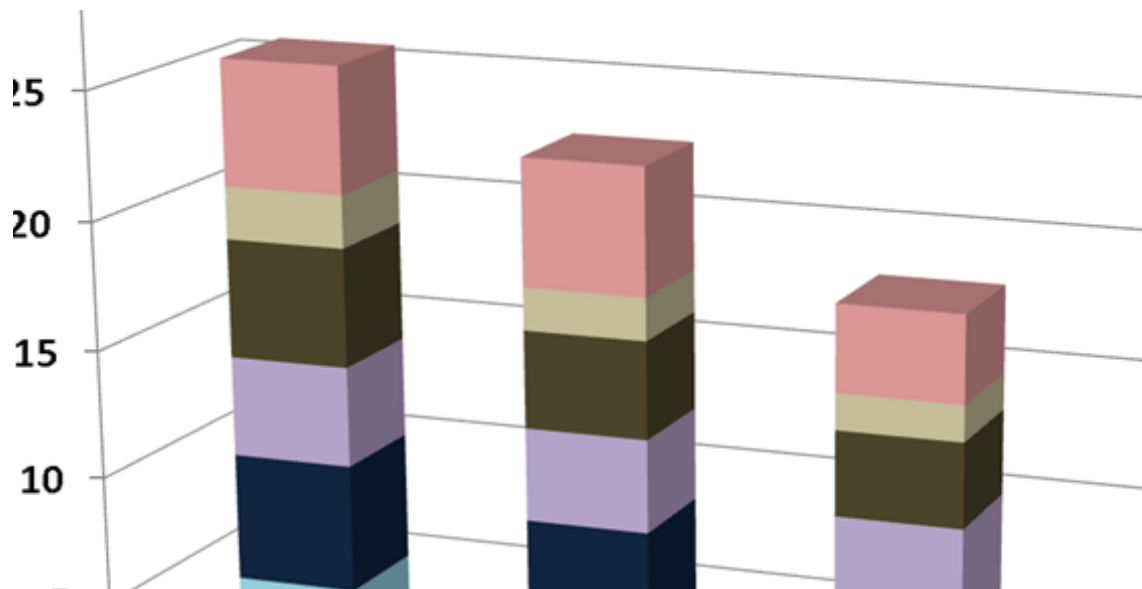


Multi-Criteria Decision Analysis

- En analyse af de ledelsesmæssige muligheder i en beslutningsmodel



MASTERAFFHANDLING

Anslag: 112.075 (49,3 sider)

Vejleder: **Frank Meier**

René Juhl

maj 2013

Indhold

Abstract in english	2
1. Indledning	4
2. Hvad er Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)?	8
2.1 De 8 trin i MCDA	8
2.2 Eksempel på brug af MCDA	10
3. Placering af MCDA på det beslutningsteoretiske landkort	13
3.1 I spændingsfeltet mellem neoklassisk beslutningsteori og adfærdsbaserede beslutningsteorier	14
3.2 Beslutningsteoriens dikotomier og akser	19
3.3 MCDA på landkortet	22
3.4 Hypoteser som iagttagelsespunkter i casen	28
4. Anvendelse af MCDA i praksis	31
4.1 Beskrivelse af casen	31
4.2 Analyse af hypotesernes kraft i praksis	38
4.3 De ledelsesmæssige muligheder i MCDA	43
4.4 De ledelsesmæssige muligheder i forandringsprocesser	45
5. Nye Perspektiver - Nye Muligheder	47
5.1 Anvendelse af MCDA som evalueringsmodel	47
5.2 Beslutningstagerne som de første interessenter	47
5.3 Inddragelse af "forstyrrende" ikke-interessenter	48
Litteratur	50

ABSTRACT IN ENGLISH

Generally the task of deciding is crucial to the leader in a public organization. Not only because this is a defining matter of the relation between the employee and the employer, where the asymmetric relation is accentuated, but also because the public sector in Denmark as we know it is constantly changing. As a leader of a public organization in a danish municipality I found the socio-technological tool of Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA), that was introduced to me by professor Lawrence Phillips, interesting as an answer to the challenge of coping with the multiple objectives that characterizes many emerging issues. The key question in this dissertation is: "Which opportunities will the application of MCDA provide to support effective organizational changes?".

The question is answered through a two step analysis. Firstly, the MCDA is placed on the "map" of the decision theory, which lead to three main hypothesis that characterize this decision model. Secondly, the analysis is based on a case from my own organization, where MCDA was applied to evaluate an organizational strategy. This analysis supports a cautious application of MCDA although the model gives the public leader a great variety of opportunities.

Looking into the development of decision theory it becomes clear that the roots of this theory is partly based on philosophical ideas and mainly on mathematical and economical ideas. As stated very clearly by Bermudéz (2009):

"Decision theory is first and foremost a mathematical theory and the problem here is in essence a problem about the applicability of mathematics to the "real" world" (Ch: "Decision Theory and Rationality", p4)

On the other hand proponents of the sociological and behavioral sciences are opposing to this rational ideology assumed in these neoclassical theories (e.g. Enderud, 2003/1986/1976). As findings have proven the ideology of the rational decision is not compatible with real life decisions in organizations. Decisions are not, and should not be, made by the definition of absolute rationality. As observed decisions are mostly based on psychological, social and organizational conditions, and a theory of decisions must take these factors into account. There was a lot of debate about these issues in the late sixties and in the seventies. In more recent theories of decision the findings of the behavioral sciences are accepted and adapted, but the notion of the rational decision process still remains the main ideology.

The MCDA procedure to decision analysis seems to be an exception. Placing MCDA on the map of decision theory showed that the model has a

constructionist approach as the primary objective of the process is to ensure a consensual agreement among the key players about the best model/decision. The three hallmarks of MCDA were set up in three hypothesis: (1) MCDA establishes consensual agreement among the key players, (2) MCDA creates a constructive process and a common narrative and (3) The MCDA process creates the foundations for effective implementation.

The case in this dissertation was based on the need for a new strategy of how to teach children and youngsters with socio-emotional difficulties and disorders in the public school in the municipality where I am employed. Key players were invited for a two-days workshop on this topic and the procedures of MCDA was applied the first day.

The workshop showed a number of challenges to the promising theoretical inferred application of MCDA. Firstly and foremost it was a drawback noticing that the process was missing important key players although the reason for this was relevant. The foundation of MCDA's consensual objective is the construction of a social shared reality (Phillips, 1984) and this was shown to be crucial to the MCDA analysis. Secondly, a variety of inaccurate use of the MCDA procedures gave a result that was imprecise and only supported a vague tendency for a new strategy. Other problems to the procedure were also observed.

As mentioned above the MCDA is a promising procedure of coping with complex decisions with multiple objectives as a leader of a public organization, but it is crucial that the leader is cautious and conscious when using this method of analysis. By the means of expanding and improving the procedure, some suggestions of developing MCDA are proposed.

1. INDLEDNING

Som leder i en Pædagogisk-Psykologisk Rådgivning (herefter PPR) er det selvfølgelig naturligt, at der dagligt skal træffes beslutninger. Det er beslutninger, som kan have væsentlig betydning for kommunens borgere, for medarbejderne i min egen organisation eller samarbejdspartnere uden for organisationen. Sommetider er det nødvendigt at træffe hurtige beslutninger, selvom beslutningerne kan have stor betydning for andre. Andre gange bliver væsentlige beslutninger vendt og drejet, drøftet og forhandlet på forskellige niveauer og i forskellige sammenhænge, og beslutningen sker i sidste ende på baggrund af en længere proces. Uanset om beslutningen træffes hurtigt eller efter en længere proces, er spørgsmålet dog stadig det samme: "Var der den fornødne viden til at træffe den rigtige beslutning?" og "Vil beslutningen blive opfattet som rigtig/legitim hos dem, som bliver berørt af beslutningen?". Overordnet kunne spørgsmålet derfor være: "Var det en god beslutning?".

I relationen mellem medarbejderne og lederne i organisationen er netop beslutningsretten eller beslutningskompetencen en afgørende markør for den asymmetriske magtrelation mellem lederen og medarbejderne. Det er, når lederen skærer igennem og træffer en beslutning, at lederen manifesterer sin formelle ret til at beslutte og dermed understreger sin formelle position som overordnet i forhold til medarbejderne. Med denne ret følger der et formelt og et etisk ansvar, hvilket i min optik forudsætter, at lederens beslutninger er *oplyste* og *afstemte*. Dvs. at beslutningen på den ene side er baseret på en vis grad af viden om konsekvenserne af beslutningen og på den anden side, at sammenhængen er medtænkt - hvem bliver berørt af beslutningen og på hvilken måde? Det førstnævnte betyder ikke, at man skal vide alt om alle konsekvenser og er i stand til se alle andre beslutningsalternativer, men at man som leder efterfølgende kan redegøre for, hvorfor beslutningen er god/den bedst mulige. Det sidstenævnte betyder heller ikke, at beslutningen ikke må være i modsætning til andres behov, interesser og holdninger, men at man som leder kan redegøre for hvorfor, at beslutningen er nødvendig trods viden om andres perspektiver.

Mit fokus i denne masterafhandling er fortrinsvis de beslutninger, hvor der er tid til en længere beslutningsproces, d.v.s. hvor der ikke er tale om beslutninger, som skal træffes her og nu. Ydermere vil jeg snævre mit fokus ind på, at det handler om beslutninger, hvor der er tale om forandringsprocesser i organisationer. Det kan både være små og store beslutninger, men det er beslutninger, hvor man i større eller mindre omfang forandrer den organisation, som man er en del af. Forandringer i offentlige organisationer er for længst blevet en naturlig del af den offentlige leders dagligdag i Danmark, og den

offentlige leder skal hele tiden tilpasse sin organisation til de behov, som konstant er under forandring (se f.eks. Greve, 2012). Denne karakteristik af livet i den offentlige organisation er velkendt i min egen hverdag, hvor den ene forandringsproces løbende afløser den næste. Som leder kræver dette, at man konstant er opmærksom på disse forandringsprocesser og forsøger tilpasse sine ledelsesmuligheder og organisationen til de nye behov.

Som svar på denne ledelsesmæssige udfordring er jeg blevet inspireret af Lawrence Phillips, som er professor ved London School of Economics and Politics, og som har forsket i en særlig analyse- og beslutningsmodel: Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) (Dodgson et al., 2001). Det er en model, som han har anvendt i praksis som konsulent for både private og offentlige organisationer, hvilket bl.a. er sket i forbindelse med udvikling af en deponeringsstrategi for atomaffald i Storbritannien (Phillips et al., 2006), en strategi for luftforurening i London (Phillips & Stock, 2003), en analyse af misbrugsstrategien i Storbritannien (Nutt et al., 2010) og i forhold til udvikling af budgetoptimeringsstrategier (Phillips & Costa, 2007). Jeg stiftede bekendtskab med beslutningsmodellen i forbindelse med modulet *Smart Decisions* på min masteruddannelse, som blev afviklet i Berlin i februar 2012. Efterfølgende anvendte jeg MCDA-modellen i forbindelse med et dilemma i min egen organisation, hvor jeg brugte modellen i en fælles analyseproces. Analysen rettede sig mod, hvilken arbejdsfordelingsmodel, som var den bedst mulige, når vi modtog nye sager eller opgaver i PPR. Det viste sig, at analyse- og beslutningsmodellen havde nogle gode muligheder for at skabe en øget indsigt i konsekvenserne af forskellige beslutningsalternativer, og at den sociale proces viste sig at være frugtbar i forhold til udveksling af synspunkter medarbejderne imellem og skabte en vis grad af enighed om den bedste model for opgavefordelingen.

Men jeg konstaterede også, at modellen havde nogle "bivirkninger", som krævede ekstra opmærksomhed (Juhl, 2012b). For det første viste anvendelsen af MCDA, at det var vigtigt at være tydelig omkring formålet med benyttelsen af MCDA. Resultatet af MCDA-proceduren er en kalkuleret vurdering af den bedste model/beste beslutning, som fortælles tydeligt ved hjælp af et søjlediagram - jo højere søjle, jo bedre beslutning. I det nævnte tilfælde var hensigten først og fremmest at *analysere* konsekvenserne af forskellige modeller - ikke at beslutte en eventuel anden model. Formålet med anvendelsen af MCDA havde ikke været tilstrækkeligt tydeligt i den pågældende proces, hvilket kunne have skabt nogle forventninger, som ikke kunne indfries. En anden problemstilling, som blev tydelig, var den tekniske del af processen, som var meget uvant for deltagerne, og som således skabte nogle udfordringer i processen. Den tredje og sidste problemstilling var, at deltagerne oplevede, at

modellens stramme struktur stod i vejen for dialogen, hvilket betød, at der ikke blev nok tid til, at deltagerne kunne lytte til hinandens perspektiver (p12).

Det er med afsæt i min søgen efter den gode model til iværksættelse af effektive og konstruktive beslutningsprocesser for organisatoriske forandringer samt min interesse for og kritik af MCDA, at jeg i denne masterafhandling vil søge at afdække følgende spørgsmål:

Hvilke ledelsesmæssige muligheder har MCDA som metode til at skabe effektive organisatoriske forandringer?

Spørgsmålet vil blive besvaret på baggrund af to analyser. Den første analyse vil bringe MCDA ind i det beslutningsteoretiske univers, og med udgangspunkt i en vurdering og placering på disse teoris "landkort" vil jeg sætte fokus på de ledelsesmæssige muligheder i MCDA i et teoretisk perspektiv. Den anden analyse vil tage afsæt i en case, hvor jeg som leder selv var procesleder for en større analyse- og beslutningsproces, og hvor MCDA blev anvendt som procesmodel i min egen kommune. Med afsæt i processens forløb, observationer og deltagernes vurderinger fra denne case udfordrer jeg de konklusioner og hypoteser, som den teoretiske analyse giver anledning til.

Som analysen peger på, er MCDA en ledelsesteknologi, som rummer et stort potentiale i forhold til at etablere en analyse- og beslutningsproces, hvor der er mange interessenter med potentielt mange og modsatrettede perspektiver på den samme problemstilling. Gennem modellens særlige fortælle-ramme, kan der potentielt skabes en fælles forståelse for fortid, nutid og fremtid. Men MCDA som et socio-teknologisk analyseredskab, hvor det fulde udbytte først og fremmest sker sammen med de interessenter, som vil blive berørt af en eventuel ny model/beslutning, rummer også væsentlige faldgrupper. Det kræver således høj bevidsthed hos proceslederen om utilsigtede effekter af MCDA-processen. Endvidere viser analysen, at proces-modellens konsensus-ideal forudsætter muligheden for, at MCDA-proceduren gentages indtil, at der er fundet en løsning, som interessenterne er enige om, er den bedst mulige. Lykkes det at gennemføre MCDA-processen, hvor der er fundet en løsning/model, som interessenterne selv tror på, er vejen for en relativ gnidningsfri implementering banet. Men som analysen også peger på, så forandrer virkeligheden sig hele tiden (Strøier, 2009), hvilket gør, at den succesfulde implementering ikke er garanteret trods en vellykket MCDA-proces.

Afhandlingen indledes med et kapitel (kapitel 2), hvor MCDA kort beskrives for at give en fornemmelse af processen i MCDA. I kapitel 3 beskrives i første omgang beslutningsteorien, som den har udviklet sig fra omkring 1940'erne og

frém til i dag. Med afsæt i beslutningsteoriernes udvikling og diskussioner opstilles der tre spændingsfelter eller akser, som hver på sin måde er indebygget i en stor del af beslutningsteorien, men som også har en særlig betydning for placeringen af MCDA på det beslutningsteoretiske landkort. I slutningen af kapitlet foreslås nogle ledelsesmæssige konsekvenser for MCDA's placering i beslutningsteorien, og der opstilles tre hypoteser, som undersøges nærmere i det fjerde kapitel. I kapitel 4 tages der afsæt i en konkret case, hvor MCDA-modellen blev brugt i min egen organisation. På baggrund af processens forløb, observationer og deltagernes vurderinger udfordrer jeg de 3 teoretisk udledte hypoteser. Derfra drages konklusioner på de ledelsesmæssige muligheder i MCDA. I den afsluttende diskussion i kapitel 5 giver jeg nogle bud på, hvordan modellen kan anvendes mere fleksibelt i en ledelsesmæssig kontekst, og hvordan grundmodellen for MCDA kan udbygges for at imødegå nogle af de uhensigtsmæssigheder og faldgrupper, som processen kan have.

2. HVAD ER MULTI-CRITERIA DECISION ANALYSIS (MCDA)?

Indledningsvis vil jeg indføre læseren i, hvad Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) egentlig er. Siden jeg deltog på master-modulet, hvor jeg første gang stiftede bekendtskab med MCDA i februar 2012, har jeg ikke mødt andre, som kendte MCDA som analyse- og beslutnings-model. Opslag på bl.a. Google giver da heller ingen resultater på dansk, mens henvisninger til danske hjemmesider på engelsk, hvor MCDA nævnes, er relativt få. I andre lande er modellen mere almindelig, og den har bl.a. været anvendt i stor stil på miljøområdet (Huang et al., 2011), mens den også har været anvendt i forbindelse med store nationale beslutninger i Storbritannien (Phillips et al., 2006; Phillips & Stock, 2003).

Min primære reference til beskrivelsen af MCDA tager afsæt i Lawrence Phillips' forståelse og beskrivelse af MCDA, og som den bl.a. er beskrevet i Dodgson et al.'s håndbog "DTLR multi-criteria analysis manual" (2001). Men som Kilgour et al. (2010) skriver:

Multiple criteria decision analysis (MCDA) is a set of techniques and principles designed to help a decision maker (DM) compare and evaluate alternatives according to two or more criteria (objectives), which are usually conflicting (p320).

Som citatet henviser til, så er MCDA ikke bare én teknik eller én metode, men er række forskellige teknikker eller metoder, som har til formål at vurdere målsætninger og beslutningsalternativer i forhold til hinanden. Nedenfor har jeg redegjort for otte faser i MCDA, som Dodgson et al. (2010) - herunder Lawrence Phillips - beskriver den. Men bl.a. Belton og Stewart (2002) foreslår en langt mere omfattende proces med mange flere faser/trin, og de lægger i langt højere grad op til flere iterative processer.

Beskrivelsen er således ikke en udtømmende eller en korrekt beskrivelse af MCDA, men er den version af MCDA, som jeg har stiftet bekendtskab med gennem Lawrence Phillips, og som er den model, som er udgangspunktet for de processer, hvor jeg selv har anvendt MCDA i praksis.

2.1 De 8 trin i MCDA

Beskrivelsen af faserne i MCDA-processen kan forekomme noget teknisk, hvilket især gælder trin 4-6. Derfor vil jeg efter beskrivelsen af faserne give et eksempel på, hvordan jeg i 2012 selv brugte MCDA i egen organisation. Endvidere henviser jeg til casen i kapitel 4, som er afhandlingens primære

empiri, hvor faserne også beskrives ud fra en konkret analyse- og beslutningsproces. Ifølge manualen for MCDA (Dodgson et al., 2001) forløber beslutningsprocessen i MCDA i følgende otte faser (pp40-59):

- (1) *Etablering af en beslutningssituation* - I denne fase fastsættes mål for brugen af MCDA, de centrale beslutningstagere bestemmes, andre vigtige aktører/interessenter udpeges, og det fastsættes, hvordan og i hvilken sammenhæng MCDA anvendes.
- (2) *Fastsættelse af de beslutningsmuligheder/-alternativer, som skal vurderes* - Det kan være nødvendigt i denne fase at reducere antallet af alternativer til kun at omfatte relevante og realistiske muligheder, da opgaven med scoring og vægtning ellers kan blive ret omfattende. Hvis det viser sig undervejs, at der mangler vigtige beslutningsalternativer, kan disse inddrages senere i processen.
- (3) *Fastsættelse af de målkriterier/målsætninger¹, som er vigtige for interessenterne* - I denne fase fastsættes de værdier/målsætninger, som beslutningen gerne skulle indfri og løse. I stedet for at fastsætte overordnede og uspecifikke værdier og/eller brede målsætninger, er opgaven at fastsætte præcise målkriterier, som skal være gældende for værdierne og målsætningerne. Hensigten er at gøre det muligt at vurdere, hvorvidt en værdi eller en målsætning er nået på baggrund af målbare kriterier. Det kan være nødvendigt at kategorisere disse i over- og underordnede målkriterier og beskrive nærmere, hvad der forstås ved de enkelte kriterier.
- (4) *Scoring af målkriterierne i forhold til de mulige alternativer* - Opgaven i denne fase er, at deltagerne i MCDA scorer de enkelte målkriterier op i mod de forskellige alternativer. Det beslutningsalternativ, som i højest mulige omfang opfylder et bestemt målkriterie, sættes f.eks. til en talværdi på 100, mens det beslutningsalternativ, som i mindst mulige omfang opfylder dette målkriterie sættes til 0. De øvrige beslutningsalternativer scores herefter relativt mellem 0 og 100, i forhold til i hvor høj grad de hver især opfylder netop dette målkriterie. Denne øvelse gøres for samtlige målkriterier.
- (5) *Vægtning* - Dette er en fastsættelse af målsætningernes/målkriteriernes relative betydning for beslutningen. Alle de målkriterier, som er opsat i processen, er formentlig ikke lige vigtige. Opgaven i denne fase er at vurdere den relative, indbyrdes vigtighed af de enkelte målkriterier i forhold til hinanden. En måde at løse denne opgave på er, at give det mål/

¹ Begreberne *værdier*, *målsætninger* og *målkriterier* anvendes i afhandlingen nogenlunde synonymt i relation til MCDA. Reelt er der en hierarkisk relation mellem begreberne, hvor begrebet *værdier* er det mest overordnede, mens *målkriterier* peger på *målsætninger* med målbare/observerbare karakteristika. Da fokus i denne afhandling fortrinsvis er de mere overordnede begreber *værdier* og *målsætninger*, er det fortrinsvis disse, som vil blive anvendt.

målkriterie, som er vigtigst i forhold til beslutningen, 100 point og herefter at pointgive de øvrige mål/målkriterier relativt i forhold til det vigtigste mål.

Tænkningen er, at alle målene/målkriterierne er relevante i forhold til den givne beslutning, men formentlig er de ikke allesammen lige vigtige. Derfor vægtes målene/målkriterierne i forhold til hinanden.

- (6) *Kombinering af vægtningen og scoringerne for hver af beslutningsalternativerne* - Denne fase klares som regel af en computer, som gennem nogle enkle algoritmer beregner kombinationen af scores på målkriterierne/beslutningsalternativerne samt på baggrund af vægtningen af målsætningerne/målkriterierne. Resultatet af processen kan aflæses af beregnede numeriske værdier (scores) på de forskellige beslutningsalternativer, hvor jo højere scoren er, jo bedre er beslutningen. På computeren kan dette også vises som f.eks. søjlediagrammer eller som stablet søjlediagrammer, hvor man ydermere kan se, hvor meget de enkelte målkriterier har bidraget til den samlede score (se også case nedenfor).
- (7) *Tjek resultatet* - Resultatet kan forekomme overraskende. Derfor kan det være en god idé at tjekke resultaterne godt igennem og måske teste, om der er nogle af målkriterierne, som har fået en for stor vægtning eller om pointgivningen har været upræcis.
- (8) *Analysering af resultatet* - Nogle gange kan det være vigtigt at gå mere i dybden med tallene for at undersøge, om resultatet kan gøres endnu bedre i forhold til de måske modstridende oplevelser og interesser, som der er blandt deltagere i MCDA-processen. Phillips anbefaler, at processen gentages, hvis resultatet af processen ikke er tilstrækkeligt tilfredsstillende for de deltagende interessenter.

Som det fremgår af det sidste trin i modellen, så lægges der op til, at processen gentages, hvis ikke resultatet er tilstrækkeligt godt til at løse det problem, som analysen/beslutningen gerne skulle imødekomme. Med afsæt i begrebet *A Requisite Decision Model* (Phillips, 1984), dvs. en model (eller en beslutning), som er *fornøden* til at løse problemet, argumenterer Phillips for, at processen bør gentages, indtil der er en relativ høj grad af enighed om, at der er fundet den rigtige løsning på problemet. Det betyder også, at det afgørende ikke er, at løsningen/beslutningen er den eneste rigtige, men at løsningen/beslutningen er socialt accepteret for at være god nok/fornøden i den givne situation.

2.2 Eksempel på brug af MCDA

Som nævnt tidligere, vil jeg kort beskrive en MCDA-proces i min egen organisation, som er en kommunal psykolog-pædagogisk rådgivning (PPR).

Casen har til formål at give et eksempel på, hvordan de otte trin i MCDA kan udmøntes i praksis.

Problemstillingen i min organisation var, at der gennem en længere periode havde været tilbagevendende diskussioner om, hvordan fordelingen af indkomne opgaver/sager bedst skulle håndteres. Modellen på det tidspunkt var, at medarbejderne indgik i teams, og at de respektive teams havde ansvaret for fordelingen af arbejdsopgaverne i deres områder (skoledistrikter). Men flere af medarbejderne syntes, at det var meget besværligt og omstændigt, og de syntes egentlig, at den tidligere model, hvor medarbejderne hver især var knyttet til specifikke skoler og daginstitutioner og havde ansvaret for alle opgaver/sager her, var bedre, idet teamstrukturen flere gange havde skabt konflikter blandt teamets medlemmer.

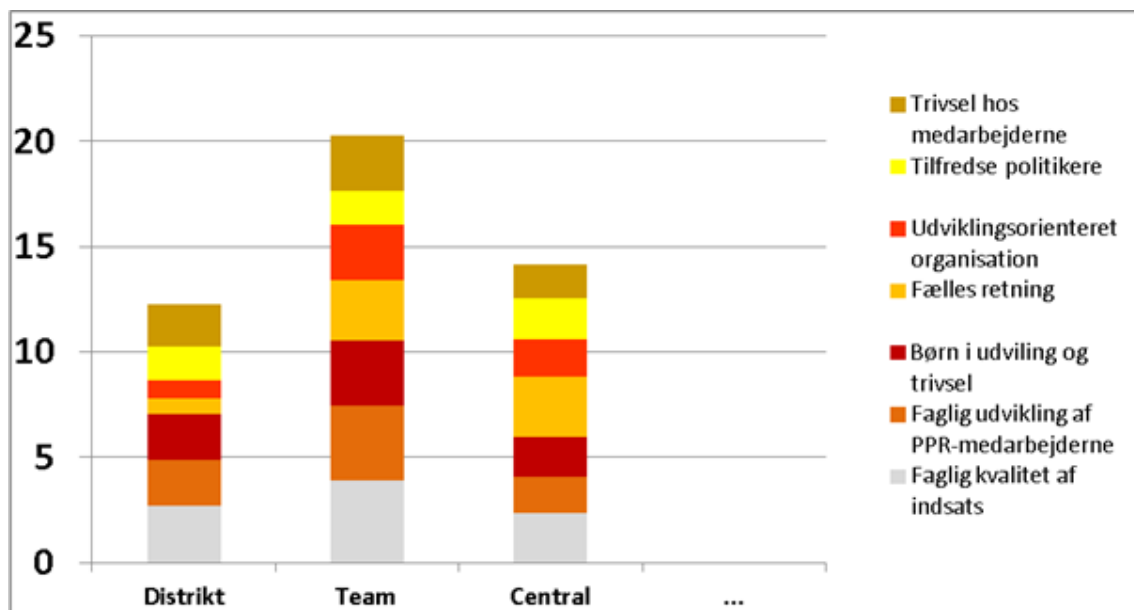
I forbindelse med arbejdsplanlægningen for skoleåret 2012/2013, som blev afviklet i maj 2012, blev der lejlighed til at lave en proces omkring teamstrukturen med udgangspunkt i tankerne fra MCDA. Alle de medarbejdere, som indgik i de to teams i organisationen, deltog i en proces, som varede ca. 2½ time. Processen blev præsenteret som et forsøg på at skabe en ramme for dialog og udveksling af synspunkter i forhold til strukturen omkring opgavefordelingen samt at sætte dette op i mod forskellige målsætninger, som var vigtige for PPR.

Medarbejderne gennemgik 4 trin i denne proces:

- 1) Ud fra 24 på forhånd fastsatte værdier/målsætninger skulle medarbejderne hver især udvælge de 3 målsætninger, som de hver især vurderede til at være de vigtigste. MCDA-manualen foreskriver, at målsætningerne opsættes i målbare kriterier, men da jeg ikke anså dette for afgørende, blev udspecificeringen udeladt.
- 2) Medarbejderne samledes i deres respektive teams, hvor de sammen skulle blive enige om de 3 vigtigste målsætninger. Som ledelse bidrog vi i processen som det 3. "team", således at ledelsens perspektiver også blev synliggjort. I plenum blev der udvalgt i alt 7 målsætninger, som der blev arbejdet videre med.
- 3) Medarbejderne og ledelsen vægtede de 7 målsætninger i de respektive teams. Vægtningen blev samlet i plenum, således at der blev skabt en fælles vægtning.
- 4) Ud fra tre fastsatte beslutningsalternativer (teamstruktur, distriktsstruktur og central fordelingsmodel) skulle medarbejderne i de respektive teams vægte betydningen af hver af de 3 beslutningsmuligheder i forhold til de 7 målsætninger. Ledelsen fortog samme øvelse i deres "team".

I casen er de 8 trin i MCDA-procedureen blevet til 4 trin, hvilket skyldes, at det kun var disse 4 trin, som medarbejderne direkte var involveret i. De 4 trin i casen svarer til trin 3 til 6 i den beskrevne MCDA-model ovenfor. Det var os som ledelse, som vurderede, at MCDA kunne være relevant i denne sammenhæng (trin 1), og det var åbenlyst, hvem der var de relevante interessenter (trin 2) - nemlig medlemmerne af de to teams. Trin 7 og 8 blev i eksemplet ikke entydige selvstændige processer, hvilket formentlig skyldes beslutningens relative enkle karakter.

Da hele talmaterialet var samlet sammen, blev det grafiske resultat via stablede tabeller fremvist i plenum. Resultatet blev som vist i nedenstående figur:



Figur 2.1

Resultatet af processen viste entydigt, at teamstrukturen samlet set var den bedste model. Analyseprocessen understøttede således, at teamstrukturen faktisk var den bedste model af de muligheder, som var opstillet. Ydermere gav processen den ønskede dialog medarbejderne imellem og også en dialog med os som ledelse omkring arbejdsfordeling.

Efter denne MCDA-proces i maj 2012 stoppede diskussionen om, hvorvidt den valgte arbejdsfordelingsmodel var den bedst mulige. Det kan der naturligvis være mange forskellige årsager til, men den umiddelbare vurdering er, at MCDA-processen gav en dialog om fordele og ulemper ved forskellige modeller og en gensidig oplevelse af, at der ikke findes en perfekt model, men at teammodellen var den bedst mulige - eller som Philips (1984) ville formulere det: *A Requisite Decision Model*.

3. PLACERING AF MCDA PÅ DET BESLUTNINGSTEORETISKE LANDKORT

Denne afhandlings første analyse har til formål at placere beslutningsmodellen MCDA på beslutningsteoretikernes landkort. Hensigten med at få placeret modellen på dette landkort er at gøre opmærksom på de grundlæggende antagelser, som modellen eksplicit og ikke mindst implicit bygger på. Formålet er endvidere at få fokus på de centrale diskussioner, som der har været omkring beslutningsteoriene og beslutningsmodellerne, som MCDA udspringer af og er en del af. Denne analyse vil således være første skridt til at besvare spørgsmålet om MCDA's ledelsesmæssige muligheder i organisatoriske forandringsprocesser.

Mange beslutningsteoretikere (f.eks. Enderud, 2003/1986/1976; Cabantous et al., 2010; March, 2005) har beskæftiget sig med den udvikling og de diskussioner, som der var i perioden fra 1940'erne og især frem til og med 1970'erne. Jeg er imidlertid ikke stødt på ret mange kilder, der trækker linjerne længere tilbage. Der er dog enkelte beslutningsteoretikere, som trækker beslutningsteoriens grundlag tilbage til filosofien i 1300-tallet (Starr & Zeleny, 1977), hvor rektoren for universitet i Paris, Jean Buridan, opstillede den hypotetiske situation, at et sultent æsel blev placeret præcist midt i mellem to baller af hø. Buridans ræsonnement og paradoks var, at æslet ville dø af sult, da det ikke var i stand til at beslutte, hvilken af de to høballer, som det skulle spise af. Årsagen skulle være, at den ikke havde nogen (logisk, rationel) grund til at spise af den ene frem for den anden. Andre (Eisenführ et al., 2010) fremhæver Daniel Bernoulli, som én af beslutningsteoriene forfædre. Bernoulli var matematiker og forskede i medicin i 1800-tallet (Sommer, 1954). Ét af de fænomener, som Bernoulli forskede i, var, hvordan man kunne opstille en logisk, matematisk formel for menneskers ikke-rationelle præferencer. Mens Buridan og Bernoulli må betragtes som forud for beslutningsteoriernes virkelige gennembrud, angiver matematikeren og forskeren i social adfærd William Starbuck (2012), Chester Barnard som én af de første beslutningsteoretikere, da Barnard udgav sit hovedværk "The Functions of the Executive" i 1938. Barnard fremførte bl.a. den på det tidspunkt banebrydende idé, at beslutningtagning var en helt central funktion for organisationens ledere, og at lederens beslutninger i høj grad var styret af den organisatoriske kontekst, som de var en del af (p90, 2012). En anden central kilde, som ofte citeres i beslutningsteorien (se f.eks. Eisenführ er



al., 2010; Cabantous et al., 2010) er von Neumann og Morgensterns teori *The Theory of Expected Utility* som et helt afgørende gennembrud for beslutningsteoriene. Én af de beslutningsteoretikere, som Phillips lægger stor vægt på i forståelsen af MCDA (Dodgson et al., 2010), er Howard Raiffa, som bl.a. giver udtryk for, at von Neumanns og Morgensterns hovedværk fra 1944, *Theory of games and economic behavior*, blev startskuddet for hans interesse og forskning i spilteorien og senere beslutningsteorien (Raiffa, 2002).

Denne korte gennemgang af beslutningsteoriernes oprindelse og opstart viser med al tydelighed, at beslutningsteoriens grundlæggere havde et stort fokus på at løse beslutningens "væsen" gennem matematiske formler. Bernoulli (1654/1738) forsøgte at finde den menneskelige beslutningsalgoritme i situationer, hvor beslutningen var forbundet med vis risiko. Dette anser han som nødvendigt ud fra erkendelsen af, at mennesket i risikofyldte situationer ikke vælger den rationelt bedste løsning.

De første skitser på kortet er således præget af filosofernes og matematikernes søgen efter formlen på den rationelle, logiske beslutning. Som nedenstående analyse viser, er det netop kritikken og diskussionen af denne logiske og rationelle tænkning, som især frem til og med 1970'erne har været en central drivkraft i udviklingen af beslutningsteoriene, hvilket bl.a. den danske forsker Harald Enderud var en del af.

3.1 I spændingsfeltet mellem neoklassisk beslutningsteori og adfærdsbaserede beslutningsteorier

I 1976 udgav Harald Enderud en bog om det, som han på det tidspunkt betegnede som nyere beslutningsteori med titlen *Beslutninger i Organisationer* (2003/1986/1976). Bogen præsenterer en lang række almene beslutningsteorier såvel som en række beslutningsmetodikker, som især udspringer af den teoretiske udvikling fra 1960'erne og frem mod 1970'erne indenfor beslutningsteoriene (p14). Overordnet ser Enderud en udvikling fra de tidligere neoklassiske beslutningsteorier, som blev udviklet indenfor den klassiske økonomi-tænkning, frem mod det, som han benævner som den adfærdsbaserede beslutningsteori. Som Enderud selv gør opmærksom på, så har han samlet denne redegørelse på baggrund af forskning i beslutningsteorier (se bl.a. Enderud, 1975a) samt forskning i anvendelse af beslutningsmodeller i praksis (se f.eks. forskningsrapport vedrørende beslutningsprocessen i forbindelse med placering af Handelshøjskolen i 1970'erne, Enderud, 1975b).

Neoklassisk beslutningsteori/den rationelle idealmode

Den *neoklassiske beslutningsteori* og den *rationelle idealmode* betegner Enderud (2003/1986/1976) som to parallelle begreber (p30). Det første begreb tager afsæt i den klassiske økonomiske teori, hvor fokus/målet er den økonomiske maksimering, mens det andet begreb tager normativt afsæt i, at beslutninger skal tages rationelt. Begrebet *idealmode* henviser til det indbyggede udgangspunkt, at den objektive, rationelle beslutning er en utopi eller et ideal, men at beslutningen skal søge mod maksimal grad af rationalitet.

Enderud fremfører, at man i den klassiske økonomi har tre grundlæggende forudsætninger i beslutningsprocessen (2003/1986/1976, p14, pp30-31):

- (1) at målsætningen er klar og stabil (maksimering af det økonomiske resultat)
- (2) at alternative muligheder er kendte og konsekvenserne er fuldt belyste
- (3) at beslutningstageren er fuldt ud indstillet på at nå målsætningen, og at beslutningstageren har midlerne til at nå dertil.

Opgaven i denne beslutningsforståelse er således, at en beslutning handler om at regne sig frem til den korrekte beslutning baseret på et klart mål og fuld viden om muligheder og konsekvenser.

De tre grundforudsætninger forekommer noget utopiske, når man tænker på hverdagens beslutninger - både i organisatorisk regi og også mere bredt set. Trods denne åbenlyse utopi har der alligevel været stor interesse for modellen. Som forklaring på dette angiver Enderud (2003/1986/1976) bl.a. det forhold, at den umiddelbare enkelthed i forståelsen af beslutningsprocessen har gjort den attraktiv. Det nævnes også, at modellen har givet mening i små organisationer, hvor målene har været entydige, og hvor styringen af organisationen har været enkel, f.eks. i en enkeltmandsvirksomhed, hvor det er ejeren, som har kunnet beslutte alene. Endvidere har den matematiske og tekniske udvikling skabt en optimisme i forhold til at nå de rationelle idealer i de neoklassiske beslutningsteorier (pp34-35).

Teoretikerne i den neoklassiske beslutningsteori har forsøgt at håndtere spørgsmålet om begrænset viden og dermed begrænset rationalitet ved at omdefinere begrebet om *fuld viden*, og således gøre det mere operationaliserbar at håndtere idealet om rationalitet i praksis (Enderud, 2003/1986/1976). Normalt betegnes *fuld viden* som *deterministisk viden*, da fuld viden i en beslutningsproces vil kunne foregribe (determinere) konsekvenserne af en beslutning. Med begrebet *stokastisk viden* indebygges viden om *sandsynligheden* for at en given beslutning fører til en bestemt konsekvens. Konsekvenserne af en beslutning kan ofte ikke foregribes med sikkerhed i

praksis, men det er ofte muligt at forudsige hvilke konsekvenser, som er det sandsyn

“..., the model represents the social reality of the shared understanding of the problem by the problem owners. The goal of creating a requisite model is to help construct a new reality, to create future” (p29).

Så hvis bare de centrale aktører er enige om, at beslutningen/løsningen er den bedst mulige, så er det den bedste beslutning - og at fremtiden konstrueres herfra i den særlige fortælling, som beslutningen implicit og eksplicit fortæller om virkeligheden.

Antagelsen hos MCDA's grundlæggere Keeney og Raiffa samt hos Phillips som praktiserende MCDA-konsulent er således, at den gode beslutning ikke nødvendigvis skal være baseret på objektive kriterier, men at den vellykkede beslutningsproces (og den efterfølgende implementering) i langt højere grad afhænger af, hvorvidt der er fælles forståelse af, hvad problemet er og hvilken løsning, der skal til. Dvs. at de logikker, som er styrende for beslutningen, ikke er baseret på optimal rationalitet, og derfor ikke er objektive i en positivistisk videnskabstradition. Det er tilstrækkeligt at beslutning er afstemt psykologisk, socialt og organisatorisk. Så selvom MCDM og MCDA et langt stykke hen af vejen metodemæssigt ligner hinanden gennem de strukturerede og systematiske tilgange, så er der altså nogle helt fundamentale forskelle i forståelsen af "den rigtige beslutning".

Ovenstående beskrivelse af MCDA's oprindelse og tilknytningen til beslutningsteoriene vil således være afsættet for placeringen af MCDA på det beslutningsteoretiske landkort med udgangspunkt i de analytiske akser, som jeg beskrev ovenfor.

3.3.2 MCDA på de tre analytiske akser

Den umiddelbare vurdering sker primært på baggrund af Phillips' forståelse af MCDA, men placeringen suppleres af nogle andre perspektiver, som i princippet åbner for andre placeringer. For hver analyse af de respektive akser, vil de ledelsesmæssige implikationer af placeringen blive beskrevet og herunder især de ledelsesmæssige muligheder i forhold til forandringsprocesser i organisationer.

Optimal versus Konsensus

Den umiddelbare vurdering er, at MCDA bør placeres yderst til højre i retning mod konsensus-idealet. Som Phillips tydeligt beskriver, så er idealet i MCDA, at beslutningen træffes sammen med beslutningens interessenter, og den bedste løsning er den, hvor der er en eller anden grad af konsensus. Idealet om den optimale, rationelle beslutning er på ingen måder beskrevet som et mål eller delmål i brugen af netop MCDA som beslutningsmodel. Så på dette "kort"/ denne akse placeres MCDA sig således:



Trods MCDA's klare placering i retning af konsensus-idealet fra Phillips' perspektiv, så bevarer beslutningsmodellen på sin vis sin oprindelige rationelle ideologi gennem procedurernes *objektiverende* karakteristika. Som bl.a. Cabantous et al. (2010) gør opmærksom på, så kan kvantificeringen af subjektive værdier, holdninger og præferencer opleves som - og kritiseres for at være - et forsøg på at *objektificere* subjektive vurderinger (p1556). Anvendelsen af matematiske modeller og beregninger ved hjælp af computer understøtter symbolikken i, at MCDA er et forsøg på at finde den optimale model i rationel forstand. Som beskrevet tidligere, så ligner MCDA proceduremæssigt Multi-Criteria Decision Model (MCDM), som har det rationelle optimum som ideal, og der er heller ikke noget praktisk til hinder for, at man i MCDA-proceduren anvender konsekvensberegninger af usikkerhed og risici (Dogdson et al, 2001). Så trods det konsensuelle ideal i MCDA hos Phillips, har procesmodellen stadig det rationelle ideal symbolsk indebygget i metodens teknologier og terminologi.

Det rationelle ideal sniger sig også ind i Phillips' forståelse af MCDA fra et andet perspektiv og gennem en lidt anden forståelse af det rationelle. Han argumenterer flere steder for, at modellens sigte mod enighed hos interessenterne fremmer processen omkring implementeringen, da interessenterne dermed i højere grad forstår meningen med den besluttede model. Phillips formulerer sig ikke eksplicit herom, men fra dette perspektiv er MCDA som social proces rationel i et økonomisk og organisatorisk perspektiv, da den reducerer modstanden mod forandringer/implementeringen. Økonomer ville måske formulere, at modellen reducerer transaktionsomkostningerne for beslutningen (f.eks. Thygesen et al., 2008), da det omkostningsmæssigt er billigere/mere økonomi-rationelt at implementere en beslutning, som organisationens medlemmer har tillid til, og som de kan se mening i. Økonomisk set er konsensus-idealet således en rationel beslutningsmodel.

Ledelsesmæssigt er MCDA altså velegnet til etablere processer, hvor hensigten er at skabe en fælles model/en fælles beslutning enten hos medarbejderne i organisationen eller for en bredere gruppe af interessenter. Konsensus-idealet understreger det pragmatiske i, at det ikke er et spørgsmål om, at processen skal munde ud i en - objektivt set - bedste beslutning, men at målet er at nå en beslutning, hvor interessenterne oplever sig hørt og forstået og samtidig accepterer den endelige models kompromisser/trade-offs i forhold til interessenters forskellige værdier og målsætninger. Fra et ledelsesperspektiv har modellen endvidere den fordel, at den er rationel fra et ressource-økonomisk perspektiv, og den er således en effektiv model til implementering af

organisatoriske forandringer. Konsensus-idealet har ydermere potentialet til at skabe grundlag for, at interessenterne (og herunder medarbejderne) oplever mening med den besluttede løsning, oplever en gensidig forståelse af hinanden og en samhørighed med organisationen, hvilket fremmer den almene trivsel i organisationen.

Positivism versus konstruktionisme

MCDA som beslutningsmetode er som vist ovenfor ikke rettet mod det rationelle ideal i beslutningsteoriene og er implicit således heller ikke rettet mod objektive beslutninger fra et positivistisk perspektiv. Tværtimod placerer Phillips sig nærmest i en konstruktionistisk yderfløj, hvor antagelsen er, at den sociale proces er med til at skabe fremtiden. Denne antagelse ligner til forveksling Jerome Bruners (2004/1987) narrative perspektiv, hvor han bl.a. formulerer at:

“I believe that the ways of telling and the ways of conceptualizing that go with them become so habitual that they finally becomes recipes for structuring experience itself, for laying down routes into memory, for not only guiding the life narrative up to the present but directing it into the future.” (p708)

I en mere organisatorisk kontekst beskriver bl.a. Michala Schnoor (2009), hvordan historiefortællingen, det narrative, har den vigtige funktion at skabe mening og sammenhæng i den konstante strøm af informationer, begivenheder, handlinger o.s.v. Dette er en del af livet i en organisation, og dermed er historiefortælling ikke en neutral begivenhed. Der er tale om en skabende aktivitet, hvor organisationens medlemmer skaber virkeligheden gennem sproget og de fortællinger, som bliver fortalt og genfortalt. I forbindelse med modulet “Smart Decisions” på min Master-uddannelse i februar 2012, sammenlignede jeg i den afsluttende skriftlige opgave Phillips’ perspektiv med det narrative perspektiv, hvortil Phillips kommenterede: “I couldn’t have said this better myself!” (Juhl, 2012a - kommenteret udgave).

For Howard Raiffa (den ene af de to grundlæggere af MCDA ifølge Dodgson et al., 2010) var det også det subjektive i beslutningsprocessen, som blev et vendepunktet i hans opfattelse af beslutningsprocesser. For Raiffa (2002) var den subjektive vurdering af sandsynligheder nærmest en religiøs omvending, hvor erkendelsen af det subjektive i beslutningsprocessen blev et fokus fremfor det rationelle, objektiverende ideal. Selvom Raiffa ikke taler om konstruktionistiske processer, så er der ingen tvivl om, at MCDA som metode placerer sig i denne del af akse.



De ledelsesmæssige muligheder i denne forståelse af MCDA er at bruge modellen som en særlig metode til at skabe fælles fortællinger om en fælles fremtid. Man kan sige, at MCDA giver en særlige skabelon for fortællinger, hvor fortællingen kan udfolde sig indenfor metodens rammer. Denne ramme sætter bl.a. fokus på det vigtige, det væsentlige i fortællingen (værdierne, holdningerne, præferencerne), og den sætter fokus på, at det er det, som skal være bærende for den gode slutning på historien (løsningen). Det er eksemplet i kapitel 2 et godt eksempel på, hvor den gode model for opgavefordelingen blev båret af værdier som "Faglig kvalitet", "Faglig udvikling", "Børn i udvikling og trivsel" m.fl. Én af de hidtidige fortællinger havde været, at team-strukturen var upraktisk, besværlig og skabte konflikter. Denne særlige fortælling forsvandt tilsyneladende efterfølgende. Den konstruktionistiske tilgang i MCDA giver således muligheder for at forandre og forene de fortællinger, som er konkurrerende i en organisation. Phillips & Costa (2007) vil hævde, at MCDA skaber fælles retning for organisationen, når de centrale interessenter indgår i den sociale proces, som MCDA-processen sætter rammen for.

Forudsigelighed versus tilfældighed

Phillips er ikke eksplicit omkring dette tema og trådene til beslutningsteoretikerne giver heller ikke nogen entydig indikation af, hvor MCDA-modellen placerer sig i dette spændingsfelt. Phillips' optimisme i forhold til implementeringen af en beslutning efter en vellykket MCDA-proces er dog vanskelig at tage fejl af. Mange af beslutningsteoriene og beslutningsprocesmodellerne såsom MCDM har generelt en optimisme i forhold til mulighederne for at styre og forudsige processen efter en beslutning. Dette gælder også for MCDA. Phillips' klare antagelse er, at MCDA netop skaber forudsigelighed og styrbarhed i forhold til implementeringen, da modellen skaber helhed og mening i beslutningen. Således er vurderingen, at MCDA generelt placerer sig i den overvejende styrbare, forudsigelige ende af akse.



Begrebet om forudsigelighed versus tilfældighed kan dog forstås fra andre perspektiver end blot forudsigelsen af implementeringen. Et andet perspektiv er, hvordan styrbarheden er frem mod beslutningen. De otte faser i MCDA, som er beskrevet i kapitel 2, er trin for trin forskellige styringsredskaber i *analyseprocessen* frem mod beslutningen, som hver især dikterer hvilke trin/faser processen bør indeholde. Disse trin forsøger i høj grad at strukturere rammerne for processen og tildels også indholdet. Modellen fordrer, at der indholdsmæssigt skal være fokus på værdier, målsætninger og målkriterier samt forskellige beslutningsalternativer. Selvom MCDA ikke i sig selv kan garantere, at den strukturerede proces overholdes i praksis, er det en relativt

detaljeret og normativ beskrivelse af den gode analyseproces, hvor processen i høj grad er styret. Det tredje perspektiv er, hvorvidt MCDA skaber en forudsigelig *beslutning*. MCDA er faktisk først og fremmest en analysemodel og dermed ikke en beslutningsmodel i sig selv. MCDA kan ikke beslutte - det kræver en beslutningstager. Processen med anvendelse af MCDA giver nogle bud på, hvilke løsninger, som er de bedste, men udgangspunktet er ikke, at resultatet i sig selv er en beslutning. Ikke desto mindre er det implicite eller eksplicite formål at kvalificere/styre en beslutning i en bestemt retning. Uanset om forudsigelighed forstås som styring af processen hen mod beslutningen, styring af selve beslutningen eller styring af implementeringen, er afsættet grundlæggende, at der er høje forventninger til styringsmulighederne.

Fra dette perspektiv om høj forudsigelighed og styrbarhed ved brug af MCDA giver metoden store perspektiver i forhold til de ledelsesmæssige muligheder for at skabe forandringer i organisationer. MCDA fremstår som en effektiv metode til løse komplekse organisatoriske udfordringer, hvor der er en udpræget styringsoptimisme i forhold til organisatoriske forandringsprocesser.

Opsummerende giver analysen af MCDA's placering på det beslutningsteoretiske landkort en række bud på, hvordan metoden skaber ledelsesmæssige muligheder i organisationsforandringer. I nedenstående tabel er det ledelsesmæssige mulighedskatalog beskrevet i oversigtsform:

Akse	Ledelsesmæssige muligheder
Optimal versus konsensus	• MCDA er en velegnet analyse- og beslutningsmodel, når det handler om håndtering af komplekse beslutninger med mange interessenter. • MCDA er en økonomisk, ressourcemæssigt rationel analysemodel, som samtidig sikrer motivation, trivsel og tillid i organisationen.
Positivism versus konstruktionisme	• MCDA skaber fælles forståelse, sprogbrug og vision for fremtiden.
Forudsigelighed versus tilfældighed	• MCDA giver høj grad af mulighed for at styre processen frem mod beslutningen, selve beslutningen samt implementeringen af beslutningen.

Skema 3.1

3.4 Hypoteser som iagttagelsespunkter i casen

Gennemgangen af den beslutningsteoretiske diskussion, placeringen af MCDA i beslutningsteorien og analyserne af de ledelsesmæssige muligheder i MCDA fra et teoretisk perspektiv udgør således de første delkonklusioner for besvarelsen af spørgsmålet om, hvad MCDA giver af ledelsesmæssige

handlemuligheder i forhold til effektive organisatoriske forandringsprocesser. Spørgsmålet, som rejser sig efter denne teoretiske diskussion og analyse, er, hvorvidt de teoretisk udledte konklusioner også afspejler sig i brugen af modellen i praksis. Det er netop denne funktion, som casen i det næste kapitel har. Hensigten er at belyse, nuancere og udfordre de teoretiske analyser og konklusioner. Casen, som tager afsæt i anvendelse af MCDA i udviklingen af en model/strategi for et organisatorisk udviklingsprojekt i min egen organisation, er gennemført i april 2013, hvor netop de teoretiske konklusioner ovenfor er inddraget som opmærksomhedspunkter i anvendelsen af MCDA.

For at blive endnu skarpere på svaret om de ledelsesmæssige muligheder i MCDA fra et empirisk perspektiv, har jeg opstillet tre hypoteser/antagelser på baggrund af de tre ovennævnte akser. Hypoteserne afspejler den "lovning" som MCDA indeholder i forhold til det ledelsesmæssige handlerum. Der er tale om følgende hypoteser:

1. **MCDA etablerer en analyseproces, som skaber konsensus om den bedste beslutning:** Den underliggende antagelse er, at MCDA-modellen understøtter tanken om, at den optimale beslutning i rationel forstand ikke er afgørende, men at det vigtige er at nå konsensus i beslutningen.
2. **MCDA er optimal som ramme for konstruktionen af en fælles forståelse:** Det, som er antagelsen i denne hypotese er, at MCDA er en særlig god ramme for den narrative konstruktion af en potentiel fremtid for de, som beslutningen vedrører. Ved at holde fokus på værdier og målsætninger, idéen om at ikke alle værdier og målsætninger er lige vigtige og gennem vurderingerne af værdier/målsætninger i forhold til mulige beslutningsalternativer, skabes en mere sammenhængende forståelse af den aktuelle situation hos deltagerne og en meningsfuld, sammenhængende vision for fremtiden.
3. **Implementeringen af beslutninger lykkes mere effektivt, når MCDA bruges som grundlag for en beslutning:** Dette er Phillips' antagelse om, at MCDA-processens socio-tekniske karakteristika strukturerer processen frem mod en konsensuel beslutning. Derfor har interessenterne en umiddelbar interesse i og motivation for at implementere modellen efter hensigten.

Gennemgangen af beslutningsteoriens afsæt i henholdsvis filosofien og i matematikken, dens udvikling indenfor de neoklassiske økonomiske teorier og den videre udvikling gennem sociologiens og adfærdspsykologiens kritik af det rationelle ideal, viser, at der er tale om en teori med mange udviklingsretninger, og at der er skabt et utal af procesmodeller for styring af beslutningsprocessen

eller med det sigte at analysere sig frem til den optimale beslutning/løsning - uanset om der sigtes efter det rationelle ideal eller en subjektiv rationalitet (Ryall, 2003), som er tilfældet i MCDA.

Som redegjort for ovenfor, har MCDA fra et teoretisk perspektiv en række ledelsesmæssige muligheder i forhold styring af beslutningsprocesserne og dermed også styring af de forandringsprocesser, som i vid udstrækning er blevet en almindelig del af livet i de offentlige organisationer. Det er med afsæt i denne teoretiske analyse og delkonklusion, at jeg i det følgende kapitel vil udfordre de teoretisk udledte hypoteser/antagelser i en konkret praksis, hvor MCDA anvendes som analysemodel i en kommunal sammenhæng. Hensigten er at blive tydeligere på de reelle ledelsesmæssige muligheder i praksis. Formålet er ikke at skabe en udtømmende forståelsesramme for mulighederne i MCDA, men snarere at sætte fokus på problematiske aspekter ved anvendelse af procesmodellen i praksis. Denne analyse har således til formål at kvalificere brugen af modellen som procesmodel for organisatoriske forandringer.

4. ANVENDELSE AF MCDA I PRAKSIS

Formålet med dette kapitel er som nævnt at få belyst, udfordret og nuanceret de ledelsesmæssige muligheder i MCDA. Indledningsvist vil jeg beskrive den case, som er grundlaget for den videre analyse. Denne procesbeskrivelse suppleres med andet materiale fra forløbet (bilag 1, 2 og 4), der belyser processen på andre måder, samt resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse, som blev foretaget før og efter anvendelsen af MCDA (se bilag 3). Analysen tager afsæt i de tre hypoteser fra forrige kapitel, mens de ledelsesmæssige muligheder, der blev udledt af den teoretiske diskussion, vil blive nuanceret i slutningen af dette kapitel. Dette vil således også udgøre konklusionen på spørgsmålet om de ledelsesmæssige muligheder i MCDA.

Som det fremgik i kapitel 2, har jeg tidligere anvendt principperne i MCDA for en analyseproces i min egen organisation. Min umiddelbare vurdering af denne proces var, at modellen rent faktisk var meningsfuld i forhold til den konkrete problemstilling. I forbindelse med en evaluering af kommunens henvisningspraksis i forhold til specialundervisning af børn og unge med socio-emotionelle vanskeligheder, blev det muligt for mig at afprøve MCDA i en lidt bredere sammenhæng (se bilag 1). Opgaven, der blev stillet, var, at der skulle laves en analyse af, hvorvidt den nuværende model var den bedst mulige løsning for denne gruppe af børn og unge, eller om man hensigtsmæssigt kunne organisere indsatsen anderledes i fremtiden. Som én af lederne i kommunens pædagogisk-psykologiske rådgivning (PPR) fik jeg mulighed for at anvende MCDA i denne analyseproces i april 2013, hvilket således også blev en oplagt mulighed for at undersøge MCDA som ledelsesredskab i praksis.

Udfordringen for mig som forsker i denne afhandling er at adskille mig fra "lederen i PPR" og proceslederen. Dvs. at jeg i anvendelsen af MCDA både skulle fungere som leder af PPR/procesleder og observerende forsker. I denne afhandling, hvor jeg har en forsker-position, har jeg skriveteknisk valgt at omtale mig selv som procesleder i 3. person. Det betyder, at når jeg henviser til proceslederen, er det som regel mig selv, som jeg henviser til. Analytisk giver det nogle bedre muligheder for at forholde mig kritisk til forløbet, når jeg betragter og beskriver processen, som om jeg var udeforstående.

4.1 Beskrivelse af casen

Som nævnt ovenfor suppleres procesbeskrivelsen som dataempiri med noget af det øvrige materiale, som er udarbejdet inden og efter den første temadag samt en lille spørgeskemaundersøgelse, hvor deltagerne blev anmodet om at

besvare tre spørgsmål inden den første temadag og tre spørgsmål efter denne temadag. Det samlede datagrundlag er således:

- (1) Oprindelig procesbeskrivelse (bilag 1)
- (2) Indkaldelsen til temadagene (bilag 2)
- (3) De 3 spørgsmål inden og efter den første temadag inklusiv kvantitative opgørelser (bilag 3). Spørgsmålene var rettet mod besvarelse af de tre hypoteser, som de var formuleret inden den første temadag. Hypoteserne er dog ændret lidt efterfølgende for at gøre dem mere relevante for analysen, hvilket betyder, at spørgsmålene ikke er helt dækkende for de opstillede hypoteser i forrige kapitel.
- (4) Opsamlingsskrivelse på dagen inklusiv egne notater og refleksioner (bilag 4)

Casen vil nedenfor blive beskrevet ud fra de otte trin i MCDA-modellen, som Dodgson et al. (2001) beskriver procesmodellen (se kapitel 2). Under hvert enkelt trin knyttes der flere steder refleksioner over de konkrete overvejelser på hvert enkelt trin og refleksioner over betydningen af de valg, der blev truffet undervejs.

Trin 1: Etablering af beslutningssituationen

Det blev i januar 2013 på tværs af tre fagcentre i kommunen på børn og ungeområdet besluttet, at der var behov for en evaluering og analyse af den akutte visitationspraksis for børn og unge, som går i skole i tre forskellige specialundervisningstilbud samt henvisningen til udenkommunale dagbehandlingstilbud. Problematikkerne blev opstillet således:

- Markant øget visitering til eksterne dagbehandlingstilbud
- Ledige pladser i egne kommunale specialundervisningstilbud
- Hvordan skal denne gruppe af elever medtænkes i den kommunale inklusionsstrategi?
- Er helhedsindsatsen tværsektorielt sikret i tilstrækkelig grad?

Evaluerings- og analyseopgaven blev uddelegeret til den kommunale pædagogisk-psykologiske rådgivning (PPR Center), hvorved der blev udarbejdet et proces-plan under overskriften "En sammenhængende strategi for skoletilbud til børn og unge med socio-emotionelle vanskeligheder" (se bilag 1). Procesplanen indeholdt som et hovedelement, at der blev afviklet to temadage med relevante interessenter, hvor en fremtidig model/strategi på området skulle drøftes og munde ud i et oplæg til den styregruppe, som oprindeligt havde taget beslutningen om at evaluere området. Det blev besluttet, at en proces med afsæt i MCDA kunne være relevant på den første af de to temadage.

Proces-planen præciserede hvem, som var interessenter i analysen og udviklingen af den fremtidige strategi/model for området. Der var en overvejelse omkring inddragelse af forældre i processen, da de naturligvis også er interessenter. Men det blev vurderet, at forældrene ville kunne føle sig meget pressede, hvis de skulle diskutere problematikken sammen med en stor gruppe af kommunale ledere og fagprofessionelle. Overvejelsen var, at den forældregruppe, som var mest relevant, ofte kommer fra sårbare familier, og at man risikerede at bringe forældrene ind i en følelsesmæssig vanskelig situation. Deltagerkredsen endte således med at være følgende:

- 4 repræsentanter fra børne- og familieområdet (ledere og medarbejdere)
- 5 repræsentanter fra PPR (ledere og medarbejdere)
- 5 repræsentanter fra kommunens almindelige skoler (ledere)
- 6 repræsentanter fra de kommunale specialtilbud (ledere og medarbejdere)
- 1 repræsentant for det kriminalitetsforebyggende område
- 1 repræsentant for Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU)
- 1 repræsentant for det kommunale rådgivningstilbud for forældre (leder)

Trin 2: Fastsættelse af beslutningsmuligheder og alternativer

Det var ledelsen i PPR, som planlagde analyseprocessen, og her blev det besluttet ud fra især en tidsmæssig faktor, at der på dagen blev præsenteret syv færdige modeller for den fremtidige organisering på området, som skulle være afsættet for drøftelserne. En anden overvejelse i forhold til at fastsætte modellerne forud for temadagen var at sikre, at et så bredt spekter af alternative modeller blev repræsenteret som muligt. Bl.a. havde flere af de fastsatte modeller de indbyggede konsekvenser, at de kommunale tilbud ville blive kraftigt reduceret eller helt lukket, såfremt den givne model blev besluttet. Vurderingen var, at det kunne være vanskeligt at foreslå så radikale modeller i en sammenhæng, hvor flere af deltagerne reelt ville komme til at nedlægge deres egen arbejdsplads. De syv modeller trak i tre forskellige retninger: (1) En retning var, at alle pladser købes hos andre kommuner eller hos private udbydere, (2) en anden retning var, at ekspertiserne på de tre skoler, hvor specialtilbuddene aktuelt findes, blev samlet under én organisatorisk enhed og (3) en tredje retning var, at eleverne blev tilbudt støtte til deres skolegang i tilknytning til de almindelige folkeskoler. En oversigt over de 7 modeller kan ses i på side 36 eller i bilag 4 (side 4).

Trin 3: Fastsættelse af målkriterier

Mens trin 1 og trin 2 blev afviklet inden den første temadag, så fandt trinene 3 til 6 sted på selve temadagen. Dette 3. trin var således det første trin, hvor interessenterne indgik i processen.

Inden selve fastsættelsen af værdierne/målsætningerne, redegjorde proceslederne for baggrunden for behovet for en revurdering af strategien på området (jævnfør de fire problematikker i trin 2), hvilken målgruppe som var fokus for strategien samt orienterede om en række data vedrørende målgruppen (aktuelle henvisningsprocedurer og -praksis, hvor går eleverne i skole i dag og aldersspredningen for gruppen).

Herefter blev deltagerne delt op i 3 grupper, hvor opgaven blev at opstille fem værdier/målsætninger i prioriteret rækkefølge, som grupperne kunne blive enige om. Efterfølgende mødtes alle i plenum, hvor proceslederne trak syv centrale værdier ud. De syv værdier blev følgende:

Værdi/målsætning	Beskrivelse
Barnet i Centrum	Tilbud i forhold til det enkelte barns behov og potentiale/fleksibilitet
Helhed i synet på barnet	Barnets vanskeligheder og muligheder betragtes ud fra et samlet syn på barnets livsrum
Uddannelse og selvforsørgelse	Hjælpe barnet/den unge til at få en uddannelse og blive selvforsørgende
Nærmiljø	At barnet tilbydes skoletilbud så tæt på bopælen som muligt
Forældresamarbejde	
Synlighed/kommunikation	Gennemsigtighed i viften af muligheder - at tilbuddene profilerer deres tilbud
Kvalitet/professionalisering	Sikre at tilbuddene har en høj, professionel kvalitet - herunder at der ydes behandling til de børn og unge, som har behov dette

Tabel 4.1

Som det fremgår, er målene/værdierne ikke opstillet med målbare kriterier for vurdering af, hvornår et mål eller en værdi er indfriet. Det var vurderingen, at det kan være overordentligt vanskeligt at opsætte målkriterier indenfor det sociale område. Det ville i givet fald være en meget tidskrævende proces og vurderingen var, at værditilførslen af målbare kriterier ikke ville stå i et rimeligt forhold til opgavens omfang for udvikling af en fremtidig model/strategi.

Trin 4: Vægtning af målkriterierne (værdierne/målsætningerne)

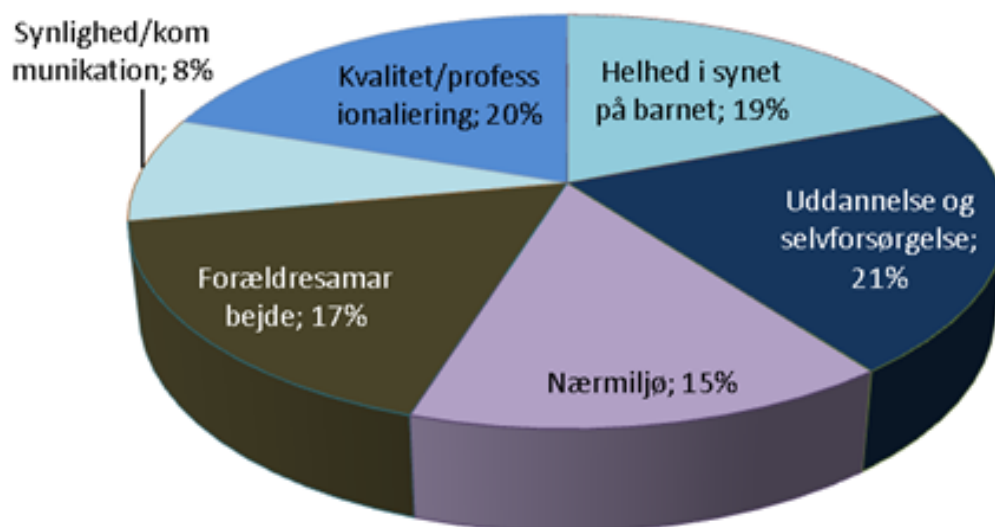
Dette trin er faktisk trin 5 jævnfør MCDA-manualen (Dodgson et al., 2001), men da rækkefølgen af trin 4 og trin 5 ikke er afgørende for resultatet af hele processen, blev det vurderet, at det var mere meningsfuldt at vægte værdierne/

målsætninger først, da deltagerne netop havde arbejdet med disse i grupperne, og havde således tanker om værdier og målsætninger præsent.

Deltagerne på temadagen blev sendt ud i de samme tre grupper som i trin 3, hvor grupperne denne gang fik til opgave at vægte de 7 værdier/målsætninger, som proceslederne i plenum havde udledt af drøftelserne i grupperne. Opgaven var, at give den værdi/målsætning, som var den vigtigste for en fremtidig model/strategi, en talværdi på 100. De øvrige 6 værdier og målsætninger blev herefter værdisat relativt i forhold til den vigtigste. Dvs. at hvis en værdi/målsætning vurderedes til at være halvt så vigtig, fik den værdien 50. Grupperne værdisatte således alle syv værdier/målsætninger.

Alle deltagerne samledes i plenum efterfølgende, hvor værdierne blev summeret op for de 3 grupper, hvilket gav værdiernes/målsætningernes relative vægtning på tværs af grupperne.

Drøftelsen i plenum viste, at værdien *Barnet i Centrum* ikke gav mening i forhold til de øvrige værdier/målsætninger, da den blev opfattet som en overordnet værdi. Proceslederen besluttede derfor, at denne værdi blev udeladt i den efterfølgende proces. Vægtningen af de seks øvrige værdier blev herefter således:



Figur 4.1

Trin 5: Scoring af målkriterierne i forhold til de mulige alternativer

I praksis kom dette trin til at bestå af to deltrin. I det første deltrin blev deltagerne endnu en gang bedt om at arbejde i grupperne fra før, hvor de

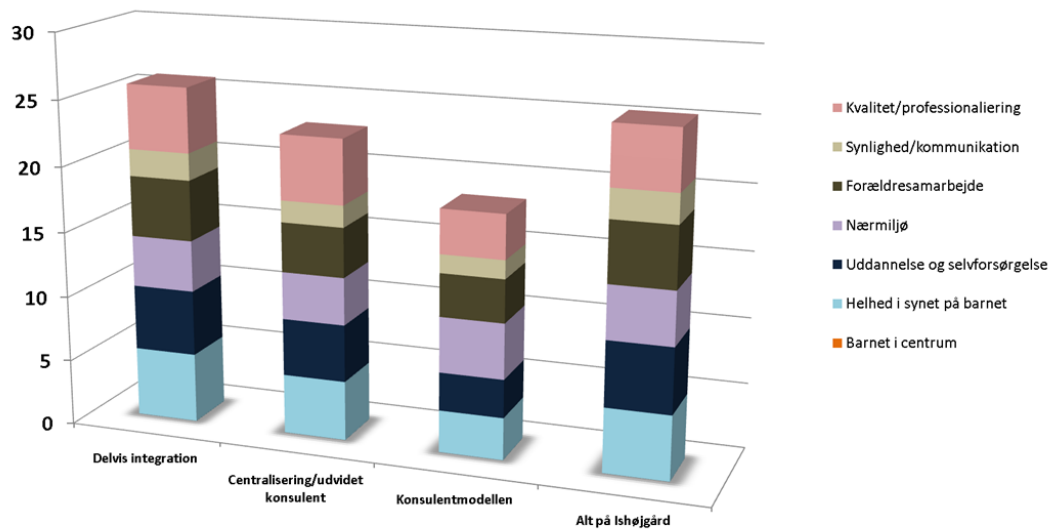
denne gang skulle prioritere de syv på forhånd fastlagte modeller for den mulige organisering af en fremtidig strategi. Grupperne gav modellerne point fra 1 til 7, og i plenum blev de 4 modeller, som havde fået flest point, dem som der blev arbejdet videre med i det 2. deltrin af trin 5. Resultatet blev således:

#	Strategi/model	Grp 1	Grp 2	Grp 3	SUM
M2	Delvis integration	6	7	4	17
M5	Centralisering/udvidet konsulent	7	3	6	16
M4	Konsulentmodellen	5	4	4	13
M6	Alt på Ishøjgård	2	5	6	13
M1	Fuld integration	4	6	1	11
M3	Status Quo	1	2	6	9
M7	Ekstern	3	1	1	5

Den sidste opgave, som skulle løses i de tre grupper, var scoring af de 4 modeller, som havde fået flest point i første deltrin. Grupperne fik til opgave at besvare følgende spørgsmål for hver af de 6 værdier/målsætninger (fra trin 4): "I hvor høj grad kan lige netop denne model indfri denne værdi/målsætning?". Der blev arbejdet med én værdi af gangen. Den model, som bedst kunne indfri den givne værdi/målsætning blev scoret til 10. De øvrige 3 modeller blev sat relativt i forhold til den bedste med en scoring fra 0 til 10. Således blev alle 6 værdier/målsætninger scoret i forhold de 4 modeller, hvilket skete ved hjælp af en matrix med de 6 værdier/målsætninger på x-aksen, og de 4 mulige modeller på y-aksen. Gruppernes scoringer blev efterfølgende samlet til én matrix, som repræsenterede den samlede scoring.

Trin 6 - Kombinerung af vægtningen af scoringerne for hver af beslutningsalternativerne

Denne fase var først og fremmest et spørgsmål om at lægge alle scoringerne sammen og lade excel-arket forestå beregningerne. Der er tale om relativt enkle beregninger, hvor scoringerne afstemmes med den relative vægtning, som værdierne/målsætninger har fået (se trin 4). Resultatet afbildedes i et stablet søjlediagram på temadagen, hvor den højeste søjle repræsenterede den bedste model:



Figur 4.2

Det umiddelbare resultat var således, at der var to modeller, som i vurderingen så ud til at være næsten lige gode. Modellerne pegede i to forskellige retninger: (1) Øget fokus på at tilbyde målgruppen skoletilbud i tilknytning til den almindelige folkeskole og (2) ønske om samle ekspertisen for målgruppen i kommunen. En tredje model placerede sig relativt tæt på de to øvrige modeller. Resultatet af modellerne blev kun drøftet i begrænset omfang efter fremvisning og proceslederen henviste til, at resultatet af temadagens proces og resultater ville blive drøftet yderligere på den anden temadag 12 dage senere.

Trin 7: Tjek resultatet

Efter temadagen blev resultatet gennemgået af proceslederen for at tjekke for eventuelle fejlindtastninger, som kunne have påvirket resultatet. Der blev fundet mindre fejl, men dog ikke nogen som havde betydning for det samlede resultat.

Trin 8: Analysering af resultatet

Resultatet blev analyseret i forhold til forskellene mellem de 3 grupper, hvor det bl.a. blev konstateret, at de 3 grupper havde forskellige fortrukne modeller. Én gruppe havde stort set samme resultat, som det fælles resultat, mens en anden gruppe ville have haft modellen "Centralisering/udvidet konsulent" som klar favorit. Den sidste gruppe havde alle de 4 modeller som stort set ligestillede. Denne analyse understregede, at ingen af de 4 modeller var klart bedre end de øvrige, men at tre af modellerne hver især indeholdt elementer, som der burde arbejdes videre med.

Nogle af deltagerne påpegede på temadagen, at værdien/målsætningen "Forældresamarbejde" er underordnet "Helhed i synet på barnet". Der blev

derfor foretaget en analyse, hvor denne værdi ikke indgik i resultatet, dvs. at den blev vægtet med 0 %. Dette havde ingen effekt på det samlede resultat, hvilket formentlig skyldes, at denne værdi var blevet scoret nogenlunde på samme måde som "helhed i synet på barnet".

Den 2. temadag

Det samlede resultatet fra 1. temadag blev fremlagt på den 2. temadag sammen med de ovennævnte analyser samt andre refleksioner på baggrund af dagen. Disse refleksioner medførte bl.a. opstilling af følgende tendenser:

- (1) Der skal være et øget fokus på, hvordan eleverne sluses tilbage til den almindelige folkeskole og/eller til det almindelige uddannelses- og arbejdsliv.
- (2) Viden om denne gruppe af børn og unge bør centraliseres yderligere i kommunen, og tilbuddene skal have den fornødne fleksibilitet for at tilpasse sig elevernes behov.

Med afsæt i opsamlingen fra den første temadag blev grupperne igen samlet, hvor opgaven nu var besvare følgende spørgsmål: (1) "Hvilke mål/værdier adskiller den model, som var jeres favorit i forhold til de andre modeller - og hvordan kan det ses/måles", (2) "Hvordan og for hvem er disse værdier vigtige?".

Gruppearbejdet blev samlet op i plenum, hvor grupperne hver især orienterede om deres drøftelser. I modsætning til den første temadag blev der bedre tid og mulighed for drøftelser i plenum. Proceslederne orienterede om, at der efterfølgende ville blive lavet en skriftlig opsamling på dagens drøftelser, og der ville blive stillet foreslag til styregruppen om det næste skridt i processen.

4.2 Analyse af hypotesernes kraft i praksis

Analysen af hypotesernes kraft med afhandlingens case som grundlag tager som udgangspunkt afsæt i ovenstående procesbeskrivelse samt det datamateriale, som fremgår af bilagene 1-4. Som det fremgik ovenfor, så skabte den første temadag langt fra en *foretrukken* model, som der entydigt burde arbejdes videre med - eller som Phillips ville have formuleret det, så blev der ikke nået *a requisite decision model*. Mulighederne i MCDA, som teoretisk blev analyseret og beskrevet i forrige kapitel, tager afsæt i en afsluttet proces, så analysen er visse steder begrænset af, at resultatet af temadagen ikke blev entydigt.

1. hypotese: MCDA etablerer en analyseproces, som skaber konsensus om den bedste beslutning

Den første problemstilling, som hurtigt bliver tydeligt i analysen af denne hypotese, er at gruppen af interessenter, som deltog på den første temadag, ikke var fyldestgørende. Interessenter såsom topledelsen i kommunen og de kommunale politikere, som jo faktisk skal beslutte den endelige model, deltog bl.a. ikke på temadagen, og det samme gør sig gældende for gruppen af børn og unge, som det drejer sig om samt deres forældre. Det kan sagtens begrundes relevant, hvorfor disse interessenter ikke deltog, men det svækker idéen om, at beslutningen baseres på konsensus hos interessenterne. Risikoen er, at beslutningstagerne ikke anerkender de værdier og målsætninger, som ligger til grund for en eventuel "bedste model", eller at børnene og de unge og deres forældre modarbejder bestræbelserne i modellen, da det strider imod deres holdninger og forventninger. Så selvom temadagen var endt ud i en *god-nok* model, som temadagens deltagere var blevet enige om, ville det stadig kræve inddragelse af de øvrige interessenter, hvis man skulle sikre modellen optimal legitimitet.

En anden måde at analysere dette punkt på var at spørge til deltageres holdninger til vidensniveauet for den gode strategi. Derfor blev deltagerne inden den første temadag spurgt til, hvorvidt de var enige i, at det var afgørende for udviklingen af en god strategi, at den var baseret på så meget viden som muligt. Deltagerne var meget enige i (85,7%, N=14), at dette var afgørende. Imidlertid bløder flere af deltagerne svaret lidt op ved på forskellige måder at henvise til, at viden bør forstås som relevant viden og ikke unødigt viden. I spørgsmålet om, hvordan deltagerne oplevede vidensniveauet efter temadagen, var deltagerne spredte i deres oplevelser. Omkring halvdelen oplevede, at der var tilstrækkelig viden på dagen, mens den anden halvdel enten ikke kunne tage stilling til om de var for eller imod eller oplevede, at der manglede viden. Deltagerne kom altså med en forventning, som peger i retning af det rationelle ideal, og modellen i sig selv og/eller proceslederne formåede ikke at "overbevise" deltagerne om, at det var konsensus/enigheden, som var idealet. Opgørelsen af spørgsmål om omkring enighed/konsensus giver imidlertid også et andet interessant perspektiv. Deltagerne blev spurgt inden temadagen om, hvorvidt den bedste strategi vil være den, som deltagerne ville kunne blive enige om. Her svarede de fleste også, at dette var de enige i eller meget enige i (78,6%, N=14), mens næsten lige så mange faktisk oplevede, at den første temadag gav et godt afsæt for en model/strategi, som der kunne være enighed om (71,4%, N=14). Processen med MCDA i casen understøttede således i højere grad konsensus-idealet end den understøttede det rationelle ideal. Denne lille analyse også peger på, at deltagerne ikke nødvendigvis bærer modsætningsforholdet mellem det rationelle ideal og konsensus-idealet ind

processen, men de ser begge dele som vigtige. Den umiddelbare vurdering er imidlertid, at MCDA-processen i højere grad understøtter konsensus-idealet frem for idealet om den optimale rationalitet.

Hvis deltagerne skal opleve MCDA-processen som en legitim analyse-/beslutningsmodel i den konkrete situation, må det derfor være vigtigt at være opmærksom på, hvordan der skabes rum for idealet om det rationelle optimum og således anerkende dette behov hos deltagerne, selvom MCDA jævnfør Phillips har et andet ideal.

Én af deltagerne havde et spændende perspektiv på, hvordan “mest mulig viden” blev etableret i den konkrete case, og som denne beskrev i uddybningen til et af spørgsmålene efter den første temadag:

“Jeg synes dagen må være udtryk for en pejling af hvad fagfolkene fra de forskellige skoler og andre mener er den rigtige løsning. I det hele taget er der vel ikke en løsning som er DEN RIGTIGE. Nogle af modellerne behøver ikke at udelukke hinanden. Men der tegnede sig et lille billede af i hvilken retning fagfolkene mener skolen skal tages.”

Denne deltager markerer bl.a., at “mest mulig viden” ikke er noget, som alle interessenterne hverken kan eller skal have, men at den “mest mulige viden” befinder sig på tværs mellem interessenterne (her: hos *fagfolkene*). Men dette forudsætter en høj grad af tillid til, at den “mest mulig viden” rent faktisk er tilstede, og at hver enkelt deltager accepterer, at “mest mulig viden” ikke forudsætter at alle ved det hele.

Så selvom modellen har et konsensus-ideal som udgangspunkt, er det ligeledes vigtigt, at anerkende deltagernes behov for en vis grad af optimal viden og imødekomme dette behov. Konkret kunne det have været en fordel i højere grad både at italesætte idéen om, at viden findes på tværs af interessenterne, men også at være opmærksom på, hvordan “videnshullerne” kunne samles op. Dermed understreges nødvendigheden af, at MCDA bruges iterativt, da netop deltagernes oplevelse af manglende viden i processen, kan gøre det vanskeligt at nå idealet om konsensus.

2. hypotese: MCDA er optimal som ramme for konstruktionen af en fælles forståelse

Analysen af den foregående hypotese peger allerede på en problemstilling, som også er relevant for denne hypotese, da *en fælles forståelse* er betinget af, at alle interessenter er inddraget i processen, hvis der reelt skal være et *fælles*. Som det også fremgik ovenfor, er det ikke altid muligt at inddrage alle

interessenter på samme tid og på samme måde, hvilket kræver en bevidsthed om, hvordan disse kan inddrages på anden vis.

En anden tilgang til denne hypotese er at se nærmere på den ramme, som er grundlæggende for fortællingen gennem MCDA. Hovedbegreberne i MCDA, som deltagerne i casen arbejdede med på hele tema-dagen, var begreberne *værdi/målsætning* og *alternative modeller*. MCDA har det implicite udgangspunkt, at hvis man i processen kan blive skarp på værdierne/målsætningerne og i øvrigt vægte disse i forhold til hinanden, så er vejen banet for bestemmelse af den bedste model - eller den lykkelige slutning om man vil. Men det kræver, at man er særdeles bevidst om formuleringen af værdierne og målsætningerne, da de i høj grad også definerer vejen til *den lykke slutning* i MCDA. Analysen af netop værdierne efter første temadag viste, at de opsatte værdier på flere måder var problematiske, og dermed også én af årsagerne til, at resultatet blev nogle tendenser fremfor en egentlig klar fortrukken model. Den første problematik var, at selvom værdierne/målsætningerne alle var relevante for målgruppen, var de også relevante for alle mulige andre børn og unge. Værdierne og målsætningerne burde have været mere specifikke i forhold til netop *denne* gruppe af børn og unge. For det andet blev alle værdier vægtet stort set lige vigtige - dog med undtagelse af værdien "synlighed/kommunikation", som blev vægtet lavt. Årsagen er formentlig igen, at værdierne/målene var for almene. For det tredje er der nogle tydelige mål-middel-problematikker i casen, som også bidrager til det mudrede og tvetydige resultatet. Selvom værdien "Barnet i centrum" jo allerede blev udeladt på temadagen, er der stadig nogle værdier, som med rette kunne betragtes som overordnet eller underordnet i forhold til hinanden. Casen viser således, at metodens mest bærende "fortælle"-ramme er skrøbelig, og at hvis fortællingen reelt skal ende lykkeligt, så kræver den høj grad af opmærksomhed på faldgrupperne i værdi- og målsætningen. Det skal dog også bemærkes, at beslutningsteoretikere rent faktisk også tillægger denne fase stor betydning, og at der er skrevet en del om, hvordan fastlæggelse af værdier og målsætninger håndteres i praksis (Keeney og Raiffa, 1993/1976; Keeney, 2007). Den ovenstående case bærer således præg af, at denne del af processen med stor fordel godt kunne have været udvidet betydeligt tidsmæssigt. Selvom modellen i sig selv ikke kan klandres for denne problematik, understreger den, at MCDA som konstruktionistisk, narrativ model kræver omhyggelighed og tid, hvilket én af deltagerne understreger således:

"Der var god mulighed for at komme til udtryk med sine meninger og lytte til andres argumenter for og imod forskellige modeller. Den eneste begrænsning var den sparsomme tid vi havde i grupperne. Vi var ofte presset til at tilsidesætte spændende historier, argumenter og holdninger for at kunne nå alle modeller og opgaver igennem og fremkomme med et bud på et svar."

3. MCDA fremmer den effektive implementering

Som udgangspunkt er det naturligvis ikke spørgsmål, som casen i sig selv kan svare på, da dette kun kan vurderes retrospektivt og i sammenligning med andre modeller. Derfor har denne analyse mere fokus på umiddelbare fremmende og hæmmende faktorer, som casen er med til at pege på.

Først og fremmest vender problematikken omkring inddragelse af alle interessenter tilbage, da grundforudsætningen i Phillips' forståelse af MCDA er, at interessenterne oplever ejerskab og motivation for at følge den fælles besluttede model, da det netop er grundlaget for den succesfulde og effektive implementering.

En anden problematik tager afsæt i en af deltagernes bemærkninger til spørgsmålet om, hvorvidt det er afgørende, at strategien er baseret på så meget viden som muligt:

“Man kan sagtens have en eksperimenterende tilgang til udvikling af strategier. Altså at afprøve forskellige tiltag, som man har en formodning om kan have en positiv effekt på den enkelte elev. Det vigtige er at man hele tiden er omstillingsparat og evaluerer om tiltaget virker. Måske skal der justeres lidt i strategien før man opnår den ønskede effekt”

Denne deltagers perspektiv lægger op til en mere dynamisk forståelse af historiefortællingen. Trods MCDA's konstruktionistiske grundantagelser så fastholder den stadig den sekventielle årsag-virkningsforhold, hvor den effektive implementering følger af den gode beslutning. Som denne deltager påpeger, kan det være vanskeligt at foregribe virkeligheden og dermed foregribe effekten af implementeringen.

Når deltagerne bliver adspurgt om sammenhængen mellem konsensus i beslutningen og den effektive implementering er de fleste enige i eller meget enige i (78,6%, N=14), at konsensus vil være at foretrække for en fremtidig model/strategi, men de uddybende kommentarer betoner også usikkerheden:

“Jeg forestiller mig at vi uden tvivl kan blive enige om, mange tiltag der er bedst for målgruppen, men jeg tror ikke nødvendigvis at konsensus er ensbetydende med den bedste strategi, at det vil være en fordel”

Deltagernes umiddelbare forventning er således, at hvis MCDA fører til en strategi/model, som interessenterne kan blive enige om, er der en relativ høj grad af forventning til, at den vil fungere effektivt, men enkelte deltagere er dog også lidt skeptiske i forhold til denne sammenhæng.

Samlet vurdering

I de ovenstående analyser og vurderinger er det især udfordringerne i de tre hypoteser, som er blevet fremhævet. Det generelle billede er således, at MCDA forudsætter en høj grad af bevidsthed i den praktiske gennemførelse, og at det optimale udbytte af processen forudsætter muligheden for at bruge den fornødne tid og eventuelt gentage processen, hvor *alle* interessenter indgår i processen. Omvendt oplevede deltagerne også, at MCDA-procedurene på mange måde fungerede konstruktivt. På spørgsmålet om, hvorvidt "dagen gav god mulighed for, at vi kunne høre hinandens synspunkter og perspektiver" svarede 85,7% (N=14) af deltagerne "Meget enig". Denne positive oplevelse af processen som relevant og legitim blev understreget af bl.a. dette citat fra spørgeskemaundersøgelsen:

"Det gav faktisk diskussionen kant at vi skulle prioritere, give tal osv. - kun snak ville have gjort at vi så mere enige ud end tilfældet var da vi skulle prioritere mere hårdt"

4.3 De ledelsesmæssige muligheder i MCDA

Ovenstående analyse af MCDA i forhold til casen giver anledning til en række forbehold sammenlignet med det noget mere optimistiske ledelsesmæssige mulighedskatalog (se tabel 3.1), som blev opstillet på baggrund af den teoretiske gennemgang af MCDA. Nedenfor gentages de teoretisk udledte ledelsesmæssige muligheder hver især, hvor de hver nuanceres på baggrund af ovenstående analyse.

MCDA er en velegnet analyse- og beslutningsmodel, når det handler om håndtering af komplekse beslutninger med mange interessenter

Casen understreger, at den fulde effekt af en MCDA-proces i en ledelseskontekst, hvor der er mange interessenter, kræver den fornødne bevidsthed om processens faldgrupper samt tiden og ressourcerne til at nå konsensus eller *The Requisite Decision Model*. I skrivende stund er der ikke en afklaring af, hvad beslutningen bliver i sidste ende af ovenstående case, men risikoen kunne være, at processen ikke i tilstrækkelig grad stod mål med den ressourcemæssige indsats, som deltagerne på temadagen brugte. Når centrale interessenter ikke deltager i processen, kan værdi- og målsætningsdiskussionen ændre sig radikalt, f.eks. hvis beslutningstagerne ikke kan se relevansen af det resultat, som blev opnået. Udfordringen forstærkes af antallet af interessenter, da det kan være særdeles vanskeligt at inddrage dem alle og på lige fod i processen. Men hvis der er viljen og ressourcerne til at gå linen ud, som Storbritannien gjorde i forbindelse med

udviklingen af strategien for opbevaring af atomaffald (Phillips et al., 2006), så er MCDA en udmærket procesmodel i en ledelsesmæssig sammenhæng.

MCDA bør opfattes som en økonomisk, ressourcemæssigt rationel analysemodel, som samtidig sikrer motivation, trivsel og tillid i organisationen

Casen sætter på forskellige måder spørgsmålstejn ved modellens ressourcemæssige rationalitet. Først og fremmest peger analysen på, at selve analyseprocessen må forventes at være relativt ressourcekrævende i sig selv, når der er tale om komplekse problemstillinger og mange interessenter. Konsensus-idealet, som er forudsætningen for den effektive implementering, kan være vanskeligt at nå, hvis ikke processen gives den fornødne tid og opmærksomhed. Ledelsesmæssigt giver det således nogle begrænsninger.

En anden problematik, som ovenstående analyse peger på, er, at virkeligheden forandrer sig i takt med, at vi forsøger at skabe forandringer (se f.eks. Strøier, 2009). Den strategi, som måske er den rigtige i dag, er måske ikke længere den rigtige i morgen. Denne pessimisme i forhold til at foregribe fremtiden, kan i sig selv blive en selvopfyldende profeti ligesom idéen om, at fremtiden *kan* foregribes kan være en selvopfyldende profeti. Den pragmatiske løsning på dette er, at satse på at forudsigelserne holder, men også at acceptere, at noget kan komme i vejen. MCDA er i den forstand *potentiel* rationel - men der er ingen garantier.

MCDA skaber fælles forståelse, sprogbrug og vision for fremtiden

Casen modsiger ikke denne hypotese, og således forekommer MCDA som en udmærket model til nå denne hensigt i en ledelsesmæssig kontekst, omend MCDA-processen også rummer faren for, at der bliver skabt/genfortalt konkurrerende fortællinger, eller at modellens strukturkrav står i vejen for etablering af den fælles fortælling, som denne deltager i processen gør opmærksom på:

"Jeg synes det gik mere op i metode/model end at høre hinandens synspunkter"

Hvis faldgrupperne undgås, kan MCDA være en relevant og brugbar model for etablering af en fælles forståelsesramme, men det forudsætter en klar bevidsthed om, hvordan interessenterne inddrages i den fælles fortælling, og hvis det ikke lader sig gøre at mødes på samme tid, bevidsthed om, hvordan fortællingen alligevel kan blive fælles.

MCDA giver høj grad af mulighed for at styre processen frem mod beslutningen, selve beslutningen samt implementeringen af beslutningen

MCDA er en anvendelig måde at styre processen op til en beslutning, da dens socio-teknologiske karakteristika skaber tydelig struktur for processen frem mod beslutningen. Det forudsætter dog stadig, at modellen opfattes som legitim som procesmodel for interessenterne, hvilket dens metodemæssige omfattende og stringente struktur kan spænde ben for. Det var kun i meget begrænset tilfældet i casen, men på selve temadagen var der flere i gruppearbejdet, som foreslog at bryde rammerne for opgaverne, da især omsætningen af holdninger og præferencer til talværdier var en vanskelig proces.

Som argumenteret for højere oppe, så giver MCDA potentielt en styrbar interventionsproces, såfremt MCDA-processen foreløber optimalt i forhold til konsensus-idealet. Men risikoen for at virkeligheden og problemet flytter sig, inden implementeringen er gennemført, er selvfølgelig til stadighed en trussel for forudsigeligheden. Det er en risiko, som man som leder bliver nødt at acceptere uanset metodevalg.

4.4 De ledelsesmæssige muligheder i forandringsprocesser

Det overordnede svar på spørgsmålet om, hvilke ledelsesmæssige muligheder MCDA giver, er, at metoden er anvendelig som leder, når der skal træffes beslutninger, hvor det tænkes som en fordel, at alle de interessenter, som bliver berørt af beslutningen, inddrages i beslutningsprocessen. Modellen er på mange måder en godt redskab til at etablere dialog mellem interessenterne, hvor der holdes skarpt fokus på "det vigtige" i beslutningen.

Men det kræver en høj grad af bevidsthed om, hvorvidt man som leder har de ressourcemæssige muligheder for at nå *the requisite decision model*. Det kræver endvidere en høj bevidsthed om de faldgrupper, som jeg har beskrevet ovenfor, men også opmærksomhed på gruppeprocesser generelt (f.eks. Alsted og Haslund, 2008).

Hvis man som leder skønner, at det ikke er realistisk at tage højde for disse forhold, eller hvis der skal træffes beslutninger, hvor interessenterne reelt ikke får nogen indflydelse på den endelige beslutning alligevel, skal modellen undgås, da MCDA implicit lover medindflydelse. Et spørgsmål, som er kommet op de gange, hvor jeg har anvendt modellen i praksis er: "Hvad nu hvis processen lander på en model, som vi slet ikke kan acceptere?". Som leder kræver det en helt klar bevidsthed om denne mulighed og at håndtere problemstillingen enten ved at henvise til processen som en vejledende

analyse, tydeliggøre ikke-acceptable løsninger eller helt at undlade at bruge MCDA.

I en tidligere sammenhæng har jeg beskrevet (Juhl, 2012a), hvordan MCDA som analysemodel også kan bruges individuelt som leder eller f.eks. sammen med ledelseskolleger i mindre sammenhænge. I den kontekst kan modellen være et refleksionsredskab, og det vil her være noget nemmere at justere målsætningerne og værdisætninger eller helt at forkaste et eventuelt uønsket resultat. Resultatet vil mangle nogle af de kvaliteter, som den sociale proces bidrager til, men vil godt kunne tilføre nye perspektiver i forhold til ledelsesmæssige problemstillinger.

Personligt har MCDA allerede givet nye indsigter for min ledelsesmæssige praksis på flere forskellige niveauer, og analysen i denne afhandling har skærpet min bevidsthed om metodens muligheder, men også på dens begrænsninger. Den øgede bevidsthed giver dog generelt en mulighed for mig som leder i en offentlig organisation at anvende analyse-modellen mere bevidst og fleksibelt.

5. NYE PERSPEKTIVER - NYE MULIGHEDER

MCDA fremstod i den teoretiske gennemgang som en praktisk og anvendelig processtyringsmodel frem mod komplekse beslutninger, som med konsensus-idealet fremfor den neoklassiske beslutningsteoris noget omstændige rationalitets-ideal fremstod som et attraktivt ledelsesredskab i den offentlige organisation. Men med afsæt i afhandlingens case blev det klart, at det kræver høj bevidsthed om, hvornår modellen er relevant, og når den anvendes, at der er opmærksomhed på utilsigtede virkninger. Så fra modellens lovende udstrakte ledelsesmæssige muligheder i teorien, pegede case-analysen på, at modellen også har væsentlige begrænsninger. Derfor vil jeg afslutningsvist sætte fokus på nogle muligheder for igen at udvide anvendelsesmuligheder af modellen i en ledelsesmæssig kontekst.

5.1 Anvendelse af MCDA som evalueringsmodel

I den sociale virkelighed, som min organisation jo er en del af, kan man ikke forvente, at virkeligheden står stille og venter på den rigtige model. Som en af deltagerne i casen påpegede, som udviklingen i den offentlige sektor peger på (Greve, 2012) og som Strøier (2009) så fint påpeger, så ændrer "spillepladen" sig hele tiden, mens vi spiller. Dvs. at verden har potentielt forandret sig, inden strategien er implementeret. Behovene kan have ændret sig, og der kan være sket andre organisatoriske forandringer, inden beslutningen er effektueret.

I det lys bør en MCDA-proces ikke være noget enkeltstående, som gøres én gang for alle. MCDA-processen kan faktisk også bruges som evalueringsredskab for at "teste" virkeligheden af i forhold til den anvendte strategi. Dodgson et al. (2001) skelner da heller ikke mellem MCDA som analyse til en beslutning eller MCDA som analyse til evaluering af praksis (p40). Symbolsk vil der imidlertid være stor forskel på, om iværksættelse af en MCDA-proces italesættes som forandringsteknologi som i casen ovenfor, eller om MCDA skal bruges til at evaluere og eventuelt justere en allerede implementeret strategi. Det centrale er, at MCDA kan bruges mere bredt end blot til store forandringsprocesser, men også som et ledelsesredskab i afstemningen af de løbende forventninger og behov.

5.2 Beslutningstagerne som de første interessenter

Casen, som er anvendt i denne afhandling, er blevet etableret på baggrund af, at nogle af kommunens øverste ledere havde besluttet, at der skulle

skubbe til den vanlige forestilling om problemet, de vigtige værdier/ målsætninger og de mulige løsninger for skabe det bedste grundlag for en beslutning, som fører til effektive forandringer.

Spørgsmål inden 1. temadag

Fra: René Juhl

Sendt: 20. april 2013 21:10

Til: Interessenterne

Emne: Spørgsmål inden temadag om skoletilbud til børn og unge med socioemotionelle vanskeligheder

Kære alle,

Som skrevet i forrige mail, vil jeg bede at svare på følgende tre udsagn **inden** vi starter dagen på onsdag og sende den til min mail-adresse på rju@ishoj.dk. Jeres svar bedes tages afsæt i, at det netop er en strategi for skoletilbud til børn med socio-emotionelle vanskeligheder, som er fokus. Hvis I har nogle generelle betragtninger, er I velkommen til at skrive det under uddybningen.

Det selvfølgelig helt frivilligt, om I vil svare, om I bare vil svare 1-5 eller om I vil skrive uddybningen. Jeg vil selvfølgelig vide, hvor svarene kommer fra, men svarene vil ikke bragt videre. Svarene vil indgå i min afhandling i anonymiseret form (uden navn og stilling). Hvis jeg får for at bruge citater, hvor det er muligt at genkende afsenderen, vil jeg kun bruge det med jeres forudgående samtykke.

Det er afgørende for udviklingen af en god strategi, at den er baseret på så meget viden som overhovedet muligt.

Svarmuligheder: (1) enig, (2) delvis enig, (3) både-og/ved ikke, (4) delvis uenig, (5) helt uenig

Svar (1-5):

Uddybning:

Strategien bliver bedre af, at vi er samlet på en temadag, hvor vi kan høre hinanden synspunkter og perspektiver.

Svarmuligheder: (1) enig, (2) delvis enig, (3) både-og/ved ikke, (4) delvis uenig, (5) helt uenig

Svar (1-5):

Uddybning:

Det vil være en stor fordel, hvis vi kan blive enige om den bedste strategi, da det vil være den mest effektive, da vi alle vil kunne se meningen med den

Svarmuligheder: (1) enig, (2) delvis enig, (3) både-og/ved ikke, (4) delvis uenig, (5) helt uenig

Svar (1-5):

Uddybning:

Spørgsmål efter 1. temadag

Fra: René Juhl

Sendt: 26. april 2013 12:54

Til: Interessenterne

Emne: Spørgsmål efter temadag om skoletilbud til børn og unge med socioemotionelle vanskeligheder

Hej alle sammen,

Som nævnt på dagen og i forrige mail, sender jeg 3 spørgsmål ud igen, som jeg håber, at I vil bruge 30 sekunder på – eller lidt længere. I må også meget gerne svare, selvom ikke svarede på de første 3 spørgsmål.

De 3 spørgsmål nedenfor er relateret til de 3 spørgsmål, som jeg sendte inden dagen, og pointen er, at jeg fordyber mig kritisk i netop denne procesmodels muligheder i forhold til jeres lidt mere generelle betragtninger fra de første 3 spørgsmål. For at jeg kan få dem med i min videre proces, bedes I svare

senest torsdag d. 2. maj 2013.

Processen på dagen var præget af, at der ikke var tilstrækkelig viden på området for at vi kunne drøfte grundlaget for en model/strategi.

Svarmuligheder: (1) enig, (2) delvis enig, (3) både-og/ved ikke, (4) delvis uenig, (5) helt uenig

Svar (1-5):

Uddybning:

Dagen gav god mulighed for, at vi kunne høre hinandens synspunkter og perspektiver.

Svarmuligheder: (1) enig, (2) delvis enig, (3) både-og/ved ikke, (4) delvis uenig, (5) helt uenig

Svar (1-5):

Uddybning:

Dagen var et godt afsæt for, at der kan udvikles en model/strategi, hvor der generelt bliver enighed om en den bedste, meningsfulde model.

Svarmuligheder: (1) enig, (2) delvis enig, (3) både-og/ved ikke, (4) delvis uenig, (5) helt uenig

Svar (1-5):

Uddybning:

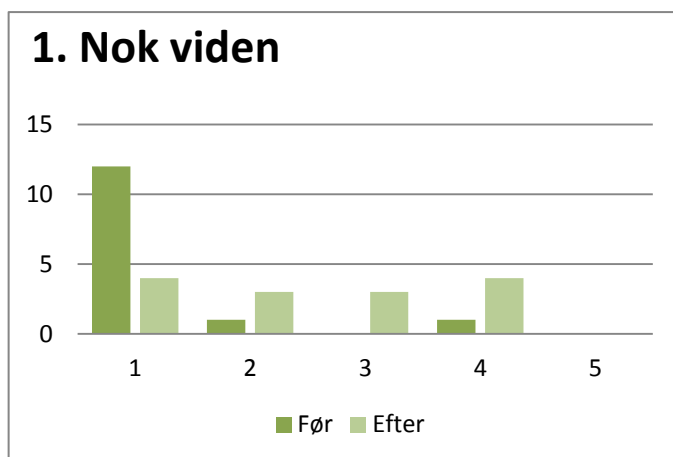
Det selvfølgelig helt frivilligt, om I vil svare, om I bare vil svare 1-5 eller om I vil skrive uddybningen. Jeg vil selvfølgelig vide, hvor svarene kommer fra, men svarene vil ikke bragt videre. Svarene vil indgå i min afhandling i anonymiseret form (uden navn og stilling). Hvis jeg får for brug at anvende citater, hvor det er muligt at genkende afsenderen, vil jeg kun bruge det med jeres forudgående samtykke.

Opgørelse af svar på spørgsmål

Opgørelse over svar-andel		
	Før	Efter
Antal respondenter i alt	20	19
Antal besvarede	14	14
Svar-andel	70,0%	73,7%

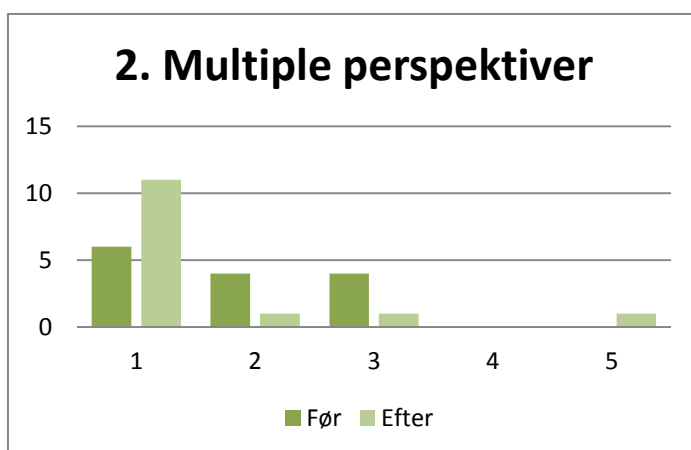
Opgørelse af svar på 1. spørgsmål hhv. før og efter temadag¹

Spørgsmål 1		
Svar	Før	Efter ²
1	12	4
2	1	3
3	0	3
4	1	4
5	0	0
I alt	14	14
Middel	1,29	2,50



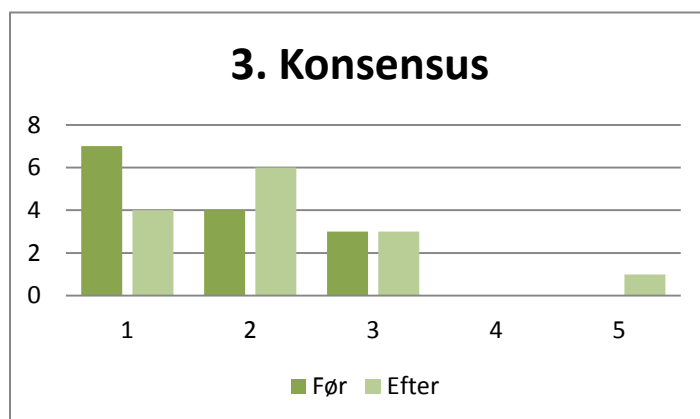
Opgørelse af svar på 2. spørgsmål hhv. før og efter temadag

Spørgsmål 2		
	Før	Efter
1	6	11
2	4	1
3	4	1
4	0	0
5	0	1
I alt	14	14
Middel	1,86	1,50



Opgørelse af svar på 3. spørgsmål hhv. før og efter temadag

Spørgsmål 3		
	Før	Efter
1	7	4
2	4	6
3	3	3
4	0	0
5	0	1
I alt	14	14
Middel	1,71	2,14



¹ Jo lavere værdi jo større enighed i udsagnet. Det gælder alle 3 spørgsmålsgrupper.

² Værdierne er her blevet opgjort omvendt for at gøre det sammenligneligt med spørgsmålet fra før temadagen.

Ny model for

skoletilbud til børn og unge med socio-emotionelle vanskeligheder

Opsamling på temadagen d. 24. april 2013 v/René Juhl, PPR Center

SAMLET OPSUMMERING

Processen: Tilbagemeldingerne er, at den model, som blev i brugt i processen tvang deltagerne til at tage stilling og melde der perspektiver/holdninger ud. Processens snævre tidsstyring gjorde også, at fokus på opgaven blev opretholdt hele dagen.

Resultatet: Det grafiske resultat er, at model 2 "Delvis Integration" og model 6 "Alt på Ishøjgård" fremstår som de bedste modeller at arbejde videre med. Model 5 "Centralisering + udvidet konsultation" er dog tæt på de 2 andre og er i øvrigt gruppe 1's fortrukne model. Resultat af processen giver således ikke noget klart billede af den bedste model, men den giver indikationen af (1) der er behov for forandring i forhold til nuværende praksis og (2) der foretrækkes generelt at opgaven løses inden for kommunes rammer.

Værdier: 3 værdier står tilbage som centrale i den fremtidige model/strategi: (1) helhedssyn i indsatsen (herunder tæt forældresamarbejde), (2) at indsatsen skal styre mod uddannelse og selvforsørgelse og (3) af indsatsen skal være kendetegnet ved at have høj professionalisme og kvalitet.

BESKRIVELSE AF DE 4 TRIN I PROCESSEN

Trin 1: Fastsættelse af centrale værdier

Deltagerne blev opdelt i tre grupper, hvor hver gruppe skulle opsætte op til 5 værdier/målsætninger for en strategi/model for område. Værdierne/strategierne skulle prioriteres fra 1 og nedad.

Følgende værdier blev foreslået i grupperne:

Gruppe 1

1. Det enkelte barn behov i centrum (frem fokus på lokale tilbud; tilbuddene skal passe til børnene – ikke omvendt, skal være fleksible)
2. Sammenhængende tilbud men adskilte indsatser (læring for sig, behandling for sig)
3. Skal fagligt og personligt kunne gå videre i uddannelsessystemet
4. Lokale tilbud

Gruppe 2

1. Helhed om barnet/forældresamarbejde
2. Fælles visitationsprocedure/varetagelse af behandlingskrævende
3. Positiv markedsføring/profilering af vores tilbud
4. Fleksibilitet/mobilitet i struktur af tilbuddene

Gruppe 3

1. Skabe grundlag for og støtte til, at børn og unge kan udnytte deres fulde potentiale
 2. Finde de uanede, men ikke uendelige muligheder for det enkelte barn, den enkelte unge
 3. Helhedssyn (uden grænser, alder, diagnose, begavelse m.m.)
- have ambitioner og forventninger til alle børn og unge -

Samling er værdierne fra de 3 grupper resulterede i opsætning af følgende værdier, som der skulle arbejdes videre med:

- **Barnet i Centrum:** Tilbud i forhold til enkelte barns behov og potentiale/fleksibilitet
- **Helhed i synet på barnet:** Barnets vanskeligheder og muligheder betragtes ud fra et samlet syn på barnets livsrum
- **Uddannelse og selvforsørgelse:** Hjælpe barnet/den unge til at få en uddannelse og blive selvforsørgende
- **Nærmiljø:** At barnet tilbydes skoletilbud så tæt på bopælen som muligt
- Forældresamarbejde
- **Synlighed/kommunikation:** gennemsigthed i til viften af muligheder, at tilbuddene profilerer deres tilbud
- **Kvalitet/professionalisering:** sikre at tilbuddene har en høj, professionel kvalitet - herunder at der ydes behandling til de børn og unge, som har behov dette.

EKSTRA

Guldkorn fra Gruppe 1

- Tidlig indsats
- Sideløbende (læring) (kan ikke vente til alt andet er løst)
- De skal videre
- Det er et mål at komme ind i/tilbage til "normal"-området (almen?)
- Bedre koordination, relevante parallelle forløb

Refleksioner til os selv:

- Denne fase skulle gå lidt hurtigt, og der skulle træffes nogle beslutninger/samlet nogle værdier/mål. Der kunne godt have brugt mere tid på denne fase, da vi fik udvalgt nogle mål/værdier, som enten blev for overordnede eller underordnet de øvrige.
- Værdien synlighed/kommunikation viste sig at være irrelevant i forhold til strategien. Ingen af modellerne er i sig selv mere eller mindre befordrende for kommunikationen/synlighed – det er i princippet lige nemt/lige svært.

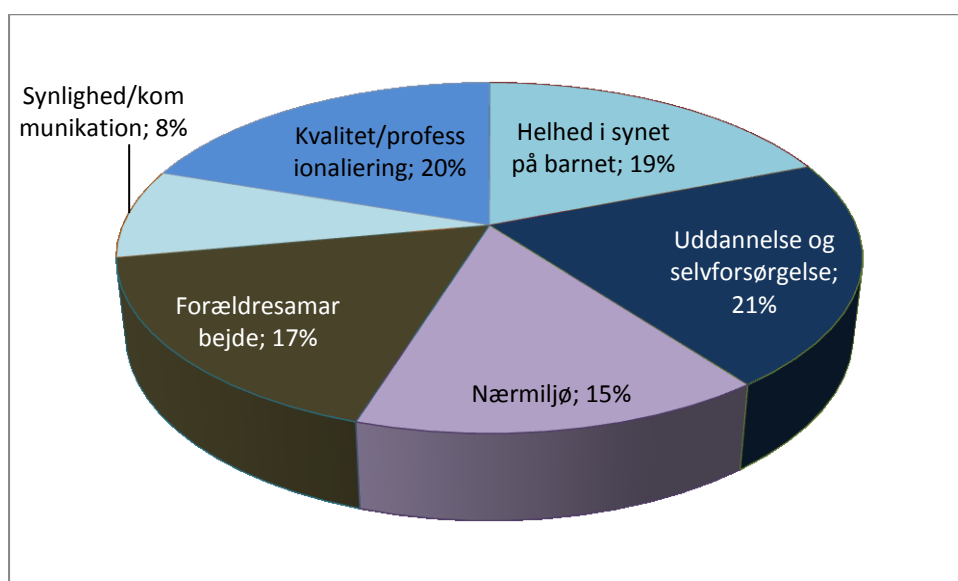
Trin 2 – Vægtning af målsætninger/værdier

Alle tre grupper arbejde med den relative værdisætning for de 7 værdier, hvor den vigtigste fik 100 point, mens det øvrige blev sat relativt i forhold til vigtigste.

Det blev i opsamlingen/plenum besluttet, at værdien "Barnet i centrum" blev udeladt i den videre proces, da værdien var overordnet i forhold til de andre værdier/målsætninger. Dett var vanskeligt at værdisætte denne relativt i forhold til de øvrige. Der var enighed om, at denne værdi ikke var relevant for prioriteringen af mulige modeller/strategier, men at den var vigtig som en overordnet værdi.

Resultatet af vægtningen blev således (tabel + grafisk):

Værdi	Andel
Helhed i synet på barnet	19%
Uddannelse og selvforsørgelse	21%
Nærmiljø	15%
Forældresamarbejde	17%
Synlighed/kommunikation	8%
Kvalitet/professionalisering	20%
I alt	100%



Ekstra

Notater på dagen:

Gruppe 2: Er "Barnet i centrum" en værdi, som kan forstås på niveau med øvrige? Var meget usikker på dette punkt. Havde meget fokus på selvhjulpethed/selvforsørgelse. Holdt den op i forhold til børne- og ungepolitikken,

Gruppe 3: Trak værdien "Barnet i centrum" ud - derfor 0. Nogle af målene er indbyrdes afhængige, f.eks. forældresamarbejde og helhed hænger sammen. Nærhed og kvalitet kan godt være modsætninger.

Gruppe 1: Kan man overhovedet sammenstille professionalisme og kvalitet, hvad indeholder de to begreber. Ikke alle kan uddannes - derfor 95%. Uddannelse og forsørgelse er ikke nødvendigvis det samme.

Refleksioner

- Man kunne godt at have overvejet, om forældresamarbejde i virkeligheden var underkategori i forhold til helhedssyn.

- Ulempen ved at pille "Barnet i centrum" ud var, at man dermed også fjernede den ønskede fleksibilitet i visiteringen/ordningen af tilbuddene væk. Den indgår til dels i værdien "helhedssyn", men værdien "fleksibilitet" kunne måske godt have været med i processen som et selvstændigt punkt.

Trin 3 – Prioritering af modeller

De tre grupper fik udleveret 7 modeller til organiseringen af indsatsen i forhold til målgruppen. Opgaven i dette trin var at pointgive/prioritere hvilke modeller, som man i gruppen foretrak. I plenum/i opsamlingen blev de modeller, som fik flest point udvalgt til den videre proces. Modellerne M1, M3 og M7 blev udeladt i den videre proces.

#	Strategi/model	1	2	3	SUM
M2	Delvis integration	6	7	4	17
M5	Centralisering/udvidet konsulent	7	3	6	16
M4	Konsulentmodellen	5	4	4	13
M6	Alt på Ishøjgård	2	5	6	13
M1	Fuld Integration	4	6	1	11
M3	Status Quo	1	2	6	9
M7	Ekstern	3	1	1	5

Ekstra

Notater fra dagen

Gruppe 3: Der er forskel på, hvor man organisatorisk placeret. Der var stor forskel på, om man sad på rådhuset eller var skole"mand". Centralt oplever man, at der er så dårlige børn/unge, at det ikke er realistisk at inkludere disse elever. Omvendt var det skolerne oplevelse, at med de fornødne ressource, vil man kunne løse mange af opgaverne.

Gruppe 1: Fokus på om der er tale om kortsigtede og langsigtede målsætninger

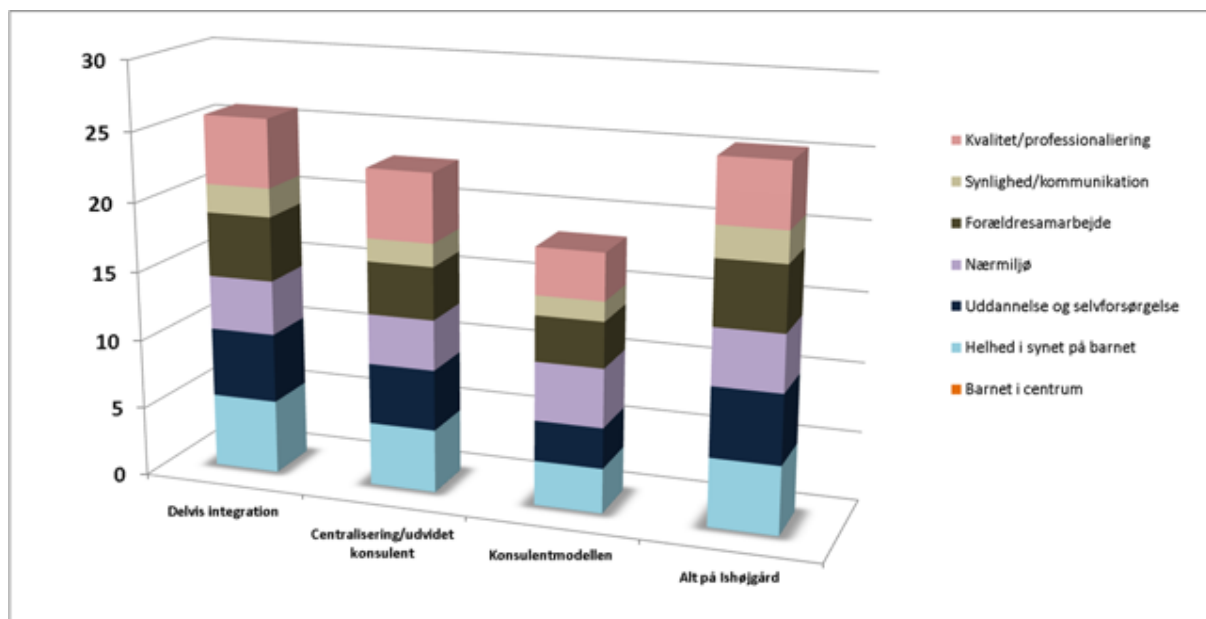
Gruppe 2: Der er ikke behov for flere vejledende konsulenter, men at evt. flere konsulenter bør være medpraktiserende lærer/pædagog.

Refleksioner

- ...

Trin 4 – Pointgivning af værdier/målsætninger i forhold til strategier/modeller

Grupperne fik til opgave i en matrix at score hver af de 4 modeller for hver værdi/målsætning. Dvs. en matrix på 4x6. For hver værdi/målsætning sættes den model, som er bedst til at indfri den givne værdi/målsætning til en score på 10. De øvrige 3 modeller pointgives relativt i forhold til denne for hver værdi/målsætning. Disse værdier blev beregnet relativt i forhold til de vægtede score af værdierne/målsætninger (jf. trin 2). Dvs. at de værdier/målsætning, som er vurderet til at være vigtigst, får størst vægt i det samlede resultat. Det samlede resultat giver følgende resultat, som viser, at modellerne "Delvis integration" og "Alt på Ishøjgård" resultatmæssigt står stor set lige.



En nærmere analyse af hver af gruppernes resultater viser, at:

- En gruppe har modellen "centralisering/udvidet konsulent" som den bedste
- En gruppe har modellen "Alt på Ishøjgård" som klart den bedste
- En gruppe har modellerne "Delvis Integration" og "Alt på Ishøjgård" som klart de bedste.

Så selvom det samlede resultat har to "favoritter", så ville ganske få ændringer i vurderingerne hurtigt kunne gøre modellen "Centralisering/udvidet konsulent" lige så god som de to øvrige.

Resultatet giver således ikke entydig model, som der bør arbejdes videre med, men giver nogle andre indikationer:

- Der bør satset på, at børn og unge med socio-emotionelle vanskeligheder tilbydes skoletilbud indenfor kommunens rammer.
- Der bør i højere grad end i dag satset på inklusion af denne gruppe af elever.
- Ekspertisen og indsatsen om denne gruppe af elever bør centraliseres i højere grad end den er i dag.
- Værdier som "Helhedssyn på barnet (herunder forældresamarbejdet)", "Fokus på uddannelse og selvforsørgelse" og "Kvalitet i tilbuddet" bør være bærende for strategien.
-

Der blev på mødet foreslået en alternativ model, hvor disse elever tilbydes et skoletilbud i tilknytning til en almindelig folkeskole, dvs. som en slags særlige klasser for disse børn og unge.

Ekstra

Annita havde noteret følgende fra dagen:

- Svært at pointgive inden for de forslåede modeller – skærpede lysten at lave alternative modeller
- for mennesker som er vant til at italesætte meget – blive tvunget til at tage stilling/tydeligøre perspektiver
- skabte grundlag for lytte (styrke)
- fordel med de samme grupper (man skulle ikke lære nye hele tiden)
- godt at man blev udfodret til at bruge tal
- diskussion hvad betyder "nærmiljø"

OBS: Der har været en lille fejl i indtastningen på dagen, hvor "Delvis integration" og "Alt på Ishøjgård" stod lige. Den korrigerede version viser, at "Delvis integration" marginalt er den bedste.

Refleksion

- En overvejelse kunne være at fjerne værdien "Forældresamarbejde", da man med rette kunne tænke den under "Helhedssyn". Hvis man gør det, ændrer det ikke på resultatet.
- Man kunne godt overveje en proces, hvor man brugte mere tid på de bærende værdier/målsætninger for den bedste model.
- Man kunne overveje en proces, hvor man udvalgte 3-4 modeller, som blev beskrevet noget mere præcist og gentog processen – måske også med andre interessenter.
-