for det enkelte individ og for dets holdninger og forventninger til arbejdslivet.

### Udvikling af bureaukratiet

De mest simple samfund er bygget op omkring nære og overskuelige fællesskaber. Her er samfundets organisationer og institutioner funderet i standshierarkier, hvor man enten er født leder eller er valgt som den første blandt ligemænd. I Vesteuropa opstod der i løbet af 1700-tallet forestillinger om den formelle organisation. Den formelle organisation blev set som svar på en uoverskuelig omverden med stigende kompleksitet. Der blev brug for et nyt samfundsmæssigt redskab – den moderne formelle organisation – til at reducere kompleksiteten både indadtil og udadtil. Indadtil ved hjælp af på forhånd fastlagte spilleregler og udadtil som bidrag til den samfundsmæssige arbejdsdeling (Qvortrup 1998). Det er store komplekse og tunge bureaukratier med hierarkiske opbygninger, begrænsede, specialiserede ekspertise-områder og nøgleord som standardisering og effektivisering, der organisationsmæssigt karakteriserer den samfundsform, der erstatter det simple samfund.

Omkring år 1900 udviklede Max Weber ideen om bureaukratiet som en idealtipe på baggrund af sin forskning i organisationer. Weber så bureaukratiet som en nødvendig afløser for en udbredt nepotisme og magtmisbrug i det simple samfunds feudale og førindustrielle verden.

## Max Webers kendetegn ved det ideale bureaukrati<sup>2</sup>

- Et klart defineret hierarki med en fast arbejdsdeling og kompetenceområder.
- Stillinger besættes på baggrund af faglige kvalifikationer og ikke fordi man er i familie, venner eller via valg.
- Lønnen udbetales i penge (ikke naturalier og lignende).
- Et ansættelsesforhold i en stilling er medarbejdernes primære arbejde og udgør en karriere.
- Forfremmelser sker i henhold til anciennitet eller præstation og er afhængig af overordnedes vurderinger.
- Arbejdet i bureaukratiet er adskilt fra ejendomsretten til de administrative midler.
- Organisationen styres af et sæt af generelle regler, stram disciplin og kontrol.

I bureaukratiet er funktionerne rationelt fordelt og karriereforløbene ordnet i en logisk progression efter rang og anciennitet. Den moderne organisation er forbundet med en klar og forudsigelig karrierevej, klare og stabile opgave- og ansvarsfordelinger og en gradvis opbygning af ancienniteten (Petersen 2002). Bureaukratiet har imidlertid også en negativ side; tendensen til at overrationalisere beslutninger og beslutningstagerne i sådan en grad, at mennesker bliver forvandelt til følelsesløse og tanketomme robotter. Max Weber (1971) karakteriserende selv dette ved at pege på, at bureaukratiet kunne udvikle sig til et "jernbur".

Bureaukratiet har først og fremmest sin berettigelse i store organisationer med stabile omgivelser. I organisationer med ikke-rutinerede teknologier og ustabile omgivelser vil bureaukratiet virke undergravende for effektiviteten. Hvor tilpasning til stadige forandringer og fleksibilitet er en vigtig faktor i arbejdet, vil bureaukratiets stramme formelle struktur udgøre en hindring. Også i organisationer med mange højtuddannede er bureaukratiet en problematisk organiseringsform. Højtuddannede medarbejdere, der ansættes pga. deres ekspertise, skal have rammer, hvor de kan arbejde selvstændigt og omsætte deres

<sup>2</sup> Inspireret af Hatch (2001/1997: 195).

viden til værdi. Bureaukratiets struktur i form af snævre regler og procedurer vil typisk virke direkte demotiverende og ineffektivt på de professionelle (Hatch 2001/1997). I disse år, hvor mange offentlige organisationer fusionerer til store enheder (kommuner, SKAT, politiet m.v.), er det en stadig udfordring at holde gang i en effektiv og dynamisk organisation med mange højtuddannede vidensmedarbejdere, uden at det bliver det klassiske bureaukratis dårlige træk, som bliver styrende.

Det samme gør sig gældende for selvstyrende team, som netop skal kunne arbejde uafhængigt, tage selvstændige og professionelle beslutninger samt hurtigt og fleksibelt kunne tilpasse sig forandringer i omverdenen. Når organisationer indfører selvstyrende team, kan det direkte ses som et opgør med organisationernes bureaukratiske træk.

### Hierarkiets betydning for arbejdsdeling, koordinering og beslutningskompetence

Den formelle struktur i en organisation er en vigtig og bestemmende faktor for adfærd. Organisationernes overordnede strukturer er dannet af flere mindre strukturer eller delstrukturer. De strukturelle komponenter omfatter typisk enheder (fx i form af afdelinger), positioner (fx i form af stillingsbetegnelser), magt (fx i form af beslutningskompetencer) m.v. (Bakka og Fivelsdal 2002). De kan dermed ansues som de sociale strukturer, der benyttes til at fastlægge grundlaget for en differentiering af arbejdsopgaverne. Den strukturelle udformning – formel såvel som uformel – hjælper os til at forstå magt, konflikter og kommunikationsvanskeligheder m.v. i organisationer.

Opstillingen af organisationsdiagrammer fortæller typisk noget om de formelle positioner i en organisation som fx autoritetshierarkiet og arbejdsdelingen. Organisationsdiagrammet giver et hurtigt overblik over den formelle sociale struktur. Et organisationsdiagram kan ses som et arbejdsredskab for ledelsen med det formål at styre arbejdsprocesser og konstruere den mest hensigtsmæssige struktur til at nå organisationens mål. Almindeligvis er en formel struktur nedskrevet og tegnet i et organisationsdiagram, men det behøver den ikke at være. Særligt i mindre organisationer kan den formelle struktur bygge på sædvaner og kulturer, der tages for givet fx på grund af fag og professionstraditioner.

Hierarkiet og selvstyrende team som formelle strukturer er objektivt set di-

rekte modsætninger. Alligevel eksisterer selvstyrende team i mere eller mindre hierarkiske organisationer. Et grundlæggende træk ved organisationer er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2004/2002), at de deler sammenhængende arbejdsopgaver op i mindre delopgaver med mulighed for specialisering inden for de enkelte opgaver. Arbejdsopgaverne kan opdeles i to forskellige niveauer: et individniveau og et gruppeniveau. På individniveau drejer det sig om, hvor stor spændvidde og variation i arbejdsopgaverne en medarbejder skal have. Scientific Management som formuleret af Taylor (Hatch 2001/1997) er eksempler på en teori om stærk specialisering, hvor hver arbejdsopgave er splittet op i mange delopgaver, og hvor den enkelte medarbejder kun har ansvar for en isoleret specialiseret delopgave. Ved udpræget specialisering, som det kendes fra samlebåndsarbejdet eller sagsbehandlingsgange i administrationen, kan man øge både produktivitet og effektivitet. På gruppeniveau må man ved eventuel implementering af selvstyrende team tage stilling til, hvordan de arbejdsopgaver, der tildeles teamet, skal ses i forhold til den samlede organisation, og hvordan de organisatoriske enheder skal opdeles.

Hierarkiet er med til at underbygge bureaukратиets faste system i et over- og underordningsforhold. Personer i stillinger med større myndighed har opsyn med dem i lavere rangerende stillinger. Systemet indebærer, at personer i overordnede positioner har formel myndighed til at give ordre til personer, der befinder sig i underordnede stillinger. Ud over en arbejdsdeling på individ- og gruppeniveau er hierarkiet således også med til at synliggøre to yderligere former for arbejdsdeling i den formelle organisationsstruktur: den vertikale og horisontale arbejdsdeling.

Ledelsessystemets magt og autoritet er knyttet til hierarkiets vertikale arbejdsdeling. I de hierarkiske niveauer har lederen personlig overvågning og kontrol over medarbejderne. Koordinering sker gennem direkte tilsyn. Hvordan dette bedst foregår, er bl.a. bestemt af det valgte kontrolspænd, dvs. det antal personer, som en leder skal føre tilsyn med. Hierarkiets horisontale arbejdsdeling er rettet både mod arbejdsprocesserne og inddelingen i grupper og afdelinger i forhold til fx hvem, der skal arbejde sammen med hvem. Jacobsen og Thorsvik (2004/2002: 84) operere med fem måder for horisontal koordinering.

1. Formelle grupper eller team sammensat af personer fra forskellige afdelinger – både permanente grupper, projektgrupper og selvstyrende team.

2. Personer med koordinatorfunktion i forhold til flere afdelinger, men uden beslutningskompetence i forhold til nogen af afdelingerne.
3. Rotation af personale mellem enhederne.
4. Fysisk placering i samme lokale.
5. IT-netværk.

Jo flere sådanne horisontale koordinationsordninger en organisation benytter, jo mere kompleks vil dens struktur være.

Placering af kompetence til at træffe beslutninger i organisationer er ligeledes knyttet til den formelle struktur. Vi benytter os af begreberne centralisering og decentralisering, når vi vil angive på hvilket niveau beslutningskompetencen er placeret i organisationen. I en centralistisk organisationsstruktur er al kompetence fjernet fra medarbejderne og placeret hos ledelsen for derved at sikre en effektiv udnyttelse af ressourcerne. En centralistisk struktur ses typisk i større industrivirksomheder eller bureaukratiske organisationer og kan på mange måder vise sig hensigtsmæssig, særlig når omgivelserne er stabile og forudsigelige (Bakka og Fivelsdal 2002, Jacobsen og Thorsvik 2004/2002). Generelt kan centraliseret beslutningskompetence synes meningsfuld i en række situationer:

- Når man skal koordinere aktiviteterne i organisationen.
- Når man ønsker et overblik, og når der skal gives klare styringssignaler fx i forhold til strategi, resourceallokering og politikker på forskellige funktionsområder (fx personalepolitik).
- Når man vil sikre en ensartet praksis.
- Når der skal træffes hurtige beslutninger fx ved uventede kriser eller uventede chancer i forhold til organisationen.

Nogle af ulemperne ved en centralistisk beslutningskompetence kan modsat være, at viden i de decentrale led i organisationen ikke udnyttes fuldt ud. Der er også en tendens til lavere motivations- og ansvarsfølelse hos de ansatte på grund af manglende anledninger til at tage initiativer, arbejde kreativt og være bestemmende i forhold til egen arbejdssituation. Disse ulemper ved centralistisk beslutningskompetence er en af grundene til, at det i mange organisationer kan være interessant at overveje implementeringen af selvstyrende team, også selv om centralisering af andre grunde opleves som den mest hensigtsmæssige strukturering af beslutningskompetencen i organisationen.

Når der er tale om dynamiske omgivelser, hvor organisationen hurtigt skal tilpasse sig de eksterne betingelser, vil en decentralisering af beslutningskompetencen ofte blive opfattet som mest meningsfuld. Det samme gør sig gældende, når der er tale om meget komplekse arbejdsopgaver, hvor det er nødvendigt at delegerer det faglige skøn til medarbejderne. Fordelene ved decentralisering af beslutningskompetencen kan være:

- At man kan udnytte den faglige viden og erfaring hos medarbejderne.
- At man fremmer større fleksibilitet, hurtige beslutninger og tilpasning i organisationen.
- At det virker motiverende for medarbejderne og stimulerer til kreativt arbejde.
- At det styrker de ansattes ansvarsfølelse gennem frihed under ansvar.

Jacobsen og Thorsvik (2004/2002) nævner, at nogle af de største ulemper ved en decentraliseret beslutningskompetence er risikoen for suboptimering, hvor medarbejderne træffer beslutninger i relation til delmål uden at have øje for organisationens overordnede mål. Bakka og Fivelsdal (2002) peger på, at karrieremulighederne forandres i decentraliserede organisationer. Særligt specialister og mellemledere kan føle, at de kommer i klemme, ligesom der kan opstå områdestridigheder og intern konkurrence mellem arbejdsteamene til skade for samarbejdet.

Det stiller derfor særlige krav til medarbejdernes personlige egenskaber og kvalifikationer, når dele af magten og beslutningskompetencen decentraliseres til fx selvstyrede team. Medarbejderne må både kunne samarbejde internt og forvalte og udvikle faglig viden i forhold til teamets mål og samtidig evne at anlægge et organisatorisk helhedssyn i forhold til de overordnede mål og omverdenens omskiftelighed.

## Organisering i videnssamfund

I det moderne videnssamfund er økonomi og produktionsformer karakteriseret ved en række fleksible arbejdsteknologier og arbejdsprocesser med nedbrydning af de traditionelle afgrænsninger mellem arbejdsopgaverne samt ved fleksible organisationsformer i form af projekter og selvstyrede team. Organiseringen befinder sig langt væk fra den traditionelle hierarkiske opbygning. Arbejdet

tilrettelægges med en hurtig og enkelt tilpasning af arbejdsopgaven fx gennem deltidsarbejde og tidsafgrænset engagement. Den udbredte brug af markedsmekanismer betyder, at lønordningerne er fleksible bl.a. med anvendelse af præstationsløn. Ifølge Sennett (1999) er fleksibilitet et nøglebegreb i videnssamfundet. Flexibiliteten viser sig bl.a. gennem en reorganisering af mange organisationer, hvor vidensproduktionen afløser klassisk industriproduktion. Vidensproduktion medfører bl.a. en fleksibel specialisering af produktion, som kan tilpasses efter markedsbehovene og en magtkoncentration uden centralisering fx via forskellige netværk i og uden for organisationerne.

Forbedringer af det økonomiske udbytte sker gennem en reduktion af produktionsomkostningerne og en større omløbshastighed i produktion og forbrug. For at opnå en fleksibel økonomisk akkumulation sættes fokus på relationen mellem producent og forbruger. I industrisamfundet er de industrielle systemer kendetegnet ved masseproduktion, brug af standardiseret teknologi samt masseforbrug med ensartede livsstile som resultat. Økonomien i videnssamfund er kendetegnet ved en helt anden og mere fleksibel kundeorienteret forbindelse mellem produktion og forbrug. Fokus er i højere grad rettet mod tjenesteydelser og udvikling af viden og i mindre omfang mod produktion.

Organisationer i videnssamfundet er karakteriseret ved fleksible netværk og alliancer, og ved at være dynamiske og samarbejdsorienterede, rettet mod uforudsigelige problemer og muligheder, opgaver og projekter mere end stabile roller og ansvarsområder tildelt efter funktioner og afdelinger, der reguleres gennem hierarkisk kontrol. Udvikling, læring og vidensdeling er centrale begreber.

Relevante karakteristika for organisationerne i videnssamfundet er stor tilpasningsevne, kreativitet, evne til at gribe muligheder, samarbejde, vedvarende udvikling og en positiv indstilling til omgivelserne med en maksimal motivation til at lære af og om omgivelserne og sig selv. Organisationens aktiviteter påvirkes fra mange kilder og retninger. Organisationerne må være lydhøre og årvågne overfor omgivelserne og over for dem, som er interesserede i organisationen – ansatte, lokalmiljø, kunder, brugere, leverandører m.v. Idealet for mange organisationer er relativt få niveauer af formelt hierarki. Grænser mellem funktionerne er udflydende og uden faste kommandolinier. Sammensætningen af team og projektgrupper, ejerskab og mål ændres kontinuerligt. Projekter er mere væsentlige end formelle positioner (Hargreaves 1994, s. 76).



At deltage i videnssamfundets meget bevægelige og ustabile organisationsstrukturer med flade hierarkier forudsætter en reel myndiggørelse af medarbejderne herunder muligheden for at deltage i de vigtigste beslutninger i organisationen og mulighed for at være med til at forme organisationens mål. I den type organisation, hvor dette sker, gives medarbejderne lejlighed til at handle og vise initiativ, de belønnes for deres bidrag og hjælpes til at udvikle færdigheder og relevante kompetencer. På den positive side viser der sig en organisationsstruktur, der giver medarbejderne chance for vedblivende at udvikle deres evner til at forstå kompleksitet og være med til at skabe visioner. Medarbejderne tilegner sig forskellige former for ekspertise, ved at de trækkes ind i forskellige opgaver, hvormed de også oplever og udvikler evner inden for forskellige former for lederskab. Men det betyder også, at de må være med til at tage ubehagelige realiteter op i organisationen og samarbejde for at finde fælles løsninger.

#### Forandringer i den hierarkiske struktur

Udviklingen hen imod nye organisationsformer har, hvad enten det drejer sig om fx projektorganiserede organisationer, matrixorganisering eller netværksstrukturer mellem flere mindre organisationer, bidraget til forestillingen om, at hierarkiet i organisationer er under nedbrydning. Noget kan imidlertid tale for, at tidligere tiders organisationsformer fortsat eksisterer i virksomhederne, men i ændret form samtidig med, at nye organisationsformere som fx selvstyrende team dukker op.

Søren Vøxted (2005) har analyseret resultaterne af en undersøgelse, der omhandlede udviklingen i antallet af ledere og ledelseslag i organisationer. Vøxted argumenterer for, at det klassiske hierarki på den ene side er under forandring, men at der på den anden side er skabt nye hierarkiske roller. Ansvar og opgaver ved arbejdets koordinering flyttes nedad i organisationshierarkiet til bl.a. projektgrupper og selvstyrende team. Koordinationsopgaverne udføres af medarbejdere uden formelt ledelsesansvar. Driftsledelse er således ikke længere forbeholdt formelle ledere.

Søren Vøxteds (2005) konklusion er, at hierarkiet fortsat eksisterer, men i en svækket udgave. Særligt hierarkiets traditionelle forbindelseslinier og positioner er svækket. Det betyder, at der i virksomhederne er sket en udvikling fra få og fastlagte linier og positioner til en mere åben kommunikation og place-

ring af beslutningskompetencerne på tværs i organisationerne. De to japanske organisationsforskere, Nonaka og Takeuchi, (Voxted 2005) argumenterer for, at kreative og netværksorienterede processer, der danner baggrund for den vidensintensive udvikling, fortsat må foregå inden for et hierarki med ledelse og en overordnet ansvars- og arbejdsdeling, men i en ændret form. I de nye organisationsformer foregår kommunikationen på tværs af de formelle positioner og forbindelseslinjer på det horisontale niveau. Som følge af decentraliseringen af ledelsesopgaverne leder kollegaer andre kollegaer på samme niveau. Ledelseslagene er derfor blevet diffuse, de overlapper og glider ind over hinanden.

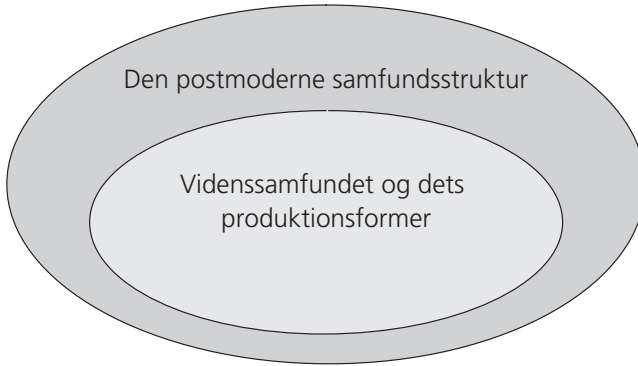
Organisationerne bliver altså stadig mere komplekse, og en stigende mængde arbejde er forbundet med specialisering, herunder også samarbejde med eventuelle eksterne aktører, for så vidt organisationerne indgår i netværksstrukturer med andre organisationer. Det betyder nye opgaver med arbejdets koordination. Desuden står organisationerne overfor at skulle håndtere en stigende informationsmængde i forbindelse med udviklingen af ny viden, hvilket stiller selvstændige krav til ledelse og koordinering. Det øger behovet for, at flere ansatte løser ledelsesopgaver, og dermed at ledelsesopgaverne omfordeles. Hvor hierarkiet i Webers bureaukrati handlede om at tage højde for kommandostrukturerne, er hierarkiets rolle i de nye vidensorganisationer at håndtere information og kommunikation.

Bevægelsen fra at se og efterspørge organisationer som stabile hierarkier til fokus på organisationerne som processer i fortsat udvikling inkluderer nogle drastiske oprør med måden, hvorpå vi tænker styring, effektivitet og ledelse. For at forstå denne udvikling er det relevant at analysere den samfundsudvikling, der i samme tidsrum har fundet sted. Her kan vi finde nøglen til en forståelse af, hvorfor organisationerne og vores forventninger til disse har ændret sig så kraftigt de sidste år.

## Postmodernisme og videnssamfund

De forandringer, der har vist sig i samfundsstrukturen efter afslutningen af 2. verdenskrig har fået mange prædikater – det postmoderne samfund (Lyotard 1979), det senmoderne samfund (Giddens 1990), risikosamfundet (Beck 1997) m.v. Overordnet set kan man skelne mellem 1) den postmoderne samfundsstruktur eller postmoderniteten som en videnskabsteoretisk samfundskonstruk-

tion<sup>3</sup> og 2) videnssamfundet som en konkret økonomisk produktionsform – se figur nedenfor.



Videnssamfundet må betragtes som en delmængde af den postmoderne samfundsstruktur eller postmoderniteten. Begrebet videnssamfundet vedrører i vores forståelse alene viden som et produkt eller en produktionsform – dvs. frembringelse af ny viden i forhold til arbejdslivet i private eller offentlige virksomheder. Den postmoderne samfundsstruktur er langt mere indgribende i alle dele af individernes liv fx i forhold til kunst, kultur og livsformer.

Vi har valgt at tage udgangspunkt i den danske samfundsteoretiker Lars Qvortrups analyse af samfundsudviklingen, idet denne analyse netop rummer dobbeltheden mellem en videnskabsteoretisk samfundskonstruktion og konkrete produktionsformer. Analysen er beskrevet i en trilogi (Qvortrup 1998, 2001, 2004), hvor det videnskabsteoretiske udgangspunkt er Luhmanns konstruktivistiske systemteori. Qvortrups samfundsbeskrivelse er opdelt i tre faser med inspiration fra Toffler (1981): det simple samfund, det komplekse samfund og det hyperkomplekse samfund. Med udgangspunkt i samfundets produktionsformer vil vi nedenfor først kort beskrive Tofflers tre samfundsfaser og i forlængelse heraf videnssamfundet. Dernæst følger Qvortrups tre samfundsfaser. Der er som ovenfor nævnt en tæt sammenhæng mellem den postmoderne samfundsstruktur og videnssamfundets produktionsformer. Denne komplekse

3 En videnskabsteoretisk samfundskonstruktion er en teoretisering over samfundet. Lyotard (1979) definerer fx den postmoderne samfundstype som opløsningen af de store samfundsførelser, der erstattes af de mange små og fragmenterede narrativer, der bestemmer værdier og retninger.

konstruktion gør det vanskeligt at skille de to former fra hinanden. Beskrivelsen af Qvortrups analyse af de tre samfundsfaser vil derfor indeholde denne sammenvævede kompleksitet.

### Agrarsamfundet – det industrielle samfund og det postindustrielle videnssamfund

Toffler (1981) vælger at betegne sine tre samfundsfaser som bølger. Rent metaforisk får man billedet af samfundsformer, der bevæger sig ind over hinanden for til sidst at flyde sammen. Toffler tager udgangspunkt i samfundets produktionsformer. Den første bølge er ifølge Toffler udviklingen af agrarsamfundet, som epokemæssigt var dominerende frem til opfindelsen af dampmaskinen. Den anden bølge er karakteriseret ved industrialismen, hvor produktionstræk som standardisering, specialisering, synkronisering, koncentrering, maksimering og centralisering præger de gigantiske, hierarkisk opbyggede og bureaukratiske organisationer. Planlægning, styring og kontrol er kodeordene. Postindustrialisme er betegnelsen for den tredje bølge, der tager sin begyndelse midt i 1900-tallet. De turbulente og meget omskiftelige produktionsbetingelser betyder, at stadig flere virksomheder organiserer sig i løst koblede systemer<sup>4</sup> med mere eller mindre selvstyrende projektgrupper, der dannes og opløses i takt med, at en opgave skal løses. Fleksibilitet og netværksdannelser er centrale kodeord i de postindustrielle organisationer. Det nytter ikke noget, at organisationerne forsøger at holde omverdenen på afstand eller passivt afventer udviklingen i denne. Tværtimod må organisationer selv aktivt gå ind i at skabe og konstruere udviklingen i omverdenen. Dette gøres fx gennem forskellige netværksdannelser, videndelingsfora og markedsføringstiltag.

Videnssamfundet opstår som begreb i forlængelse af postindustrialismen. Produktion og forbrug i videnssamfundet er først og fremmest bygget op omkring den højteknologiske udvikling, hvor viden, kundskaber og information er en hovedhjørneste. I videnssamfundet er viden og vidensudvikling altafgørende for samfundets økonomiske vækst. Evnen til kreativitet og nytænkning er helt central, helst skabt i sociale miljøer (Florida 2005).

---

4 Løst koblede systemer er et system af relaterede enheder som fx individer eller team, hvormellem interaktionen er præget af tilfældighed (Orton og Weick 1990).

De nye fleksible vidensbaserede økonomier med nye arbejdsmønstre kræver andre egenskaber, færdigheder og uddannelse af arbejdsstyrken end under industrialismen. Arbejds måder forskyder sig derfor fra manuelt arbejde mod videns- og kundskabsarbejde, hvor udvikling og læring bliver stadig vigtigere. Det får også afgørende betydning for de formelle ledelsesfunktioner, hvor aktiviteter som sparring, coaching og supervision af medarbejderne bliver centrale elementer i udøvelsen af ledelse. For medarbejdernes gælder, at selvledelse bliver væsentlig, fordi vidensarbejderen selv er opdragsgiver til sit eget arbejde. Det bliver derfor som tidligere beskrevet væsentligt at kunne arbejde og fungere i grupper, udøve stor selvdisciplin og samtidig udvikle kritiske evner i det sociale samspil med andre.

### De simple-, komplekse- og hyperkomplekse samfundstyper

Qvortrup kobler sine tre samfundstyper – det simple samfund, det komplekse samfund og det hyperkomplekse samfund – til Luhmanns videnskabsteoretiske samfundskonstruktion, der bygger på konstruktivistisk systemteori (Luhmann 2000).<sup>5</sup> Qvortrup tager udgangspunkt i den stigende samfundsmæssige kompleksitet og beskriver hvordan samfundet har udviklet sig fra et simpelt landbrugssamfund over et komplekst industrisamfund til et hyperkomplekst videnssamfund. Qvortrup (2000) argumenter for, at en samfundstype er begrundet i den måde, mennesker omgås hinanden på, dvs. den måde, som vores indbyrdes interaktion og kommunikation er formet. Teknologiuudviklingen har i meget væsentlig grad været med til at udvide vores kommunikative rækkevidde og dermed antallet af personer, vi er i samfund med. Via internettet er vi potentielt inden for kommunikativ rækkevidde af hele verdens befolkning, og det må naturligvis opleves som en udvidet kommunikationsbelastning. Den teknologiske udvikling har medført, at samfundet er blevet et interaktionsrum med stor kompleksitet.

---

5 Luhmanns konstruktivistiske systemteori er, hvad Jens Rasmussen (1999) benævner operativ konstruktivisme. Denne adskiller sig fra socialkonstruktionisme i og med, at socialkonstruktionisterne mener, at al erkendelse foregår i en social kontekst, hvor imod Luhmann mener, at man godt kan foretage operationer (i form af tanker og erkendelser) uafhængigt af en social sammenhæng. I kapitel 2 præsenteres en uddybende definition af begrebet socialkonstruktionisme.

Der har altid eksisteret kompleksitet, men det bliver helt centralt i det komplekse samfund og i særdeleshed i det hyperkomplekse samfund. Men hvad er så kompleksitet i denne betydning? Kompleksitet opstår, når man har etableret mange tilkoblinger til omverdenen – man skal jo være godt informeret. For at være beslutningsdygtig er det dog nødvendigt, at afskære sig fra størstedelen af disse tilkoblinger (Qvortrup 1998). Fx skal man for at gennemskue en kompliceret problemstilling selv i forvejen kende meget til emnet. Det betyder, at man må være velinformeret for at kunne skære igennem i en sag – dvs. kunne foretage en kompleksitetsreducering. For at håndtere en kompleks omverden skal man derfor selv være kompleks (besidde megen viden). Når man skal søge information, skal man fx vide, hvordan man begrænser mængden af data. Tænk bare på, hvordan vi på internettet må kompleksitetsreducere via indsnævring af søgeord for ikke at drukne i informationer. Internettet indeholder altså langt flere informationer end den enkelte har mulighed for at tilkoble sig. Et hvert individ indeholder en given mængde kompleksitet i form af forskellige typer viden, tolkninger m.v. Denne kompleksitet vil variere fra individ til individ alt afhængig af bl.a. den sociale og kulturelle baggrund, uddannelsesretning og -niveau samt de påvirkninger og erfaringer, som personen ellers har gjort sig. Den omverden, som det enkelte individ omgives af, vil altid indeholde mere kompleksitet, end individet selv kan rumme.

Ved hyperkompleksitet forstås kompleksitet af anden orden, dvs. kompleksitet, der henviser til sig selv. Det er altså ikke bare en betegnelse for en øget mængde af kompleksitet. At et samfund er komplekst betyder, at det indeholder flere muligheder, end man som iagttager umiddelbart kan tilkoble sig. I det hyperkomplekse samfund må man som individ eller organisation desuden forholde sig til vilkårligheden i sin egen beskrivelse af sig selv og sin omverden. Man er ikke bare usikker på sin omverden, men man er også usikker på sin egen usikkerhed og må endvidere forholde sig løbende til denne dobbelte usikkerhed (Qvortrup 1998, 2004). Refleksion er et vigtigt redskab til at forholde sig til egen usikkerhed, sine egne til- og fravalg i erkendelsesprocessen. Derfor må kontinuerlig refleksion være et af de væsentlige kendetegn ved det gode team, hvilket vi kommer nærmere ind på i kapitel 4.

På baggrund af ovenstående antagelser opstiller eller konstruerer Qvortrup (1998) sin samfundsmodel med de tre grundtyper: det simple samfund, det komplekse samfund og det hyperkomplekse samfund, der samtidig viser en ud-

vikling i kompleksitet i forhold til menneskers interaktion og kommunikation. Det er vigtigt at pointere, at de tre samfundsgrundtyper er konstruktioner, der kan anvendes til at danne meninger om livet, som det leves i et givent regionalt/nationalt/internationalt fællesskab. Hver af de tre samfundstyper kan være mere eller mindre meningsfulde til at forstå og belyse det levede liv, som det udfoldes i forskellige grupperinger. I et samfund, som fx det danske, eksisterer der således både grupperinger, der bedst begribes ved hjælp af den simple, den komplekse og/eller den hyperkomplekse samfundstype.

### Det simple samfund

Det simple samfund kan overskues udefra. Der er tale om et landbrugssamfund, hvor den cykliske natur, religionen og (over)troen er i centrum. Denne samfundsform betegnes af Qvortrup som den deocentriske tidsalder.<sup>6</sup> I den deocentriske tidsalder er det Gud eller det guddommelige, der udgør det universelle. Videnskaben i denne tidsalder ses som en hån mod den sandhed, man finder i Gud, og demokratiet er en hån mod den sociale orden, der er skabt af Gud. Videnskabelig forskning er ikke baseret på observationer gjort af mennesker, men baseret på guddommelige principper. Samfundets orden og organisering bygger på stratifikation, dvs., at et menneske fødes ind i og tilhører en bestemt stand og samfundslag. Skellet mellem det simple samfund og det komplekse samfund sættes i den vestlige verden til omkring oplysningstiden i 1700-tallet.

### Det komplekse samfund

Det komplekse samfund kan overskues indefra, dvs. fra ét observationspunkt, som selv har andel i systemets kompleksitet. Hvor der i det deocentriske samfundet var en forestilling om, at det var Gud, der kunne overskue samfundets orden, så er tankegangen i det komplekse samfund, at det er mennesket, der er i fokus og som betragtes som skabelsens formål. Mennesket indtræder så at sige på Guds plads og bliver derfor selv en del af kompleksiteten. Tidsalderen betegnes af Qvortrup som antropocentisk.<sup>7</sup> Industrisamfundet knytter sig til denne tidsalder. Industrisamfundets grundfunktion var at udvikle mekaniske

6 Deo betyder Gud. I den deocentriske orden er samfundets moral begrundet i det guddommelige.

7 "Anthropos" betyder menneske. I den antropocentriske orden er det mennesket, som er det universelle ideal.

produktions- og organisationssystemer, der kunne forvandle råmaterialer til industriprodukter. Den komplekse samfundsorden er en lineær fremadskridende samfundsudvikling med velordnethed og bureaukrati.

Den komplekse samfundstype hviler grundlæggende på oplysningstidens tro på, at naturen kan omformes, og sociale fremskridt kan opnås gennem systematisk udvikling af videnskabelig og teknologisk indsigt og gennem rational anvendelse af denne indsigt på det sociale og økonomiske liv. Antropocentrismen betragtes med andre ord som en samfundstilstand, der opretholdes af oplysningstidens tro på rationel og videnskabelig udvikling, troen på teknikens sejr over naturen og muligheden for at kontrollere og forbedre menneskers vilkår via videnskabelig og teknologisk indsigt. I det komplekse samfund adskilles den økonomiske produktion og den menneskelige reproduktion. Familie og arbejde adskilles. Dette afspejles i den tiltagende urbanisering med adskilte bolig- og industriområder. Med industrialiseringen følger fabrikssystemer, masseforbrug og masseproduktion for globale markeder.

Herhjemme var det komplekse samfund politisk set karakteriseret ved en central ledet beslutningsmyndighed med økonomisk styring og kontrol. Statens strukturer blev stadig stærkere, og administrationen blev mere centraliseret. Der blev iværksat en social udvikling gennem velfærdsreformer og herunder indførelse af almen skolegang, der dels sikrede uddannelse og nye muligheder for unge mennesker som samfundsborgere og dels sørgede for oplæring af fremtidens arbejdskraft og opretholdelse af samfundets styring og orden. Det offentlige overtog vand- og elforsyning samt telekommunikation og vigtige råvareressourcer for at skabe billige og stabile infrastrukturer i forhold til produktionen.

Det komplekse samfund er kendetegnet ved store komplekse og tunge bureaukratier med hierarkiske opbygninger, begrænsede, specialiserede ekspertiseområder og nøgleord som standardisering og effektivisering. I bureaukratierne er funktionerne rationelt fordelt og karriereforløbene ordnet i en logisk progression efter rang og anciennitet. I den offentlige administration, specielt i de kommunale forvaltninger, kunne man begynde som kontorelev og ende som direktør for et forvaltningsområde gennem et karriereforløb fra kontorelev, kontorassistent, fuldmægtig, ekspeditionssekretær, vicekontorchef, kontorchef og vicedirektør til direktør – et system af feudal oprindelse og med militærisk forbillede. En organisation i det komplekse samfund er ensbetydende med en



klar og forudsigelig karrierevej, klare og stabile opgave- og ansvarsfordelinger og en gradvis opbygning af ancienniteten. Afslutningen på 2. verdenskrig markerer overgangen fra det komplekse til det hyperkomplekse samfund.

## Sikkerhed og tryghed i det komplekse samfund

Når vi går væk fra at se på samfundsudviklingen generelt og alene fokuserer på individniveau, viser det sig tydeligt, at de ændrede samfundsvilkår har stor indflydelse på det enkelte menneskes liv både personligt og i arbejdsmæssig sammenhæng. På det personlige plan betød overgangen fra det simple samfund til det komplekse samfund tab af magi og ånd som følge af afmystificeringen og religionens forfald. Den religiøse forståelsesramme og rituelle praksis i det simple samfund tilbød en forudsigelig fortolkning af menneskelivet og af naturen.

I det komplekse samfund råder system og orden og en oplevelse af kollektiv identitet og tilhørsforhold både i relation til den enkeltes familie og arbejdsplads (Qvortrup 1998). På arbejdspladen tilbyder de bureaukratiske strukturer<sup>8</sup> en klar oplevelse af den enkeltes plads i helheden. Det betyder en fornemmelse af sikkerhed både i forhold til den eksisterende arbejdsopgave og i forhold til fremtiden – både på arbejdet og efter arbejdets ophør. Med udvikling af pensionsordninger og forsikringer bliver det i den enkeltes interesse at være knyttet til langvarig tjeneste i en og samme organisation. At opnå 25-års og 40-års jubilæum bliver idealet for mange. Hvorfor skifte job og eventuelt udsætte sig for økonomisk og personlig usikkerhed ved at skulle begynde et nyt sted og skabe nye sociale relationer?

Prisen for sikkerheden er til gengæld, at personligheden skal være salgbar og formbar. Det betyder, at personligheden skal slibes til, sådan at den passer optimalt ind i den konkrete jobprofil, hvilket sker på bekostning af det personlige udtryk. Der kan derfor argumenteres for, at sikkerhed forstået som fornemmelse for og forståelse af, hvor man hører til, i større eller mindre grad bliver opnået på bekostning af det enkelte individs udvikling og udfoldelse. De store organiseringsenheder og manglende fokus på medarbejderne som hele

---

8 Ikke alle organisationer er organiseret bureaukratisk i det komplekse samfund. I denne samfundsform er det dog et ideal i mange organisationer ikke mindst inden for den offentlige sektor.

mennesker fører i værste tilfælde til fremmedgørelse og oplevelse af manglende mening med tilværelsen.

### Det hyperkomplekse samfund

Det hyperkomplekse samfund kan ikke overskues fra noget enkelt observationspunkt – hverken internt eller eksternt – men må iagttages fra en flerhed af observationspunkter med hver deres iagttagelseskode. Hvert individ, hvert team, hver organisation og samfundsinstitution konstruerer omverdenen ud fra deres eget perspektiv. Vælges et andet perspektiv ændres det konstruerede. Denne tidsalder betegnes af Qvortrup som polycentrisk.<sup>9</sup> Den hyperkomplekse samfundstype er iflg. Qvortrup uden én kerne og ét styrende centrum. Det viser sig bl.a. ved, at samfundssystemer uddifferentieres i mange forskellige funktionelle subsystemer. Dette princip gælder på alle niveauer i samfundets organisationer. Fx er en folkeskole ikke blot én organisation, men består af mange små enheder i form af mere eller mindre selvstyrende lærerteam, der hver især har deres eget indforståede sprog, egne tolkninger af begivenheder og udtalelser og en egen teamkultur. Formelt og udefra set er der tale om én skoleorganisation og én ledelse, men når man går ind i skolens system, vil man kunne iagttage, at skolens ledelse, styring og aktiviteter udfolder sig fra mange forskellige centre inde i skolen.

Vi er hastigt på vej til at blive et videnssamfund som afløsning for industri-samfundet. Et vidende samfunds grundfunktion er at håndtere kompleksiteten ved hjælp af viden<sup>10</sup>, hvad enten denne viden findes som en kompetence hos den enkelte medarbejder eller den findes i organisationer som kollektive kompetence- og videnssystemer. Fællesbetegnelsen for denne aktivitet er ikke arbejdsbaseret materiel håndtering, men vidensbaseret kompleksitetshåndtering, der omfatter håndtering af både materiel, psykologisk, organisatorisk og samfundsmæssig kompleksitet. Svaret på den voksende ydre kompleksitet i omverdenen er at udvikle en indre kompleksitet, dvs. mere viden, der matcher omverdenens krav. For mennesker vil det sige at udvikle kompetencer, hvor

<sup>9</sup> Poly betyder mange. Polycentrisk henviser til en samfundsorden med mange centre.

<sup>10</sup> Det hyperkomplekse samfund forandrer sig gennem læring. Komplexiteten håndteres ved hjælp af viden, for gennem kompleksitet kan vi tilegne os mere kompleksitet fra omverden, dvs. viden. Viden (produktet) skabes ved hjælp af læring (processen).

man både kan håndtere den komplekse viden og omsætte den i kommunikation med andre personer. En måde, hvorpå man kan understøtte denne udvikling, er ved at introducere selvstyreende team. Man kan derfor tale om et polyfont videnssamfund uden ét bestemt centrum, men derimod med mange centre og hvor generering af ny viden er produktionsformen.

Det polyfone videnssamfund er en samfundstilstand, som økonomisk, politisk, organisationsmæssigt og i forbindelse med det personlige liv formes efter helt andre principper, end tilfældet er i tidligere samfundsformer. Nogle af nøgleordene i et polyfont videnssamfund er globalisering, informationsteknologi, kompleksitet, værdipluralisme, fleksibilitet, refleksivitet, individualitet for blot at nævne nogle af de vigtigste. Samfundstypen er på ingen måder entydig, snarere tværtimod fyldt med paradokser og modsætninger. Globalisering kan føre til etnocentrisme<sup>11</sup>, fladere organisationsstrukturer kan betyde mere eller mindre skjult hierarkisk kontrol via omfattende koordinationsystemer, og decentralisering kan på andre niveauer føre til mere centralisering. Fx decentraliserer man i Danmark beslutningsprocesser til diverse offentlige brugerbestyrelser, samtidig med at man centraliserer beslutninger i overnationale råd og forsamlinger som fx EU, NATO og FN.

De politiske systemer er i de vesteuropæiske lande karakteriseret ved decentralisering af beslutningsmyndigheden til lavere niveauer og til borgerne i form af brugerbestyrelser. De liberale principper fra New Public Management<sup>12</sup> præger i stigende grad den offentlige administration med markedsorientering og udlicitering af de offentlige serviceydelser som fx børnepasning, skole, ældrepleje og hospitalsdrift. De offentlige institutioner styres i vidt omfang via kontraktstyring med fokus på kvalitetsudvikling, evaluering og måling af serviceydelserne. Kundeorienteringen og det enkelte individ er kommet i fokus (Klausen 2001).

Økonomi og produktion er i det polyfone videnssamfund også kendetegnet

11 Etnocentrisme betyder at se en anden kultur gennem sin egen kultur. De normer (religiøse, moralske, politiske, kunstneriske m.v.), man selv er opdraget med, betragtes som alle andre overlegne. Udviklingen fra det etnocentriske stadium til et etnorelativistisk stadium er beskrevet af Finn Thorbjørn Hansen (2001).

12 New Public Management (NPM) er den engelsksprogede samlebetegnelse for reformtiltag, der omhandler modernisering af den offentlige sektor. Reformerne omfatter bl.a. decentralisering af beslutningsprocesserne, dekoncentration, udlicitering, privatisering, markedsgørelse/kommercialisering, finans- og økonomistyring samt nye ledelses- og organisationsformer.

ved international bredde og integration. Ved hjælp af kommunikation og IT kan beslutningsprocesserne praktiseres over stadig større distancer. Personalet behøver ikke være samlet på ét sted hele tiden; den enkelte medarbejder kan sidde hjemme eller i et andet land og alligevel være i kontakt med arbejdspladsen. Placering af produktionslokaler er heller ikke længere bestemt af traditioner eller behov for en stor lokal arbejdsplads. Produktionen kan flyttes langt ud over de nationale grænser alt afhængig af grundpriser og arbejdskraftens pris og fleksibilitet.

Organisationerne i det polyfone videnssamfund er, som allerede skitseret, karakteriseret ved fleksible netværk og alliancer og ved at være dynamiske og samarbejdsorienterede, rettet mod uforudsigelige problemer og muligheder, opgaver og projektet. Heroverfor står det komplekse samfunds organisationer med de stabile roller og ansvarsområder tildelt efter funktioner og afdelinger, reguleret gennem hierarkisk kontrol. Udvikling, læring og vidensdeling er centrale begreber i det polyfone videnssamfunds organisationer. Individet får ved denne organisationsmæssige struktur i langt større grad mulighed for og stiller krav om selvudvikling og realisering af egne mål. At deltage i de meget bevægelige og ustabile organisationsstrukturer med flade hierarkier forudsætter en reel myndiggørelse af medarbejderne herunder deltagelse i de vigtigste beslutninger i organisationen og mulighed for at være med til at forme organisationens mål.

Tofflers samfundsfaser				Qvortrups samfundsfaser			
Periode	Samfundstype	Produktionsform	Ledelse og organisering	Periode	Samfundstype	lagttagelsesform	Ledelse og organisering
1. bølge	Det agrare samfund	Landbrug, bonden	Standshierarki	Frem til oplysnings-tiden i 1700-tallet	Simpelt samfund	Deocentrisk Gud i centrum	Kongen, præsterne – den fødte leder
2. bølge	Det industrielle samfund	Standardiseret masseproduktion ingeniøren	Hierarkisk opbyggede bureaukratier, orden og kontrol	Fra 1700-tallet til efter 1945	Komplekst samfund	Antropocentrisk, mennesket i centrum, rationalisme og realisme	Central ledelse og styring – den professionelle leder
3. bølge	Det post-industrielle samfund	Viden, højteknologisk udvikling kaospilot	Løst koblede systemer, netværk og selvstyrende projektgrupper	Fra ca. 1945	Hyperkomplekst samfund	Polycentrisk, mange centre, konstruktivisme	Ledelse som kollektiv funktion, selvledelse, selvstyring, selvregulering – den koordinerende leder

## Nye krav og muligheder for individet i det polyfone videnssamfund

Indtræden i det polyfone videnssamfund betyder således store ændringer for organisationerne. Konsekvenserne af udviklingen er ligeledes af stor betydning for det enkelte individ. Ifølge Jens Rasmussen (1999) befinder vi os i en samfundstilstand, hvor en grundlæggende fornuft i form af fælles værdier og normer ikke længere eksisterer. Det er netop kendetegnende for de hyperkomplekse og polyfone samfundsformer, at både moralske, etiske, religiøse og ideologiske opfattelser er flydende og mangfoldige. Enhedskulturen er forsvundet og erstattes af en collage af subkulturer. Begreber som værdisammenbrud eller kulturel frisætning anvendes til beskrivelse af dette. Individet har ikke længere rødder i stabile relationer og har ingen forankring i entydige moralske kendsgerninger gældende for hele samfund. Det betyder, at det enkelte individ er overladt til sine egne valg.

Det enkelte menneske skal således på en helt anden måde end tidligere konstruere sin egen identitet. Via selvstændige valg skal han definere, hvem han er. Det er ikke længere givet af familiebaggrund, tradition, geografisk tilhørsforhold m.v. (Christensen 2002)

Samtidig udsættes individet i dag for mange brud i forbindelse med forandringer i de sociale relationer. Skilsmisser, hyppige partnerskift og jobskifte er en del af det hyperkomplekse menneskes livsstil. Sennett (1999: 19) nævner, at et moderne menneske må påregne at skifte arbejdsplads 11 gange i sit 40-årige arbejdsliv og ændre sit kvalifikationsgrundlag mindst tre gange. Denne fragmentering i individets liv har den effekt, at individet skal lære at begå sig i flere forskellige kontekster, hver med sine krav til hensigtsmæssig og tilpasset adfærd.

Det enkelte individ har selv retten til og ansvaret for at definere, hvad han vil bruge sit liv til. En personlig frihed og et krav som han ikke kan fralægge sig. Dog er han i sin identitetsudvikling og livsvalg begrænset af de dominerende kulturelle historier om, hvad det vil sige at være et menneske af moralsk værdi (White 2006a, Bruner 2004). I det hyperkomplekse samfund er historien om det værdifulde menneske en historie, som fremhæver selvstændighed, selvsikkerhed, selvrealisation m.v. Ikke mindst fremskridtene inden for den elektroniske kommunikation og den hurtige spredning af information og mediebilleder tydeliggør, at mennesker kan leve på mange forskellige måder. Den enkelte kan i princippet blive lige den, han har lyst til. Men det er dog kun i princippet.

Evnen til at gribe disse muligheder er ikke til stede i samme omfang hos alle. Refleksivitet, kreativitet, kommunikative færdigheder, fleksibilitet, autonomi og samarbejdsevne er alle vigtige kompetencer, som individet skal være i besiddelse af, hvis de mange muligheder for udvikling af livsbanen skal udnyttes fuldt ud. Af dette følger, at dannelsesidealet i dag er et ganske andet end for bare 30 år siden.

At konstruere sin egen livsbane, sin egen identitet samt håndtering af mangeartede relationer og kontekster stiller nye krav til individet. Når produktionen og forbruget i det polyfone samfund primært er bygget op omkring den højteknologiske udvikling, hvor viden, kundskab og information er centrale elementer, kræver det andre færdigheder, kompetencer og anden uddannelse af arbejdsstyrken end i det komplekse samfund. Arbejds måder forskyder sig fra manuelt arbejde hen mod vidensarbejde, hvor udvikling og læring bliver stadig vigtigere. Ledelse i vidensvirksomhederne er kendetegnet ved selvledelse, hvor vidensarbejderen selv er opdragsgiver til sit eget arbejde. Kontrol erstattes af selvkontrol og praksisfællesskaber som fx selvstyrende team. Det bliver væsentligt at kunne arbejde og fungere i forskellige sammenhæng, udøve stor selvdisciplin og påtage sig ansvaret for egen læring.

Vi står altså i en situation, hvor individet har fået stor frihed til at bestemme over eget liv. Individet står alene med dette ansvar, men er samtidig tvunget til at agere i mange kontekster og være parat til at håndtere nye krav kontinuerligt. Dette kræver en stor grad af kompleksitetsduelighed. En duelighed som både efterspørges og udvikles ved implementeringen af selvstyrende team.