

Indholdsfortegnelse

INTRO

INDLEDNING	4
OPBYGNING AF PROJEKT	9
FØRSTE DEL: KOMPLEKSITETENS VILKÅR OG UDFORDRINGER	9
ANDEN DEL: NAVIGATION	10
TREDJE DEL: ANALYSE AF FORUMSPIL SOM BRUGBAR METODE	11
AFSLUTNING	11
KOMPLEKSITET	11
ERKENDELSESTEORI	13
GRUNDLÆGGENDE TANKER OM ERKENDELSE	14
BERGER & LUCKMANN'S TRESIDEDDE MODEL	16
SOCIALKONSTRUKTIVISME I OPGAVEN	18

FØRSTE DEL: KOMPLEKSITETENS VILKÅR OG UDFORDRINGER

KOMPLEKSITET I ORGANISATIONER	21
FRA STRATEGIC MANAGEMENT TIL CRP	21
COMPLEX RESPONSIVE PROCESSES OF RELATING (CRP)	24
KILDER TIL CRP-TEORIEN	25
COMPLEX RESPONSIVE PROCESSES	30
UDFORDRINGER	32
PROJEKTSAMFUND	36
USIKKERHED OG MIDLERTIDIGHED	37
UDFORDRINGER	41

ANDEN DEL: NAVIGATION

FORANDRING	45
ERFARINGSBASERET LÆRING	46
KRITERIER FOR EN BRUGBAR METODE	48
KOMPLEKSITETSSPECIFIKKE KRITERIER	48

TILLID	49
MENINGSDANNELSE	50
ANERKENDELSE.....	53
PARADOKSER	55
IMPROVISATION.....	55
KRITERIER TIL EN BRUGBAR METODE.....	57
INDDRAGELSE AF EMPIRI	58
PROCESTRIN.....	61

TREDJE DEL: ANALYSE AF FORUMSPIL SOM BRUGBAR METODE

FORUMSPIL	62
FORUMTEATER	62
FORUMSPIL I DANMARK I 2013	64
HVORFOR FORUMSPIL?	65
ANALYSE AF FORUMSPIL	65
FORANDRINGSPOTENTIALE	66
KOMPLEKSITETSSPECIFIKKE KRITERIER	68
FACILITATOR	73

AFSLUTNING

KONKLUSION.....	77
UDFORDRINGER.....	77
NAVIGATION	79
FORUMSPIL.....	80
DISKUSSION.....	81
PERSPEKTIVERING	83
LITTERATURLISTE.....	85
ABSTRACT	88

Liste over bilag

Bilag 1: Invitation til ”Ledelse i dag” fra CBS

Bilag 2: Interview med Claus Have

Bilag 3: Interview med Peter Frandsen

Bilag 4: Manual til forumspil

Bilag 5: Peter Frandsens paradigmeskift

Alle bilag er placeret på den vedlagte cd-rom.

Forsideillustration af Julien Pacaud [www.julienpacaud.com].

Intro

Indledning

Da jeg sidste år var et semester i praktik, fik jeg bekræftet en mistanke, jeg længe har haft: Teorier og modeller passer ikke (altid) på virkeligheden. En anden mistanke blev (heldigvis) gjort til skamme: Jeg troede ikke, at jeg ville være i stand til at bidrage med noget kommunikationsfagligt, som en virksomhed ville kunne bruge. Den sidste hypotese hænger sammen med den første; hvis teorier ikke passer, så sidder jeg tilbage med ubrugelig viden. Jeg fandt i stedet ud af, at mange af de teorier og modeller, vi har lært, ofte passer et langt stykke ad vejen. Men der er nogle faktorer, eller rettere så mange faktorer, at det ikke er muligt at indfange og gengive i en model eller teori.

Jeg har altid syntes, at det var en langt ude tanke, at man på forhånd kunne forudsige, hvad der ville komme til at ske. Ikke at det har stoppet mig fra at stå mange timer foran spejlet og føre tosidede samtaler som en prøve på en forestående jobsamtale, eksamen eller en delikat samtale med ven eller kæreste. Ingen af samtalerne er nogensinde gået præcis, som jeg havde forestillet mig. Og jeg lagde ellers virkelig mange tanker i, hvilke bevæggrunde den anden samtalepart havde. Så hvorfor gik det aldrig, som jeg havde tænkt? Det kan måske koges ned til, at vi mennesker er meget forskellige og uforudsigelige; selvom jeg har et venindepar, som er tvillinger og skræmmende gode til at forudsige hinandens handlinger, men heller ikke de rammer plet hver gang. Selvom man kender et andet menneske virkelig godt, så er der stadig mange forskellige variabler, der spiller ind: Humør, gruppedynamik, overskud osv..

Vi ved alle sammen, at kommunikation til tider mislykkes; det er en af de ting, der er lige så sikkert, som at solen står op i morgen. Det kan jeg sige, fordi vi mennesker har forskellige perspektiver og forståelser af verden; og så har jeg

efterhånden 25 års erfaring, der kan underbygge mit argument. Har vi ikke alle sammen prøvet, at vi har tænkt os at gøre en ting, men pga. uforudsete omstændigheder, ender vi med ikke at gøre det eller at gøre noget andet: Jeg havde den anden dag en lægeaftale. Jeg havde bestilt tid hos den læge, jeg kender, og jeg havde ud fra mit kendskab til lægen forberedt mig på, at jeg denne gang ville opliste samtlige symptomer, så vi i fællesskab endelig kunne finde ud af, hvorfor jeg har ondt i siden. Men idet lægen kalder på mig og anstrenger sig for at klemme et smil på læben, har jeg allerede skrottet den lange liste, og jeg nøjes med at fortælle ham den korte. Jeg har stadig i ondt i siden.

Og når det sker i vores private sfære, hvorfor skulle det så ikke også ske, når vi er på arbejde – vi bliver ikke pludselig upåvirkelige supermennesker, fordi vi træder indenfor på vores arbejdsplads.

Nogle organisationer er begyndt at få øjnene op for, at man ikke nødvendigvis kan planlægge eller styre sin organisation nogen steder hen. Når styring fejler, skyder ledere skylden på den stigende kompleksitet.

Omstillingsparathed har længe været en efterstræbt tilstand i organisationer, men i dag er omstillingsparathed ikke dækkende. I stedet tales der om kompleksitet, som måske kan ses som en fortsættelse eller viderebygning af omstillingsparathed. Kompleksitetsforståelse og evnen til at håndtere kompleksitet ligger som en forlængelse af denne bestræbelse. Kompleksitet er blevet det nye buzz-word. Alle bruger det – men hvad er det?

Kompleksitet er en mystisk størrelse, som ikke umiddelbart er til præcist at identificere. Det er et luftigt begreb, som kan dække over mange ting; men et fælles punkt synes at være den store mængde af faktorer, der hele tiden påvirker os.

Når vi udsættes for så mange forskellige påvirkninger hele tiden, vil vi være nødt til at justere handlinger og tanker en lille smule hele tiden for at kunne følge med.

Forandring bliver et grundvilkår, vi alle skal stræbe efter; hvis vi vil overleve på markedet, må vi udvikle os.

Forandring bliver et vigtigt begreb i forhold til navigation i kompleksiteten. Kompleksiteten medfører nye omstændigheder hele tiden, og man er derfor nødt til at tilpasse sig disse omstændigheder, hvis man vil undgå stagnation.

Navigation er det at kunne begå sig på en bæredygtig¹ måde i kompleksiteten. Forandring er én måde at navigere på, men der findes grangiveligt også andre måder og tilgange, der også er virkningsfulde. Hvordan disse måder og tilgange ser ud, vides ikke førend vi har studeret kompleksitet nærmere, og derved kan se hvordan kompleksiteten udfordrer organisationerne – og håndtering af disse udfordringer er navigation.

I min praktik lærte jeg en metode at kende, som indeholder et forandringspotentiale: Forumteater eller forumspil² forekommer til tider magisk; det er svært præcist at forklare, hvad det er, metoden kan, men den skaber et særligt engagement hos tilskuerne. Mit ræsonnement for at inddrage forumspil som en mulig metode til navigation i kompleksiteten er, at metoden altid har virket i de sammenhænge, jeg har set den i. Jeg har derfor den antagelse, at forumspil højst sandsynligt er brugbar i kompleksiteten.

En anden overvejelse i forhold til forumspils inddragelse er, at forumspil efterhånden er en klassisk metode med 50 år på bagen. Der må være noget ved

¹ Som sikrer eller indebærer holdbare positive resultater [ordnet.dk/ddo]

² Forumteater, som forumspil er en afart af, er en pædagogisk metode til forandring. Et scenarie spilles igennem; det har en dårlig slutning. Tilskuerne reflekterer over, hvad de har set og taler sammen om, hvad der går galt, og prøver derefter forskellige alternative handlinger af i spillet – enten ved at instruere skuespillerne på scenen eller ved selv at gå scenen. Forumspil har de samme spilleregler, men ved forumspil er scenarierne ikke skrevet på forhånd, og der er ikke nogen skuespillere til stede; det er i stedet tilskuerne, der på skift skal spille gruppens egne scenarier.

metoden, som gør den holdbar. Der er andre klassiske metoder, som har nogle af de samme træk som forumspil; de kan også føles magiske, når man oplever dem. Det er f.eks. metoder som ”fremtidsværksted” og ”open space”, der i lige så høj grad som forumspil kunne være blevet inddraget og undersøgt i projektet.

Kompleksiteten og dens konsekvenser lader til at være den største udfordring for virksomheder og organisationer lige nu og i den nærmeste fremtid. Men behøver det at være det? Jeg vil i dette projekt undersøge, hvilke udfordringer kompleksiteten medfører, og hvordan man navigerer i kompleksiteten. Jeg vil undersøge om forumspil er en brugbar metode³.

En central ting i min uddannelse er at sætte spørgsmålstejn ved det selvfølgelig og generelt have en kritisk reflekteret indstilling. Derfor tænker jeg også, at der må være noget, man kan gøre i forhold til denne kompleksitet.

Jeg ønsker derfor i dette projekt at undersøge og afdække mysteriet ved kompleksiteten. Jeg vil undersøge, hvordan organisationer kan håndtere kompleksitet, skabe mening og fremdrift.

Hvordan kan organisationer navigere i kompleksiteten?

- **Hvordan udfordres organisationer af kompleksiteten?**
- **Hvordan kan man håndtere udfordringerne/navigere i kompleksiteten?**
- **Er forumspil et godt bud på en metode som kan bruges til at navigere i kompleksiteten?**

³ En brugbar metode er en metode, der opfylder kriterier, som imødekommer de udfordringer kompleksiteten medfører.

Jeg er naturligvis ikke den første, der skriver om dette emne. Jeg stiller mig på skuldrene af indsigtfulde og dygtige forskere, som har arbejdet med kompleksitet i organisationer og med kompleksitet som vilkår for organisationer i mange år. Deres arbejde skal hjælpe mig til at finde konturer i den mystiske, magiske tåge.

Jeg vil kort introducere de teoretikere, jeg anvender i projektet. Projektet hviler i høj grad på tekster af Ralph D. Stacey og Arne Vestergaard, som begge henviser til mange forskellige teoretikere inden for mange forskellige retninger. Desuden inddrages Anders Fogh Jensens begreb *projektsamfund*.

Ralph D. Stacey er pensioneret professor i organisationsledelse på Hertfordshire University i England, hvor han underviste i sin teori om Complex Responsive Processes of relating (CRP), som han har udviklet på de sidste 20-25 år. Teorien adskiller sig fra andre organisationsteorier ved at inddrage kaosteori som metafor på menneskelig organisering, hvilket har konsekvenser for bl.a. den forventning om forudsigelighed, som mange organisationer opererer med i deres ledelse og strategi. Stacey vil i dette projekt blive brugt til at belyse kompleksitetens konsekvenser for organisationer og disses forandringsprocesser.

Anders Fogh Jensen er dansk filosof og ekstern lektor ved Institut for ledelse, politik og filosofi på CBS. Jensens begreb om projektsamfundet og projektmennesket inddrages for at få et indblik i de personlige konsekvenser kompleksiteten har for mennesker. Projektsamfundet inddrages også for at klarlægge organisationers kontekst.

Arne Vestergaard er dansk psykolog og har skrevet en ph.d. med fokus på, hvordan man kan navigere i kompleksiteten i organisationer. Vestergaard baserer sit arbejde på bl.a. Staceys kompleksitetsforståelse. Vestergaards arbejde inddrages for at finde frem til, hvilke kriterier man kan opstille for en metode, som skal være brugbar i kompleksiteten.

Fælles for de valgte forskere er, at de er enige om, at megen strategic management og planlægning er blevet rituellet og i høj grad er udtryk for en konvention om effektivitet, men i virkeligheden ofte er et dårligt valg, der ikke rigtig fører nogen steder hen.

Vi vil nu gennemgå projektets opbygning og fremgangsmåde.

Opbygning af projekt

Efter en introduktion af projektets problemstilling vil vi nu gennemgå opbygningen af projektet, så vi kan danne et overblik af projektet, inden vi går i dybden med en egentlig udforskning af problemstillingen.

Jeg har delt projektet ind i fem kapitler, hvoraf vi er i gang med det første: Intro. Jeg vil efter dette afsnit om projektets opbygning starte med en begrebsafklaring af kompleksitet, som er omdrejningspunkt for projektets problemstilling. Jeg vil derefter kort introducere til min metodiske tilgang til projektet; herunder primært min erkendelsesteoretiske tilgang, som er socialkonstruktivisme. Denne erkendelsesteori er i vidt omfang et fællestræk for de inddragede teorier i projektet, hvilket jeg vil uddybe i dette afsnit. En af pointerne i socialkonstruktivisme er, at meningsdannelse er kontekstafhængig. Jeg vil derfor som første led i besvarelse af problemformuleringen udforske begrebet kompleksitet yderligere, og samtidig sætte begrebet ind i konteksten organisationer.

Første del: Komplexitetens vilkår og udfordringer

I denne første del vil grundlaget for resten af projektet blive lagt. Ralph D. Stacey er organisationsforsker og har udviklet en detaljeret teori complex responsive processes of relating (CRP), som inddrager kaos- og kompleksitetsteori som en grundpille i organisationsteori. Staceys teori gennemgår yderligere kompleksitet som begreb; samtidig beskrives de vilkår, det giver for organisationer, at kompleksitet er en faktor, der må medtænkes.

Stacey har sit virke i England, og det er derfor et gyldigt spørgsmål, om det komplekse samfund, han beskriver, også er gældende i Danmark. Jeg mener, at Anders Fogh Jensen beskriver nogle af de samme træk i sine bøger om projektsamfundet, som Stacey beskriver, men han er ikke organisationsforsker, og derfor vil hans bidrag heller ikke fylde eller vægte lige så højt som Staceys. Jeg vil tage fat i centrale pointer fra begge forskere for at skabe et sammenholdt billede af den kontekst, organisationer skal navigere i.

Jeg vil efter gennemgangen af disse to teorier trække nogle linjer og derved tegne et samlet billede af kompleksitetens vilkår og de udfordringer, der kommer til syne. Næste skridt bliver at håndtere disse udfordringer, det vil jeg udforske i anden del, som jeg kalder navigation.

Anden del: Navigation

I første del har jeg identificeret vilkår og udfordringer, der følger med kompleksiteten. Udfordringerne opstår idet, kompleksiteten medfører omstændigheder, organisationer ikke umiddelbart kan håndtere ved deres vante handlinger. Derfor skal vi finde en forholdemåde, en fremgangsmåde, dvs. metoder og redskaber som gør os i stand til at handle bedst muligt i forhold til de udfordringer, kompleksiteten medfører.

Kompleksitet og forandring kommer til at hænge uløseligt sammen. Forandring er nødvendig i en verden præget af kompleksitet; man skal hele tiden tilpasse og justere, hvis man ikke vil stagnere og blive overhalet af andre organisationer. Jeg vil fokusere på begrebet forandring ved hjælp af teorier om erfaringsbaseret læring, for at skabe en forståelse for, hvad forandring er, og hvordan det opstår.

Arne Vestergaard har i sin ph.d. afhandling fra 2005 undersøgt navigation i kompleksiteten. Navigation skal her forstås som en måde at være i og udnytte kompleksiteten og skabe fremdrift – og reducere kompleksiteten, hvor det er nødvendigt. Jeg inddrager Vestergaard for at kunne udlede, hvilke kriterier der

skal være opfyldt, for at metoden kan håndtere udfordringerne og dermed bruges til at navigere i kompleksiteten.

Tredje del: Analyse af forumspil som brugbar metode

I denne del af projektet skal vi analysere forumspilmetoden ud fra de opstillede kriterier. I denne del om forumspil vil vi inddrage empiri i form af to interviews med facilitatorer af forumspil: Claus Have fra Dacapo og Peter Frandsen fra Forumteatret. Kapitlet vil derfor starte med en kort gennemgang af empirien og de metodiske overvejelser. Derefter vil vi gennemgå forumspil kort og teoretisk, inden vi påbegynder analysen. Analysen vil blive inddelt i tre dele; en analyse af forandringspotentiale og en anden analyse af de kompleksitetsspecifikke kriterier, desuden vil der være en tredje analyse, som har fokus på facilitatorrollen.

Afslutning

I denne sidste del af projektet samler vi trådene til en besvarelse af problemformuleringen. Derefter vil jeg i diskussion fremføre nogle af de tanker arbejdet med Staceys CRP-teori har medført. Slutteligt vil jeg i perspektivering med fødderne solidt plantet i projektet spejle ud mod horisonten for at danne mening af situationen, og hvad en bæredygtig næste handling vil være.

Lad os så komme i gang! Vi starter med en kort introduktion til begrebet kompleksitet.

Kompleksitet

Kompleksitet er et omdrejningspunkt i dette projekt, og vi vil derfor starte med en kort introduktion til, hvordan jeg forstår og anvender begrebet.

Kompleksitet er et begreb, som bliver anvendt af mange forskellige mennesker i mange forskellige sammenhænge. I daglig tale er kompleksitet noget: ”...som udgør en helhed, der består af mange forskelligartede dele, enheder eller forhold; fuld af modsætninger” [ordnet.dk/ddo].

Som jeg ser det er der en skala af radikalitet i forståelsen af kompleksitet, hvor Stacey placerer sig i den mest radikale ende af skalaen. Et af konsulenternes nyere buzz-word er kompleksitet; og med det menes blot at der kan være mange forskellige faktorer, der skal tages højde for, når man planlægger sin strategi [f.eks. Brandi 2010: 204 og foredrag ”Ledelse i dag” på CBS]. Denne udgave virker som et overfladisk begreb, hvor man hverken ændrer bevidsthed eller arbejdsmåde. Dette er den modsatte ende af skalaen. Vestergaard beskriver en mere radikal udgave end konsulentens og en mindre radikal udgave end Stacey. Han mener, kompleksiteten indeholder mange forskellige faktorer, som gør fremtiden uforudsigelig. Jeg beskriver Stacey som mest radikal, idet han mener, der skal et helt nyt tankesæt til.

Organisationer har altså åbnet øjnene for, at der er mange faktorer, som spiller ind, og det derfor kan være svært at planlægge, men de forsøger sig alligevel – måske fordi det er trygt, når det er sådan de plejer at arbejde. Eller måske fordi de ikke ser kompleksitet som et grundvilkår. Jeg opfatter det således, at der er to forskellige måde at tænke om kompleksitet på. For Stacey er kompleksitet en form for indre tilstand, hvor paradokser altid er til stede; hvor den mere gængse opfattelse af kompleksitet er, at der er tale om udefrakommende og til tider modsatrettede påvirkninger. En vigtig forskel er her, at Stacey taler om paradokser, hvor andre normalt taler om modsatrettede dele. Ved paradokser menes tilstedeværelsen af to modsætningsfulde elementer på samme tid: Stacey anvender ofte paradokset, at der skal være både stabilitet og ustabilitet i en organisation, hvis man ønsker forandring.

Stacey ser altså kompleksitet som et grundvilkår, hvor andre måske nærmere ser kompleksitet som en slags undtagelse eller utilsigtet hændelse. Det, der adskiller Staceys opfattelse af kompleksitetsbegrebet fra konsulentudgaven, er, at han henter inspiration fra kaosteorien. Det dækker især over uforudsigelighed, som altid er til stede i verden. Idet forandring opstår i lokale interaktioner, bliver det umuligt at

styre den forandringsproces, man har planlagt. Det er særligt spørgsmålet om styrbarhed, der er Staceys indsigelse over for de eksisterende organisationsteorier.

I dette projekt vil kompleksitet primært blive anvendt i henhold til Staceys teoretiske begreb. Jeg vil på nuværende tidspunkt ikke uddybe kompleksitetsbegrebet yderligere, da det vil blive udfoldet i gennemgangen af CRP-teorien, som følger efter dette næste afsnit om erkendelsesteori i form af socialkonstruktivisme.

Erkendelsesteori

Socialkonstruktivisme er en gennemgribende faktor i projektet og det fundament projektet er bygget på. Det er både min videnskabsteoretiske tilgang og den erkendelsesform, jeg senere vil påvise, de anvendte teoretikere besidder. Socialkonstruktivismens tanker bliver derfor en forudsætning, man må godtage, hvis projektet skal være meningsfuldt. Dette afsnit vil introducere til tankerne bag socialkonstruktivisme, samt inddrage Jensen, Stacey og Vestergaard. Afsluttende vil jeg beskrive min anvendelse af socialkonstruktivismen.

Vi starter med en kontekstafklaring: Jeg skelner ikke mellem socialkonstruktivisme og socialkonstruktionisme i denne rapport. Dette nærværende afsnit er skrevet ud fra en bog med titlen ”Socialkonstruktivisme”, hvorfor jeg skriver socialkonstruktivisme. Senere introducerer jeg Arne Vestergaard, som vedkender sig Gergens tilgang socialkonstruktionisme. Da jeg ønsker at anvende de korrekte betegnelser, vil jeg skrive både socialkonstruktivisme og socialkonstruktionisme i teksten, men jeg forstår grundlæggende det samme ved begge begreber. Dette ser jeg som et forsvarligt træk, idet dette ikke er et erkendelsesteoretisk skoleridt, hvorfor der ikke gøres mere ud af en distinktion⁴.

⁴ Socialkonstruktionister lægger større vægt på sprog, kommunikation og kultur, og hvis jeg derfor i et projekt om kommunikation skulle vælge, ville jeg finde mig bedst til rette her.

Når det er klargjort, skal vi i gang med den grundlæggende forståelse af socialkonstruktivisme; til den opgave anvender jeg Søren Barlebo Wennebergs forståelse. Wenneberg har en ph.d. i forskningsledelse og er tidligere leder af Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS.

Socialkonstruktivisme er en logik, der får stadig større indflydelse og udbredelse. Det er bl.a. grundet den kritiske kraft, socialkonstruktivismen indeholder; den tilføjer en konstruktiv kritik. Socialkonstruktivisme søger ikke at finde frem til en underliggende reel virkelighed, og tilgangen tager ikke noget for givet. [Wenneberg 2002: 13].

Den grundlæggende tanke er, at vi socialt konstruerer det samfund, vi lever i, og samtidig bliver konstrueret(påvirket) af samfundet. Det kan eksemplificeres ved fænomenet sorg: I den vestlige verden kommer sorg til udtryk ved gråd, hvorfor de fleste vesterlændinge vil være enige i, at gråd og sorg er naturligt betinget; det er noget, kroppen er forudprogrammeret til. Det er ikke nødvendigvis tilfældet, hvis vi befinder os et andet sted på kloden; det er derfor ikke en gyldig slutning, at gråd og sorg er forbundet. En gyldig slutning er derimod, at gråd og sorg er en socialt konstrueret institution. [Wenneberg 2000: 14].

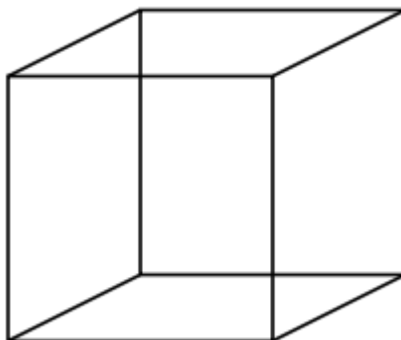
Dette eksempel illustrerer den kritiske kraft i socialkonstruktivismen: Socialkonstruktivister sætter spørgsmålstegn ved det ”selvfølgelige”. Vi har hver vores virkelighed, som er afhængigt af vores perspektiv. Derfor er der nogle ting, vi anser for selvfølgelige og naturlige, som for andre mennesker med et andet perspektiv synes unaturlige eller usammenhængende. [Wenneberg 2002: 17].

Grundlæggende tanker om erkendelse

Traditionelt er der blevet forsket i erkendelse, som værende uafhængigt af det sociale element og andre forstyrrelser. Det går man bort fra i den socialkonstruktivistiske tilgang, hvor man mener, at al erkendelse er afhængig af omverdenen; der findes derfor ikke en ren form for erkendelse. [Wenneberg 2002:

23]. Derudover har socialkonstruktivisterne fokus på hverdagsviden, hvilket ikke traditionelt har været forskernes fokus.

Når mennesker observerer eller oplever noget, som ikke umiddelbart giver mening, så vil vi automatisk begynde at fylde hullerne ud, der hvor vi mangler information. [Wenneberg 2002: 30]. Det viser, at vi forholder os til og fortolker virkeligheden, det er ikke en passiv proces. Erkendelse bliver dermed en form for hypotesedannelse (jf. Kant og Peirce), idet den virkelighed, vi ser, er vores egen gendannelse eller simulering. Et eksempel på dette er Necker-terningen, hvor vi tillægger nogle streger på et papir dybde og perspektiv:



[Wenneberg 2002: 31].

Mennesket vil forsøge at skabe mening, selv hvor der ikke nødvendigvis er nogen. Vi har brug for en meningsfuld helhed, og derfor skaber vores erkendelse en kontekst, så vi kan forstå. [Wenneberg 2002: 31].

Mange psykologer har argumenteret for, at det ikke er meningsfyldt at tale om, at mennesker har en indre kerne af identitet. Det er derimod meningsfyldt at tale om, at mennesker har en permanensfølelse og en integritetsfølelse, således at vi føler, vi forbliver den samme person. Det er derfor vi har et behov for at vores holdninger skal hænge sammen, selvom vi ofte har ambivalente følelser omkring et emne. ”Vi er heterogene helt nede i sjælen”, skriver Wenneberg, mennesker har altså usammenhængende og nogle gange modsatrettede tanker. [Wenneberg 2002: 33].

”Erkendelsen er ikke noget fritsvævende, men foregår på baggrund af en kontekst”, skriver Wenneberg. [Wenneberg 2002: 35]. Han uddyber med en inddragelse af Batesons tanke om, at den forskel, der gør en forskel er udslagsgivende for, hvad der forstås af den enkelte. Konteksten er dermed afgørende for, hvad vi hver især opfatter som information og dermed erkendelse. [Wenneberg 2002: 35].

Berger & Luckmanns tresidede model

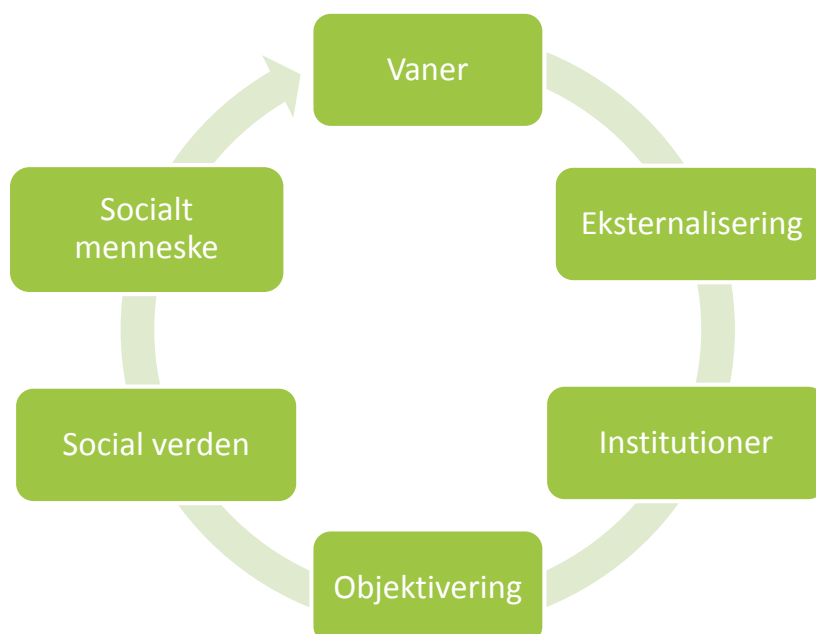
Berger og Luckmann har ifølge Wenneberg haft stor betydning for udbredelsen af socialkonstruktivisme.

Berger og Luckmanns teori har følgende tre positioner:

1. Samfundet er et menneskeligt produkt.
2. Samfundet er en objektiv virkelighed.
3. Mennesket er et socialt produkt.

[Wenneberg 2002: 90].

Disse tre positioner kædes sammen af tre processer: eksternalisering, objektivering og internalisering som det kan ses i følgende figur:



En institution skabes ved, at et menneskes vane spredes til andre mennesker (det eksternaliseres), som ikke har været med til at danne vanen. Eksempelvis er penge en institution; i starten var der sikkert nogen, som ikke accepterede at et stykke papir har værdi, men når alle er enige om papirets værdi, kan det fungere. Sociale institutioner som denne begynder at eksistere uafhængigt af menneskene (objektiv virkelighed). Børn læres, at det er sådan, tingene hænger sammen (internalisering), og børn er ikke sociale væsner, førend de har lært det (mennesket er et socialt produkt). [Wenneberg 2002: 91].

Mennesker danner vaner, da det er en form for lettelse i forhold til den usikkerhed, vi oplever i ukendte situationer⁵. Når man interagerer, vil ens vaner også hjælpe i form af dannelse af typificeringer; menneskers aktiviteter rubriceres, så det er nemmere at holde styr på. Dette skaber et sæt af roller, som skaber et typisk sæt af sociale reaktioner, hvilket også vil blive til en arbejdsdeling. Det muliggør opbyggelsen af sociale institutioner. [Wenneberg 2002: 92].

Sociale institutioners berettigelse kan være nødvendig at legitimere og retfærdiggøre over for mennesker, som ikke har haft del i skabelsen af institutionen. En institution skal helst fremstå som naturlig, således at nytilkomne ikke finder på at sætte spørgsmålstegn ved institutionens sociale orden og begynder at ændre den. [Wenneberg 2002: 92].

Sociale institutioner skal derfor helst fremstå som noget uden for menneskene, der ikke er til at ændre på, og dermed er de sociale institutioner blevet en objektiv virkelighed. Børn fødes ikke med denne forståelse af samfundet, men idet barnet forsøger at skabe mening af andres handlinger og sin egen virkelighed, internaliserer det samfundets normer. [Wenneberg 2002: 93].

⁵ Det kan sammenlignes med (det sociologiske) begrebet hverdagsbevidsthed, hvor man ignorerer nogle detaljer, fordi man ikke ser det som en mulighed at disse detaljer kan ændre sig.

Organisationer er institutioner, som er blevet objektiv virkelighed med tiden, og vi sætter ikke længere spørgsmålstegn ved, hvordan de fungerer. I dette projekt udforsker vi en teori, som har sat spørgsmålstegn ved den gængse opfattelse af organisationer.

Socialkonstruktivisme i opgaven

Socialkonstruktivismen er en tilgang til verden, altså den måde samfundet og mening giver mening for mig, både som forsker og som menneske. Samtidig er det den samme grundindstilling, jeg identificerer hos de anvendte teoretikere.

Jeg anvender Wenneberg for at kunne sige noget om den måde, jeg har skrevet projektet på og for at kunne kvalificere min egen undersøgelse af forumspil. Det har givet en måde at kunne undersøge forumspil.

Socialkonstruktivismen muliggør – ja befaler ligefrem – at man indtager en kritisk forholdemåde til selvfølgelig viden. Det er netop det, Stacey gør, når han skriver, at det ikke giver mening, at organisationer stadig tyer til gamle teorier og strategier, selvom de åbenlyst ikke virker. Han har derfor på et tidspunkt, inden han udviklede sin teori, sat spørgsmålstegn ved, om den gængse opfattelse af organisationer og forandring nu også holdt stik.

Jeg anvender primært teori fra Stacey og Vestergaard. Vestergaard vedkender sig socialkonstruktionisme. Stacey vedkender sig ikke andre tilgange end sin egen CRP-teori. Jeg vil tillade mig at se på CRP som overensstemmende med socialkonstruktionismen, idet mit fokus primært er på teoriens indhold angående opståen af forandring og mening i lokale interaktioner.

Stacey skriver, at mening skabes ved interaktion, hvilket er i overensstemmelse med socialkonstruktivismen. Han skriver endvidere om, at mennesket skaber mønstre og generaliserer ud fra tidligere interaktioner. Jensens begreber ”projektsamfund” og ”projektmennesket” er ligeledes baseret på en tankegang om, at mennesker påvirker og samtidig påvirkes af samfundet og deres interaktioner.

Dette projekt baserer sig dels på denne teoriklynge, der har det til fælles, at meningen opstår i interaktionen, og på nogle erfaringer. Vores relationer til andre mennesker er dermed det helt grundlæggende fælles punkt i projektets forståelsesramme. Det er derfor vigtigt at understrege, at det er samspillet mellem mennesker, som danner forandring, fremdrift, viden og erkendelse.

Her slutter kapitlet Intro. Vi er nu klar til at kigge nærmere på de vilkår og udfordringer kompleksitet medfører i organisationer.

Første del: Komplexitetens vilkår og udfordringer

Dette kapitel har til opgave at indkredse, hvordan organisationer udfordres af kompleksiteten. Det vil jeg gøre ved først at undersøge Staceys teori om Complex Responsive Processes of relating (CRP) for at finde frem til, hvordan en organisation fungerer, når kompleksitet er et vilkår. CRP-teorien er en radikalt anderledes måde at tænke om organisationer på, og det vil derfor være en grundig gennemgang af CRP-teorien, der følger nedenfor.

Efterfølgende vil jeg sætte kompleksitet i organisationer ind i den kontekst, Jensen kalder projektsamfundet. Staceys gennemgang af kompleksitet er meget teknisk, og han beskriver i mindre grad, hvilke udfordringer det medfører enkeltpersoner; jeg inddrager derfor projektsamfundet for at tegne et helhedsbillede af de vilkår og udfordringer, organisationer står overfor.

Når jeg inddrager projektsamfundet, er det ikke et udtryk for, at jeg sidestiller de to teorier. De bidrager med hver sit perspektiv på det samme billede; kompleksitet. Jensen har en bredere tilgang og beskriver hele samfundet. Jensen giver en mere overfladisk indføring i kompleksitetens vilkår, hvor Staceys teori er meget detaljeret og går minutiøst til værks med en omfattende gennemgang af de teorier, der ligger til grund for udviklingen af CRP. Det er derfor også på to forskellige niveauer, de beskriver kompleksiteten. Jensen berører i højere grad end Stacey de menneskelige konsekvenser.

Jensens projektsamfund er et vilkår; han beskriver det, fordi det er til stede. Han vurderer dog løbende i sin tekst, når noget kan være positivt eller negativt for nogen, men tilbage står, at projektsamfundets organiseringsform er et vilkår – på godt og ondt. For Stacey er kompleksitet derimod hverken positivt eller negativt,

det er et grundvilkår. Det er altså en omstændighed, som vi må forholde os til, fordi den er der! Lad os derfor se nærmere på, hvad det er, vi skal forholde os til.

Kompleksitet i organisationer

Jeg vil give en kort og grundlæggende introduktion til Staceys tanker og til teorien, som overordnet omhandler et paradigmeskifte⁶ i tænkningen om organisationer. Afsnittets primære fokus vil være Staceys teori om organisationer, hvor kompleksitet er et grundvilkår, CRP. Herefter vil jeg give en uddybende gennemgang af få begreber, som er særligt relevante for projektets problemstilling. Afsnittets formål vil være at bidrage til en beskrivelse af hvad det betyder for organisationer, at kompleksitet er et grundvilkår, samt hvilke udfordringer de står overfor. I det omfang Stacey har anbefalinger til hvordan disse udfordringer kan løses, vil jeg medtage det.

Det er ikke en nyhed, at organisationer består af mennesker, og at mennesker har en fri vilje og danner sin identitet i relation til andre. Alligevel skriver Stacey, at det ikke er en del af den dominerende diskurs i forhold organisationsteori og strategi. Denne dominerende diskurs bliver udfordret af en nuværende udvikling i, hvordan vi taler om og agerer i forhold til organisationer.

Fra strategic management til CRP

Jeg vil i dette afsnit kort fremføre nogle bevæggrunde for behovet for, at vi begynder at tale om og opfatte organisationer på en anden måde. Stacey fremfører i høj grad sin teori som en kommentar til strategic management og de implicite opfattelser, der er omkring organisationer. Stacey beskriver samtidig et nyt paradigme til afløsning for det nuværende styringsparadigme. Jeg skal først og fremmest anvende CRP-teorien som en alternativ tænkemåde om organisationers "væremåde" og de mennesker, der udgør organisation – ikke som en

⁶ Paradigme opfattes i denne sammenhæng som et: "samlet sæt af anskuelser og normer der ligger bag ved og bestemmer de fremherskende teorier og metoder inden for et bestemt (videnskabeligt) område" [ordnet.dk/ddo]

sammenlignelig teori til strategic management, derfor vil mit fokus være på behovet for en alternativ diskurs ikke på strategic management.

Stacey mener ikke, teorierne om strategi og styring virker:

”It does not seem very rational to me to simply gloss over the major problematic events of the past few years and continue to take for granted that there is a reputable body of knowledge on strategic management which provides prescriptive tools and techniques that do lead to success.” [Stacey 2011: 4].

Stacey præsenterede sine tanker og erfaringer længe inden den nuværende finanskrise. I forordet i den seneste udgave af Stacey[2011] skriver han, at finanskrisen understreger og aktualiserer ovenstående pointe; det er umuligt at planlægge en virksomheds fremtid.

Staceys bidrag i form af CRP-teorien er ikke kun en alternativ teori om organisationer, det er i lige så høj grad et opråb eller en opfordring til at tænke over, hvordan vi tænker om organisationer. Altså at sætte spørgsmålstejn ved vores akkumulerede viden, fordi 1) verden har udviklet sig, og et gammelt kort er ingen nytte, hvis landskabet har ændret sig [Stacey 1992: 4] og 2) når vi ikke tænker over vores handlinger, bliver vi ved med at gøre det samme uden at skabe et nyt resultat [Stacey 1992: 5].

Stacey ser strategic management som et planlægningsværktøj. Strategic management bliver ofte forbundet med det store overblik over organisationen, og det har til formål at skabe (mere) succes. [Stacey 1992: 3]. Stacey skriver, at selvom der er en hel videnskab bundet op på emnet, så er der reelt ikke nogen videnskabelige resultater, som beviser, at strategic management er succesfuldt [Stacey 1992: 4].

Realiteten i det billede Stacey tegner, understreges af andre; det er ikke kun Stacey, der fra sit elfenbenstårn i England identificerer kompleksitet som en

afgørende faktor for organisationer. Den virkelige verden er også påvirket. På CBS afholdte Flemming Poulfelt i april i år en forelæsning med titlen ”Ledelse i dag”, som havde fokus på lederes udfordringer lige nu. I introduktionen til forelæsningen stod: *”Turbulens, kompleksitet, og usikkerhed er for alvor ord, som har betydning, samtidig med at kravene til fornyelse og omkostningseffektivitet er mantraer.”* [Bilag 1: Invitation til ”Ledelse i dag” på CBS]. Poulfelt havde inviteret administrerende direktør Alfred Josefsen til at bidrage med et perspektiv fra erhvervslivet. Josefsen fortalte, at flere end hver anden leder fortæller, at uforudsigelighed er en af deres største udfordringer i dag.

Kendskabet til og accepten af kompleksitet som et reelt vilkår er blevet større, end det var i 1992, da Stacey første gang udkom med sin teori.

Det gamle paradigme

Allerede på et tidligt tidspunkt skriver Stacey, at det er den generelle opfattelse, at følgende fire principper normalt vil føre en vestlig virksomhed til succes: en visionær leder, samme vision og værdier i hele virksomheden, plus på bundlinjen og kun at spille på sine styrker og på det, kunden vil have [Stacey 1992: 2]. I denne sammenhæng bliver der sat lighedstegn mellem succes og disciplin, forudsigelighed, harmoni, regularitet og adaption. For virksomheder er kontrol (og forsøget på at holde kontrol) et middel til at mindske angsten for fremtiden. Det gamle paradigme er baseret på, at det er muligt at planlægge fremtiden. Paradigmet har samtidig den implicite tilgang til mennesker, at de er styrbare og til enhver tid vil kunne være enige, samt have samme mål, vision og værdier.

Stacey påpeger også, at i strategic management er vejen til succes stabilitet; ustabilitet vil blive opfattet som et nederlag. Det er en understregning fra Staceys side om, at strategic management ikke virker eller i hvert fald er uaktuel. I den verden vi lever i, er forandringsparathed og innovation blandt de nyere værdier, og det er ikke nødvendigvis en prisværdig præstation at have 25 års jubilæum i samme virksomhed. Stabilitet er stagnation; hvis man søger at holde virksomheden

stabil, vil man enten komme til at gentage eller imitere organisationens egen fortid eller andre virksomheders fremskridt. Staceys teori er derimod baseret på, at ustabilitet er en hjælp og en nødvendighed for udvikling – men sammen med stabilitet. Middelvejen udtrykker Stacey *bounded instability*, som er en tilstand af stabil ustabilitet eller ustabil stabilitet. [Stacey 1992: xii]. Det vil jeg vende tilbage til i gennemgangen af CRP.

Den dominerende diskurs om organisationsteori er en, der indeholder et tankesæt omkring mennesker og strukturer som styrbare enheder. Det ser Stacey ikke som en aktuel eller sand udlægning. Det kan sammenlignes med historien om den lille dreng, som taber en mønt, og leder efter den i gadelygtens skær, men ikke kan finde den. En mand kommer forbi og spørger, hvor han har tabt mønten. Drengen peger til et sted uden for gadelygtens skær, og han forklarer sin søgen på det forkerte sted med, at han ikke kan se noget, hvor lampen ikke lyser. Tankegangen omkring organisationer og deres virkemåde stemmer ikke overens med virkeligheden, men det kan være svært at acceptere eller få øjnene op for, når man allerede har et sæt tanker om organisationer – måske oven i købet et sæt, der engang har vist sig brugbar.

Nu vil vi vende os væk fra det, Stacey mener, er en forkert måde at tænke om organisationer, og i stedet vende os mod de tanker, Stacey har sammensat og videreudviklet for at danne sin teori om CRP.

Complex Responsive Processes of relating (CRP)

Herunder vil følge en gennemgang af Staceys CRP-teori. Jeg vil starte med at introducere til de tre områder, Stacey har inddraget i sin teori, og til sidst vil jeg præsentere Staceys teori i sin helhed. Jeg vil løbende have fokus på de vilkår og udfordringer, der viser sig i organisationer ud fra Staceys teori; dette vil jeg samle op på sidst i afsnittet.

Væk fra systemtænkning

Hvis man tænker i systemer, bliver menneskene væk; hvorfor Stacey ikke anvender systemtænkning [Stacey 2011: 299]. En organisation er ikke en organisation uden mennesker. Hvis vi møder op på universitetet en søndag formiddag, vil det ikke være Aalborg Universitet, vi oplever, det vil blot være organisationens fysiske rammer – det, der gør Aalborg Universitet til en organisation, er menneskene og deres interaktioner.

Organisationer er ikke systemer, de er en levende kontinuerlig interaktionsproces, hvor parterne indbyrdes påvirker hinanden over tid:

”In responsive processes thinking, people are thought of not as parts producing a system but as interdependent persons producing patterns of relationships, which produce them as selves at the same time.” [Stacey 2011: 325].

Ved responsive processer tænkes der i mønstre – ikke i systemer. Systemtænkning indebærer, at der er et ”hele”, hvilket Stacey ikke finder muligt, da det hele tiden er under udvikling (*evolving*) [Stacey 2011: 316-7]. Det vil vi nu udforske yderligere i en gennemgang af de teorier, der ligger som grundlag for CRP-teorien.

Kilder til CRP-teorien

I dette afsnit vil jeg kort gennemgå de tre teoretiske områder, Stacey har taget afsæt i og videreudviklet til sin CRP-teori. Det drejer sig om de to sociologer Norbert Elias og George Herbert Mead, som hver især har beskrevet, hvordan vi er sociale væsener, som udvikler identitet igennem interaktion. Desuden inddrager Stacey kaosteorien, hvor han har fokus på mønstre og interagerende elementer.

Norbert Elias

Udtrykket responsive processer er hentet i Elias’ teori. Elias mener, mennesker er interdependente, dvs. indbyrdes afhængige af hinanden, hvilket samtidig gør os

afhængige af samfundet: ”He(Elias) *did not think of the individual and society as first existing and then subsequently affecting each other.*” [Stacey 2011: 301]. Elias ser ikke systemisk på verden, hans fokus er udelukkende på interaktionen. Vi former vores relationer, samtidig med vi formes af dem. Det er første af mange paradokser, Stacey trækker frem i lyset, og det er særligt disse paradokser, som er et udtryk for kompleksiteten.

Samfundet er udviklet gennem *interweaving* og *interplay of intentions*. Et menneske som søger at opnå noget bestemt (en hensigt) står i relation til andre mennesker enten som del af en gruppe af mennesker eller i en form for magtrelation med et enkelt andet individ. Derfor er det ikke muligt ”bare” at føre sin egen plan ud i verden; vi er afhængige af hinanden. [Stacey 2011: 303].

Fremkomst (*emergence*) and selv-organisering (*self-organisation*) kalder kompleksitetsforskere det ovenstående: Individuer og grupper interagerer med hinanden på lokalt plan, og på grund af *interplay of intentions* ender udviklingen med at være noget andet, end nogen kunne forudsige. Det er derfor umuligt at planlægge på længere sigt. Hensigter bliver tilpasset, hver gang man møder en andens hensigter. [Stacey 2011: 303].

Elias bidrager til CRP med tanken om, at menneskelige relationer er uforudsigelige og interdependente.

George H. Mead

Ifølge Mead opstår sindet, selvet og samfundet samtidigt i *conversational processes*. Ens identitet opstår i *conversation of gestures*. Derfor er det også en plausibel tanke, at organisationer består af samtaler: ”*Organisation is conversation and organisation (...) emerge as the patterning of conversation*” [Stacey 2011: 330]. Det er andet og mere end organisationen, der fremkommer, der opstår også en: ”...*ongoing iteration of the selves of the interdependent people who are members of the organisation.*” [Stacey 2011: 303]. Hvilket er en understregning af,

at selvet opstår i interaktionen, og samtidig at selvet hele tiden er under udvikling i interaktionen i en interdependent relation til resten af organisationens medlemmer.

Interaktion er altid kommunikation, og kommunikation finder altid sted igennem symboler i form af conversation of gestures [Stacey 2011: 466]. Interaktion er en social handling, der består af *gesture* og *response*. En person starter eksempelvis med at vinke, hvilket vil være en gesture – den anden responderer ved enten at sige hej, ikke reagere, løfte hånden til hilsen eller kigge den anden vej. Meningen skabes først idet, responsen bliver tilført; her kan det eksempelvis være et udtryk for enten en ligeværdig relation eller en afvisning. [Stacey 2011: 331]. Mening opstår altså i interaktionen!

Sprog er den letteste måde at kommunikere på, men det er ikke garanti for, at man ikke misforstår hinanden, idet hver krop og hvert sind har et unikt sæt af narrativer og følelser. [Stacey 2011: 333]. Dette er med til at gøre interaktioner uforudsigelige.

“Since the meaning does not lie in my words alone but emerges in the words and the responses they evoke in others taken together, it follows that I can only know the meaning of what I say in your responses to them.” [Stacey 2011: 334].

Mead introducerer også begrebet *generalised other*, som er et udtryk for, at vi forestiller os, hvordan samfundet vil reagere i en form for rollespil. Det forekommer, når man selv danner et billede af den response, man vil modtage, fordi man har oplevet tilsvarende gesture og response udvekslinger tilstrækkeligt mange gange. Det bliver en form for selvcensur, hvor det overvejes, hvorvidt ens gesture er socialt acceptabelt. [Stacey 2011: 335].

Elias og Mead er dermed enige i, at den kraft, der skaber individers og organisationers identitet, er interaktion. Deres tanker er overensstemmende med socialkonstruktivismen; hvilket forklares ved, at de socialkonstruktionistiske tanker bl.a. bygger på tanker fra Elias og Mead. Det er derfor ikke dette tankesæt,

der gør Staceys teori til noget særligt. Det er derimod det tredje og sidste bidrag til CRP-teorien, som vi nu skal udforske: Kaosteori.

Kaosteori

I kaosteorien finder Stacey den primære inspiration til kompleksiteten. Kaosteori fokuserer på naturen og systemer, men Stacey og andre teoretikere anvender teorien som en metafor for menneskelige relationer og organisationer. Overordnet beskæftiger kaosteoretikere sig med, hvordan mønstre opstår; nærmere betegnet hvordan mange interagerende elementer adapterer til omverdenen via interaktion. Tilpasningen er uforudsigelig men ikke vilkårlig. Det vil dette afsnit uddybe.

I kaosteori opererer man med et begreb kaldet *strange attractor*, som forklarer, hvorfor noget er uforudsigeligt men ikke vilkårligt! Strange attractor indgår f.eks. i den matematiske ligning, meteorologer anvender; den indberegner mange forskellige faktorer, og er ekstremt sensitiv overfor selv små ændringer. Hvilket eksempelvis er grunden til, at meteorologer ikke kan forudsige, hvordan sommerens (eller næste uges) vejr bliver. Det er dog muligt at sætte nogle parametre op for sommeren, fordi der er et kvalitativt mønster, men det er aldrig præcis det samme. [Stacey 2003: 221-2].



Et visuelt eksempel på en strange attractor [www.stsci.edu].

Der er forsket i kaos på mange forskellige områder. Stacey fremhæver, at et sundt hjerte og hjerne også følger den kaotiske matematiske ligning. Men lige før et

hjerTESTOP eller et epileptisk anfald vil det få en regulær rytme. Stacey skriver derfor, at ”*It seems that chaos is the signature of health*” [Stacey 2003: 223].

Kaos kan derfor, måske noget overraskende, ses som et udtryk for sundhed! Et system hos menneske eller natur er sundest i en tilstand af kaos.

Det er også i forbindelse med den strange attractor, at vi møder paradokserne. Den strange attractor er nemlig mange tilstande samtidig: stabilitet og ustabilitet, forudsigelig og uforudsigelig, regulær og irregulær. Der er en dynamik til stede, hvor det er muligt at skrue op og ned samtidig; der er en konstant spænding (tension) mellem de to tilstande. Der er samtidig ikke tale om feedback, men om et selvrefererende system; det er udelukkende systemets egne faktorer, der spiller ind, det er ikke udefrakommende. [Stacey 2003: 223-4].

Bounded instability

Kaosteorien opererer med tre grundlæggende tilstande, *stable equilibrium* og *explosive instability*, og imellem disse to tilstande befinder bounded instability sig. Her viser der sig et mønster, men det opfører sig irregulært. Her er systemet så afhængigt af de mindste detaljer, at det bliver umuligt at forudsige et inputs output. Organisationer befinder sig mellem disse tilstande, og derfor er det ikke muligt at planlægge. Hvis man vil gøre sig tanker om fremtiden er der større sandsynlighed for at ”ramme rigtigt”, hvis man bruger sin intuition – man kan ikke vide præcis hvad der sker, men som med årstiderne, vil man have en ide om, hvad der er muligt. Stacey opfordrer til at opgive den lineære tænkning mellem årsag og virkning og i stedet tænke i mønstre. [Stacey 2003: 229].

Fra kaosteorien henter Stacey også den tanke, at der skal en form for ustabilitet ind over organisationen for at kunne skabe noget nyt; forandring. I naturen kan en genkendelig forskel (ustabilitet) ofte skabe en positiv forandring [Stacey 1992: xii]. Et anvendeligt og kendt billede på uforudsigelighedens mange faktorer er i lægmandssprog sommerfugle-effekten, hvor et enkelt vingeslag fra en sommerfugl i Australien kan være skyld i en orkan i Texas, USA.

Kaosteoriens vægtige bidrag til CRP er dermed de paradoksale tilstande, at udvikling sker lokalt og uforudsigeligt, men ikke vilkårligt, samt at ustabilitet er en nødvendighed for bæredygtighed (sundhed) og forandring i organisationer.

Complex Responsive Processes

Jeg vil først introducere teorien generelt med udgangspunkt i en opsummering af det ovenstående og tilføjelse af nyt. Derefter vil jeg gribe fat i nogle vigtige begreber i CRP: Paradokser og ideologi, som er centrale for forandringsprocesser i organisationer.

Grundtanken i teorien er, at forandring sker i de lokale interaktioner – altså i relationerne. [Stacey 2011: 325]. Det følger deraf, at det ikke er muligt for en leder eller en hel organisation at planlægge udviklingen af virksomheden, da udviklingen sker i interaktionen med andre virksomheder, som arbejder inden for samme felt [Stacey 2011: 266]. Det bliver ikke muligt at lave langsigtede planer, da menneskelige relationer, lokale interaktioner og interplay of intentions vil spille ind [Stacey 2011: 264]. Relationer er samtaler, og samtaler former magtmønstre og ideologisk baserede valg. Det er altså ikke muligt at lave plan eller strategi, som er holdbare, idet man ikke kan styre, hvem der taler med hvem og om hvad hele tiden. [Stacey 2011: 432].

Processer er i CRP et udtryk for de mønstre, der dannes - kommunikative mønstre, magtmønstre og ideologiske mønstre. Det er de iterative processer af kommunikation, der sættes i fokus, hvor magt og ideologi spiller en stor rolle i de valg, vi tager. [Stacey 2011: 321]. I enhver interaktion er der magt på spil, idet man ved at relatere til en person samtidig begrænser sine og den andens handlemuligheder. Man bliver begrænset, idet man på sigt ønsker at opretholde relationen til den anden person, da man i så fald står til regnskab sine handlinger. Magt er både at sætte hinanden i stand til (*enable*) og begrænse (*constrain*)

hinanden, hvilket er endnu et paradoks i CRP-teorien. Vi vil nu undersøge begrebet paradoks, da paradokser og kaosteorien, som skrevet, er den mest radikale forskel på CRP og andre organisationsteorier. [Stacey 2011: 466].

Paradoks

Ved gennemgangen af kaosteorien berørte vi begrebet paradokser; det vil vi nu udforske yderligere.

Paradokser er ikke centralt i andre tilgange end CRP. Målet med strategic management er, at modsætninger, *tension* og dilemmaer skal løses; det skal forsvinde. [Stacey 2003: 413]. I CRP er tilstedeværelsen af paradokser et vilkår, som for det første ikke kan løses, og for det andet er det ved tilstedeværelsen af paradokser, at fremdrift og forandring i organisationer bliver til.

Stacey argumenterer for, at der er mange paradokser i spil samtidig, og sådan skal det være; det giver en sund og bæredygtig tilstand.

Nogle af de paradokser Stacey skriver om i teksten er meget grundlæggende og har med konstruktion at gøre. Det er de tilfælde, hvor han skriver at paradokser former og formes af grupper [Stacey 2011: 311] og individers sind former og samtidig formes af vores relationer. Magtrelationer konfigurerer og bliver konfigureret af samtaler. Det er en erkendelsesteoretisk tanke, vi kender fra socialkonstruktivismen. Af denne slags paradokser nævner han *enabling constraint*, som kan ses som en forlængelse af forståelse på magtrelationer i samtaler og som senere vil blive et centralt begreb. Samtaler er enabling constraint for de involverede parter, idet man begrænses ved at stå i relation til den anden part, men i kraft af denne begrænsning opstår andre muligheder, end man ellers ville have haft. Det gælder også for andre ting end samtaler, at noget åbner for en mulighed, som samtidig begrænser en. F.eks. er en problemformulering en begrænsning, som muliggør et mere fokuseret arbejde.

Det er paradokserne, der gør forandring og udvikling muligt, og de er derfor naturlige og nødvendige. Det er vigtigt med forskellighed, der skal tilføres nyt,

førend der skabes forandring – hvilket kan være grunden til, at forandring sker i relationen og ikke i ens stille sind. Man er afhængig af tilstedeværelsen af et paradoks, for at der kan ske succesfuld udvikling; stabilitet og ustabilitet, støtte og solo.

Ideologi

Ideologi er også et paradoks, mellem normen og egne værdier. ”*Ideology is the ideal made functional in specific situations always involving conflict.*” [Stacey 2011: 396].

Ideologi er en organisering af temaer, som retfærdiggør de nuværende magtrelationer. Det er den dominerende ideologi, som bevirker, at det føles naturligt at udelukke nogle individer eller temaer i samtalerne. Det er ideologi, som legitimerer nogle emner, men bandlyser andre. [Stacey 2003: 359].

Ideologi bestemmer vores handlinger. Ideologi, magtrelationer, inklusion og eksklusion former identitet og processer af sladder og er alle essentielle i lokale interaktioner i strategi og beslutningstagning. [Stacey 2011: 396].

Ideologi er en bestemmende faktor i forandringsprocessen, fordi ideologier er afgørende ift. legitime og illegitime temaer.

Vi vil fortsætte udforskningen af CRP-teorien i næste afsnit.

Udfordringer

I andre organisationsteoretiske tilgange består udfordringerne i at forudsige og planlægge fremtidens strategi. Planlægning og forudsigelser er spild af tid, hvis man skal følge tankegangen i CRP. Tankesættet CRP medfører i stedet andre udfordringer for organisationer. Dem vil vi nu identificere, således at vi senere kan finde ud af, hvordan organisationer kan håndtere disse udfordringer, og dermed navigere i kompleksiteten.

Dette afsnit er en foreløbig gennemgang af de udfordringer, kompleksiteten medfører for organisationer anskuet fra en CRP vinkel. I næste afsnit vil vi sætte organisationen ind i konteksten projektsamfundet, hvorefter vi igen vil identificere udfordringer medført af kompleksiteten.

Alle udfordringer har den forudsætning, at man antager tankesættet bag CRP, man skal ånde CRP-teorien; nogle af udfordringerne vil derfor naturligt overlape hinanden. Forandring er en anden forudsætning; forandring bliver en bevægelse, man ikke kan undgå. Forandring foregår i de lokale interaktioner, og derfor vil relationer og samtaler være til stede ved flere af udfordringerne.

Ånde CRP-teorien

Den første (og måske største) udfordring er at tænke anderledes om organisationer og forandringsprocesser; tilslutte sig CRP og skifte den grundlæggende forståelse ud. For hvis man ikke ændrer tankesættet, vil man forgæves blive ved med at lave strategier, og ens forandringsprocesser vil fejle, fordi der er en helt anden forståelse af forandring på spil.

Hvis man vil ændre i organisationen, må man ændre i måden at samtale på. ”Organisations are the ongoing patterning of conversations, so that changes in conversations are changes in organisations.” [Stacey 2011: 365]. Den samtale, der viser sig afgørende, er hverdags snakken. Vi har en tendens til ikke at lægge vægt på hverdags snakken, hvilket er en fejl, da sproget er vores eneste værktøj til organisering. Om forandring lykkes er i høj grad afhængig af den samtalemåde, der er udviklet i organisationen, samt måden man håndterer angst og magtrelationer mellem mennesker; angst og magtrelationer er samtidig afhængig af måden, der føres samtaler på organisationer. [Stacey 2011: 348]. Peptalks og storytelling events der igangsættes fra ledelsens side i en forandringsproces har derfor mindre betydning end, hvordan budskabet tages imod og senere forvaltes. Der findes f.eks. meget energi i skyggetemaer; altså de temaer, som medarbejdere føler, det er illegitimt at tale om, udover med særligt betroede. [Stacey 2003: 364].

Det at lægge en strategi er i CRP, når medlemmerne af organisationen skaber mening og udforsker deres hensigter i forhold til den ”vi”-identitet, som udgør organisationen. Strategien kommer derfor til udtryk i de lokale interaktioner gennem interplay of intentions. [Stacey 2011: 465]. De narrative, der opstår, er dermed fuldt afhængige af, hvad de mennesker, som udgør organisationen, siger og gør [Stacey 2011: 310].

Hvis en organisation ønsker at være bæredygtig, skal der i så fald være en form for fora, løsning eller fokus, hvor samtaler og relationer kan dyrkes. Det er vigtigt, man har relationer, hvor det er muligt at få sparring. Hvis man vil skabe forandring, udvikling og mening, så skal man fokusere på de lokale interaktioner. Og selvom man ikke kan styre, hvad medarbejdere taler om, så kan konteksten og formen sættes i rammer, som organisationen har indflydelse på.

Samtaler har også indflydelse på angst og tillid i organisationer. Det kan være angstfremkaldende, at der kommer andre temaer ind i en organisation; det er en trussel på ens individuelle og kollektive identitet. Derfor bliver tillid en nødvendig delkomponent, da intet menneske kan eller har lyst til at være i en tilstand af konstant angst. [Stacey 2003: 418]. Tillid vil blive uddybet efter afsnittet om projektsamfundet.

Paradokser

Tilstedeværelsen af paradokser er en udfordring i sig selv. Mennesker vil automatisk forsøge at reducere kompleksiteten, fordi det er nemmere for os, hvis man ikke er opmærksom på at lade være. Det vil vi gerne undgå i CRP-tilgangen, hvor paradokser er at foretrække. En udfordring er derfor at være til stede i og udnytte kompleksiteten.

Det er et paradoks, at en organisation skal have både konformitet og forskellighed, ellers vil organisationen enten stagnere eller opløses pga. uenighed. Mennesker i en organisation skal have nogle ting, de er enige om, ellers ville de ikke kunne gøre noget, men hvis de bliver for konforme, vil der ikke komme nye temaer. Der

er derfor brug for forskellighed i organisationer, ellers vil de ikke kunne forandre sig. Der er brug for den tension, der er ved legitime temaer og skyggetemaer. [Stacey 2003: 419]. En udfordring må derfor være, at skabe både konformitet og forskellighed.

Uforudsigelighed

Når man opererer med et paradigme, hvor forudsigelighed er en mulighed, så vil der være nogen, der skal tage skylden, når det viser sig, at en medarbejder har taget fejl. Den mulighed er der ikke, hvis man er bevidst om, at man tager beslutninger baseret på intuitivt at forholde sig til oplysninger. Der kan derfor være en usikkerhed forbundet for medarbejderne, og de vil måske føle sig inkompetente og skamfulde, når noget mislykkes – fordi en anden ville have kunne forudse, hvordan man skulle gøre – man har altså valgt forkert. Det er ikke en mulighed ved CRP, når forudsigelighed er umulig – der bliver altså ingen uddeling af skyld. Men det betyder også, at man skal finde ud af at leve med bevidstheden om, at man ikke kan være sikker. Ikke at tage et valg er skidt; man er nødt til at træffe valg. [Stacey 2003: 420]. En udfordring er derfor at træffe valg i uforudsigeligheden, hvor det ikke er muligt at være sikker.

Bæredygtige relationer

Alt foregår i interaktioner; forandring, meningsdannelse, identitetsskabelse – vi er afhængige af vores relationer. Det sætter to tanker i gang; at sprog kan misforstås og relationer er skrøbelige. En udfordring bliver derfor at undgå misforståelser og have sunde relationer. En anden udfordring er den menneskelige side af sagen. Vi er mennesker, forskellige mennesker med forskellige perspektiver, som af naturlige årsager (ideologi) vil have bedre relationer med nogle end med andre. Men hvis man vil have bæredygtige relationer forudsætter det en fælles forståelse eller respekt af hinanden.

Opsummerende har vi en liste på udfordringer for organisationer i kompleksiteten:

- Fora hvor samtaler og relationer kan dyrkes.

- At skabe både konformitet og forskellighed.
- At være til stede i og udnytte kompleksiteten.
- Bæredygtige relationer.
- Skifte tankesæt.
- At træffe valg i uforudsigeligheden, hvor det er umuligt at være sikker.

Staceys CRP-teori beskriver primært organisationer og har fokus på, at mennesker er en uforudsigelig størrelse, men han beskriver ikke hvordan samfundet påvirkes af kompleksiteten, eller hvordan kompleksiteten påvirker mennesker. Jeg synes, det kunne være interessant at undersøge, hvordan kompleksitetens vilkår gør sig gældende i samfundet, og hvad det betyder for menneskers adfærd, der jo som bekendt former og formes af samfundet. Projektsamfund og projektmenneske er begreber, der dækker over netop disse observationer; lad os derfor uddybe de to begreber.

Projektsamfund

Anders Fogh Jensen skriver om generelle tendenser, han ser i samfundet, og jeg vil derfor trække de pointer ud, der vil kaste lys over vilkårene i organisationer. Dette afsnit klarlægger også, hvilken effekt det har på mennesker og organisationer, at kompleksiteten er et vilkår. Måske viser projektsamfundet nogle andre perspektiver af kompleksiteten end Stacey, og vi vil derfor til sidst i dette afsnit gennemgå udfordringerne for organisationer i kompleksiteten igen.

Jensen anvender ikke ordet kompleks, men det han beskriver som værende sigende for projektsamfundet har mange lighedspunkter med gennemgangen af begrebet kompleksitet; bl.a. midlertidighed, uforudsigelighed og tilstedeværelsen af paradokser. Jensen er desuden enig med Stacey i, at managementlitteraturen er irrelevant i dag; der er for stor omskiftelighed på markedet. [Jensen 2009b: 141].

Jeg vil starte med kort at introducere til selve begrebet projektsamfund under overskriften usikkerhed og midlertidighed. Derefter vil jeg stille skarpt på organisationer og forandring i organisationer i projektsamfundet.

Usikkerhed og midlertidighed

Projektsamfund dækker over en særlig form for system i samfundet, en særlig måde vi organiserer og agerer på: Projekter. Vi bevæger os fra et projekt til det næste; og det er muligt at indgå i mange forskellige projekter samtidig. Det disciplinære styresystem⁷ er forsvundet uden at blive erstattet af et andet system, hvilket betyder, at individet nu selv må ”bøje reglerne” [Jensen 2009a: 12]. Der er færre restriktioner; vi afvikler og udvikler hele tiden nye normer, men det er i højere grad op til den enkelte at vurdere, hvad der synes rigtigt og forkert i situationen.

Man skal ville noget i projektsamfundet – hvad man vil, er mindre vigtigt, end at ville det. Mennesker løber stærkt for at nå sine mål og indfri sine forventninger; så kan man nå at ville mere [Jensen 2009a: 11]. Mennesket blev tidligere målt på lydighed, men det har nu ændret sig til, at man bliver målt på sit initiativ; sin lyst til at ville og handle [Jensen 2009a: 343].

I disciplinsamfundet hørte nogle aktiviteter til arbejdslivet, andre til familielivet, andre til ferierne og fritiden, til venskaber og til samfundets øvrige institutioner. Nu blander aktiviteterne sig, fordi de bliver projekter. I stedet for grænser møder man ubalancer. [Jensen 2009b: 141]. Det handler ikke længere om at holde ting adskilt, men derimod om at balancere. Det, der poppet kaldes work-life-balance. [Jensen 2009b: 142].

Mennesker i projektsamfundet finder sig selv i en proces, som aldrig bliver afsluttet, fordi der ikke længere er nogen, der ved, hvad målet er [Jensen 2009a: 343]. Det kan give projektmennesket en ”*permanent følelse af utilstrækkelighed*,

⁷ Det disciplinære styresystem kender vi fra f.eks. militæret, hvor mennesker bliver bedømt på deres evne til at følge regler og idealer, som er bestemt af militæret.

dersom det stadig vil være sikker eller færdig”. Det bliver ikke muligt at vide, hvornår man har tilstrækkelig erfaring eller færdigheder, idet gentagelse ikke er lig opnåelse af sikkerhed i projektsamfundet – i stedet samles forskellige kompetencer og projekter i en portefølje. [Jensen 2009b: 131]. Komplexitetens vilkår bliver usikkerhed, midlertidighed og evig proces. ”*Fremtidens usikkerhed lægger sig som et klima i projektsamfundet.*” [Jensen 2009b: 131].

Vi er gået fra fælles strejke til individuel stress og depression. Depressionen er et billede på alt det, man ikke skal være i projektsamfundet: ”*indadvendt, sociofobisk, modløs, træf*”. Det er det samme som ikke at ville projekter. Stress er blevet en regulær folkesygdom, og interessant nok kommer stress ikke fra mængden af byrder, men fra uvidenhed, midlertidighed og utilstrækkelighed. [Jensen 2009b: 135].

Relationer er i højere grad blevet koblinger, en form for ad hoc forbindelse, som ikke forpligter nogen af parterne. [Jensen 2009b: 97]. Projektmennesket er nødt til at være sig selv nærmest, for det har kun sig selv med, når det tager fra projekt til projekt. Selvbranding og profilering bliver derfor en vigtig del af hverdagen for projektmennesket, idet man ikke når at få et fælles fundament med nogen. [2009b: 107]. Det er en af projektsamfundets svagheder; der opbygges ikke fundament, derimod er hvert projekt et springbræt, som man står på et stykke tid for at komme videre til det næste [Jensen 2009b: 139].

Det er blevet et vilkår at være tillidsvækkende, således at folk tør præsentere og indvie dig i sit projekt uden at føle, at de risikerer noget. Derudover skal man være opmærksom og disponibel, og smil og latter er blevet grundkompetencer [Jensen 2009b: 107], der skal bidrage til, at man bliver valgt til [Jensen 2009b: 109].

Intrapersonelt giver det ovenstående projektmennesket nogle udfordringer. Problemer er gået fra at være fælles eje (strejke) til individuelle (depression). Jeg tror, det viser en tendens, hvor man er sig selv nærmest; det er man nødt til, hvis man vil indgå i projekter. Det gør det sværere at stole på andre – når man går fra

projekt til projekt, bliver det vigtigste også, at du stoler på dig selv. Samtidig har det aldrig været sværere at være sikker på sig selv, fordi vi i højere grad selv skal tage stilling til, hvad der er rigtigt, forkert, vellykket, mislykket. Det er et projektsamfundets paradokser.

Vi har nu gennemgået nogle af de individuelle konsekvenser, projektsamfundet medfører. Det er samtidig den kontekst, organisationer skal navigere i; det har konsekvenser for organisationer, som vi nu vil undersøge.

Organisationer

I den nedenstående tekst har Jensen anvendt organisationen som et billede på, hvordan samfundet ser ud.

Der sker en omdannelse af virksomhederne fra klassiske linjeproduktioner og matrix til projektorgeriserede virksomheder, idet det disciplinære styresystem er for rigtigt til at følge med. En del af omdannelse bliver måden at kontrollere på. Produktionen bliver langsom, hvis alle informationer skal igennem mange led ”omkring kontrollårnet”, derfor indføres der selvkontrol for medarbejderne og produktkontrol overlades til kunderne [Jensen 2009a: 120]. Når der indføres selvkontrol, inviterer man samtidig selvet med på arbejdet; man forventer at medarbejderen motiverer sig selv, det gør man ved at give ham et ansvarsområde i stedet for at udstede ordrer [Jensen 2009a: 121].

Tillid erstatter overvågning. Derfor skal man nu som medarbejder vise udadtil, at man har styr på sine arbejdsopgaver, og man skal vise engagement. Hvis en medarbejder er uengageret, er det risikabelt for virksomheden, fordi han kan misbruge sit ansvar. Hvis en medarbejder selv har noget på spil, giver det en mere automatisk tillid. [Jensen 2009a: 121]. Projektansættelser bliver derfor også mere almindelige: Hvis man ønsker et job hos den samme virksomhed igen, så sørger man for at opfylde opgaven til tiden. [Jensen 2009a: 122].

Eksamensbeviser og titler er blevet mindre afgørende for, hvem man sætter sig i forbindelse med. I stedet er ens ry og rygte blevet vigtige, idet projektsamfundet

trækker på netværk. Det forudsætter naturligvis, at man gør sig synlig for sit netværk og samtidig er let at komme i kontakt med. Det er positivt at have et stort netværk, fordi man både er konnektionsværdig for andre og samtidig har mulighed for flere og mere spændende projekter. Derudover giver det en form for sikkerhed, at man har mange muligheder for projekter. [Jensen 2009a: 131].

Det kan pludselig være en negativ ting at have været fastansat i længere tid, fordi man ikke tilegner sig en bred vifte af kompetencer og erfaringer – og når fremtiden er uforudsigelig, så er det ikke en fordel at have specialiseret sig. Det er bedst at være ”grænseoverskridende, tværfaglig, mobil, i fart og forandring”; dette gælder både individer og organisationer. Det betyder nemlig, at man er bedre til at forbinde sig, og derfor kan have flere projekter, [Jensen 2009a: 132] og hvis man er tværfaglig vil man også have et mere differentieret netværk, hvilket åbner muligheden for flere projekter. ”*Det sociale hierarkis vigtigste kompetencer bliver den sociale kompetence: at kunne begå sig i en verden, hvor receptionen har erstattet ansættelsessamtalen.*” [Jensen 2009a: 133]. Det handler derfor i høj grad om at være opmærksom på sin kommunikation og hele tiden være kommunikerende (imødekommende, tilgængelig og tillidsfuld).

Efter at have set på hvordan organisationer har erstattet kontrol med tillid, vil vi nu se på hvordan organisationer ser på forandring.

Forandring i organisationer

Organisationer skal sikre, at organisationen er i forandring, og denne forandring skal foregå gennem individernes forandring. Individerne kan ikke klare sig med gamle erfaringer og viden, og derfor må de forandre sig, hvis de vil blive ved med at være lukrative at have ansat og organisationen skal bestå. Dyrkelsen af selvudvikling af medarbejderne bliver samtidig en måde at fastholde medarbejderne på. Medarbejderne er også interesserede i at udvikle sig, hvis ikke for at forblive ansat, så for at de ville kunne blive ansat et andet sted. [Jensen

2009a: 143]. Dette perspektiv har en slående lighed til CRP, hvor forandring sker igennem relationer og er et grundvilkår, hvis man vil navigere i kompleksiteten.

Organisationer har fået øje på, at kreativitet er en grundingrediens i forandringsprocesser. Organisationer i kompleksiteten er stærkt inspireret af kunstnere. Kunstnere er billedet på organisationers ideal; udefra lader de til at trives i kaos, og de udfører deres arbejde med kærlighed. [Jensen 2009a: 134]. Jensen har her et perspektiv som fremstiller forandring som en kreativ proces, der er præget af kaos; her kan også tegnes paralleller til CRP-teorien.

Flere og flere begynder at udføre deres arbejde med kærlighed og kreativitet. Helle Hedegaard Hein kalder denne særlige type af medarbejdere for primadonnaer; for dem er deres arbejde et kald. Joachim Rothenborg har for nyligt udgivet en bog ”U’et som praksis”, der handler om kreativitet i folkeskolen, men trækker tråde ud til kreativitet i organisationer. Desuden har der i den forgangne weekend (25.-26.maj 2013) været afholdt en games festival i København, hvor der blev afholdt workshops og foredrag om kreativitet og leg, og hvordan disse to passer ind i det ”superkomplekse samfund”.

Disse tre tilfælde er alle eksempler på et karakteristisk træk ved vores samfund og vores måde at forstå os selv på lige nu. Det er en interessant tendens, som forhåbentligt vil bidrage til en anderledes organisationsforståelse.

Dette er blot en sidebemærkning, vi vil nu se på, hvilke udfordringer projektsamfundet peger på.

Udfordringer

I dette afsnit vil jeg kort opsummere de udfordringer, kompleksiteten medfører i organisationer. Jeg vil her trække på både Stacey og Jensen.

Jensen beskriver de vilkår, han ser, kompleksiteten giver. Han skriver også hvilke egenskaber, der er vigtige for at klare sig godt i kompleksiteten. Det er at være tillidsfuld, tilgængelig, netværke og at ville ting.

Projektmennesket kan aldrig være sikker. Dette fandt vi allerede frem til ved gennemgangen af CRP. Det bliver i høj grad vigtigt, at turde tage beslutninger uden at vide hvad konsekvensen bliver. Hvilket ligger i forlængelse af en af de udfordringer, vi identificerede ved CRP-teorien.

Det er særligt et fokus på tillid, der bliver belyst i projektsamfundet. Jensen skriver, at tillid er blevet et grundvilkår for projektmennesket. Det stemmer også overens med CRP; når mennesker ikke er styrbare, så må man have tillid til, at de passer deres arbejde og ikke skader organisationen. Samtidig er tillid en grundlæggende faktor i bæredygtige relationer. Det er en udfordring i en omskiftelig verden, hvor projektmennesket er sig selv nærmest, at skabe og vedligeholde tillid.

En opsamling på samtlige udfordringer omfatter derfor:

- Skabe og vedligeholde tillid.
- Fora hvor samtaler og relationer kan dyrkes.
- At skabe både konformitet og forskellighed.
- At være til stede i og udnytte kompleksiteten.
- Bæredygtige relationer.
- Skifte tankesæt.
- At træffe valg i uforudsigeligheden, hvor det er umuligt at være sikker.

Næste skridt

Vi har nu fået en større forståelse af kompleksitetens væsen og vilkår. Vi har også identificeret nogle af de udfordringer, kompleksiteten medfører. Udfordringerne vil vi nu arbejde videre med i næste del af projektet, hvor vi skal se på, hvordan man kan løse eller dyrke nogle af disse udfordringer for at kunne navigere i kompleksiteten.

Hverken Jensen eller Stacey giver instruktioner eller anvisninger til, hvordan man kan navigere i kompleksiteten. Deres tekster er ikke skrevet med fokus på

fremadrettet handling, men det fokus har Arne Vestergaard: Hvad gør en metode brugbar i kompleksiteten. Derfor vil vi nu vende os mod nogle af hans tanker.

Andel del: Navigation

I første del fandt vi frem til de vilkår og udfordringer, kompleksiteten medfører for organisationer. Når organisationer håndterer udfordringerne, navigerer de i kompleksiteten. Vi skal i denne del af projektet undersøge, hvordan man kan navigere; vi skal finde frem til, hvordan man håndterer udfordringerne, og samtidig hvilke kriterier en brugbar metode skal opfylde.

Udfordringerne skal håndteres; de skal ikke løses. Jeg vil ikke tale om løsninger, for det er normalt noget, man anvender på problemer. Komplexitet er ikke et problem; det er et vilkår, som medfører særlige omstændigheder. Komplexitet er et grundvilkår, og er dermed altid til stede, hvilket understreger vigtigheden i at kunne navigere i den, hvis man vil have en bæredygtig organisation.

Først og fremmest må en metode, som skal understøtte en brugbar vej i kompleksiteten, være en metode, der giver et forandringspotentiale, fordi man hele tiden er nødt til lave mindre eller større tilpasninger. Derfor vil dette afsnit starte med en gennemgang af udvalgte læringsteorier, som skal bruges til at belyse forandringspotentialet i en metode.

Efterfølgende vil vi se nærmere på kompleksitetsspecifikke⁸ kriterier. Her vil jeg inddrage tanker fra Vestergaards ph.d., som bidrager med måder, hvorpå man kan håndtere de udfordringer, vi opstillede i sidste del.

Dette afsnit skal både give et svar på, hvordan man navigerer i kompleksiteten og samtidig stille et analyseapparat til rådighed til tredje og sidste del, hvor forumspil som metode til at navigere i kompleksiteten skal stå sin prøve.

Vi starter med at se på kriterier for forandring.

⁸ De kriterier, der vil blive gennemgået som kompleksitetsspecifikke, er selvfølgelig også til stede andre steder, men i kompleksiteten bliver det afgørende på en ny måde. Hvor det før var rart at have tillid, har man i kompleksiteten tabt på forhånd, hvis man ikke mestrer det.

Forandring

I dette afsnit finder vi frem til, hvad en metode skal indeholde for, at forandring er mulig. Det vil være relevant i forhold til en brugbar metode, som er nødt til at have forandringspotentialer indlejret, hvis den skal være brugbar i kompleksiteten.

Forandring er et grundvilkår i kompleksiteten, fordi man hele tiden må forholde sig til nye omstændigheder og tilpasse sig. Gentagelser bliver sjældnere og sjældnere, og der er så mange forskellige omstændigheder, at det ikke er til forudsige, hvad man har brug for at vide, og man er derfor nødt til hele tiden at være klar til at lære nyt. Jeg finder det derfor nødvendigt at undersøge, hvordan forandring opstår, da det også skal være iboende i en eventuel brugbar metode. Det vil jeg gøre ved hjælp af nogle udvalgte læringsteorier, idet læring er defineret ved, at noget forandres. Knud Illeris definerer læring som *”enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring.”* [Illeris 2006: 15].

Desuden har Illeris følgende interessante perspektiv:

”Læring, personlig udvikling, kvalificering og socialisering bliver begreber, der er gået i ét. Læreprocesser er ikke bare noget med at lære et eller andet pensum, men livslange tilegnelses-, omformnings- og udviklingsprocesser, hvor viden, forståelse, motivation, holdninger, følelser, kommunikation og socialitet indgår i en uadskillelig helhed under stadig forandring mod nye horisonter.” [Illeris 2000: 10].

Illeris beskriver her læring og omstændighederne omkring processen, som noget der er blevet mere komplekst og indeholder flere forskellige aspekter af vores liv. Dette perspektiv er meget lig det, vi fandt i projektsamfundet. Citatet understreger en øget bevidsthed om kompleksitet og konsekvenserne for samfund og organisationer.

Vi vil nu undersøge forandring ved hjælp af den erfaringsbaserede læringsteori. Læringsteoriene er i overensstemmelse med socialkonstruktivismen. Det er der en logisk årsag til, nemlig at socialkonstruktivisme bl.a. tager udspring i Piagets teoretiske begreber om akkomodation og assimilation i ligevægtsteorien. Ligevægtsteorien var den første til at fremsætte en teori om, at læring foregik ved konstruktion. [Illeris 1996: 36]. Den erfaringsbaserede læringsproces er også inspireret af Piaget.

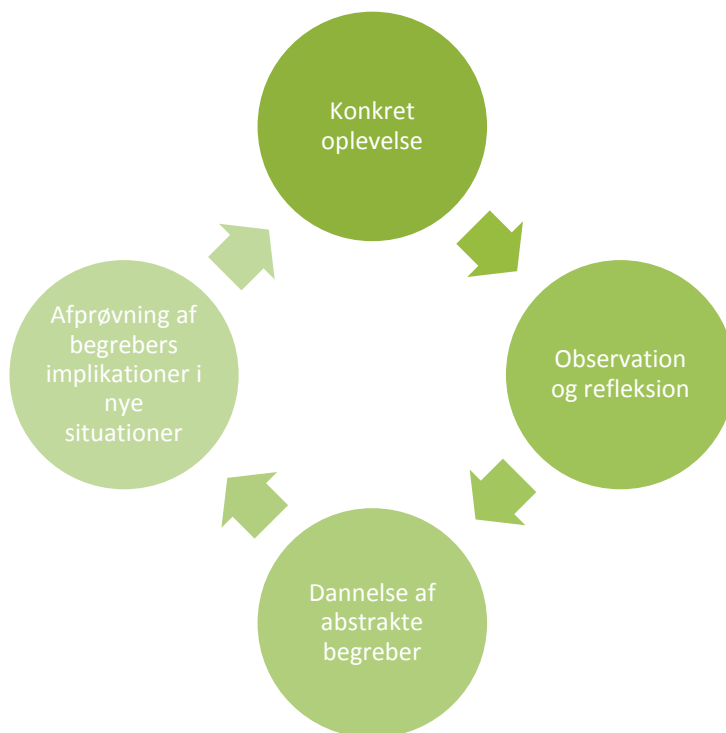
Erfaringsbaseret læring

Den erfaringsbaserede læring fremfører en teoretisk gennemgang af læreprocessen, hvor erfaring og proces står i centrum. David A.Kolb er amerikansk professor i organisationspsykologi, og han har fremlagt en model: Kolbs læringscirkel, som vi vil tage udgangspunkt i.

Kolbs arbejdsdefinition af begrebet læring er en proces, ”*hvorved erfaring (experience) omdannes til erkendelse*”[Illeris 2006: 65]. Læring er altså på den ene side individets erfaringer og på den anden side almen menneskelig erfaring gennem kulturen. [Illeris 2006: 63]. Dette er i overensstemmelse med projektets erkendelsesteoretiske grundlag.

I erfaringsbaseret læring er det ikke resultatet, der er vigtigt, det er derimod processen. Ideer opfattes ikke som færdige størrelser, der kan overføres fra person til person, idet vi hver især medtænker vores egen unikke erfaring [Illeris 2006: 53]. Aktionsforskning har påvist, at læring har de bedste vilkår, hvis læreprocessen begynder med en ”her-og-nu-oplevelse”; en observation. Efterfølgende reflekterer man over sin observation, hvilket munder ud i en begrebsliggørelse. Denne begrebsliggørelse skal helst udarte sig til en teoridannelse, som kan afprøves. Således er det feedbacken fra afprøvningen, der sætter aktørerne i stand til at handle anderledes. [Illeris 2006: 48-49].

Læringsprocessen er en cyklus, som består af fire trin:



Læring er en proces i det enkelte individ, men gyldigheden af læringen bliver testet i samspil med andre.

Læring kan ifølge teorien være konfliktfyldt, idet nye erkendelser opstår i en konfrontation af de fire procestrin:

[Illeris 2006: 48]

Konkret oplevelse, refleksion af observation, begrebsliggørelse og eksperimentering. Man skal igennem alle fire trin, med fokus på et trin ad gangen. Samtidig skal fokus være ligeligt fordelt mellem trinene, da man ellers vil have tendens til at dyrke et af procestrinene, hvilket vil forhindre reel læring. Hvis man f.eks. aldrig får afprøvet sine teoridannelser, så ved man ikke, hvad udfaldet bliver, og dermed har man ikke lært af processen. Desuden er det vigtigt, at man involverer sig fuldstændig, og det er en fordel at kunne indtage andre perspektiver end ens eget. [Illeris 2006: 57-58].

Nærmeste udviklingszone er et begreb, læringsteoriene har anvendt i mange år. Vygotsky skriver, at man skal tage udgangspunkt i den enkeltes viden og kunnen; den lærendes ”actual development level”. Over for dette stiller han ”potential development level”, der betegner det, der er inden for rækkevidde til at blive læring. Hvis man sammenholder disse to vil man få den nærmeste udviklingszone. [Cole & Gauvain 1997: 33].

Det, man lærer, bliver derfor det, der er forskelligt fra det, man allerede har lært. Det er selvfølgelig ikke muligt at medtage alle forskellige elementer, men den forskel, der for den enkelte gør en forskel. Det er den lærende, der ubevidst ”vælger” den forskel, de lægger vægt på, og dermed er det individet, der ”bestemmer” hvad indholdet af læringen er; det er ikke noget, en lærer kan bestemme. [Illeris 2006: 55-56]. Samtidig er der tale om, at det er en forstyrrelse (forskkel) – en påvirkning udefra, der planter et frø til forandring.

Læringsteoriene har en opfattelse af forandring som er lig Staceys. Der skal en forstyrrelse til for at skabe forandring. Nærmeste udviklingszone er et udtryk for paradokset stabilitet-ustabilitet. Desuden taler læringsteorier om spænding (bl.a. støtte-udfordring og speeder-bremse) for at skabe forandring, hvor Stacey taler om tension som en afgørende forudsætning og energi for forandring.

Kriterier for en brugbar metode

Det er vigtigt, at man medtager alle fire stadier i læringscirklen: oplevelse, refleksion, begrebsliggørelse og afprøvning. Den lærende skal være i stand til at gennemgå disse; de skal involvere sig helt og åbent; de skal kunne indtage forskellige perspektiver på deres observation; de skal kunne integrere deres begreber i holdbare teorier, og efterfølgende anvende disse teorier som beslutnings- og handlegrundlag. Det bedste udgangspunkt for læring og dermed forandring er at tage udgangspunkt i den enkeltes nærmeste udviklingszone.

Det var en introduktion til forandringens natur, og dermed hvad der også skal være til stede i en metode, for at den giver et forandringspotentiale. Nu vender vi os i stedet mod Vestergaard, som gennemgår nogle kriterier, der er specifikke i forhold til brugbare metoder i kompleksiteten.

Kompleksitetsspecifikke kriterier

I dette afsnit vil jeg introducere forskellige teorier, som skal hjælpe til at håndtere udfordringerne, vi fandt frem til i sidste del. Disse teorier bærer samtidig svaret på,

hvad en metode skal indeholde eller kunne skabe for at navigere i kompleksiteten. Dette afsnit vil derfor samtidig være et analyseapparat til tredje del, hvor vi skal finde ud af, om forumspil er en brugbar metode.

De teorier jeg vil inddrage er: Anerkendelse, tillid, improvisation og meningsdannelse. Jeg er opmærksom på, at disse kriterier er af forskellig karakter; hvor nogle er meget grundlæggende, og andre er mere metodeorienteret. Det vil jeg ikke lægge vægt på i dette projekt.

Arne Vestergaard har skrevet en ph.d. med udgangspunkt i en stor teoretisk viden parret med mange års erfaring og empiri som organisationskonsulent og organisationspsykolog. Han anlægger i sin ph.d. fokus på måder, hvormed organisationer kan håndtere kompleksitetens vilkår i forbindelse med forandring, projektmanagement og udvikling.

Vestergaard anbefaler, at man har et socialkonstruktionistisk tankesæt; han vedkender sig selv Gergens forståelse. Dette ligger i forlængelse af, at Vestergaard også har CRP-teorien som grundforståelse af kompleksitet i organisationer. Vestergaard har derfor et stort fokus på samtalen. Han skriver bl.a. at et bestemt ordvalg har betydning, hvilket er en præmis i den socialkonstruktionistiske tilgang.

Tillid

Tillid er en vigtig forudsætning for bæredygtige relationer. Vi vil nu først forstå forholdet mellem tillid og relationer, og derefter vil vi sammenfatte, hvad et kriterium til en brugbar metode er.

Draeby og Vestergaard skriver følgende om relationer og tillid [Vestergaard 2005: 54]:

- Hvis der ikke er tillid til stede i en relation, er der heller ikke samarbejde.
- Relationer udvikles og skabes i en proces gennem parternes gensidige fortolkninger, hvilket samtidig skaber deres verden og rolle. Dette er

overensstemmende med både socialkonstruktivismen og CRP; og det er denne tanke, der kæder projektets dele sammen.

- Relationer er under konstant udvikling, og relationer består, fordi parterne på den måde opretholder deres identitet. Dette er en understregning af at mennesker er interdependente, som CRP foreskriver.
- De handlinger man vælger, bestemmer hvilke handlinger, der vil være mulige i fremtiden. Hvis der er tillid i relationen, vil man ikke bruge energi på at lægge en nødplan.
- Samarbejde og konkurrence er begge to til stede i relationen i en organisation, og det har organisationen også brug for. Det er igen et udtryk for et paradoks, der skaber forandring: For meget af det ene vil medføre hårdnakket konkurrence, som vil koste organisationen for mange penge, for meget af det andet vil medføre stilstand og stagnation.

Luhmann skrev allerede tilbage i 1965, at tillid er en faktor, som kan reducere kompleksitet. Han argumenterer f.eks. at trafik ikke ville være mulig uden gensidig tillid til de andre trafikanter [Vestergaard 2005: 56]. Når man har tillid til en anden person, vil det automatisk medføre, at man tænker nogle risici ud af situationen, og dermed mindskes kompleksiteten [Vestergaard 2005: 57]. Tillid bliver dermed en vigtig faktor eller egenskab, hvis man vil navigere i kompleksiteten. Den udrydder nogle risici, som frigiver energi, der kan sættes i andre ting – f.eks. intuition, improvisation og sensemaking. Når man navigerer ved hjælp af tillid, er det en reduktion af kompleksitetens mange muligheder, der foregår.

Det er ikke kun tillid, man bruger til at formindske kompleksiteten; fælles meningsdannelse er en mere bevidst proces end tillid. Det vil vi udforske nu.

Meningsdannelse

I kompleksiteten er der en overvældende informationsmængde, som man nødvendigvis må få til at give mening, hvis det skal være muligt at navigere i. Hvis

man derfor ikke vil være handlingslammet, må man forsøge at få det til at give mening. Der er meget information, noget kan endda være modsatrettet, og der vil ofte forekomme en konstant forandring, således at information som er gældende i dag, ikke nødvendigvis er det i morgen. Vi bliver derfor også i højere grad nødt til selv at søge det meningsfulde; hvad giver mening for mig er blevet en mere lovlig tankemåde - på samme måde som når vi selv må tage stilling til, hvad vi finder rigtigt og forkert i projektsamfundet. Autoriteter har mistet noget af sin status, og eksperter har heller ikke samme status – den har de mistet i informationsstrømmen. Det er ikke til at sige, hvornår noget falsificeres: et aktuelt eksempel er information om riskiks. Mange af os har gnavent sagt nej tak til søde sager og i stedet forsøgt at kvæle sukkertrangen med riskiks, fordi det skulle være et sundt alternativt. Men det blev afkræftet for nylig, hvor riskiks trak overskrift som denne fra DRs hjemmeside:

Riskiks kan give kræft

15. maj 2013 16.43 Indland

12 dage senere er riskiks igen et hot emne, men denne er det med igen ny information: ”En riskiks en gang imellem er ok”.

Det kan derfor være svært at følge med, hvilken information der passer i øjeblikket. Man kan tage på ferie uden adgang til internet eller nyheder, og verden vil næsten helt sikkert have ændret på et eller andet stykke information. Derfor kan det virke fornuftigt, at man gør noget ud af meningsdannelse.



HØR RADIO

DR P1
DETEKTOR

En riskiks en gang imellem er ok

HØRPROGRAM

”Collective meaning making can be viewed as a tool, not for creating certainty, but for creating enough orientation to start acting in a world of many voices and lack of knowledge”. [Vestergaard 2005: 76].

Til at løse denne udfordring inddrages et udpluk af Weicks meningsdannelsesegenskaber. Meningsdannelse er en proces, som besidder nogle af følgende karakteristika:

1. Meningsdannelse er forankret i identitetsdannelse. Situationens betydning bestemmes af hvem vi er i det øjeblik vi danner meningen. Når man interagerer anderledes end man plejer er det dermed en ændring af ens identitet. [Vestergaard 2005: 58].
2. Meningsdannelse er retrospektiv. Når vi meningsdanner og reflekterer over en situation, vi har oplevet, så er situationen overstået, den er bag os. Vi kan derfor heller ikke vide, hvilken mening der vil komme ud af en situation før bagefter, når nogen reagerer på den; hvorefter vi forsøger at sætte situationen ind i en meningsfuld kontekst, hvor den giver mening i forhold til vores egne planer og hensigter. [Vestergaard 2005: 59].
3. Ved meningsdannelse er der mindre fokus på nøjagtighed og større fokus på plausibilitet. Dette gør det muligt at agere i en verden, hvor der er en konstant strøm af informationer (det samme perspektiv er illustreret ved eksemplet med riskiks ovenfor), fordi det bliver muligt for mennesker at vælge mellem informationer. De kan vælge en indledende mening, som senere kan tilpasses, så man ikke oplever stilstand, men i stedet kan komme i gang uden en situation eller begreb er nøjagtigt defineret. [Vestergaard 2005: 62].

I organisationer er der ofte situationer, hvor det er lige så relevant at spørge til, hvor er vi lige nu, som hvad næste skridt skal være. *”Working teams and project groups exposed to surprises or complex change will often need to work collectively on making sense of the new situation in a kind of ”time-out”.*” [Vestergaard 2005: 65]. Altså en understregning af at planlægning er yt og sensemaking er in!

Meningsdannelse muliggør altså handling i en kompleks verden.

Anerkendelse

Jeg har under overskriften anerkendelse samlet appreciative inquiry og appreciative organising. Vestergaard inddrager disse metoder for at illustrere et fokus- og perspektivskifte. Det er en metode væk fra den lineære årsag-virkning tænkning – når man har fokus på det positive og ikke på fejlene, skal der ikke tildeles skyld – altså det samme som, når man ikke kan forudsige planer, så skal der heller ikke placeres skyld.

Appreciative inquiry (herefter benævnt AI) er en alternativ tilgang til forandring ligesom CRP, og AI tager afstand fra den typiske form for problemløsning, hvor der fokuseres på fejlen og vejen dertil. Vestergaard identificerer følgende problemer ved tilgangen:

Ved at fokusere på problemer, konflikter og mangler, skaber vi flere billeder af problemer, som dræner de involverede for den energi, de skal bruge på forandring i stedet. I teorien bag AI antages det, at det man fokuserer på får man mere af, derfor vil det give bagslag at fokusere på problemerne. I en organisation vil det derfor give mere energi at fokusere på, hvad organisationen har opnået af gode resultater og på organisationens værdier. [Vestergaard 2005: 77].

Når man fokuserer på problemer, vil mennesker automatisk forsøge at placere skyld et sted. De involverede parter vil derfor mobilisere deres energi til at forsvare sig selv. I sidste ende vil en eller flere sidde med skylden, og de vil have en tendens til efterfølgende at melde sig ud af samarbejdet, fordi de ikke tager ansvar og ikke hjælper yderligere til problemløsningsprocessen. [Vestergaard 2005: 78].

Selvom vi finder frem til problemet og hvad der gik galt, er det ikke nødvendigvis vejen til at finde en løsning. Vestergaard skriver, at det langt fra er altid, at

problemet og vejen dertil har en direkte sammenhæng med løsningen. [Vestergaard 2005: 78].

AI tilfører en understregning af den deterministiske årsag-effekt tankegangs død. Ved at anlægge et AI perspektiv på organisationer vil man få en særlig tilgang til samtale og relationer, som er baseret på anerkendelse og tillid.

Appreciative organizing

Anerkendelse er starten på relationer; det er et nødvendigt grundlag for bæredygtige relationer. Anerkendelse er mere informativ end afvisning, og to parter, som ved, hvad den anden påskønner/anerkender i et samarbejde, vil have basis for at kunne udvikle tillid og derved kunne samarbejde på trods af opstående forhold som kompleksitet.

Appreciative organizing er:

1. Bevidst være åben over for andres perspektiv og lytte efter noget værdifuldt.
2. Aktivt give udtryk for hvad du anerkender, hvad du vil stå inde for. At vise du vil relatere til andre. Dette indebærer, at man viser andre respekt; man er åben for andres perspektiv og er villig til at tilpasse sig.
3. At man skaber muligheder for den anden, og man reagerer og agerer på den andens anerkendelse, således at der skabes ”interlocking routines”. Således skabes der ”forlig”, og det bliver dermed muligt at samarbejde selvom man har forskellige verdenssyn. Det udvikler sig til tillid og sensemaking. Tillid, skriver Vestergaard, er på en måde orden og forudsigelighed i kompleksiteten og kan ses som ”*control, but on another level*”. [Vestergaard 2005: 80].

Anerkendelse er dermed en egenskab, der er med til at skabe tillid. Desuden skaber anerkendelse gode relationer, hvor også tillid er en grundingrediens. Denne tilgang er altomfattende, det er altså endnu et tankesæt – men ikke et tankesæt der udelukker CRP, de er baseret på de samme grundantagelser, som er

socialkonstruktionisme. Det er ikke nødvendigvis de samme ting, man fokuserer på, men begge tilgange fremmer ideen om, at man skal flytte fokus. Det er frigørelse af energi.

Anerkendelse er grundlaget alt andet bygger på! Det vigtigste i organisationer er relationer og samtaler. Anerkendelse ligger grunden til relationer og tillid, og anerkendelse er dermed i høj kurs i kompleksiteten.

Paradokser

Der er angst forbundet med ikke at have overblik blandt paradokserne. Den angst skal man udnytte; man kan alligevel ikke komme alle paradokser til livs, og det er produktivt for læring og kreativitet. [Vestergaard 2005: 96]. Paradokser skaber tension, og tension skaber, som vi ved, forandringspotentialer. Derfor må begge sider af paradokserne må bestå. Tension kan være individuel eller i grupper – hvor det kommer til udtryk ved forskellige positioner. Der skal være forskellige positioner til stede i projektgrupper, og angsten skal være til stede, ellers vil grupperne ikke have et projekt på grænsen til kaos og dermed gå glip af kreativitet og innovation. [Vestergaard 2005: 96].

Improvisation

Improvisation bliver en nødvendighed, fordi planer og projekter planlægges på et tidspunkt, hvor der er minimal viden; og derfor ved man (når man tænker med CRP), at man kommer til at stå i en situation, som ikke er en del af planen.

Når man ikke længere kan være proaktiv, må man være reaktiv - og det hurtigt!

Vestergaard inddrager Frank Barrett, som er jazz pianist og ansat ved Taos Institute. Barrett har skrevet om, hvad der kendetegner en organisation, der er god til at improvisere:

- At man bevidst bryder med vaner og mønstre.
- At man ser på (embrace) fejl som mulighed for læring.
- At være enige i at have minimal struktur for at få maximal fleksibilitet.

- Løbende forhandling og dialog for at opnå en dynamisk synkronisering.
- Afhængig af retrospektiv sense making.
- ”Hanging out”: man skal føle, man er en del af et fællesskab.
- Skiftevis være solo og støttende.

[Vestergaard 2005: 107].

En interessant vinkel på disse kendetegn er, at de findes i de andre metoder, jeg nævner i dette projekt: Der er både CRP i form af enabling constraint af struktur og fleksibilitet, og meningsdannelse ved løbende forhandling og retrospektiv sensemaking. Læringsteoriene foreskriver, at man lærer i fællesskab, samt at læring foregår ved en skiftevis solo og fælles proces. Umiddelbart vil improvisation derfor være en metode til at opnå og understøtte disse andre tilgange og omvendt.

Improvisation er en streng nødvendighed for overlevelse i den komplekse verden. Organisationer har simpelthen ikke råd til at vente til en plan er færdiglagt med at sætte den i gang. Moss-Kanter er professor ved Harvard Business School, hun har opsat nedenstående forholdsregler for improvisation:

- Det er nødvendigt, man har et tema, improvisation uden tema er forvirrende.
- Improvisation kan ikke foregå i en struktur, der bliver fastholdt af gentagelser.
- Improvisation kræver mennesker, som er klar til at arbejde under pres og i uvante roller.
- Deltagerne er nødt til at tilpasse sig andre og bygge videre på deres ideer; de ideer man kan anerkende og sige ja til.
- Man er nødt til at have mod og tillid for at arbejde med improvisation, fordi man er nødt til at tillade sig selv at handle uden at vide, hvor det fører hen.

[Vestergaard 2005: 108].

De ovenstående punkter er dermed de kriterier, vi vil stille til en metode, som skal fremme læring af improvisation.

Kriterier til en brugbar metode

En metode er en særlig fremgangsmåde. Hvis man ønsker, at metoden skal gøre en forskel, altså give en forandring, i kompleksiteten, skal den derfor have indlejret de ovenstående teorier eller tilgange.

Metoden skal være anerkendende.

Metoden skal have fokus på problemløsninger, som ikke nødvendigvis hænger kausalt sammen med problemet.

Metoden skal opbygge og understøtte tillidsfulde relationer, hvilket sker gennem anerkendelse og meningsdannelse. Metoden skal understøtte fælles meningsdannelse.

Metoden skal understøtte brug af improvisation. Improvisation er den handle måde, man må anlægge for at navigere i kompleksiteten.

Disse sidste kriterier kan siges at være kriterier til en metode, men de er i lige så høj grad egenskaber, der er gode at udvikle på som mennesker i kompleksiteten.

Her er en oversigt over udfordringer med de kriterier der hjælper til at håndtere dem:

Udfordringer:	Kriterier:
Fora for samtaler og relationer	Anerkendelse, tillid
Konformitet og forskellighed	Meningsdannelse
Til stede i kompleksiteten	Meningsdannelse, improvisation
Bæredygtige relationer	Anerkendelse, tillid
Skifte tankesæt	Meningsdannelse
Usikre valg	Improvisation, meningsdannelse

Tredje del: Forumspil

I dette kapitel skal vi stifte bekendtskab med metoden forumspil. Vi skal undersøge, om metoden er egnet til navigation i kompleksiteten. For at undersøge det vil vi trække på viden fra første og anden del, men i særdeleshed fra anden del som omhandler kriterierne for en brugbar metode. Jeg vil også inddrage interviews med to erfarne facilitatorer af forumspil.

1. Forandringspotentiale: en brugbar metode i kompleksiteten skal have et forandringspotentiale. Det skal den første del af analysen fastslå, om forumspil har; jeg vil her anvende læringsteoriene.
2. Komplexitetsspecifikke kriterier: anerkendelse, tillid, sense making, collective meaning making, paradokser, improvisation. Vi vil i dette afsnit undersøge, om forumspil indeholder opfylder disse kriterier.
3. Facilitatorrollen: I dette afsnit vil vi se på, hvad der kræves af facilitator. Det viser sig, at udkommet af forumspil er afhængigt af faciliteringen, hvorfor vi selvfølgelig vil se nærmere på facilitatorrollen.

Afsluttende vil vi vurdere, om metoden er egnet til navigation i kompleksitet.

Inddragelse af empiri

Jeg vil introducere til de to ekspertinterviews, jeg har foretaget i forbindelse med udarbejdelsen af projektet. Det er placeret her, da jeg vil inddrage citater fra interviewene fremadrettet i denne tredje del om forumspil. Jeg vil kort præsentere de to eksperter, min metodiske fremgang samt mine umiddelbare refleksioner.

Interviewene er foretaget med den hensigt at få en større indsigt i forumspilmetoden fra nogle, der har arbejdet med metoden. Der er stor forskel på at læse og høre om forumspil, og så opleve det. Metoden er meget simpel i sin struktur, men der sker noget, når der bliver ”pustet liv” i metoden. Dette noget, vil

være svært at læse sig til at forstå, derfor satte jeg de to herrer i stævne til en snak om forumspil og kompleksitet.

Eksperterne

Jeg vil i denne del om forumspil inddrage citater og viden fra to ekspertinterviews jeg har foretaget med Claus Have og Peter Frandsen, som begge er konsulenter og arbejder som facilitatorer i forbindelse med forumspil.

Claus Have arbejder for Dacapo, som anses for at være de første og ledende inden for brug af forumteater i Danmark. Claus Have har desuden taget uddannelsen CRP i England under Stacey.

Peter Frandsen har været selvstændigt udøvende i forumteater og forumspil de sidste 13 år. Peter Frandsen driver Forumteatret og har i årenes løb faciliteret omkring 2500 spil, som primært har haft fokus på organisationsudvikling.

Interviewmetodik

Jeg har anvendt semi-strukturerede interviewguides, hvilket vil sige, at jeg på forhånd har udvalgt de temaer, jeg ønsker berørt, og jeg har formuleret spørgsmål, men tager i ligeså høj grad udgangspunkt i det, interviewpersonerne siger, og stiller på den måde nye spørgsmål herudfra. Interviewpersonerne kan i semi-strukturerede interviews påvirke dagsordenen ved, at der netop er plads til, at de kan komme med lange redegørelser og forklaringer [Jørgensen & Phillips 1999: 128].

Interviewene er ekspertinterview; de er lavet med det formål, at jeg som forsker og ny i feltet kan få en større og mere dybdegående viden og forståelse af genstandsfeltet, som i dette tilfælde er forumspil. Interviewet med Claus Have havde til formål at blive klogere på både forumspil, CRP og CRP i forumspil. Interviewet med Peter Frandsen havde en anden karakter; Peter og jeg havde en samtale, som tog udgangspunkt i min opgave og i meget få spørgsmål fra min side.

Interviewene er optaget og efterfølgende transskriberet, og de kan læses i Bilag 2 (Claus Have) og Bilag 3 (Peter Frandsen) samt høres som lydfil på den vedlagte cd-rom.

Refleksioner

Da jeg interviewede Claus Have, var jeg ikke godt nok inde i teorien om CRP, og de konsekvenser det medfører; hvilket (jeg kun kan gætte på) havde den effekt, at jeg ikke fik stillet de rigtigt dybdegående spørgsmål, jeg tror i virkeligheden, at vi kun lige fik ridset i overfladen. Derfor gav interviewet ikke meget mening for mig, lige da jeg havde foretaget det, og jeg tænkte egentlig, at Claus Have havde misforstået, hvad jeg ville. Men det var mig, der ikke var klar over, hvilke spørgsmål jeg skulle stille. Men det er et udtryk for, at man er nødt til at stille spørgsmål, før man bliver klar over, hvilke spørgsmål man skal stille, som det er en forskers lod. Her løber jeg ind i noget der sker for alle forskere. Man bliver med tiden klogere på, hvilke spørgsmål der lukker op for noget interessant.

Det var særligt den samtale, jeg havde med Peter Frandsen om projektet, der fik noget til at "falde" på plads; en meget vigtig detalje: Det er ikke så interessant at se på selve metoden, det er derimod måden, metoden faciliteres på, der er afgørende. Dette gjorde Claus Have også opmærksom på i interviewet, hvor han bl.a. sagde, at det ikke er alle, der kan stå i rollen som facilitator. Interviewet med Peter Frandsen lå omkring halvanden måned senere end interviewet med Claus Have; der er altså i mellemtiden sket en udvikling i min forståelse af kompleksitet og forumspil.

Med empirien præsenteret og klar til brug, vil vi vende os mod det, det hele handler om: Forumspil. Først vil vi gennemgå et typisk forumspilarrangement, så der er en sammenhæng at sætte teorien ind i efterfølgende, når vi undersøger metoden.

Procestrin

Det kan være svært at forestille sig, hvordan et forumspilarrangement foregår, derfor giver jeg her en kort beskrivelse af de forskellige procestrin, som udgør arrangementet. Når jeg senere i analysen henviser til f.eks. opvarmning eller forumspilscenarier, forstår jeg det som beskrevet nedenfor.

Der findes mange forskellige måder at gennemføre forumspil og forumteater, jeg vil derfor give en kort introduktion til den version, jeg selv har erfaringer med, og som jeg har lært igennem Peter Frandsen ved Forumteatret. Et forumspilarrangement består af fem forskellige procestrin: Introduktion, opvarmning, emneudvælgelse, gruppearbejde og forumspilscenarier. Arrangementet vil oftest have et tema og et formål.

Introduktion: Temaet og metoden vil blive præsenteret af facilitatoren. Introduktionen skal berolige tilskuerne og skabe tillid til facilitator. Tilskuere som ikke kender til forumspil (hvilket er de fleste) vil som oftest være en smule oppe at køre over og usikre på at skulle ”spille skuespil”.

Opvarmning: Opvarmningen skal gerne være både mental, fysisk og udføres i fællesskab. Det er vigtigt, at kroppen varmes op, da det giver en anden energi, end den man kender fra ”skolebænken”. Det er også i opvarmningen tilskuerne får mulighed for at interagere. Det er ikke altid tilskuerne kender hinanden, og her er det særligt vigtigt, at opvarmningen hjælper til at skabe tryghed.

Emneudvælgelse: Under emneudvælgelsen vil temaet blive præsenteret igen, hvorefter tilskuerne har mulighed for at fortælle om en oplevelse, de har haft, eller en oplevelse de frygter. Emneudvælgelsen danner grundlaget for resten af arrangementet i form af de scenarier, der skal spilles. Det er derfor vigtigt, at de foregående procestrin har klargjort tilskuerne til at dele personlige oplevelser.

Gruppearbejde: Der dannes grupper, som vælger en historie fra emneudvælgelsen, de vil opføre som forumspil. I gruppen diskuteres problemstillingen i historien, og

gruppens refleksioner vil efterfølgende komme til udtryk i det scenarie, de stiller op. Scenarierne skal ende i en konflikt eller en indlysende uoverensstemmelse.

Forumspil: Der spilles et scenarie igennem ad gangen. Når et scenarie er spillet igennem, bliver gruppen på scenen. Tilskuerne taler nu om, hvad de har set. Der vil ofte være forskellige perspektiver af det spillede scenarie. Herefter identificeres den person, der ser ud til at have det sværest. Scenariet spilles nu forfra, og når nogen synes, hovedpersonen burde gøre noget anderledes, råber de ”stop”. Scenariet stopper, facilitatoren spørger ind til den konkrete situation; hvad er på spil? Hvad kan hovedpersonen gøre? Dette medfører en ny handling, som gennemspilles, hvorefter tilskuerne evaluerer det nye scenarie, og hvad der ændres. Scenariet fortsætter, og dette vil gentages flere gange med andre handlinger. Til sidst vil facilitator og tilskuere i fællesskab afrunde scenariet; det vil ofte ske ved at spørge ind til, hvad tilskuerne tager med sig tilbage til ”virkeligheden”.

For en mere udførlig redegørelse af forløbet ved et forumspilarrangement har jeg vedlagt en forumspilmanual i Bilag 4.

Efter denne korte beskrivelse af selve udførelsen af forumspil vil vi nu undersøge metoden nærmere; hvordan er metoden opstået – og hvorfor? Hvad bruger man forumspil til i dag?

Forumspil

I dette afsnit vil jeg præsentere metoden forumspil ved at fortælle om metodens oprindelse, og hvordan metoden anvendes i Danmark i dag. Jeg vil derefter se på sammenfald mellem forumspil engang og forumspil nu, og jeg vil forklare, hvorfor det netop er forumspil, der bliver undersøgt.

Forumteater

Jeg vil i dette afsnit kort gennemgå den historiske baggrund for metoden forumteater, som forumspil udspringer fra. Der vil følge en kort gennemgang af

principperne bag. Jeg skriver principperne, fordi jeg ikke vil kalde Boals forfatterskab for teori. Boals tekst er meget lig en how-to-guide, og har derudover meget fokus på det teatraliske, dramatiske og æstetiske. Da dette er et speciale på et kommunikationsstudie, vil det være naturligt at fokusere på forandringspotentialer og det interpersonelle i metoden i stedet. Jeg er klar over, der findes æstetiske læreprocesser, men det vil ikke blive behandlet i denne opgave.

Metoden blev til ved et tilfælde. Boal rejste Brasilien rundt og satte teaterstykker op, hvor publikum havde mulighed for at instruere skuespillerne til at spille rollen anderledes. En dag lykkes det ikke skuespilleren at løse den stillede opgave, og frustreret bød Boal publikummeren på scenen for selv at udføre handlingen – og i det øjeblik var forumteater i sin nuværende form født. Der skete noget helt specielt, da publikummeren indtog rollen selv, og Boal eksperimenterede derfor videre med dette indfald, som til sidst mandede ud i den form vi kender fra Boal i dag. [Byréus 1990: 12-13]

Forumteater blev i 1960'erne af Boal brugt til at opfordre folk til at yde modstand mod social og politisk undertrykkelse. Det er en metode som skal *”få tilskuerne til at handle”*. Boal fremsætter nogle spilleregler, som skal sikre, at det overordnede mål for alle er *”at smidiggøre den seriøse og frugtbare debats opståen”* [Boal 1995: 32]. Boal skriver, at man kan bruge metoden til mange forskellige mål, men mediet skal være teater, for at det er virkningsfuldt [Boal 1995: 32], idet det fiktive element ved teatret medfører tilskuerne med ny og nødvendig energi til at anvende de forskellige løsningsforslag i *”det virkelige liv”* [Boal 1995: 256]. Det er vigtigt at have in mente, at tilskueren har hovedrollen i det spillede scenarie, og det skal ses som en forberedelse af tilskueren til at tage hovedrollen i sit liv. [Boal 1995: 252].

(Forum)teater gør det muligt for mennesker (tilskuerne), at de kan handle anderledes, idet de ser sig selv handle. [Boal 1995: 8,12]. Forumteater giver opmærksomhed andres og egne roller. De frembragte løsningsforslag er den bedste viden, forummet på nuværende tidspunkt har. [Boal 1995: 35].

Her kommer et vigtigt træk ind, aktør perspektivet, man er aktør; man handler bevidst og målrettet. Forumteater gør mennesker til myndige aktører. For Boal var teater handling og “rehearsal for evolution” [Darsø 2004: 86].

Forumspil i Danmark i 2013

Jeg vil ikke gennemgå en historisk udvikling af forumteater, men jeg vil ridse op, hvordan vi i Danmark anvender metoden i dag. Praksis i Danmark er i høj grad inspireret af Byréus. Byréus er en svensk dramapædagog, som har modtaget undervisning af Boal, og derefter har udviklet forumspil, som gjorde det muligt at arbejde med hendes elever gennem metoden. Ifølge Byréus er formålet med forumspil, at tilskueren transformeres fra passiv til aktiv. Dette er igen aktørperspektivet. Forumspil giver mulighed for at træne til virkeligheden på en ufarlig måde. [Byréus1990: 13].

I dag anvendes forumteater og forumspil i organisationer til, at folk kan øve sig i at handle (anderledes). Forumspil bidrager til et fælles referencegrundlag, og skaber et forum, hvor der kan reflekteres i fællesskab.

I forumspil skabes der bevægelse, der fokuseres ikke på løsninger. Forumspil kan ses som en måde at selvudvikle og organisationsudvikle samtidig.

”Det er godt til at sætte, til at få sat krop og sprog på de ting, som er svære at snakke om i dagligdagen, som er svære at få sat krop og sprog på, i den almindelige daglige konversation, der får man skabt et andet rum, man får skabt et andet fokus for at få arbejdet med det, som er i spil i blandt mennesker.” [Bilag 2: Interview med Claus Have l. 66-69]

Ved brug af forumteater og forumspil er der i Danmark større fokus på en udveksling af perspektiver end der er på undertrykkende kræfter. En konflikt bliver i forumteater opfattet som et potentiale for forandring gennem dialog. Boal så konflikter som våben mod undertrykkelse. [Darsø 2004: 87]. At se en konflikt

som et forandringskabende potentiale er i øvrigt overensstemmende med de introducerede teorier i projektet.

Hvorfor forumspil?

Forumteater er som metode bestået i 50 år uden nogen større ændringer i sin struktur. Det finder jeg usædvanligt i en ellers omskiftelig verden, derfor kom jeg til at tænke på, om der kunne være noget ved omstændighederne, konteksten, der er fælles, som kan forklare, hvorfor metoden stadig er brugbar. Dengang i 60'erne i Brasilien handlede det om at få folk til mentalt at skifte gear. De skulle forlade offerrollen og tage kampen op mod undertrykkelse. Det gearskifte vi skal foretage i Danmark er måske ikke lige så radikalt, men det handler stadig om aktørperspektivet, vi skal forholde os til os selv og vores handlinger. Og dét bliver vel aldrig uaktuelt eller uinteressant. Det kan man i forumspil.

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i forumspil fremfor i forumteater, da der er færre procestrin at tage højde for. Forumspil involverer i højere grad tilskuerne; der kan være en større følelse af ejerskab, når man selv har digtet scenarierne. I forumteater skal scenarierne være meget præcise i sin gengivelse, hvis tilskuerne skal føle samme ejerskab, hvilket ville åbne for et helt nyt sæt problemstillinger. Dette skal ikke ses som et fravalg af forumteater som metode til at navigere i kompleksiteten, det er blot et valg, der giver analysen et klart fokus.

Analyse af forumspil

Første opgave i analysen bliver at bestemme, om forumspil indeholder et forandringspotentiale. Det vil være et forholdsvis kort afsnit, da forandringspotentiale blot er et af mange kriterier, vi har oplyst for en brugbar metode, men det er et meget vigtigt kriterium, fordi uden forandringspotentiale vil metoden ikke kunne imødekomme den konstante forandring, kompleksiteten har som grundvilkår. Efterfølgende vil vi vende os mod de resterende kriterier, som er de kriterier, der er forbundet direkte med kompleksiteten.

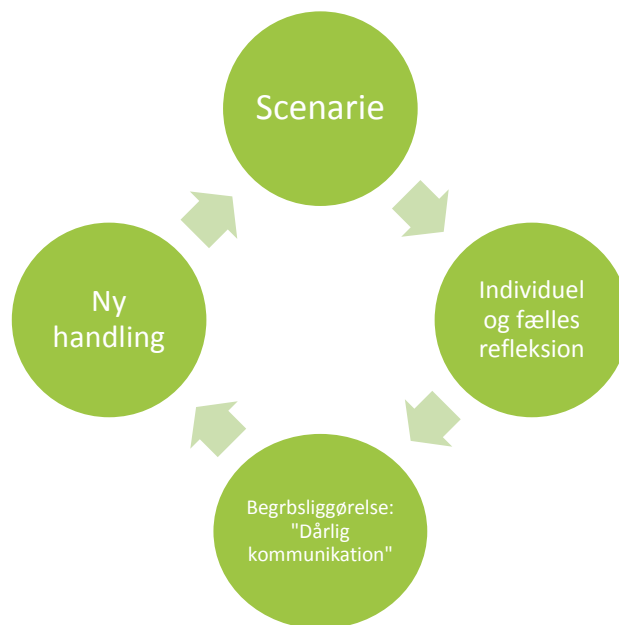
Forandringspotentiale

Det vil være et kort afsnit, hvor vi vil finde ud af om forumspil som metode indeholder et forandringspotentiale, som er minimum for en metode, der skal være brugbar i kompleksiteten.

De kriterier vi fandt frem til, metoden skal opfylde for at skabe forandringspotentiale, er som følger: Der skal foregå en proces som indeholder følgende fire stadier: konkret oplevelse, refleksion af observation, begrebsliggørelse og eksperimentering. Derudover skal man tage udgangspunkt i den lærendes nærmeste udviklingszone.

Intro, opvarmning og emneudvælgelse danner grundlaget for, hvordan resten af arrangementet forløber, det er derfor vigtigt, at folk har åbnet sig og har lyst til at involvere sig. Disse tre procestrin vil blive inddraget i de senere analyser, men i denne delanalyse med fokus på forandringspotentialet, vil fokus være på selve forumspilprocessen.

Et scenarie spilles igennem; det svarer til den konkrete oplevelse, tilskuerne observerer. Herudfra reflekteres der både individuelt og i fællesskab over observationen. Der deles perspektiver og synspunkter på, hvad observationen indeholder. Herefter sker en begrebsliggørelse af det observerede og reflekterede: Forummet bliver enigt i, at der er ”dårlig kommunikation” eller ”der mangler anerkendelse”. Med udgangspunkt i denne begrebsliggørelse, vil der blive udtænkt forskellige handleplaner, som efterfølgende deles og afprøves. Tilskuerne har nu været igennem læringscirkelns fire stadier, og de står over for en ny konkret oplevelse i form af den handleplan, der netop er afprøvet. Det er afbilledet i denne læringscirkel:



Når man dermed har gennemført alle fire stadier, vil man være forandret, ens bevidsthed vil være udvidet eller ændret. Metoden ”tvinger” dermed tilskuerne igennem de fire stadier, hvilket understreger, at modellen indeholder et forandringspotentiale.

Forumspil møder folk lige der, hvor de er. ”Potential development level”. Ingen bliver tvunget til noget, der overskrider deres grænser. Der vil være et eller andet, man begynder at reflektere over. Der er også altid andre til stede, som har andre perspektiver og tanker, som kan vække noget i en selv. Det underbygger Frandsen i interviewet, hvor han siger: ”*De her procestrin de imødekommer og møder folk hvor at de er her og nu...*” [Bilag 3: Interview med Peter Frandsen l.14-15].

Efter vi nu har slået fast, at forumspilmetoden indeholder et forandringspotentiale, som er et grundvilkår til en brugbar metode i kompleksiteten, vil vi vende os mod de kompleksitetspecifikke kriterier.

Kompleksitetsspecifikke kriterier

I denne del af analysen vil vi undersøge om forumspil også lever op til de kompleksitetsspecifikke kriterier. Analysen er inddelt i afsnit efter kriterierne. Der vil blive inddraget citater fra interviewene med Have og Frandsen. Der vil også blive inddraget tanker fra Lotte Darsø, som har undersøgt forumteater som en måde at skabe kreativitet og innovation.

Fælles meningsdannelse

Der foregår en konstant meningsdannelse eller forhandling af meninger under forumspil. Metoden muliggør meningsdannelse på flere planer. Der er den dialogiske tilgang, som bl.a. foregår, når forummet reflekterer i fællesskab, som er forholdsvis lige til. Mens meningsdannelse af umiddelbart uigennemskuelige eller komplekse begreber kan eksternaliseres i et scenarie; på den måde kan begrebet lettere observeres og undersøges.

En særlig form for meningsdannelse kommer til udtryk gennem prototyping. Prototyping er, når man afprøver noget, selvom man ikke har færdiggjort det: *”Prototyping means manifesting our thoughts into a physical context and presenting a concept before it is done”*. Prototyping kan være særligt anvendeligt, når noget er i en tidlig fase, og der kun er blevet talt om det; sandsynligheden er, at man ikke er enig i, hvad det er, der tales om, selvom man måske tror det. Forumteater kan her give en hjælpende hånd. [Darsø 2004: 143]. Et eksempel er værdiafklaring: Alle i en organisation kan f.eks. være enige i, at respekt er en vigtig værdi, som de gør deres for at udleve. Men det kan være vidt forskellige oplevelser af, hvad respekt er, og hvordan det kommer til udtryk, der kan findes på den samme arbejdsplads. Men man viser respekt i et scenarie. På den måde eksternaliseres forståelsen, man kan undersøge det i fællesskab, og man kan afprøve begrebets udfoldelse og reaktion på forskellige handlinger. I forhold til prototyping er forumteater også brugbart på den måde, at man kan se udfaldet af ens prototype. Det er let at spole tilbage, justere og prøve igen.

Improvisation

Nedenstående er nogle af de egenskaber, vi fandt frem til, man skal have, hvis man vil være god til at improvisere – også som gruppe:

- At man bevidst bryder med vaner og mønstre.
- At man ser på (embrace) fejl som mulighed for læring.
- Løbende forhandling og dialog for at opnå en dynamisk synkronisering.
- Afhængig af retrospektiv sense making.
- ”Hanging out”: man skal føle, man er en del af et fællesskab.

Forumspil danner altså rammen om, at man kan øve sig i egenskaber eller handlinger, som fører til improvisation. Samtidig er de ovenstående egenskaber nødvendige, når man udøver forumspil:

Bevidst at bryde vaner og mønstre er nærmest forumspils motto. Tanken bag forumspil er netop at sætte den enkelte i stand til at handle (anderledes), bryde med undertrykkelse (i den klassiske forstand) og få nye perspektiver (i den moderne udgave).

I forumspil tages der udgangspunkt i en ”fejl”; jeg vil ikke kalde det en fejl, men der tages ofte udgangspunkt i mislykket kommunikation. Ved at reflektere og komme med løsningsforslag, lærer alle i forummet fra scenariet, selvom der måske kun er taget udgangspunkt i en enkelt oplevelse. Forumspil tager derfor i høj grad udgangspunkt i ”fejl” som en mulighed for læring og forandring.

Der bliver løbende meningsdannet i forumspil, hvilket i høj grad er nødvendigt i et forum som rummer mange forskellige perspektiver. Når der reflekteres over scenarier i fællesskab indgår forummet i en eksplicit retrospektiv meningsdannelse.

Det sidste punkt; at man skal føle sig som en del af et fællesskab, kommer til udtryk gennem anerkendelse og tillid, som er afhængig af facilitatorens håndtering og forummets grundindstilling.

Paradokser

Have fortæller i interviewet, at det er at tage både forumspil og CRP alvorligt, at tale om forumspil som en enabling constraint.

En realistisk interaktion giver et bedre helhedsbillede og et bedre indblik i det komplekse og interdependente, der er i organisatorisk liv. Det giver også en mere realistisk problemløsning, man kan afprøve hypoteser i realistiske rammer uden det gælder. Ofte illustrerer det også, at det ikke er nok at ændre på en enkelt ting eller person, organisationer er komplekse. Desuden er det muligt at prøve det samme flere gang, man kan altså arbejde med et problem indtil man finder en løsning man er tilfreds med. Det kan tage mange forsøg ude i den virkelige verden, hvor der også kan være langt imellem den samme situation indtræffer. [Darsø 2004: 89].

En anden kvalitet ved forumspil er spændet mellem fiktion og virkelighed, som kan give provokerende klar indsigt i organisationer. Når man selv er involveret i en situation har man travlt med at tænke, agere og reagere. Derfor giver det en nødvendig dimension, at man sidder uden for scenariet og har tid til at reflektere. [Darsø 2004: 89].

Disse to ovenstående observationer er indbegrebet af at se forumspil som en enabling constraint: Forumspil muliggør en realistisk problemløsning, fordi metoden skaber et "socialt laboratorium", hvor man i kraft af begrænsningen af scenariet kan afprøve forskellige løsninger. Det er eksternalisering af en oplevelse, som muliggør arbejdet med oplevelsen, men eksternaliseringen er en begrænsning, fordi den ikke kan være fuldstændig eller præcis.

Anerkendelse og tillid

Anerkendelse foregår på flere niveauer i forumspil. Der er anerkendelse tilskuerne imellem og i samspillet med facilitator. Samspillet med facilitator vil blive uddybet senere i analysen af facilitator. Anerkendelse kommer til udtryk i forumspil ved den evige udveksling af information:

”...for eksempel hvor det er nemt at komme ud med sin anerkendelse, for eksempel når vi vælger emner, med at det er en åben brainstormproces, hvor at de finder ud af at de faktisk kan tage de ting som er allervigtigst for dem.” [Bilag 3: Interview med Peter Frandsen l. 76-79].

Det første skridt mod anerkendelse er, at være åben for andres perspektiv. Metoden dikterer at der bringes forskellige perspektiver frem i lyset. Tilbagemeldingen på et løsningsforslag er også anerkendende, enten tilslutter folk sig eller også gør de ikke.

I AI-tilgangen får man mere af det, man fokuserer på; I forumspil fokuseres der på det positive, man ”fremstiller” forskellige alternative handlingsmønstre. Desuden er grundindstillingen, at misforståelser og konflikter er naturlige, og derfor skal der ikke placeres skyld; dette stemmer overens med tanken i AI.

De ovenstående eksempler kan være anerkendende, men de behøver ikke være det. Det kræver en facilitator, som er vaks, og sørger for at stoppe al kommunikation, der undergraver den anerkendende tilgang. Den anerkendende tilgang er nødvendig, fordi den tager del i at skabe tillid i forummet, som gør, at forumspillet lykkes. For at kunne arbejde i relationer slog vi tidligere fast, at der skal være tillid og anerkendelse til stede. Forumspil er i høj grad interaktionsbaseret, og derfor vil forumspil ikke lykkes uden tillid:

Hvis de ikke har tillid til mig, så bliver det et dårligt arrangement. Hvis de ikke har tillid til dem som kommer og præsenterer det her, så bliver det ikke godt.” [Bilag 3: Interview med Peter Frandsen l. 24-26].

Har tilskuerne ikke tillid til Frandsen eller en anden facilitator, vil de ikke dele deres oplevelser eller tanker og de vil endda ”bidrage” med dårlig energi.

Vi har nu undersøgt forumspil i forhold til samtlige kriterier; det er tid til at gøre status.

Opsamlende tanker

Forumspil lever op til de kompleksitetsspecifikke kriterier, vi har opsat. Og ikke bare det, forumspil gør det faktisk også muligt at øve disse metoder i scenarier. Der forekommer ved scenarierne ofte kommentarer som: ”Hun skal da være lidt mere anerkendende.” (*anerkendelse*), ”Jamen de går jo helt forbi hinanden” (*meningsdannelse*), ”Jamen hun må da prøve at gøre noget andet” (*improvisation*) og ”Måske de bare skulle tage sig en kop kaffe og rigtig få snakket igennem” (*tillid*). Scenarierne vil som oftest indeholde komplekse elementer, men det er ikke altid, forummet har øje for det. Måske fordi de tænker det ud af regnestykket. I sådanne tilfælde er det vigtigt, at facilitator er opmærksom på det komplekse, og videreformidler det til forummet, hvis han fornemmer, de kan håndtere det. Det er vigtigt, det bliver videreformidlet eller gjort opmærksom på, fordi det er et grundvilkår – det virker nytteløst at øve sig til virkeligheden, hvis man ikke øver sig på virkeligheden. Vi ved også nu, at de komplekse tilstande medbringer et stort forandringspotentiale, som forummet kan nyde godt af.

Det er altså facilitatorens ansvar, hvis ikke forandringspotentialet i et scenarie bliver udnyttet. Vi er endnu engang havnet ved facilitatorens rolle. Metoden skal forvaltes ordentligt. Metoden ”har, hvad der skal til”, men udfaldet bliver afhængigt af stemning og relation, der især skabes af facilitator. Jeg vil derfor ikke bruge mere plads på at påvise, at metoden i sig selv lever op til kriterierne. Jeg vil i stedet undersøge, hvilke krav, dette stiller til facilitator.

Metoden muliggør mange processer, men de falder til jorden, hvis ikke facilitator er kompetent; hvilket betyder:

Metoden er ikke magisk!

Men metoden kan være en brugbar metode til at navigere i kompleksiteten, såfremt den bliver faciliteret på kompetent vis. Hvad det dækker over, vil vi nu undersøge nærmere.

Facilitator

Ovenfor var der beskrevet rigtig mange ting, der kan nå at gå galt, og det meste, hvis ikke det hele, afhænger af facilitatoren. Så hvordan kan facilitator være styrmand i kompleksiteten?

Det følgende citat af Have understreger facilitatorens rolle i forumspils opnåelse af succes. Spørgsmålet, han svarer på, er om forumspil er en brugbar metode til at navigere i kompleksiteten:

”Jeg vil sige, at det afhænger af kompetencen hos dem, der bruger det(...) det handler om, at man som konsulent hele tiden er fuldstændig bevidst om, at du står som konsulent i den spænding, der er mellem det planlagte og det uforudsigelige (...) du er nødt til hele tiden at skabe mening med, hvad der foregår. (...) hvis du kan det, være i den spænding, så mærker du rent faktisk, at du ikke har styr på det, men du står alligevel i spidsen for det, det er det, som hedder ”to be in charge but not in control”, jamen så har du tilgangen, og det er langt fra alle, der kan det.”
[Bilag 2: Interview med Claus Have: l. 266-278].

I dette citat peger Have på andre af de nævnte kriterier, som skal opfyldes for en succesfuld facilitering: at være til stede i spændingen mellem paradokserne, og så nævner han meningsdannelse. Disse to kriterier kender vi, og dem vil vi derfor ikke arbejde videre med; der er nemlig noget, der er mere interessant. Have taler om begrebet ”to be in charge but not in control”, som må siges at være indbegrebet af kompleksitet: Man har ansvaret men ikke kontrollen. Det må være et tricky sted at skulle arbejde ud fra. Det er en position, hvor man helt og holdent helliger sig CRP-teoriens tanker.

Under min samtale med Frandsen spørger jeg, om han har bidt mærke i, om der er nogle fællesnævner i de tilfælde, hvor forumspil ikke har fungeret optimalt. Det kan han ikke umiddelbart svare på, men han synes, det er et interessant spørgsmål. Jeg ved, at Frandsen har brugt energi på at finde frem til, hvad der er fælles for de tilfælde, hvor forumspillet har været ”magisk”. Frandsen udleverede et ark med disse tanker i marts 2012, da jeg gik på hans forumkonsulentuddannelse under min praktik. På dette ark har han kaldt det ahaoplevelser, når der hos tilskuerne foregår en kollektiv bevægelse af deres tankesæt. Han skriver videre, at det er, som når fugleflokken skifter retning, det er ikke til se, hvor processen starter. Dette er et billede, Stacey også bruger til at forklare uforudsigeligheden. Frandsen har ikke studeret Stacey, og derfor finder jeg det ekstra interessant, at han beskriver tendenser, han har været vidne til i utallige forumspil, som stemmer overens med Staceys teori. Derfor synes jeg også, vi skal inddrage Frandsens liste for at se, hvad der udløser dette skifte i tankesæt. Han nævner bl.a.:

- **Tryghed – at rammerne er i orden.**
- Jokerinstruktøren skal være neutral og hurtig til at trække sig tilbage.
- Smile når noget er vanskeligt.
- **Skifte spørgsmålstype, så jokerinstruktøren ikke bliver forudsigelig.**
- **Være nysgerrig – og lytte efter det indforståede.**
- **Bruge enhver situation til noget, der giver (positiv) mening.**
- Gøre det hele i starten af et arrangement.

[Bilag 5: Peter Frandsens ”Paradigmeskift”].

Jeg har markeret de punkter med fed, som er særligt forbundet med kompleksiteten. Der er sammenfald med samtlige kriterier: AI, meningsdannelse, anerkendelse, tillid, (uforudsigelighed og) improvisation. En facilitator skal leve op til de samme kriterier, metoden skal.

Frandsen sammenligner i dette citat facilitatorrollen med en kriger:

”Krigeren skal forstås som en person der er parat, parat til det som sker i situationen og det er ret interessant, for det er egentlig at være ekstremt fleksibel og kunne omstille sig og kunne navigere i kaos og det uforudsigelige og så kan man sige, at når man siger det uforudsigelige, så ligger der noget negativt i det, men det er faktisk der at styrken ligger i det, når man kan bruge det uforudsigelige til det.” [Bilag 3: Interview med Peter Frandsen l. 256-261].

Frandsen siger, at man skal være fleksibel og kunne omstille sig, samt navigere i kaos. Det er alt sammen udtryk for at være opmærksom på og bevidst om, at man navigerer i kompleksitet. Frandsen siger til sidst i citatet, at styrken ligger i at bruge det uforudsigelige.

Stacey, Vestergaard, Have og Frandsen beretter alle fire, at det er vigtigt, at man er bevidst om, at man er i kompleksiteten. Jeg har også tidligere skrevet, at det måske er den største udfordring af dem alle; at være bevidst om kompleksiteten og være til stede i den. Det er en udfordring, fordi vi mennesker åbenbart af os selv forsøger at mindske spændinger og reducere kompleksitet, hvilket vil sige, at hvis ikke vi har en ekstra opmærksomhed på at være til stede i kompleksiteten, vil vi spille energi på at reducere kompleksiteten i stedet for at udnytte den energi og kompleksitet til kreativitet, forandring og innovation.

Hvis vi vil nogen vegne, må vi derfor være opmærksomme på rygmarvsreaktionen hos os selv. Den ekstra opmærksomhed er i dette tilfælde en metode til at ryste os løs af vores rygmarvsreaktioner - af vores hverdagsbevidsthed. Vi skal så at sige gå fra autopilot til manuel styring⁹ for at undgå hverdagsbevidsthed og dermed komme til at reducere kompleksiteten. Når man styrer manuelt, svarer det til at bruge en metode – i dette tilfælde er manuel styring forumspil. Det er samtidig et udtryk for, at man ikke kører på autopilot, når man arbejder med forumspil.

⁹ Dette billede er lånt fra proceskonsulent Elisabeth Plum.

Vi har nu været igennem en analyse af forumspil, hvor vi fandt ud af, at metoden ikke var magisk, men den er brugbar, forudsat metoden er i kompetente hænder.

Vi er ved at være ved vejs ende, og det næste kapitel er derfor det sidste: Afslutning.

Afslutning

I dette kapitel vil vi opsummere projektets indsamlede viden, og vi vil afrunde projektet og se fremad. Vi vil gå tilbage til, hvor vi startede, for at se hvad vi har erfaret, og undersøge om vi har fundet de svar, vi søgte. Derefter vil jeg i diskussionen nedfælde nogle tanker om Staceys teori og (manglen på) implementering af teorien. Til sidst vil vi spejle mod fremtiden og den effekt dette projekt lægger op til.

Konklusion

I dette afsnit skal vi opsummere projektets viden for at besvare det overordnede spørgsmål: *Hvordan kan organisationer navigere i kompleksitetens udfordringer?* For at svare på dette spørgsmål har vi arbejdet med følgende tre underspørgsmål, som hver især belyser problemstillingen:

- Hvilke udfordringer medfører kompleksiteten organisationer?
- Hvordan kan man håndtere udfordringerne/navigere i kompleksiteten?
- Er forumspil et godt bud på en metode som kan bruges til at navigere i kompleksiteten?

Vi vil derfor starte med at opsummere, hvordan kompleksitet kommer til udtryk i organisationer, samt hvilke udfordringer det medfører. Derefter vil vi undersøge, hvordan disse udfordringer håndteres, og hvordan man dermed navigerer i kompleksiteten. Slutteligt skal vi finde ud af om forumspil består eller dumper som en brugbar metode i kompleksiteten.

Udfordringer

Vi satte af sted ind i tågen i håb om at blive klogere på kompleksitet. For at blive klogere har vi undersøgt Staceys teori om komplekse responsive processer. Stacey

angiver både en særlig forståelse af organisationer og af begrebet kompleksitet, som får en indflydelse på, hvordan organisationer fungerer.

Organisationer er mønstre af lokale interaktioner. Forandring sker i lokale interaktioner igennem temaer, som styres af ideologier. Mennesker er interdependente; de opretholder deres identitet gennem interaktioner, og de finder mening i samspillet med omverdenen.

Det bliver samspillet og tilfældigheder i organisationer, som afgør udviklingen.

Kompleksitet medfører et anderledes perspektiv på organisationer. For det første er det positivt, hvis der er forskellighed. Forskellighed bliver en nødvendighed for fremdrift og forandring. Når fremdrift og forandring opstår i de lokale interaktioner, vil der ikke blive tilført noget nyt, som kan skabe fremdrift, hvis disse interaktioner er for konforme eller for homogene.

Der er derfor også en anderledes opfattelse af forandring. Forandring er ikke en styrbar proces, fordi det foregår i de lokale interaktioner, og fordi der er så mange elementer til stede, bliver det umuligt at styre. Dermed er fremtiden uforudsigelig, hvilket er den primære grund til, at virksomheder anbefales en anderledes tilgang til forandringsprocesser. Stacey foreskriver ikke, at organisationer ikke skal planlægge, han påpeger blot, at organisationer i så fald skal være opmærksomme på, at der kan ske mange uforudsete ting, som gør at planen ikke bliver udført som forventet.

Det, der er sigende for det perspektiv, vi i dette projekt lægger på kompleksitet, er, at kompleksitet forstås som et grundvilkår; en tilstand vi hele tiden er i. Udover at være et grundvilkår, påviser Stacey, at kompleksitetstilstanden er sund for organisationer, idet det medfører forandringspotentiale – og i naturen og menneskekroppen er kompleksitet grundtilstanden.

Kompleksitet består af tilstedeværelsen af paradokser. Når paradokser er til stede, muliggør det ting, som måske ikke ellers var muligt. Eksempelvis skal der både

være ustabilitet og stabilitet til stede for at skabe forandring. Stacey skriver også om enabling constraint, som er en form for samtidig begrænsning og mulighed. Samtaler begrænser os i en form for magtforhold, samtidig med samtalen skaber et rum, hvor man kan udvikle sin identitet. Vi bevæger os altså rundt i en konstant paradoksal tilstand.

Dette skaber nogle særlige vilkår og udfordringer for organisationer, som er fanget i den gamle organisationsforståelse, men som gerne vil arbejde hen imod at navigere i kompleksiteten.

- Man skal være bevidst om det at man står i kompleksiteten; man skal ikke begynde unødigt at reducere kompleksiteten, når kompleksiteten bidrager til forandringsprocesserne.
- Hverdagssnak og generelt samtaler er det, der skaber organisationens identitet, og når der ændres i samtaler, ændres organisationen.
- Når alt grundlæggende foregår i relationer, bliver det vigtigt, at der er tillidsfulde relationer, hvor der også er fora, hvor man står til rådighed for hinanden.

Navigation

De ovenstående udfordringer skal håndteres, såfremt man ønsker at være en robust og bæredygtig organisation i kompleksiteten. Det er der forskellige forholdemåder og metoder, man kan anvende for at opnå. Vi satte nogle kriterier op for, hvad en brugbar metode skal indeholde.

En brugbar metode skal indeholde et forandringspotentiale. Det har vi i dette projekt valgt at sætte i forbindelse med læringsteorier, som foreskriver, at for at lære, skal man gennemgå en proces bestående af fire stadier: Konkret oplevelse, refleksion af observation, begrebsliggørelse og eksperimentering. Når denne proces er fuldendt, vil ens udgangspunkt være forandret. Det er nødvendigt at være i stand til at forandres i en kompleks verden, hvor man konstant vil stå over for nye udfordringer.

Men der er andre udfordringer end forandring. En brugbar metode skal have fokus på at forandring opstår i relationen. Metoden skal derfor indbyde til arbejde i relationer. Det forudsætter anerkendelse, respekt og tillid. I en kompleks verden er det nødvendigt at orientere sig; det gøres i organisationer bedst ved hjælp af fælles meningsdannelse. Som minimum skal man lære at være til stede i de paradoksale tilstande, kompleksiteten medfører; det kræver bevidsthed om tilstanden og dens positive effekter, samt evnen og modet til at improvisere.

Disse sidste kriterier kan siges at være kriterier for en metodes brugbarhed, men de er i lige så høj grad kvaliteter, som kan udvikles hos mennesker, der skal fungere under komplekse vilkår.

Forumspil

Metoden forumspil bliver i dette projekt behandlet som et af flere mulige bud på en brugbar metode til at håndtere kompleksiteten.

Forumspil er brugbar som metode i kompleksiteten – med det forbehold, at metoden faciliteres kompetent. Metoden i sig selv lever op til kriterierne, men metodens succesrate afhænger af den facilitator, der står på gulvet: Hvis han eller hun har forstået, hvordan man navigerer i kaos, så er metoden særdeles brugbar.

Det er de samme kriterier, der gælder for facilitator, som vi stillede op for metoden, idet der stadig er tale om arbejde i relationer, men i dette tilfælde er det i stedet relationen mellem facilitator og tilskuer. En facilitator skal derfor være anerkendende i sin tilgang til både scenarier og tilskuere. Hun eller han skal være tillidsfuld og troværdig, samt være bevidst om kompleksiteten, være i stand til at stimulere meningsdannelse og improvisere på baggrund af det, tilskuerne bringer på banen.

Diskussion

I dette afsnit vil jeg forholde mig til CRP-teoriens manglende indtog i organisationer.

Jeg overvejer, om det kan være fordi, Stacey ikke tilbyder et alternativ, at teorien ikke har vundet større udbredelse i erhvervslivet. Jeg kan sætte mig ind i, at organisationerne har forbehold mod at tage konsekvenserne af Staceys teori og ændre retning. For det første er det for mennesker med vaner ubehageligt, at noget pludselig hænger sammen på en anden måde, det kan medføre ubehag og angst. For det andet er det altid svært at skulle optage et nyt og anderledes tankesæt; vi er som sagt vanedyr. Den tredje og måske vigtigste grund er, at Stacey ikke giver en egentlig anvisning eller fremgangsmåde for, hvordan virksomheder skal forholde sig og agere, hvis de vælger at indføre CRP-tankesættet.

Det skal dog nævnes, at Stacey bl.a. anbefaler storytelling og fokus på samtalemåde i den enkelte organisation, samt lokal meningsdannelse. Min pointe er blot, at det er tydeligt, hvor Stacey har lagt sin energi: på den første del af processen, som omhandler iagttagelse og tolkning af vilkårene lige nu, samt forklaring og formidling af sit nye tankesæt.

Kort sagt virker det på en måde rationelt, at organisationer ikke uden videre hopper med på vognen, når Stacey fortæller, at deres nuværende organisering ikke dur. Og umiddelbart kan han heller ikke fortælle dem, hvad de skal sætte i stedet for. Det er forskere og konsulenter som bl.a. Vestergaard, der tager tråden op og arbejder på udvikling af de praktiske og operationelle alternativer.

En anden tanke ledere kan sidde med er: Hvorfor bruge tid på metoder, som man ikke er sikre på virker. Eller endnu værre: hvorfor sætte processer i gang, man ikke kan styre. Det kræver en stor portion tillid fra lederne til medarbejdernes kompetencer.

Er der noget i dette projekt, som kunne levere argumenter for denne tilbageholdenhed? Det virker nemlig uforståeligt, når man har forstået den håbefulde CRP-teori, at virksomheder ikke føler sig tilskyndede til at ændre tankesæt – men det kunne måske være fordi, organisationer er blevet til ”objektive institutioner”, som Berger og Luckmann skriver om. Hvis man ser på Berger og Luckmanns model, betyder det, at vi selv skal dekonstruere den gamle tanke og konstruere den nye organisation. Når organisationer er blevet objektive institutioner, sætter vi ikke længere spørgsmålstegn ved, hvordan de fungerer. Det er blevet en del af vores identitet, og derfor kan det virke som et angreb, når nogen (Stacey) påstår, at verden ikke hænger sammen på den måde, man forestiller sig.

Virksomheder har også en hverdagsbevidsthed, som undertiden kan antage former af institutionalisering.

Det kræver en gennemgribende og bekostelig (på både resurser og tid) proces, hvis alle skal om bord. Og det er en bekostelig proces, som for en leder kan virke unødvendig, hvis organisationen har sorte tal på bundlinjen – særligt når man ikke kan forudsige, hvad resultatet af en sådan forandringsproces bliver.

Endelig er der nogle ledere derude, som sikkert vil synes, at de alternative metoder og tilgange er lidt for langhårede. Et fokus på relationer og dialog, det er et bekosteligt spild af tid og resurser, som alligevel ikke kan love noget sikkert resultat. Det er den samme holdning, jeg til tider møder, når jeg præsenterer mig selv som humaniorastuderende. Denne tankegang er – ligesom organisationsforståelse – ved at ændres; jeg har i hvert fald mærket et skift i diskursen bare på de fem år, det nu har taget mig at nå her til min kandidatafhandling. Værdien af dialog stiger.

Jeg tror, at vi i kompleksiteten har fundet et begrebsapparat, vi kan bruge konstruktivt. Komplexitet er gået fra at være meget kontroversiel, da Stacey startede, til i dag at være et begreb de fleste har hørt om, og mange vil nikke

genkendende til, er noget, de har oplevet/jævnligt oplever. Begrebet samler en række diffuse erfaringer med ”sådan som det er lige nu”.

Om ikke andet så giver det et perspektivskifte, hvilket aldrig kan skade. Det får os til at tænke os om en ekstra gang, når vi taler om organisationer – og det giver en bevidsthed om, at organisationsteorier også er udtryk for konventioner, og at den kritiske energi, der er karakteristisk for den socialkonstruktionistiske tankegang og som flyder gennem CRP, rummer en skabende kraft.

Perspektivering

Kompleksiteten er et grundvilkår for alle organisationer og mennesker; det har vi netop slået fast. Projektets behandling af navigation i kompleksiteten er dermed yderst relevant.

Arbejdet med dette projekt har været frugtbart for mig, da jeg var i tvivl om, hvad kompleksitet er. Andre i samme situation vil måske få glæde af at læse om mit arbejde. Desuden vil jeg tro, at det vigtigste i dette projekt i virkeligheden er, hvordan man *navigerer* i kompleksiteten. Det er ikke sikkert, projektet bibringer noget egentligt nyt, men projektet har samlet en forklaring på kompleksitet, samt hvordan man kan navigere i det ved hjælp af forskellige tankesæt og metoder, og eksemplificeret det ved at præsentere forumspil som en metode, man kan bruge.

Professionelt ligger dette projekt til grund for en organisationsforståelse, som jeg vil tage med i alle fremtidige jobs. Jeg ser mig selv i et job, hvor jeg beskæftiger mig med personale og/eller personlig udvikling. Jeg tror, at de to i højere grad smelter sammen – også i kraft af at arbejdet er blevet en så stor del af vores identitet.

Og så vil jeg håbe, på fremtidige studerendes vegne, at dette projekt er med til at gøre undervisere på uddannelsen kommunikation klar over, at denne teori er meget mere vedkommende at bruge tid på, end f.eks. en historisk gennemgang af strategic management – hvis man skal vælge. Hvilket man sikkert ikke behøver –

derfor er min opfordring til dette og andre kommunikationsstudier at gøre plads til CRP i pensum. Det giver bedre mening at tænke om organisationer på denne måde; jo tidligere man får det ind jo bedre, på den måde skal den nye viden ikke erstatte gammel viden! Jeg er glad for, at jeg fandt frem til teorien i forbindelse med en universitetsopgave, ellers havde jeg måske ikke kunnet disciplinere mig selv til at komme igennem bogen – det er jo kompleks og udfordrende læsning!

Jeg har i dette projekt fastslået, at kompleksitet er et vilkår, organisationer må leve med. Derfor giver dette projekt mig en fordelagtig indsigt i, hvordan organisationer fungerer, samt hvilke metoder, der er brugbare, når jeg om lidt skal ud i erhvervslivet. Det vil give mig en fordel, at jeg ved, hvordan organisationer fungerer, når jeg bliver ansat internt eller som ekstern konsulent. Desuden vil det give mig en professionel fordel, da den viden, jeg har oparbejdet gennem min uddannelse, ikke vil være forældet lige om lidt. Kompleksitet er kun lige begyndt at vinde indpas, og derfor vil min viden (forhåbentligt) give mig en fordel i forhold til andre med samme uddannelse, som ikke har samme viden. Det er vel det, der er pointen med specialer – man tager fat i noget, der fører ind i fremtiden. Og det gør teorierne og tankesættet om kompleksitet.

Når kompleksiteten vil komme i større fokus de næste år, vil det være nødvendigt med et grundigt kendskab til forskellige metoder, man kan bruge til at navigere i kompleksiteten. Det vil derfor være interessant at tage udgangspunkt i de kriterier, der er blevet opstillet i dette projekt, anvende dem som byggesten til flere og andre metoder, som kan bidrage til kommunikation og fremdrift i kompleksiteten.

Litteraturliste

- [Boal 1995] Augusto Boal: ”**SPIL! Øvelser og lege for skuespillere og medspillere**”, 1.udgave 1995, Forlaget DRAMA, Gråsten.
- [Byréus 1990] Katrin Byréus: ”**Du har hovedrollen i ditt liv**”, 1.udgave 1990, Utbildningsförlaget, Stockholm.
- [Cole & Gauvain 1997] Michael Cole & Mary Gauvain: “**Readings on the development on children**”, 2.udgave 1997, WH Freeman and Company, New York.
- [Darsø 2004] Lotte Darsø: ”**Artful Creation. Learning-tales of Arts-in-business**” (2004). Samfundslitteratur, Frederiksberg. S. 86-89 og 139-143.
- [Illeris 1996] Knud Illeris: ”**Piaget, konstruktivismen og reformpædagogikken**” 1996, Dansk pædagogisk tidsskrift nr. 6, s. 33–42.
- [Illeris 2000] Knud Illeris (red.): ”**Tekster om læring**”, 1.udgave 2000, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C. s.10
- [Illeris 2006] Knud Illeris: ”**LÆRING**”, 2. reviderede udgave 2006, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C. s.48-65

- [Jensen 2009a] Anders Fogh Jensen: ”**Projektsamfundet**”. 2009, Aarhus Universitetsforlag, Aarhus.
- [Jensen 2009b] Anders Fogh Jensen: ”**PROJEKTMENNESKET** ”. 2009, Aarhus Universitetsforlag, Aarhus.
- [Jørgensen & Phillips 1999] Marianne Winther Jørgensen & Louise Phillips: ”**Diskursanalyse**”. 1999. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C. s.128
- [Stacey 1992] Ralph D. Stacey: ”**Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations**”. 1992, John Wiley & Sons.
- [Stacey 2003] Ralph D. Stacey: “**Strategic Management and Organisational Dynamics – The Challenge of Complexity**”. 4. udgave 2003, Financial Times/Prentice Hall.
- [Stacey 2011] Ralph D. Stacey: “**Strategic Management and Organisational Dynamics – The Challenge of Complexity**”. 6. udgave 2011, Financial Times/Prentice Hall.

- [Vestergaard 2004] Arne Vestergaard: “**Non-determinist vocabularies of coping with complex conditions for managing projects, development and change in organizations**”. 2005, Production Underskoven, Danmark. S. 1-116.
- [Wenneberg 2002] Søren Barlebo Wenneberg: ”**Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver**”. 2.udgave 2002, Samfundslitteratur Frederiksberg C.

Abstract

This thesis centers on the concept of complexity in organisations and the challenges it provides. This thesis will explore complexity, the challenges and how to navigate in complexity.

The foundation of this thesis is built upon the following research questions:

How can organisations navigate in complexity?

- How are organisations challenged by complexity?
- How can you handle the challenges/navigate in complexity?
- Is forumplay a useful method for navigating in complexity?

To elaborate on the subject of complexity, we introduce the theory on Complex Responsive Processes of relating by Professor Ralph D. Stacey. The theory is a shift in paradigms for organisational theory; it provides a radically different approach to change and organisational life. The element that makes this theory differ from the rest is its use of chaos theory as a metaphor for organisational life. Complexity is perceived as an ever-present condition; this is perceived as neither positive nor negative, it just is.

When complexity is an ever-present condition for organisations, it would seem only reasonable to accept this, and adapt by learning to navigate in complexity. Navigating in complexity is a way of reducing or being aware of complexity in order to make it work to your advantage.

This project will explore different approaches and methods to be used for navigating. These methods and approaches will then in turn be used to determine criteria that a method must meet in order to be approved as a useful method to

navigate in complexity. Forumplay, which is derived from Boal's forumtheatre, will be tested according to these criteria.

The challenges consist mostly of the uncertainty that complexity cause and in creating sustainable relations and conversations.

In order to handle these challenges I look at the following theories:

- Appreciative inquiry and appreciative organizing.
- Sense making and meaning making.
- Improvisation
- Trust

A useful method for navigating must also have the potential for change embedded, as complexity makes for rapid and constant change.

Forumplay contains all of the above conditions, which in theory makes the method useful for navigating, however it turns out that the method is nothing in itself, which is why the facilitator is important. The facilitator has to be able to contain and support the same conditions mentioned above.

Claus Have from Dacapo and Peter Frandsen from Forumteatret are both skilled facilitators of forumtheatre and forumplay. I have interviewed both men and their insight is included in the analysis of forumplay.