



Billede 43: Hjørring Kommune

6 STALDTIPS MATERIAL STORYTELLING

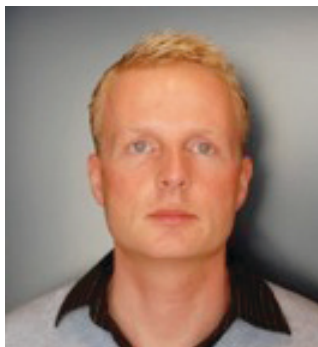
1. Slå 'hjernen' fra og lad figurere vælge jer eller lad hånd/øjne vælge...
2. Gælder også for placeringen på arket...
3. Undlad - i første omgang - at analysere meningen... (det første foregår tavst)
4. Gå med formsprogets præmisser... fortæl i relation til figurene
5. Gå langsomt frem, ned i tempo, dvæle, spørg ind, undersøg nærmere...
6. Lyt til mavefornemmelsen, den fortæller hvornår story-konfigurationen er 'færdig' ...

KAPITEL 4

LEDERNES TERRÆNER

Vi vil i dette afsnit gennemgå de tre sandkasser, hvori lederne fra Hjørring Kommunes Teknik og Miljø afdeling fremstiller deres organisatoriske terræn. Vi vil ud fra videooptagelserne gennemgå og analysere artefakter for, herigennem, at få frembragt ledernes sagt og ubevidst viden, og hermed blive bevidste om hvordan de forstår og håndterer kompleksitet i Hjørring Kommune. Bag-
erst i opgaven har vi vedlagt en DVD med optagelser fra indsamlet empiri med lederne.

JESPER LAURITSEN



Billede 22: Jesper Lauritsen

Beskæftigelse: Teamleder Teknik og Miljø i Hjørring Kommune.

Antal dage på ski: 7 dage på pisten.

Jesper er kitesurfer, hvor kulturen og mentaliteten minder meget om den, man oplever i freeride verdenen.

JESPERS TERRÆN

I sandkassen placerer Jesper artefakterne i følgende rækkefølge; kravlegård (1), pizza slice (2), blæksprutte (3), flyver (4), Jabba the Hutt (5), generator (6), iltmaske (7), karabinhage med kompas (8), kanon (9), Bamse (10).

Efter Jesper er færdig med at hente artefakter til sandkassen, begynder han at flytte lidt rundt på dem. Han flytter kravlegården fra midten og ud i det ene hjørne, hvorefter han retter kanonen til, så den peger ind mod midten. Matilde begynder herefter at spørge ind til Jespers sandkasse for, at få ham til at beskrive hvad hans terræn er sammensat af, de udvalgte artefaktors placering og betydningen.



Billede 23: Jespers sandkasse

Jesper starter med at tage fat i kravlegården, som også var den første artefakt han placerede i sandkassen. Han starter sin fortælling og siger:

"Jeg er forholdsvis ny i gamet og for mig, jeg har sådan tænkt en kubator en kravlegård for mig hvor jeg har mulighed for at øve nogle forskellige ting"
[Jesper, 2013, 08:40].

Jesper får med kravlegården fortalt, at han er *"ny i gamet"* og, at han, som leder, har brug for et sted, hvor han kan *"øve nogle forskellige ting"*. Hvad, uddyber han ikke, men i og med at han benytter *"mulighed for"*, giver han udtryk for, at det er en mulighed at afprøve og øve nogle ting, inden han går videre med det. Hvad Jesper mener med kubator er uvist, men han benytter det sammen med *"kravlegård"*, som henviser til en *"beskyttet (mini) verden, hvor man kan øve sig i en færdighed"* [Kilde 9].

Jesper uddyber ikke kravlegården yderligere, men rækker armen ud og tager fat og føler på karabinhagen, med indbygget kompas.

"Det viser den der retning, altså kompasset og i karabinhagen så viser den et eller andet med, at man på en eller anden måde også er lidt låst. Øhhh indenfor en eller anden retning, for en eller anden bane i forhold til hvad man tænker, og det lyder faktisk lidt corny, men det var lidt det der faldt mig ind"
[Jesper, 2013, 08:08].

Kravlegård = Et afgrænset område hvor der er mulighed for at afprøve nogle ting.

Jesper giver her udtryk for en dobbelthed i sin fortælling, hvor kompasset viser en *"retning"* og karabinhagen udtrykker, at man *"på en eller anden måde også er lidt låst"*. Låst i forhold til *"retning"* og Jesper tilføjer yderligere; *"indenfor en eller anden retning"*. Indenfor kan altså forstås, som indenfor eller udenfor, hvor rummet indenfor er afgrænset af fire vægge og et tag og er derfor et afgrænset område. Her formoder vi, at det han muligvis referer til, er at der i en organisationen er angivet en retning. Det kan være en strategi eller en fælles vision, som på samme tid er lidt låst i form af organisationens rammer. Retningen er ikke meget låst, da han ved at benytte ordet *"lidt"* modificerer udtrykket låst. På samme tid benytter han ordet *"indenfor"*, som er en afgrænset retning på en *"bane"*. Om det er på en fodbold-, håndbold- eller golfbane, er der regler og retningslinjer forbundet med spillet, og vi formoder derfor, at han ved at benytte ordet bane, referer til de 'spilleregler' der er i Hjørring Kommune.

Efter karabinhagen med kompasset tager Jesper fat i blæksprutten, og han løfter den op, kigger på den og siger:

"Det er måske så, prøve at vise noget af den kompleksitet jeg tænker der er i forhold til min egen rolle."
[Jesper, 2013, 08:18]

Karabinhage med kompas = en retning der er lidt låst indenfor organisationens rammerne.

Han får her fortalt meget kort, at blæksprutten illustrerer, at der er kompleksitet tilstede i hans "rolle". Med "rolle" må vi formode, at det er i rollen som leder i Hjørring Kommune, som han taler om. Blæksprutten er placeret i nederste venstre hjørne, hvor den er placeret med ansigtet ind mod sandkassen. Vi antager, at kompleksiteten og hans rolle heri, kigger ind i sandkassen og peger på de andre artefakter, som udgør det komplekse. Jesper uddyber ikke yderligere hvad han mener med kompleksiteten i hans egen rolle, men går i stedet videre til næste artefakt.

Jesper samler nu kanonen op, og placerer den ind i midten af sandkassen, imens han beskriver dens symbolik.

Blæksprutte = i rollen som leder er der kompleksitet tilstede.

"At stå på mål eller stå på skud eller et eller andet, i forhold til de beslutninger der skal tages"
[Jesper, 2013, 08:23].

Ved beskrivelsen kanonen, som værende et symbol for "at stå på mål eller stå på skud", er der igen en dobbelthed tilstede. Ved at benytte "eller" mellem to sideordnede led, angiver Jesper, at de er alternativer til hinanden. Det vil sige, at når der træffes beslutninger står han i nogle tilfælde "på mål" og andre gange "for skud". "Stå på mål" kunne associeres til fodbold- eller håndboldverdenen, hvor en målmand står på mål. Målmanden er ikke alene på banen, men har et forsvar der hindrer modstanderen i at score mål, men hvis dette fejler, står målmanden alene tilbage. I overført betydning kan man gisne om, at det i Jespers tilfælde betyder, at han tager ansvar for, eller står indenfor et synspunkt, og hermed beskytter sine medarbejder og står på mål for de beslutninger der tages. Modsat "stå på skud", og med artefakten en kanon, bliver udtrykket klart mere alvorligt, da kun de færreste overlever et skud fra en kanon. Det giver os et indblik i, at nogle beslutninger er af lettere art, mens andre beslutninger kan have fatale konsekvenser for Jesper, hans team og formentlig Hjørring Kommune.

Inden Jesper går videre med fortællingen, dvæler han lidt ved situationen og kigger rundt i sandkassen. Dette kan indikere et skifte i fortællingen om kompleksitetshåndtering, at han er færdig med en kategorisering og dermed går videre til et nyt emne. Han rækker ud efter flyet, hvorefter han begynder at fortolke og begrunde flyets betydning i terrænet. Den er dog lidt svær for Jesper at beskrive, da han endnu ikke har besluttet sig for, om flyet symboliserer hans team eller om den symboliserer hele organisationen. Han når heller ikke frem til en afgørelse men beskriver:

Kanon = En leder er udsat i forhold til beslutningsprocesserne, hvor man både skal beskytte sig selv og sine medarbejdere. Nogle beslutninger er for lederen mere overkommelige end andre, som kan have fatale konsekvenser.

"jeg tror måske jeg tænkte lidt, at det her det var måske sådan et eller andet symbol på, at det var vigtigt at have noget helhedstænkning, og man skal hæve sig op i helikopteren, helikopterperspektiv"
[Jesper, 2013, 08:53].

Jesper ser altså et potentiale i flyet, i forhold til kompleksitetshåndtering, da dette perspektiv kan se tingene ude fra/oppe fra, for at få et overblik over den givne situation i organisationen. Det bevidner om, at Jesper ikke er helt sikker i sin sag, idet han anvender "måske" to gange i samme sætning. Det formoder vi referere til, at han ikke er bevidst om hvorvidt det er helhedstænkning i forhold til teamet eller organisationen. "Helikopterperspektiv", set i forhold til at "stå på mål eller stå på skud", er i en lettere kategori og bevidner om at opholdet i fortællingen viser, at vi er nået til, hvad der for Jesper, er en hjælp til kompleksitetshåndtering, modsat hvad der forårsager kompleksitet.

Jesper samler herefter en pizza slice op fra sandkassen og flytter den, fra højre side, ind centralt i sandkassen, hvor den nu ligger placeret, med alle artefakterne uden om. Han ser pizza slicen som at "skabe balance". At han på den ene side skal være helhedsorienteret, hvor han peger hen over flyet, og på den anden side skal man tænke på sit eget team, og hvad der er bedst for dem.

"Den her som jeg tog som et bid af kagen, et slice... symboliserer imellem at tænke helhedstænkning og tænke på, hvad er bedst for teamet... og det er med at rave til sig os"
[Jesper, 2013, 09:14].

I den forrige fortælling om flyet fik han ikke præciseret, om det var helhedstænkning i forhold til teamet eller organisationen, hvilket han får præciseret i denne fortælling ved, at sætte helhedstænkning i modsætning til *"hvad der er bedst for teamet"*. Vi får hermed præciseret, at når Jesper benytter *"helhedstænkning"*, er det set ud fra vinklen, at han som leder til tider skal se tingene fra et helikopterperspektiv i modsætning til kun at tænke på teamet.

Flyet = helhedstænkning, hvor lederen overordnet tænker på hele organisationen.

Jesper benytter igen en spil metafor, ved at benævne sine medarbejder som et team, som refererer til en holdånd og fællesskabsfølelse. I beskrivelsen af pizza slicen får vi en fornemmelse af splittelse, at han som leder på den ene side skal forholde sig til organisationen, og på den anden side skal tænke på sit team. Efter at have holdt en kunstpause siger han; *"det der med at rave til sig"*. Det kan måske være udtryk for en strategi om, at det er okay at være lidt grådig i forhold til sit teams bedste. Der er ligevægt i sætningen imellem ordene *"helhedstænkning"* og *"team"*, men når han inddrager *"at rave til sig"* overvinder teamet, hvilket kan betyde, at Jesper først og fremmest vil sit team det bedste. Vi får her en fornemmelse af en sympatisk leder, der først og fremmest tænker på sit team, før han tænker på organisationen som helhed.

Pizza slice = Lederen tænker først og fremmest på sit team, inden denne inddrager helhedstænkning.

Jesper løfter nu Jabba the Hutt op og vender den med ansigtet mod hans ansigt og kigger grundigt på den, inden han svarer: *"ham tog jeg fordi jeg godt kunne lide filmen"*. Jespers umiddelbare tanke var, at *"det var noget med magt"* og uddyber med, at han har arbejdet meget med balance i forhold til naturligheder og fortsætter med citatet nedenfor.

"Altså, når jeg har tænkt over nogle ting i forhold til mine medarbejdere, og så har jeg tænkt lidt det der med, hvornår er det en naturlighed, og hvornår er det, man ikke tænker over det længere."
[Jesper, 2013, 10:00]

Ved at starte med at sige *"Altså når jeg har tænkt over nogle ting i forhold til mine medarbejdere"*, får man fornemmelsen af, at fortællingen forstætter fra ovenstående fortælling, hvor han tænker på teamets bedste. Vi får, på samme tid, fornemmelsen af, at det er en *"naturlighed"* i forhold til sit ledelsesrum. En modvægt imellem hvornår noget er naturligt, og hvornår man ikke tænker over det længere. Dette uddyber Jesper med eksemplet:

"For eksempel, at afskedige en medarbejder eller skulle holde en svær samtale, og der tror jeg måske i starten, øhhh, at jeg gerne ville arbejde med mine naturligheder og den der balance mellem, hvornår er det, det skal berøre en, og hvornår er det, det ikke skal berøre en? I starten tror jeg, at jeg var meget opmærksom på, at det ikke skulle berøre mig så meget, men det tror jeg egentlig, at det skal, for jeg tror egentligt, at det er meget naturligt. Meget sundt. Og jeg ved ikke, jeg tror, at jeg tænkte sådan et eller andet med øhh. Den der magt han har, og at man skal passe på, at det ikke bliver for naturligt. At man også skal have lov til at give sig magt til at tænke over tingene, og forholde sig til de enkelte forhold"
[Jesper, 2013, 10:00].

Jespers fortælling af Jabba the Hutt, bærer meget præg af en indre dialog, hvor han igennem det talte, får talt sig frem til, at Jabba the Hutt er en vigtig spiller i hans komplekse ledelsesrum. Han starter ud med at beskrive, hvad der, for ham i ledelsesrollen og i forhold til medarbejderne, var *"svært"* i *"starten"* og får i den indre dialog talt frem, at det er *"meget sundt"* og *"at man også skal have lov til at give sig magt til, at tænke over tingene og forholde sig til de enkelte ting"*.

"Magt" er i fortællingen central, men vi ser det ikke som en kynisk magt, hvilket Jabba the Hutt karakteriseres som i filmen Star Wars. Men en "magt til at tænke over tingene", at det er en "naturlighed" at tænke over svære ting. Fortællingen viser en karakter af medmenneskelighed, da han bekymrer sig over sin rolle som leder og får talt frem, at det er "meget sundt". Vi får ligeledes en fornemmelse af en ærlig og ucensureret fortælling om sin ledelsesrolle, hvilket skyldes metoden. Han placerer efter fortællingen, Jabba the Hutt i det øverste venstre hjørne, hvor den står på en mindre forhøjning og kigger ind i sandkassen.

Jesper går videre og rækker ud efter iltmasken, hvorefter han tager den op. Han griner idet han fortæller, at iltmasken betyder kunstigt åndedræt.

Jabba the Hutt = som leder er magt naturligt, og det er i orden at tænke over tingene og have sig selv med følelsesmæssigt.

"kunstigt åndedræt ha ha ha noget ventilation måske, sådan et eller andet med at man (pause) at man også har behov for et eller andet sted, hvor man kan gå hen, sparre med folk og få ventileret de her frustrationer man har og de bekymringer man har i forhold til arbejdet"
[Jesper, 2012, 11:04].

Kunstigt åndedræt gives til mennesker der skal genoplives, og er, i overført betydning, en hjælp til mennesker der har svært ved at klare sig og trække vejret. Han uddyber med ordet "ventilation" som henviser til det at udskifte luft i et hus ved hjælp af et apparat, og som ligeledes henviser til, at Jesper har brug for nyt luft eller luftforandring. Luftforandring formoder vi betyder, at "sparre" med kollegaer. Herefter ytrer han et "behov for" et grundlæggende krav om sparring. "Sparring med folk og få ventileret de her frustrationer og bekymringer man har i forhold til arbejdet". Imens Jesper taler, flytter han iltmasken tættere på Jabba the Hutt, hvilket giver en fornemmelse af, at sparringen, eller ventilationen har noget at gøre med det magtperspektiv Jabba the Hutt står for. At det måske er hårdere end hvad Jesper giver udtryk for, og, at han derfor behøver sparring på dette punkt. I den indre dialog formoder vi, at Jesper får talt sig frem til hvad der i "starten" var svært, i forhold til hvordan det er nu, og med iltmasken reflekterer han over dette. Han benytter ligeledes substantiverne, "de frustrationer" og "de bekymringer", som er nogle konkrete frustrationer og bekymringer. Sidst i fortællingen kommer han frem til, at det sagtens kunne have været en ventil i stedet for en iltmaske men, at det var iltmasken, han havde til rådighed rådighed. Det vil sige, at det mulighedsfeltet som var tilstede.

Jesper er tæt på at tage et ny artefakt op, men han stopper op og peger i stedet på hele sandkassen, hvorefter han beskriver sandkassen som sit "ledelsesrum".

Iltmaske = Sparring og inspiration med kollegaer og netværk i forhold til arbejdsrelaterede bekymringer.

"Jeg tror at det er mit ledelsesrum det her, mere end at det er mit team."
[Jesper, 2013: 11:38].

Observationen giver Matilde ham ret i, da hun ud fra artefakterne og beskrivelsen heraf har fået den samme opfattelse. Vi formoder derfor, at Jesper har fået talt sig frem til en erkendelse af den tavse viden, som sandkassen og artefakterne frembringer og, at han er i gang med en refleksion over sit ledelsesrum. Efter denne erkendelse går Jesper straks videre til næste artefakt, som han før var tæt på at samle op. Han vender og drejer den og kalder den, efter et par sekunders betænkningstid, for "en generator". Betænkningstiden kan igen betyde, at Jesper begynder på et nyt emne, og derfor går væk fra den forrige snak.

"Jeg tror, at jeg har tænkt den som, hvor er det min energi kommer fra, hvad er det egentlig som, der kan måske være nogle af de ting her (Jesper peger på sandkassen, kompasset, flyet og Jabba the Hutt) som forstyrrer lidt, og så er det nok nogle af de ting, som jeg synes er fedt ved mit arbejde og ledelsesrum. øhhh! og det er sådan noget med at få lov til at prøve tingene af og sådan tænke i det"
[Jesper, 2013: 12:08].

Jesper laver her en form for opdeling af, hvad han synes kan virke forstyrrende, og hvad han synes er *"fedt"* ved sit arbejde, og hvor hans *"energi kommer fra"*. Det som vi tidligere har beskrevet som værende forstyrrende er ligeledes, hvad Jesper beskriver som forstyrrende. Vi er dog forundret over, at Jesper peger på flyet, som symboliserer helhedstænkning. Man må formode, at det er fordi flyet præsenterer helhedstænkning i organisationen, hvilket vi kom frem til ved pizza slicen. *"Helikopterperspektiver"* og *"helhedstænkning"* er set ud fra organisationens syn, i modsætning til, at han som leder skal tænke på *"teamet"*. Dette kan være årsagen til, at den virker forstyrrende på Jesper - at han sætter teamet frem for organisationen. Han beskriver herefter hvad der er fedt ved hans ledelses rum: *"øhhh! og det er sådan noget med, at få lov til at prøve tingene af og sådan tænke i det"*, hvilket han ikke uddyber yderligere. *"Prøve tingene af"* antager vi, henviser til kravlegården, hvor han fortæller at han *"har mulighed for at øve nogle forskellige ting"*. Betydningen, at *"prøve tingene af"* og *"øve nogle ting"*, minder meget om hinanden og er noget man gør i et sikkert område, og ikke når det virkelig gælder.

Generator = Hvad der giver energi og hvad der er fedt ved ledelse er muligheden for at øve nogle ting og prøve dem af, inden det virkelig gælder.

Jesper tager Bamse op fra nederste højre hjørne og, ligesom med mange af de andre artefakter, vender og drejer han den, inden han siger, at grunden til at han valgte Bamse, var *"fordi han var sød"*. Han placerer herefter Bamse i det modsatte øverste venstre hjørne og beskriver, at man kan tillægge Bamse mange forskellige symbolikker men, at han tillægger ham den betydning *"at man begynder med at gå i ring"*.

"Tit så tænker man, at man er nået et eller andet stykke vej, men så finder man ud af, lyn hurtigt, at man er nået tilbage til det samme sted, selvom at man troede at man var kommet derhen."
[Jesper, 2013: 13:00].

"Nået et eller andet stykke vej" er fremadrettet, imens *"Nået tilbage til det samme sted"* henviser til at gå i ring; *"at man troede at man var kommet derhen"*. Jesper uddyber med; *"det er måske meget specifikt i forhold til en medarbejder eller en konkret opgave"*, at man i organisationer kan tro at:

"ja det symboliserer egentlig at ledelse er svært, ja på en eller anden måde, at man ikke skal tro, at man lige er kommet så meget videre, at tingene er svære og kræver noget tid, udvikling. At forandre andre mennesker og forandre adfærd"
[Jesper, 2013: 23:29].

Jesper tillægger Bamse den symbolik, at ledelse er svært. At man som leder nogle gange nødt til at bruge mere tid på en opgave, end man lige havde regnet med, fordi det er svært at komme videre. Dette projicerer han over på, at det tager tid at *"forandre andre mennesker og forandre adfærd (...)"* Matilde spørger om Bamse går i ring, hvortil Jesper svarer, at det gør den, men den er også et symbol på, at komme tilbage til udgangspunktet. At komme tilbage til udgangspunktet kan både være en fordel, da personer vender tilbage til det egentlige, men det kan også, som Jespers henviser til, være *"at man ikke skal tro at man er kommet så meget videre"* og, at det kan være svært at *"forandre medarbejder og adfærd"*.

Vi oplever en ærlighed i Jespers fortælling, da han ikke pakker det ind. Han kunne havde valgt kun at fortæller det positive ved ledelsesrollen, men er i sin fortælling ærlig og reflekterende. Han fortæller ærligt om sine frustrationer og benytter ordene ”ledelse er svært” og ”tingene er svære og kræver noget tid, udvikling”.

Til slut stiller Matilde spørgsmålet: *”har det noget betydning, at du har flyttet rundt på tingene undervejs?”* Jesper svarer, at det i hans hoved og i fortællingen har en betydning for hans meningsskabelse og analogien i fortællingen, men, at rækkefølgen sagtens kunne være vilkårlig. Denne påstand, at rækkefølgen kunne være vilkårlig, er vi uenige i, da vi har fået fornemmelsen af, at han med pauser indikeret et skift i emne og meningsskabelse samt, at artefakternes fortællinger overlapper hinanden. Det ses eksempelvis ved overgangen fra kanonen til flyet, hvor fortællingen går fra, hvad Jesper føler over til helhedstænkning i organisationen. I fortællingen om flyet bliver vi ligeledes bevidste om, at rækkefølgen har en betydningen i fortællingen, da han efter flyet og i fortællingen om pizza slicen kommer frem til, at det i symbolikken af flyet er helhedstænkning i organisationen. Vi mener derfor, at rækkefølgen er bevidst, og at det som Jesper udtaler, har betydning for hans meningsskabelse og analogi i fortællingen. Vi har derfor illustreret, på billede 24, de opdelinger vi finder i sandkassen, ud fra hans beskrivelse af artefakterne og placeringen. Jesper begynder med artefakterne indenfor den røde markering, og med en pause, som indikerer et skifte, går han videre over til flyet og pizza slicen som er indenfor den blå markering. Igen, med en pause, indikerer han et skifte over til Jabba the Hutt og iltmasken, som begge er indenfor den grønne markering. Både den blå og grønne markering indikerer noget der er svært for Jesper, men også en løsning på det der er svært for ham. Ved opdelingen af artefakterne får vi ikke et decideret skift i emnet, da alle artefakterne i sandkassen beskriver hvad der for Jesper er udfordrende ved ledelsesrollen, men også hvad der giver ham energi. Jesper får ved hjælp af artefakterne reflekteret og talt frem hvad der i ”starten” var svært i forhold til hvordan det er nu.

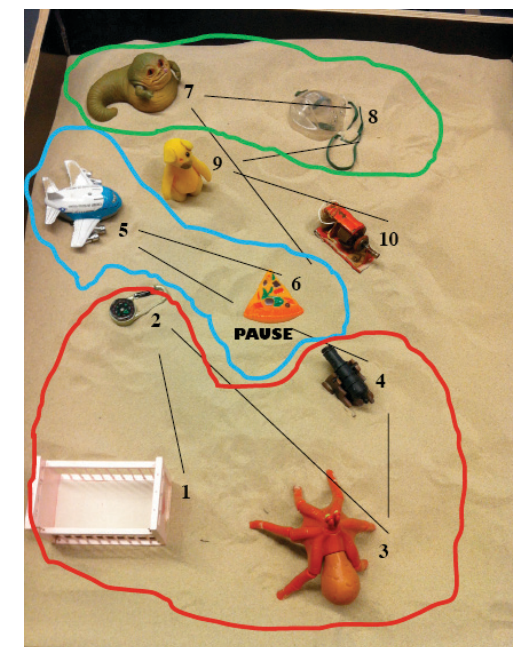
Matilde spørger yderligere ind til, om det ujævne terræn har betydning for artefakternes placeringen.

Bamse = symboliserer kompleksiteten ved ledelse og at ledelse er svært. At udvikling og forandring af adfærd tager

”Eller i forhold til hvad der giver mig energi, det der med at slå om en bid af kagen, det er måske ikke så meget jeg tænker energien er i. Det er nok mere i det, udvikling, i personalet og det her med, at kunne søge noget sparring (peger på iltmasken), viden og noget erfaring. Så det kunne man godt lave på sådan en top, på en eller anden måde vise hvor er det jeg synes det giver energi. Eller hvad jeg synes der er mere vigtig en noget andet”
[Jesper, 2013: 16:14].

Jesper beskriver, at det ikke er bevidst, at han har placeret artefakterne på forhøjninger i sandet, men ud fra artefakterne placering formoder vi, at han ubevidst har placeret artefakterne højt og lavt, ud fra hvad der giver ham energi og hvad der betyder noget for ham. Han benytter ordet *”energi”* flere gange i sætningen, hvilket hjælper os til at forstå at det at have energi til ledelsesrollen er vigtigt for ham. Selvom han afviser, at sandets forhøjninger har en betydning, er han hurtigt til at beskrive hvad der ikke giver ham energi, nemlig *”det der med at slå om en bid af kagen, det er måske ikke så meget jeg tænker energien er i”*. Ud fra denne antagelse formoder vi, at pizza slicen, som symboliserer det at skabe balance imellem at tænke på hvad der er bedst for Jespers team, og *”helhedstænkning”* i forhold til Hjørring Kommune, er hvad der dræner Jesper for energi. Pizza slicen er presset ned i sandet, og vi formoder, at Jesper føler sig presset ned i sandet, på grund af dilemmaet imellem hele tiden at skulle tænke på teamet og *”helhedstænkning”* i Hjørring Kommune.

Efter at have beskrevet hvad der dræner ham for energi, peger han på resten af artefakterne i sandkassen og beskriver hvad der giver energi



Billede 24: Opdeling af artefakter.

"eller hvad jeg synes der er mere vigtig en noget andet". "Det er nok mere i det, udvikling, i personalet og det her med, at kunne søge noget sparring (peger på iltmasken), viden og noget erfaring..."
[Jesper, 2013: 19:18].

Han deler her artefakterne op, imellem hvad der giver ham energi, og hvad der er mere vigtigt end noget andet. Her udtaler Jesper, at "Det er nok mere i det, udvikling, i personalet og det her med, at kunne søge noget sparring. Udvikling i personalet har han ikke inddraget tidligere, men han har igennem sandkassen fået talt sig frem til, at udvikling i personalet og sparring giver ham energi (iltmasken). Ved at pege på resten af sandkassen, imens han siger: *"er mere vigtig en noget andet"* formoder vi, at de resterende artefakter har hver deres betydning, men, at det ikke er her han drænes for energi. Det er i fortællingen om pizza slicen, at hans energi drænes.

Matilde spørger yderligere ind til blækspruttens kompleksitetsrolle i sandkassen, hvortil Jesper svarer:

"det synes jeg, jeg tror mit udgangspunkt til det er svært og jeg tænker det er svært fordi det er komplekst. Øhm og der er så mange ting der spiller ind øhm så blæksprutten med fangearmene øhm det er sådan meget eksempel på hvor komplekst det er og at jeg synes det er udfordrende. Ja med en høj grad af kompleksitet så jeg synes at det er svært at styre. Man gør sig nogle erfaringer, så det man troede der var svært, det er faktisk ikke det der er svært, det var noget helt andet, fordi man kan ikke sådan helt styre det og det tror jeg såmænd er en vigtig pointe"
[Jesper, 2013: 19:54].

Han nævner gentagende gange, at det er *"svært"*. *"Svært fordi det er komplekst"*, fordi det er *"svært at styre"* men også, at hvad han antager, der er svært kan ændre sig, og at det lige pludselig er noget andet der er *"svært"*. Vi har valgt at frasige os diskussionen om mængden og sværhedsgraden af kompleksitet der er tilstede i dagligdagen, i off-pisten eller i organisationen. Jesper anvender blæksprutten som et eksempel på hvor komplekst tingene er i organisationen, og at denne kompleksitet udfordrer ham. At kompleksiteten er en flygtig størrelse, som hele tiden ændrer karakter, hvilket han mener *"er en vigtig pointe"*. Det kan måske føre til, at han som leder skal tage form som en *"blæksprutte"*, der har mange arme ude, for at kunne håndtere den kompleksitet der er tilstede i Hjørring Kommune. En anden antagelse kunne være, at blækspruttens arme viser ud til de ting, som i sandkassen er komplekst. Det kan være kanonen, karabinhagen med kompasset, Bamse, pizza slicen, og så videre som, Jesper finder svære at styre. Måske skal Jesper slet ikke styre kompleksiteten, men forholde sig til dens flygtighed, hvilket han selv kommer ind på; *"fordi man kan ikke sådan helt styre det og det tror jeg såmænd er en vigtig pointe"*.

Matilde spørger herefter ind til, om det skyldes at han er ny i Hjørring Kommune, at kompleksitet er svært, hvilket han afviser. Imens hun stiller spørgsmålet peger hun på kravlegården. Jesper er af den overbevisning, at det om fem år vil *"være ligeså svært"* og, at der vil være den samme mængde kompleksitet tilstede, men blot med andre aspekter. Jesper starter igen fortællingen om kravlegården, hvilket vi formoder er fordi Matilde pegede på kravlegården imens hun stillede ovenstående spørgsmål.

Kompleksitet er en flygtig størrelse. I stedet for at prøve at styre kompleksiteten skal man forholde sig til den.

"Det kan godt være at jeg ikke så meget ville betragte den som en kravlegård eller en træningsbane, det kan godt være at der vil komme et eller andet skift i det. Øhm! Så det der kunne måske godt symboliserer sådan et eller andet med fremtid, at når man har prøvet kravlegården i en eller anden periode så kan man godt hoppe ud af det og være mere i terrænet"
[Jesper, 2013: 21:12].

Vi formoder, at Jesper igen tager fat i kravlegården grundet en refleksion over sandkassen og artefakterne heri. Jesper kommenterer hertil *"det kan godt være at der vil komme et eller andet skift i det"* et skift som symboliserer en fremtid. Med fremtid uddyber han, at man efter et stykke tid i kravlegården kan *"hoppe ud af det og være mere i terrænet"*. Han beskriver her et læringsforløb, hvor han som leder efter et stykke tid på træningsbanen, er klar til at være mere i terrænet. Vi antager, at være mere i terrænet, betyder at være i nuet og forholde sig til den kompleksitet der opstår nu og her.

Kravlegården = En træningsbane, hvor lederen efter en læringsproces kan være mere i terrænet og forholde sig til kompleksiteten her og nu.

ANDEN GENNEMGANG AF JESPER'S TERRÆN

I den anden gennemgang af sandkassen hvor alle deltagerne er tilstede, ligger Jesper ud med, at beskrive sandkassen, som repræsenterer "et komplekst ledelsesrum". Jesper siger altså ikke, at det er hans ledelsesrum, men dette bevidner artefakterne og fortælling om, at det er.

"Jeg tror jeg endte med noget, et komplekst ledelsesrum, mere end at der er noget team eller organisation som sådan, altså det er sådan mere et ledelsesrum generelt"
[Jesper, 2013, 00:05].

Jesper tager igen fat i kravlegården, som den første artefakt i sandkassen. Han benytter her den erkendelse, han kom frem til sidst, i første gennemgang af sandkassen. Ud over at kravlegården symbolisere, at han er ny i ledelsesfaget; *"Jeg er forholdsvis nu i gamet, når man taler ledelse"* [Jesper, 2013, 00:23], så skal kravlegården også ses som en træningsbane. I første gennemgang af terrænet i sandkassen beskrev Jesper, at det ikke var bevidst at han havde placeret artefakterne høj og lavt. Dog er han i anden gennemgang kommet frem til, at sandets ujævnheder har en betydning, inspireret af Matilde og Jespers dialog om sandkassen, i første gennemgang.

"Vi har talt om, at måske kunne man sådan alt efter hvad jeg synes var mest interessant og hvad der gav mig mest energi, kunne man placere det sådan lidt på nogle høje, så det der var lavest det var nok det der var mindst energi i, og det der var højest var det der var mest energi i"
[Jesper, 2013: 00:44].

Imens peger Jesper rundt i sandkassen og fortæller, at det er hvad der giver ham mest energi. Herefter peger han direkte på pizza slicen, som ligger dybt i sandkassen, hvortil han fortæller hvad der giver ham mindst energi. Jesper tager herefter pizza slicen op, kigger på den og ligger den ned i sandkassen, mens han beskriver.

"Symbolisere nogle ressourcer og at det var svært at kigge ud over egne interesser ja, og sætte sig selv lidt på spidsen og godt tør at sige, at her er der plads til nogle forbedringer, men det kommer egentlig til at gå udover mig selv i den sidste ende"

[Jesper, 2013: 01:07].

I den første gennemgang af sandkassen symboliserer pizza slicen dilemmaet imellem, at Jesper som leder, skal tænke helhedstænkning, i forhold til Hjørring Kommune, og tænke på hvad der er bedst for teamet. Vi får her en fornemmelse af, at Jesper tænker på teamet, da han slutter sætningen med *"og det der med at rave til sig"* [Jesper, 2013, 09:14]. I den anden gennemgang beskriver han pizza slicen som *"nogle ressourcer"* og ikke længere dilemmaet mellem helhedstænkning, og det, at tænke på teamet. Jesper beskriver her, at *"det var svært at kigge ud over egne interesser"* og ved at benytte *"det var"*, får vi en fornemmelse af, at det er noget der er sket. En forhandling eller et dilemma han har stået i for nyligt, hvor *"det var svært at kigge ud over egne interesser"*. En situation hvor han har prøvet at sætte sig på spidsen og udtale sig; *"ja og sætte sig selv lidt på spidsen og godt tør at sige at her er der plads til nogle forbedringer"*. Hvilken situation Jesper har stået i, er vi ikke bevidste om, men vi formoder, at det har været en situation, hvor dilemmaet har været i lederrollen. Dilemmaet mellem at skulle tænke på teamets bedste og på Hjørring Kommune. Han slutter sætningen af med *"det kommer egentlig til at gå ud over mig selv i den sidste ende"*, hvilket bevidner om, at det er i hans rolle som leder, at han står for skud.

I anden gennemgang for vi en formodning om, at pizza slicen har ændret betydning, hvor den i først gennemgang symboliserede dilemmaet imellem at tænke på teamet og på hele organisationen, som leder. I denne gennemgang for vi fornemmelsen af, at pizza slicen symboliserer nogle ressourcer, og, at det til tider kan være svært at være leder, fordi lederen skal kunne kigge ud over egen interesser og *"sætte sig selv lidt på spidsen"*.

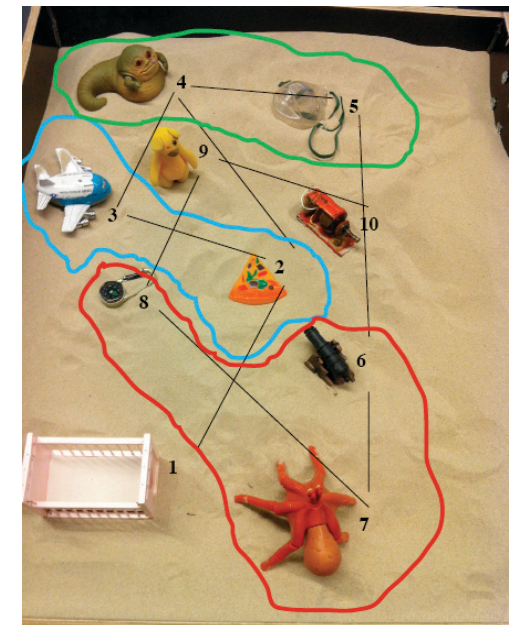
Nævnt i første gennemgang af sandkassen fik vi en formodning om, at den intra-action order, der beskriver rækkefølgen for fortællingen af artefakterne, har en betydning i Jespers sandkasse. Denne formodning har vi fået bekræftet i anden gennemgang, hvilket billede 25 illustrerer. Rækkefølgen er dog ikke den samme, men de artefakter, der i fortællingen er meningsskabende for hinanden, hænger i anden gennemgang sammen i fortællingen, på samme måde som i første gennemgang. Forskellen er her, at Jesper går direkte fra kravlegården over til pizza slicen, hvilket kan skyldes den revurderede betydning i anden gennemgang. Pizza slicen og flyet hænger stadig sammen i deres fortælling, hvilket Jabba the Hutt og iltmasken også gør.

I forhold til Jabba The Hutt nævner Jesper, at *"Jeg tror det er sundt nok at mærke at der er nogle ting der er svære, når man snakker ledelse."* [Jesper, 2013, 02:48]. Jesper er altså meget bevidst om, at det er *"sundt"* når man oplever noget der er *"svært"* som leder. Desuden nævner Jesper, at Lars Olsen er en inspiration, og en han søger til for sparring i svære situationer. *"...eksempelvis ved at tale med Lars, når jeg siger at der er et eller andet der er svært."* [Jesper, 2013, 03:16]. Vi synes det er interessant, at Jesper netop nævner Lars, i forhold til den symbolik der ligger i iltmasken, nemlig at få *"inspiration"* eller *"at kunne sparre med andre"*.

"Sådan noget med at få noget inspiration, og det her med at kunne sparre, og søge hjælp til de udfordringer man har"
[Jesper, 2013, 03:06].

Vi formoder, at grunden til, at Jesper nævner Lars som en sparringskilde er fordi han er Jespers overordnende, og, at Lars tidligere har fungeret som konsulent i Hjørring Kommune, inden hans fastansættelse. Jesper går videre til kanonen, som ikke har ændret betydning fra første gennemgang, og i anden gennemgang knytter kanonen sig igen til blæksprutten og karabinhagen med kompas. Til blæksprutten tilføjer Jesper dog:

Pizza slice = symboliserer ressourcerne, at en leder skal kigge ud over egen interesser og sætte sig selv på spidsen. Ledelse er svært og beslutninger og forbedringer kan sidste ende gå ud over lederen.



Billede 25: Inddeling af analogien og rækkefølgen for Jespers fortælling.

"Og ham her, vores blæksprutte (Jesper løfter blæksprutten op) det er så endnu et symbol på kompleksiteten. Altså at man skal kunne begå sig på mange forskellige ben, og der skal være en eller anden balance imellem de her ben, for man kan fungere."

[Jesper, 2013, 04:10]

Ud over at blæksprutten repræsenterer kompleksitet, så handler det også om, at man skal *"kunne begå sig på mange forskellige ben"* og, at man skal kunne skabe en *"balance"* mellem alle disse ben for, at kunne *"fungere"* i organisationen. I første gennemgang symboliserede karabinhagen med kompasset en retning, der er lidt låst indenfor organisationens rammer. Jesper har dog siden første gennemgang reflekteret over dens betydning og siger nu:

Blæksprutte = I rollen som leder er der kompleksitet tilstede, og det er vigtigt at man kan begå sig på flere niveauer og skabe en balance herimellem.

"Jeg tror egentligt først jeg tænkte den lidt som sådan noget altså, at det var vigtigt at have en retning, og at det egentligt også var vigtigt at det her ledelsesrum ikke var for låst, fordi sådan ser jeg slet ikke mit eget ledelsesrum, jeg ser det som sådan kæmpe stort (Jesper peger på hele sandkassens terræn) og hvor jeg mere eller mindre kan gøre hvad jeg har lyst til, og at jeg ikke ser den der begrænsning (Jesper peger på karabinhagen) som der er i sådan en."

[Jesper, 2013, 04:33]

Jesper mener altså ikke længere, at kompasset symbolisere *"en retning"* indenfor organisationens semi-låste rammer. Dette, da han nu er bevidst om, at det ikke er sådan han ser sit eget ledelsesrum. I første gennemgang fik vi en formodning om, at det var en beskrivelse af Hjørring Kommune, hvor der var udstukket en retning, som var semi-låst. Dette får vi her bekræftet, at det ikke er, men det var hans egen ide om en organisation. Jesper tilføjer, at efter en refleksion ser han sit ledelsesrum som værende *"kæmpe stort"*, og at det er et sted, hvor han *"mere eller mindre kan gøre hvad jeg (han) har lyst til"*. Karabinhagens betydning har altså ændret sig fra at symbolisere et ledelsesrum der er lidt låst til, at være et ledelsesrum med mange muligheder.

Karabinhage med kompas = Ledelsesrummet er stort og bærer ikke præg af begrænsninger.

Jesper går nu videre for at beskrive Bamses betydning. Bamse står igen alene i fortællingen og har stadigvæk den samme betydning som i første gennemgang, hvor Bamse symboliserer, at man kan gå i ring. På opfordring af Lars gennemgår Jesper betydningen af generatoren. Han beskriver den som *"en generator der generere energi"* [Jesper, 2013: 05:14] og fortæller, at han var meget i tvivl om hvad han skulle benytte den til. Efter at havde sagt dette kommer han dog med en beskrivelse, vi fornemmer bygger på de overvejelser han har gjort sig igennem fortællingen om artefakterne i sandkassen.

"Det er et symbol for de ting jeg arbejder med der giver mig energi. Altså det her med det menneskelige og at man mærker man gør en forskel og at man udvikler sig og ja sådan noget i den stil

[Jesper, 2013: 05:27].

Da Jesper er færdig med fortællingen af hans terræn erklærer han, at *"Ja, det er nok mit ledelsesrum det her er blevet til."* [Jesper, 2013, 05:58]. Denne erkendelse kom han frem til allerede i den første gennemgang og bekræfter det blot her. Jesper bliver spurgt om at udvælge nogle stikord, som beskriver hans terræn i sandkassen. Jesper vælger her at fremhæve følgende:

"Som sådan overordnet fællesnævner, så kunne det hedde, ledelsesrum, hmm og noget med overblik, og hvor energien er."
[Jesper, 2013, 06:56].

Jesper mener altså at det er disse tre stikord, som beskriver hans sandkasse, og det han har fået ud af at beskue hans ledelsesrum heri. Herefter opnår Jesper en ny erkendelse, da han nu er kommet frem til, at terrænet i sandkassen kun er en "del" af kompleksiteten i Jesper "ledelsesrum".

"Dette kunne være kompleksiteten i en del af mit ledelsesrum, jeg tror også godt jeg kunne finde fire eller fem andre aspekter, som kunne beskrive noget af det samme, eller noget andet"
[Jesper, 2013, 07:52].

Jesper mener altså, at han godt ville kunne beskrive flere "aspekter" i hans ledelsesrum, "som kunne beskrive noget af det samme, eller noget andet." Vi formoder, at de to gennemgange af sandkassen har fået Jesper til at reflektere meget over hans ledelsesrum, og at han nu er blevet meget mere bevidst herom. Ud fra gennemgangen af Jespers sandkasse, tilføjer Torben, at:

"Man tillader sig, både som organisation, og som leder, at udstille sine sårbarheder. Øøh og det er rigtigt fint fordi de dukker jo op ikke, øøh det kan næsten ikke undgås, og det tror jeg er en styrke"
[Jesper (Torben), 2013, 08:48].

Her er det Torben som opnår en erkendelse ud fra Jespers gennemgang, nemlig, at man, igennem denne metode, får frembragt ens "sårbarheder", som altså ikke anses som noget negativt, dette ses tværtimod som en "styrke", at de får sat ord herpå. Det er en interessant vinkel, da vi har fået fornemmelse af, at Jesper er meget ærlig i sine gennemgang af artefakterne og, at han ikke er bange for at udstille sin sårbarhed. Her kommer begrebet spatial discourse til udtryk. Vi har i Jespers sandkasse oplevet en ærlighed og fået fornemmelsen af at det i hans ledelsesrum er tilladt at fejle, afprøve nogle ting og reflekterer over det gjorte. Ved at Torben pointerer denne sårbarhed for vi en fornemmelse af at det i afdelingen er tilladt at afprøve ting og vise, at man er menneske.

Som det sidste, bliver Jesper bedt om, at udvælge den artefakt, som han anser som den vigtigste og som han ønsker at tage med videre. Jesper vælger her Jabba the Hutt.

"Jamen det er fordi der er en, altså den, den øøøh symbolik der er i den for mig, altså den her balance imellem nogle naturligheder. Det er noget der optager mig, og derfor synes jeg at han er vigtig"
[Jesper, 2013, 15:42].

Det er altså vigtigt for Jesper, at han formår at holde en "balance" imellem den magt han har som leder, og de "naturligheder" der er. Selvom at man har en magt som leder, og at denne rolle måske udstråler, at man er ufølsom, så er okay at vise følsomhed, og mærke at dele af sådan en position kan være "svært".

Som leder er det vigtigt at have sig selv med i jobbet.



Billede 26: Avalanche.

På nuværende tidspunkt bliver vores freeride mentalitet udfordret på denne langsommelige proces det er, at analysere og dvæle ved hvad der bliver fortalt ud fra artefakterne i sandkassen. Vi føler os umotiverede, trætte og det kribler i hele kroppen for at bliver færdig og udforske terrænet, dets muligheder og mærke suset i kroppen når vi i høj fart kører ned over nyfalden perfekt puddersne. Tempo og fart er for os, et adrenalinkick og motivationsfaktor i off-pisten. Sammenlignet med vores forberedelsesfase er vi dog bevidste om, at langsommelighed og det at dvæle ved ting er en vigtig faktor i et farligt og uforudsigeligt off-piste terræn. Vi er bevidst om, at en dårlig forberedelsesfase kan have fatale konsekvenser og medvirke til, at vi bliver taget af en lavine modsat en nøjagtig forberedelsesfase der viser vejen til den perfekte puddersne. Dette er vi bevidste om, og vi finder derfor fighter ånden frem. Vi vil med en nøjagtig analyse frembringe den rigdom om kompleksitetshåndtering, som vi får fra de tre ledere fra Hjørring Kommune. Vi vil se mulighederne i terrænet og med analysen udfylde de faglige kompetencer og kriterier der er forbundet med at skrive et speciale. Vi vil finde konkurrence og fighter ånden frem, for hermed at se analysen som en nøje forberedelse og udfylde konkurrence kriterierne, såvel som speciale kriterierne, og frembringe brugbar viden fra de tre ledere fra Hjørring Kommune.

TORBEN FRANDSEN



Billede 27: Torben Frandsen

Beskæftigelse: Teamleder Teknik og Miljø

Antal dage på ski: 56 dage på pisten.

JESPERS TERRÆN



Billede 28: Torbens sandkasse

Grundet tekniske problemer, fik vi desværre ikke optaget første del af placeringen af artefakterne i Torbens sandkasse. Men vi kommer ind efter han har placeret de første ni artefakter, som nævnes i vilkårlig rækkefølge, hvorefter vi fortsætter den reelle rækkefølge for placeringen i sandkassen. Russisk ikon, telefon, ur, bøger, kikkert, teleskopkikkert, motorsav, Mickey Mouse, landmand, dinosaur (10), Tipi (11), Hus (12), stillingstavle (13), hjort (14), bæver med rygsæk (15), frø (16).

I modsætning til Jespers sandkasse, der beskriver ledelsesroller i det organisatoriske terræn, så er Torbens sandkasse derimod et udtryk for, hvordan han ser sagsbehandlerne, som han er teamleder for. Han beskriver en "proces", med et "udgangspunkt" og et "resultat".

"skuer jeg frem på terrænet mod et udgangspunkt og et resultat altså en proces. Hvor jeg egentlig siger at min fornemmelse er, at heroppe (Torben peger på det russiske ikon) har vi et udgangspunkt. Det handler om nogle sagsbehandlere indenfor natur"

[Torben, 2013: 05:06].

Torbens starter fortællingen med at beskrive at sandkassen har "sagsbehandlere" som omdrejningspunkt og de disse har med "naturen" at gøre. I hans første sætning, får vi yderligere en fornemmelse af, at han har reflekteret over artefakterne i sandkassen og deres betydning. "Skuer jeg frem på terrænet mod et udgangspunkt og et resultat altså en proces". Han får allerede inden gennemgangen af sandkasserne præsenteret, at vi får en fortælling om et "udgangspunkt", og at vi sidst i fortællingen vil komme frem til et "resultat". En proces, som vi må formode gennemgår en serie af handlinger, og hvor der sker en udvikling i denne proces. Torben begynder med at beskrive terrænet, og her begynder han med, hvad han mener er "udgangspunktet" for terrænet.

Øverst i højre hjørne står en russisk ikon placeret med ansigtet ind mod sandkassen, hvilket symboliserer "sagsbehandlerne". Se billede 29:

"...ansat i en rolle hvor de er motiveret af et højere kald og det bliver helt religiøst øøh"
[Torben, 2013: 08:45].

Ved at benytte et russisk ikon og ordene "det bliver helt religiøst", får vi en fornemmelse af yderst engagerede sagsbehandlere, som er "motiveret af et højere kald". I den store danske encyklopædi står der, at religion er det totale livsmønster og at det består af en intellektuel overbevisning samt et adfærdsmønster med rituel og etisk art [Kilde 10]. Ud fra Torbens formulering "religiøst" og "motiveret af et højere kald", så antager vi, at han ønsker at udtrykke at sagsbehandlerne både i deres arbejde og personligt, er dedikeret til deres kald, "naturen". Bagved det russiske ikon står en dinosaur, som Torben beskriver med:

"Og hvis noget skal forandres så er det en stor dinosaur at pille ved, og hvor let er det og hvor rimeligt og sådan noget ikke"
[Torben, 2013: 08:49].

"Og hvis noget skal forandres" beskriver ikke, at noget skal forandres, men ved at anvende "hvis" gør Torben sig en antagelse, at "hvis" noget skulle forandres "så er det en stor dinosaur". Størrelsen stor, antyder at forandring ikke er ligetil og ved at benytte en dinosaur som i virkeligheden er uddød må vi antage, at en forandring ikke ligefrem kan lade sig gøre. Derudover er det russiske ikon som dinosaurussen henviser til, fra den ortodokse kirke og afbilleder et religiøst budskab, som heller ikke er lige til at ændre. Det er altså en svær opgave, at skulle ændre sagsbehandlerne dedikation til naturen, eller syn herpå. Som nævnt er Torbens fortælling af sandkassen afvigende fra Jesper og Lars sandkasser fordi han fortæller om kompleksiteten i en konkret situation, modsat Jesper og Lars' ledelsesrum. Derfor vil nogle af hans tekstbokse ikke være så generaliserende, da Torben tager udgangspunkt i en konkret situation.

Torben går videre til telefonen og uret, som han beskriver som præmisser i sagsbehandlerne arbejde:

"Præmisser, noget kommunikation og tid, som er nogle af præmisserne omkring deres arbejde"
[Torben, 2013, 09:04].

Lars mener altså at tiden og kommunikationen er præmisser, altså gældende forhold, i Hjørring Kommune, og vi formoder ligeledes at dette er præmisser i enhver anden organisation. Det undrer os dog, at Torben ikke lægger mere vægt herpå, og beskriver dette yderligere, da vi anser kommunikation som et vigtigt redskab i enhver organisation. Der må dog være noget andet der vægter mere i lige netop denne situation, i og med, at han negligere det og hurtigt går videre til næste artefakt.

Torben peger på bøgerne og fortæller hertil:

"Noget af det de selv hæfter sig meget ved, det er viden, viden er vigtig"
[Torben, 2013: 09:27].



Billede 29: Det russiske ikon, som symboliserer sagsbehandlerne.

Russisk ikon = sagsbehandlerne er dedikeret til deres kald, som er naturen, og de er nærmest urokkelige i deres tro.

Telefon og ur = kommunikation og tid er præmisser i det organisatoriske terræn.

Torben uddyber ikke denne "viden", men vi får en information om, at "viden" er noget som sagsbehandlerne går meget op i. Det er ikke Torben i rollen, som leder der dikterer at sagsbehandlerne skal være vidende, men noget de selv ønsker. Ved at inddrage viden i fortællingen, viser Torben at sagsbehandlerne ikke udelukkende agerer ud fra deres tro, men at det for dem også er vigtigt at have viden. Vi forudsætter at det er viden om naturen, da det er deres "kald" og "religion". Måske er det en ensidig viden, da vi i Torbens fortælling får beskrevet at sagsbehandlerne er motiveret af et højere kald og at deres syn på naturen bliver helt religiøst. Ligeledes er de skildret som et russisk ortodokst ikon, hvor forandring er illustreret som en uddød dinosaur, og derfor gør vi os antagelsen af en ensidig viden.

Bøger = sagsbehandlerne går meget op i at være vidende. Vi formoder at det er en ensrettende viden, da deres kald er naturen jf. det russiske ikon.

Herfra går Torben videre og fortæller, at der ligeledes er nogle brugere. Brugerne er motorsaven som symboliserer "nogen der fælder noget i en skov" [Torben, 2013, 09:29] og så er der "landmanden der gør noget..." [Torben, 2013, 09:30], hvor han refererer til artefakten, manden med skovlen. Ved at benytte ordvalget "nogen der fælder noget" og "landmanden der gør noget" uddyber han ikke deres egentlige funktion og vi formoder derfor, at han egentlig er lidt ligeglad med hvad de gør, de gør bare noget og fælder noget, som har en indflydelse på naturen. Vi kommer dog ikke på dybt vand, da vi ved at en "der fælder noget", med stor sandsynlighed er en der fælder træer, som både kan have en positiv og negativ indflydelse på naturen. Det positive er, at man fælder døde træer for, at gøre plads til nye. Det negative er, at man fælder træer for, at kunne anvende træet, og på sigt er man med til at udrydde træbestanden. "Landmanden der gør noget" har også en indflydelse på naturen, da dette er hans levebrød. Landmanden dyrker marker, avler afgrøder og foder dyrene op, dette har ligeledes indflydelse på det naturlige miljø i naturen. Det kan være, at "nogen der fælder noget" og "landmanden der gør noget" ikke har relevans for sagsbehandlerne eller, at sagsbehandlerne er ligeglade med hvad de foretager sig. På samme måde beskrives den almindelig borger med artefakten Mickey Mouse, som Torben kalder borgeren "Leif lalleglad". Torben beskriver borgeren som en der "bare kan lide at gå en tur":

"...som bare kan lide at gå en tur derude i naturen"
[Torben, 2013, 09:36].

I den danske ordbog for moderne dansk sprog står der at "lalleglad" har betydningen "glad og ubekymret på en naiv og lidt tåbelig måde" [Kilde 11]. Han tillægger hermed den almindelige borger en glad og ubekymret karakter. Dette er ikke en positiv karakter, da det bliver kædet sammen med at være naiv og tåbelige. Ligeledes beskriver han borgerne med ordene "som bare kan lide at gå en tur derude i naturen". Vi fornemmer en lidt negativ ladet sætning, der beretter om at borgerne "bare kan lide at gå en tur derude", at det er det eneste de gør, og det eneste de tager stilling til. Vi antager at Torben ser problematikken ud fra sagsbehandlerne syn, og at de er negativ stillet til borgerne. Negativ stillet til "landmanden der gør noget" og motorsaven "nogen der fælder noget i en skov", fordi de har en anden indgangsvinkel til naturen.

Brugerne = "nogen der fælder noget i skoven", landmanden og Leif lalleglad = de har alle en indflydelse på naturen og dermed problemstillingen, som sagsbehandlerne skal forholde sig til.

Torben retter nu fokus mod midten af sandkassen, hvor han peger på kikkerten og teleskopkikkerten, imens han tænker over hvad naturen står for.

"...og hvad er naturens definition? øøh der er mange perspektiver og man tager mange vinkler, skuer langt og kort, og frøen her er naturlig hjemmehørende, men hvad med den her hjorte art den er måske ikke naturligt hjemmehørende, nu har vi en ulv i Danmark, er det rigtigt?"
[Torben, 2013: 09:37]

Her beskriver Torben ved, at pege på kikkerten og teleskopkikkerten at der er mange forskellige perspektiver og vinkler på hvordan man ser naturen - med et "langt" eller "kort" skue. Han kommer med et eksempel på, at frøen er naturlig i Danmark, hvor derimod hjorten symboliserer en ulv, som ikke er naturlig i Danmark. Hvor han vil hen med dette er vi ikke bevidste om. Det er dog interessant at dvæle ved, at noget er "naturligt" og noget er "unaturligt" i naturen i Danmark. Ved at slå unaturlig op i den danske ordbog for moderne dansk sprog står der: *"som ikke har sin oprindelse i naturen eller de love der i almindelighed gælder i naturen eller tilværelsen fx om menneskeskabte foreteelser eller om resultater af særlige omstændigheder"* [Kilde 12]. Vi antager hermed, at Torben henviser til sagsbehandlernes syn på brugerne og deres holdning til, at det landmanden gør ved naturen er ligeså unaturligt, som en ulv i Danmark. Han afslutter sætningen med, "er dette rigtigt", hvilket understøtter vores påstand. Hvorimod det naturlige findes i naturen og, det er dette som sagsbehandlerne vil bevare. Det kan forklare den meget ensidige religiøse tilgang sagsbehandlerne tager til naturen og grunden til, at Torben inddrager kikkerten og teleskopkikkerten for, at fortælle at man kan anskue med "mange vinkler". Modsætningerne kan bevidne om en ny retning og, at der stadigvæk er et 'gammelt' syn i kikkerten og unaturligheder tilstede i sagsbehandlerne perspektiv på naturen.

Torben går videre og tager fat i bæveren med rygsækken på, hvortil han siger:

Er det her natur? (Torben løfter bæveren med rygsækken) det er i princippet et, naturdyr men hvad er det for en rygsæk. Er det et kulturfænomen, altså det kan være en hvedemark, som nogle landmænd vil jo sige, at det er natur og det vil Leif Lalleglad måske også, men det vil enhver da ikke, det er ikke natur det er kulturlandskab (han peger på bøgerne)"
[Torben, 2013: 09:38].

Torben beskriver stadigvæk perspektiverne som det centrale, og at landmanden og borgeren, Leif Lalleglad ser på en hvedemark med et andet perspektiv end sagsbehandlerne. I citatet sætter han naturen modsat; *"men det vil enhver da ikke, det er ikke natur det er kulturlandskab"*. Vi må formode at "enhver" i dette tilfælde er sagsbehandlerne, da han peger over på bøgerne imens han udtaler dette. Bæveren symboliserer, at en del af naturen er kulturfænomener, og at sagsbehandlerne både skal favne det naturlige i naturen og de kulturfænomener der også er at finde i naturen, da disse fylder en del. Kulturfænomenet er menneskeskabte fænomener i naturen, det kan for eksempel være "hvedemarken", som landmanden dyrker og elementer i naturen, som sagsbehandlerne er imod. Torben ser på problematikken fra flere perspektiver, hvorimod sagsbehandlerne er mere snæversynet og kun ser på naturen, som er deres speciale.

Kikkerten og teleskopkikkerten =
mange forskellige perspektiver og vinkler
hvorpå man ser naturen.

"Vi bevæger os frem i mod hele tiden et dilemma, hvor det er industrisamfundets forståelse af natur og så af den hvad hedder det, den meget mere religiøse bundene omkring naturen... det er et dilemma som man kan tage"
[Torben, 2013: 10:22].

Torben beskriver at sagsbehandlerne hele tiden bevæger sig i et dilemma, hvor de har industrisamfundets forståelse af natur, som symboliseres af huset og så er der tipien som symboliserer *"den meget mere religiøse bundne omkring naturen"*. Et dilemma der har to forskellige synsvinkler på naturen. Industrisamfundets og landmandens syn på naturen er set ud fra en økonomisk og industriel produktion, hvor teknologi og urbanisering vinder ind, hvorimod den religiøse bundne tilgang sagsbehandlerne tager, er ud fra et bevarings perspektiv på naturen.

Stillingstavle = dilemma mellem industrisamfundet og natur.

Til sidst peger Torben på stillingstavlen som symboliserer, at der er en uenighed imellem disse to 'leje'. Torben ser sig selv stå i den ene ende, mellem huset og tipien, hvorfra han skal vejlede sagsbehandlerne.

"...og hvad er det jeg skal påvirke og guide og vejlede medarbejderne, fordi jeg står så hernede (peger på mellemrummet mellem huset og tipien) og ser de der to (huset og tipien), og tænker hov hvor skal vi prøve og hjælpe..."
[Torben, 2013: 12:11].

Torben har igennem sandkassens artefakter og deres placering fået beskrevet det dilemma han ser i sagsbehandlerne arbejde, og han er igennem fortællingen kommet frem til sin egen rolle i sandkassen. Placeringen af artefakterne og hans fortælling begyndte i nederste venstre hjørne med sagsbehandlerne og den forandringsmodvillige dinosaur. Derefter gik han videre til artefakterne i midten af sandkassen, som beskriver genstandene og menneskerne der er tilstede i sagsbehandlerne dagligdag. Ned mod industrisamfundet (huset) og *"den meget mere religiøst bundne omkring natur"* (tipien) kom han frem til det egentlig dilemma.

"Hvad er det jeg skal påvirke, guide og vejlede medarbejderne i, fordi jeg står jo herved (Torben peger på mellemrummet mellem Tipien og huset)"
[Torben, 2013, 12:10].

Vi får her en fornemmelse af, at det er her Torbens rolle kommer til udtryk, hvor det tidligere har været set ud fra sagsbehandlerne syn. Vi er nu kommet frem til Torbens rolle som leder i Hjørring Kommune, hvormed han skal være der for sagsbehandlerne. Han er ikke alene om rollen, hvilket "vi" i det efterfølgende citat bevidner om "hvor skal vi prøve at hjælpe". Torben er ikke tilstede som en artefakt i sandkassen, men beskriver at han står nede imellem huset og tipien. Torben går herefter videre og stiller nogle retoriske spørgsmål, som omhandler sagsbehandlerne motivation og ambition.

"hvad er deres motivation for, at have de stillinger, som de har, hvad er deres ambition med det er det at ende her (Torben peger på huset) eller her (Torben peger på tipien)"
[Torben, 2013: 11:30].

Vi får altså en fornemmelse af, at sagsbehandlerne både har "motivation" og "ambitioner" i forhold til deres arbejde, hvilket den religiøse tilgang også bevidner om. Dette er dog ikke noget vi på noget tidspunkt har været i tvivl om, da vi ud fra Torbens beskrivelse er blevet opmærksom på sagsbehandlerne "kald" til naturen. Vi ser det ikke som noget negativt, at sagsbehandlerne er så motiveret af deres kald, tværtimod. Vi ser dog en vis problematik i, at de bliver for snæversynet og at de dermed glemmer at kigge med teleskopkikkerten, for hermed at se naturen fra flere og andre perspektiver.

Motivation og ambitioner er vigtigt i en organisation, blot man ikke bliver for snæversynet.

"Hvor er borgerne henne som helhed, hvor er de henne som det?... og hvor er politikerne henne? hvor vil de hen? hvor er samfundsånden henne ad? hvor vil de hen?"

[Torben, 2013: 12:04].

Torben stiller igen nogle retorisk undrende spørgsmål til problematikken omkring sagsbehandlerne funktion. Da han inddrager "og hvor er politikerne henne?," bliver vi bevidst om at det ikke kun handler om sagsbehandlerne, men at der er andre aktører at tage stilling til. Især i en kommune, hvor beslutningens vej kan være lang og hvor der er mange instanser der skal inddrages. Torben stiller også spørgsmålet "hvor er samfundsånden henne ad?", vi antager her, at han referer til, at samfundet skal kunne fungere og at det derfor ikke kun er nok at tænke på naturen. Naturen skal ses som værende en del af samfundet, sammen med de indblandede aktører. Efter spørgsmålene siger han "hvor vil de hen?" hvor vi formoder at han undrer sig. Han vil gerne finde ud af hvad de vil og se i hvilken retning samfundstendensen går. Hertil foreslår Anete, at man kunne prøve at få medarbejderne til at se situationen fra Torbens vinkel. Dette kunne give sagsbehandlerne muligheden for at se nogle af de samme problematikker, som Torben ser. Torben er begejstret for idéen, fordi han netop er bange for at huset (industri-samfundet) og tipen (naturen) går mod en polarisering, hvis ikke sagsbehandlerne omvendes.

"...så kan det jo være for det første at de kan se nogle andre vinkler, men de kan i hvert fald, måske se i hvert fald din vinkel på det. Sådan som du ser terrænet. Og så kan de være, at de kommer i tanke om at der er nogle aktører du har overset, dem skal vi lige have med, men det kan også være at de sådan sagde nåh ja dem har vi ikke rigtig tænkt over..."

[Anete, 2013: 12:56].

Anete prøver her at give Torben et redskab til, hvordan han kan få sagsbehandlerne til at se sagen fra Torbens perspektiv, ved at gøre dem bevidst om, at der er andre perspektiver. Forandring er svær, og det sker ikke bare ved at en leder fortæller en medarbejder at personen skal se udfordringerne fra et andet perspektiv. Hvordan denne forandring skal ske, vil vi ikke komme nærmere ind på, da vi kun kan gisne om dette, men det er en viden Torben kan tage med sig. Ved at inddrage medarbejderne, kan det på samme tid også udløse "at de kommer i tanke om, at der er nogle aktører du har overset" og hermed se på dilemmaet fra flere perspektiver og komme til en fælles løsning. Torben mener, "hvis det polariserer og bare fortsætter med at polarisere så revner noget jo" [Torben, 2013, 13:34]. Han ønsker at gøre noget ved problematikken, og tager herefter fat i teleskopkikkerten for at påpege, at sagsbehandlerne skal kunne se på problemstillingen ud fra flere vinkler. Torben understreger at sagsbehandlerne nok har kigget lidt for meget "i en retning". Det er nu hans rolle, at få dem til at bruge teleskopkikkerten i stedet. Anete belyser her, at Torben får skabt det terræn, som han gerne vil have det skal se ud, hvilket Torben genkender.

"I min overbevisning, tror jeg jo hverken på at det er sort eller hvidt... og jeg er jo helt sikker på som du selv sagde, at det kunne være at borgerne var rigtig glade for at komme dervore men måske også herovre. Så begge dele skal være der (peger både på tipi og hus)."
[Torben, 2013: 15:06].

Her kommer Torben frem til, at problematikken hverken er *"sort eller hvid"*. Han mener, at der er flere perspektiver at se problemstillingen ud fra. Eftersom han nævner det her, så må det være fordi det virkeligt betyder noget for Torben, at kunne se sagen fra flere perspektiver. Derudover kommer Torben også ind på, at borgeren både ønsker at benytte naturen og de naturlige faciliteter der findes heri. Men borgerne ønsker også at anvende det der bliver produceret fra landmandens side, så som mel, kød, mælk og sukker og så videre.

"Skulle jeg være fordomsfuld, så er min fornemmelse at medarbejderne alene søger herover (til tipien) jeg tror ikke at det er af ond vilje, og jeg tror heller ikke at det er fordi man ikke vil se andre vinkler. Jeg tror måske i virkeligheden at det her (Torben peger på stillingstavlen) det er det rigtige, at samfundet og dagsordenen og diskursen i samfundet er hundrede procent ved at glemme noget af det (tipien). Så de (sagsbehandlere) prøver at lave en modpol for at skabe en balance"
[Torben, 2013,15:46].

Torben kommer igennem samtalen med Anete frem til, at sagsbehandlere ikke er modvillige men, at de prøver at lave en *"modpol"* til den industriverdenen, som er voksende. Sagsbehandlere prøver altså at bevare naturen og *"lave en modpol for at skabe balance"*.

"og hvis den bare fortsætter så sker den der polarisering, så sker der en kobling imellem nogle samfundsnormer og ønsker og det kald, som der arbejdes efter"
[Torben, 2013: 17:04].

Hermed mener Torben, at hvis der ikke handles, så vil der ske en *"polarisering"* imellem industrisamfundet og sagsbehandlernes syn på naturen. Problematikken er derfor meget relevant, og det er nødvendighed at finde en løsning på sagsbehandlernes ensrettede syn.

Et ensrettet syn kan være et dilemma for en organisation.

Torben prøver herefter at se sandkassen fra det modsatte hjørne, hvorfra han ser mulighederne imellem huset og tipien. Dette viser sig at være en øjenåbner for Torben, idet der måske ligger noget gemt der, som man kan arbejde videre med.

"Ligesom få det billede af, at der er noget at sigte imod"
[Torben, 2013:19:21].

Torben peger fra sagsbehandlernes syn ned mod tipien og huset og snakker videre omkring de muligheder der er tilstede, hvis man kigger på problemet fra et andet perspektiv.

Torben opsummerer og peger på uret og telefonen, hvortil han beskriver at det ikke er her problemerne er tilstede. Dette bekræfter vores antagelse om, at problemet ligger i sagsbehandlernes syn på brugerne og hvordan de anvender naturen.

"hvem vil hvad (Torben peger over på Mickey Mouse, landmanden, dyrene, huset og tipien) og hvad er det for nogle samfundsønsker måtte være"
[Torben, 2013: 20:06].

Torben vender herefter tilbage til at snakke om dinosaurussen, som er en uddød skabning. Hvilket ligger godt i tråd med, at sagsbehandlerne skal omvende deres tankesæt til at kunne se fra flere perspektiver.

Anete stiller spørgsmål til, hvordan det kommunale terræn ser ud i dag, og hvor terrænet bevæger sig hen. Herefter begynder Torben på en baggrundsfortælling, som vi formoder danner grundlag for sandkassens udformning.

"Det her har jo, den her funktion lå tidligere ved regionerne øøh eller amterne, og i dag ligger den ved kommunerne, og det betyder at den kommer ind i hele kommunale kontekst, hvor det politiske fokus er, andre parametre"
[Torben, 2013, 23:56].

Torben tilføjer hermed endnu en interessant viden til hans fortælling om sagsbehandlerne. En viden om et forandringsperspektiv og den kompleksitet der formentlig er opstået ved, at gå fra en funktion i amterne til et kommunalt kontekst *"hvor det politiske fokus er, og andre parametre."* Torben uddyber yderligere forandringsperspektivet, og vi får en forklaring på, hvorfor denne forandring er kompleks.

"I amterne var det jo, hvad kan man sige, det lille produktions domæne, hvor her er reglerne og så var man jo mere end en armslængde af lokalpolitik og så så man have ikke andet at agere efter end regelsættet i dag skal vi se mere helhedsorienteret og det er en mentalt proces, men det kræver også at man ligesom, synes jeg går tilbage og tænker lidt over hvad er det egentlig de mennesker startede med"
[Torben, 2013: 24:22].

En beskrivelse der pludselig giver en forståelse for, hvorfor Torben har inddraget kikkerten, der symboliserer det ensrettede perspektiv. Førhen har det været kikkertsynet sagsbehandlerne har skulle forholde sig til. *"Udgangspunktet"* er sagsbehandlerne tidligere arbejdsområde, hvor der nu arbejdes hen imod *"resultatet"*, nemlig teleskopkikkerten der rummer et flere facetterede perspektiv. Vi får her en fornemmelse af intra-action order, hvor ikke blot rækkefølgen for placeringen og fortællingen ud fra artefakterne har betydning, men også det der kommer before, now og after har betydning for meningsdannelsen. På baggrund af Torbens indsigt i skiftet fra amterne til den nye stillingsbeskrivelse i kommunen, får vi en forklaring på hvad der er gået forud for skabelsen af sandkassen, og en beskrivelse af hvad der sker nu og her i Torbens ledelsesrum. Men også en fortælling om hvor Torben ønsker at sagsbehandlerne skal ende.

Vi opfatter Torbens beskrivelse af problematikken i sandkassen, som et klassisk eksempel på at forandring er svært. Sandkassen beskriver kompleksiteten ved at få nye arbejdsopgaver og at skulle anske opgaver med nye øjne.

Denne viden om sagsbehandlernes nye funktion i kommunen kan give os et nyt aspekt på dinosaurussen. I stedet for at betragte forandringen som uddød, kan den symbolisere, at sagsbehandlernes gamle funktion er nedlagt og dermed uddød på samme måde, som dinosaurussen er uddød. Vi antager at sagsbehandlerne finder denne forandring kompleks, men at de formentlig gerne vil udfylde deres job. Hermed formoder vi, at sagsbehandlerne er villige til at forandre sig, og se naturen ud fra et bredere perspektiv, men at de måske ikke er nået dertil endnu. Med andre ord har de fået et nyt mulighedsfelt, men de mangler at se mulighederne heri.

Til sidst spørger Anete, om Torben vil ændre en af artefakterne, og hvis det var tilfældet, hvilket ville han så ændre? Torben fjerner derefter det russisk ikon og erstatter det efter lang betænkningstid, med en Buddha med armene i vejret.

Dinosaur = symboliserer at sagsbehandlernes jobfunktion i amterne er nedlagt og at de nu skal udfylde en ny funktion i kommunen.

"de må godt holde fast ved religiøsitet, det må vi gerne fordi samfundets diskurs er meget til at skubbe det her væk (peger på tipien) og skal nogle lokke det lidt væk så er det nok dem og det synes jeg er fair nok. Men samtidig så tog jeg ham fordi at han i sit fremfærd og attitude der, virker åben og begejstret"
[Torben, 2013: 34:39].

Ved at ændre artefakten ser Torben pludselig mulighederne i terrænet, og realiserer det afgørende skifte fra det ensrettede kikkertsyn, til det flere facetterede perspektiv i teleskopkikkerten. Sagsbehandlerne ses nu som en Buddha med åbne arme og begejstring. Ved at anvende Buddha er der stadigvæk religiøsitet tilstede. Buddha står for at være oplyst "ordet Buddha er sanskrift og betyder 'den vakte, oplyste'" [Kilde 16] og det bevidner om, at sagsbehandlerne nu ses som åbne og oplyste med en mere nuanceret viden. Torben tilføjer at "de (sagsbehandlerne) må godt holde fast ved religiøsitet". Grunden hertil er den, at "det må vi gerne fordi samfundets diskurs er meget til at skubbe det her væk", han er bange for at naturen glemmes, hvis ikke sagsbehandlerne er med til at bevare den. Hvad Torben ønsker er, et mere åbent og oplyst sind, som ser på naturen med flere perspektiver, og altså fra både "landmanden", "nogen der fælder noget" og "Leif Lallaglad's" syn. Idet Torben inddrager Buddha, bliver vi overbeviste om symbolikken der her i ligger. Torbens mål er, at få sagsbehandlerne til at indtage 'rollen' som Buddha med åbne arme, i stedet for at fortsætte som det snæversynede russiske ikon.

ANDEN GENNEMGANG AF TORBENS TERRÆN

I anden gennemgang af sandkassen, gengiver Torben stort set sandkassen identisk med første gennemgang. Torben beskriver den konkrete situation med sagsbehandlerne, hvortil han nævner, at Jesper og Lars er bekendte med situationen.

"Det jeg satte mig for og prøve og skildre her, det er, Lars og Jesper kender det, jeg har nogle sagsbehandlere som..."
[Torben, 2013, 16:35].



Billede 30: Buddha med armene i vejret.

Vi vælger ikke at gengive hele anden gennemgang, men kun de ændringer vi ser fra første til anden gennemgang. Torben gengiver en konkret problematik, som ikke ændrer sig særligt fra første til anden gennemgang.

Anete spørger ind til hvilke stikord Torben vil vælge som værende beskrivende for terrænet. Torben nævner først, at "perspektiver" har en betydning for terrænet.

"Det er noget med perspektiver, øh fordi det er jo meget det der ligger meget her i centrum her ikke det er, at man kan skue med forskellige perspektiver"
[Torben, 2013, 21:47].

I første gennemgang blev Torben bevidst om, at anskue med flere perspektiver er en nødvendighed, for at få sagsbehandlerne til at ændre syn, hvilket er grunden til at han vælger denne som beskrivende for terrænet. Herefter nævner Torben begrebet "helheder".

"Det er noget med helheder, altså i stedet for at polarisere, at vi så kan rumme det hele"
[Torben, 2013, 22:14].

Hermed formoder vi, at han mener at målet er at skabe "helheder", frem for polariseringer – at industrisamfundet og naturen, ses som en helhed, og ikke som to enheder. Med andre ord kan man sige, at sagsbehandlerne skal arbejde mod at skabe en heldhed, fremfor at styrke udviklingen af en polarisering imellem disse. Torben går fra at snakke om "perspektiver" og "helheder" til, at snakke om hvad der er det vigtigste i sandkassen, hvilket er de artefakter der ligger i midten af sandkassen, nemlig teleskopkikkerten og kikkerten.

"Så konstaterede jeg egentligt også at hvor vores dagligdag er noget som handler om uha det ringer og tiden går og så videre, så på det her felt, så bliver de her (telefonen og uret) fuldstændigt ubetydelige. Øh altså det er ikke der at diskussionen eller værdikampene sker, den sker på det her (Torben peger på midten af sandkassen) i stedet for, og det havde jeg måske ikke selv helt forstået"
[Torben, 2013, 22:37].

Torben er i anden gennemgang af sandkassen, kommet frem til den overbevisning, at kommunikation og tid "...uha det ringer og tiden går..." bliver "ubetydelige" elementer i forhold til hvad der ellers sker i sandkassen. Det vil altså sige, at når man ikke forholder sig til den konkrete problemstilling, så betyder kommunikation og tid væsentlig mere.

Telefon og ur = kommunikation og tid er præmisser i det organisatoriske terræn. Alt afhængig af den givende situation er betydningen af disse mindre eller større.

Torben nævner i sin anden gennemgang, at han fornemmer, *"at landmandet er lidt en skiderik"*. Dette har Torben ikke beskrevet på samme måde tidligere, og det overrasker os derfor, at han angriber landmanden i sådan en hård tone.

"Så hører jeg jo ofte og ser og fornemmer ofte, at landmandet er lidt en skiderik fordi han sætter jo en plov i der hvor der kunne stå et eller andet, og naturen er jo noget vi alle sammen ejer så, så ups det kan man ikke bare gøre, og hvis man ud fra den der tanke om at de her forhindringer er muligheder, så skal man jo over og bruge ham (landmanden) på en konstruktiv og positiv måde i stedet for og se ham som en skiderik"
[Torben, 2013, 25:51].

Dog er dette angreb ikke så slemt, idet Torben er kommet frem til den erkendelse, at det ikke nytter at se så negativt på landmanden, og at man i stedet bør *"bruge ham (landmanden) på en konstruktiv og positiv måde"*, netop for at se muligheder frem for forhindringer.

Hvis Torben skulle vælge en artefakt fra sandkassen, så ville det være Buddha, hvortil han i anden gennemgang knytter denne kommentar:

"så ville det være den her (Torben tager Buddha op i hånden) og det ville det fordi jeg stod og bimlede lige imellem de to (Torben peger på Buddha og teleskopkikkerten) men denne her (teleskopkikkerten) synes jeg er sådan øøh ser meget min opgave og have fat i mange perspektiver. Så kunne jeg komme i mål med at de folk der sidder her (sagsbehandlerne) har den religiøse og vidende karakter og stadigvæk er åbne og begejstrede, så er jeg lykkedes og så vil hele det her lykkedes (Torben peger på hele sandkassen)"
[Torben, 2013, 30:00].

Grunden til at Torben vælger Buddha er, at hvis det *"lykkedes"* at omvende sagsbehandlerne til at være *"åbne og begejstrede"*, imens de stadigvæk har deres *"religiøse og vidende karakter"* med sig, så ville det være en succeskriterier. Netop som Torben er færdig, tilføjer Lars, at trods den problemstilling Torben netop har illustreret, så er det ikke fordi Torben ikke kan overskue opgaven.

"Hvis nu man havde den antagelse, at det der var derpå, altså her eller der (Lars peger i sandkassen) det var noget man godt kunne lide, hvis man nu tænkte på det, de repræsentere alle sammen noget du (Torben) godt kan lide. Så tænkte jeg, altså det er, der er det der med at det der er jo fyldt med strabadserende ting, det der du har lavet derovre, hold kæft der er meget skrammel og skidt og problemer og konflikter og det har du lige stået og fortalt om ikke? Men vi har jo brug for en leder ind i det der felt, som holder af det, og som tænker det er fedt. Det har du ikke sagt sådan direkte, men måske er det også kendetegnet ved dig, at den måde du ser tingene på og at du faktisk godt kan lide det der (Lars peger på Torbens sandkasse) altså du prøver ikke at lave en bane hvor du kommer udenom, hvor du ligesom tager det væk og så sætter noget andet på. Det er fedt!"
[Torben, 2013, 28:11].

Som overordnet, træder Lars her ind og roser Torbens tilgang til lederfaget. *"Men vi har jo brug for en leder ind i det der felt, som holder af det..."* mellem linjerne læser vi her, at det ikke er alle der ville kunne takle en sådan situation – man skal altså også have en lyst til det, og derfor vælger man også at ansætte en *"...som tænker det er fedt"*.

Vi har nu analyseret og fået frembragt vigtig viden om Torbens komplekse terræn ud fra en konkret problematik i Hjørring Kommune. Vi vil gå videre med Lars terræn, hvorefter vi vil opsamle de tre terræner endt analyse af Lars terræn.

LARS OLSEN



Beskæftigelse: Chef i teknisk forvaltning i Hjørring Kommune, ledelsesrådgiver og partner i konsulent-virksomheden Lederiet og ekstern lektor ved Aalborg Universitet.

Antal dage på ski: 100 dage på pisten og 5 dage i off-pisten

Billede 31: Lars Olsen

Lars' terræn bliver opbygget af følgende artefakter, nævnt i kronologisk rækkefølge: forstørrelsesglasset (1), skildpadde (2), danger-skilt (3), ravkæde (4), lys (5), bog (6), hat (7), øring (8), Jesus på korset (9), Yoda (10), kriger i rustning (11), Anders And (12), fyrfadslus (13).

Efter sidste artefakt bliver placeret i sandkassen, flytter Lars rundt på nogle artefakter. Han flytter lyset lidt tættere mod nederste venstre hjørne, og han flytter danger-skiltet, så det står i samme linje som lyset. Derefter flytter han på bogen, så den kommer tættere på midten.

LARS' TERRÆN

Lars begynder samtalen med at beskrive hans terræn, som er et udtryk for, hvad han som leder håndterer, når han skal "fra et sted til et andet".



Billede 32: Lars sandkasse

"...hvordan oplever jeg det, at skulle komme ned af bakken, eller komme fra et sted til et andet. Og nu...det er ledelse jeg tænker på, så hvordan er det man, hvad er det man ligesom har at gøre med, når man skal tale ledelse med nogen"
[Lars, 2013, 00:08:48].

Lars anvender det at *"komme ned af bakken"*, som med stor sandsynlighed er en inspiration fra det forestående oplæg, omhandlede vores freeride erfaringer bilag 1. Lars' organisatoriske terræn er altså blevet præget af vores freeride erfaringer, og analogien synes at passe. Det Lars vil fortælle med sandkassen, er hvad han håndterer og navigerer imellem, fra han står på 'toppen' af det organisatoriske terræn, og til at han kommer ned i bunden - *"fra et sted til et andet"*. Igen drager han en parallel til oplægget, hvor han inddrager det at have "lyst" som er første punkt i vores forberedelsesfase.

"Lyst skrev I for eksempel, det er vigtigt, hvad for nogen håndtag skal jeg ligesom have fat i for, at jeg selv kan lede, og for at jeg kan forstå hvad det er andre mennesker skal igennem og så videre. Det er nok det jeg har tænkt, så det er måske nok mere et mentalt kort"
[Lars, 2013, 00:09:10].

Terrænet i sandkassen hjælper Lars med, at få et overblik over hvad han *"har at gøre med"* som leder, og hvad der er vigtigt for ham, så han *"selv kan lede"*, men også for at *"forstå hvad andre mennesker skal igennem"*. Ved at inddrage, at *"forstå hvad andre mennesker skal igennem"* får vi en fornemmelse af en leder, der ikke bare leder egenrådigt, men som ser sine medarbejdere og det de går igennem. *"Hvad for nogen håndtag"* formoder vi referer til værktøjer eller redskaber, han som leder skal have med sig for at kunne lede. Han slutter af med at sige *"så det er måske nok mere et mentalt kort"*. Det vil sige, at sandkassen og artefakterne er et mentalt kort over Lars' syn på ledelse. Herefter begynder Lars at beskrive de fire artefakter som er placeret i sandkassens fire hjørner.

"Jeg har tænkt perspektiver på det herinde (Lars peger på artefakterne i midten af sandkassen)"
[Lars, 2013: 00:09:56].

Artefakterne i hjørnerne, vender alle med ansigtet ind mod midten af sandkassen, og symboliserer perspektiver på de artefakter der ligger i midten af sandkassen.

"Jeg ved ikke lige om det her det er som det skal være (Lars peger på artefakterne i midten af sandkassen), men det her, der tror jeg nok, at der har jeg tænkt, at det er nogle, man kan stå forskellige steder og kigge ind"
[Lars, 2013: 00:10:00].

Dette er meget interessant, idet Lars efterfølgende peger på artefakterne i hjørnerne, og siger *"Det her det er bevidst"* og herefter peger han på artefakterne i midten og siger *"...og det her, det er knap så bevidst"*. Det interessante ligger i, intra-action order, at de bevidste placerede artefakter, som blev placeret i hjørnerne, først blev placeret som de sidste. Henholdsvis Jesus på korset som nummer 9, Yoda som nummer 10, kriger i rustning som nummer 11 og sidst Anders And som nummer 12. Ud fra de seks staldtips, så skulle deltagerne blandt andet, slå hjernen fra og undlade at analysere undervejs. Om Lars har gjort dette, kan vi kun gisne om. Lars må dog have overvejet disse *"bevidst"* udvalgte artefakterne i hjørnerne, deres betydning og placering, idet han selv nævner, at det er *"bevidst"*.

Lars har som den eneste af de tre deltagere prøvet Material Storytelling før, og vi har derfor en formodning om, at han kan have reflekteret over valget af artefakterne og deres betydning i sandkassen. Dette er dog en antagelse som vi hverken kan be- eller afkræfte, men som vi skal være bevidste om i beskrivelsen af artefakterne i sandkassen. Inden han beskriver de fire artefakter nærmere, nævner Lars, at hver artefakt *"repræsenterer noget bestemt"*. Lars kommer igen ind på, at han er inspireret af vores oplæg, og vores bud på det komplekse terræn hvor han siger:

"...det (lyst) skal til, for at jeg ligesom kaster mig ud i det. Jeg tænker at der skal nogle andre ting til"
[Lars, 00:10:30].

Lars beskriver, at der skal lyst til før han kaster sig ud i *"det"* og efterfølgende beskriver han *"at der skal nogle andre ting til"*. Lars mener det ikke er nok at have lyst, men at der skal mere til for, at *"kaste mig ud i det"*.

Som leder skal der lyst til, før man kaster sig ud i arbejdet.

Herefter begynder Lars sin beskrivelse af de fire artefakter i hjørnerne. Han tager første fat i Yoda nederst i højre hjørne, som han mener står for:

"evne til man skal have en fornemmelse af, at jeg kan"
[Lars, 2013: 10:45].

Lars mener, at *"man skal have en fornemmelse af, at jeg kan"*, hvilket i Lars' tilfælde, er i rollen som leder. Han stopper op i beskrivelsen og efter en kort tænkepause siger han, at det er en fejl, og går til det modsatte hjørne, hvor han tager fat i Anders And.

"nej det var herovre, det var ham her for han kan ikke, jeg kunne ikke finde et symbol på, så tænkte jeg at jeg tager en symbol, det modsatte. Han kan næsten ikke. Altså det går altid galt, men i virkeligheden så repræsenterer ham her, at kunne"
[Lars, 2013: 10:48].

Om det har en dybere mening at Lars har valgt Anders And, som symboliserer det modsatte af at have en evne, kan vi ikke finde frem til. Men det er interessant, at han beskriver *"altså det går altid galt, men i virkeligheden så repræsenterer ham her at kunne"*. Interessant set i lyset af, at Lars i citatet ovenfor beskriver at *"man skal have en fornemmelse af at jeg kan"* og hvis det *"altid går galt"* for Anders And, har lederen sikkert ikke den samme stærke tro på sine evner som leder. Dette er kun gisninger og vi forholder os derfor til Lars' beskrivelse af Anders And som et symbol på, at have en *"evne"* til at lede.

Anders And = en leder skal besidde egenskaben evne.

Det er her interessant at se nærmere på den kendsgerning, at Lars i begyndelsen beskrev artefakterne i hjørnerne som perspektiver. Men på baggrund af Lars' beskrivelse af Anders Ands betydning, så beskriver artefaktet ikke et perspektiv, men snarere en egenskab. Et perspektiv betegnes som en bestemt måde at anskue eller opfatte noget på [Kilde 17] Hvorimod en egenskab betegnes, som en side af en person, som værende dens væsen eller dens måde at fungere på [Kilde 18]. Vi vil gå videre, og se om denne antagelse ligeledes er korrekt i forhold til de følgende tre artefakter, som er placeret i hjørnerne. Lars vender tilbage til Yoda og beskriver artefaktet som følgende:

*"ham her herovre han repræsentere vilje, det tror jeg det er for mig han står for ... er det ikke ham der Oby Win (Yoda)?...
men han har det er vilje "*
[Lars, 2013: 11:04].

Yoda repræsenterer "vilje" og Lars uddyber ikke betydningen af Yoda yderligere, men igen er det at have vilje, ikke et perspektiv i vores optik, men ligeledes en egenskab, som Lars mener man bør besidde.

Yoda = en leder skal besidde egenskaben vilje.

Herefter går Lars videre til øverste venstre hjørne, hvor han tager fat i krigeren i rustning. Krigeren repræsenterer "at have kræfter til det" hvortil han nævner, at

"hvis man har lyst til at komme ned af bjerget men, at man ikke har kræfter til det, så hjælper det jo ikke"
[Lars, 2013: 11:26].

Lars er af den opfattelse at det ikke nytter at have en "lyst" til noget, hvis man ikke også har kræfterne til at udføre det. Han inddrager endnu engang "lyst" og vi må formode at "lyst" fylder meget i hans rolle som leder, men det kan også være inspireret af vores fortælling, at han inddrager "lyst". Endnu engang er det at have "kræfter" en egenskab og ikke et perspektiv.

Kriger i rustning = En leder skal have kræfter til at komme igennem arbejdet.

Lars går nu videre til det sidste hjørne, hvor han tager fat i Jesus på korset, som står placeret nederst i højre hjørne. Jesus symboliserer:

"og det her det er troen på det"
[Lars, 2013: 11:30].

Troen på, at man tør kaste sig ud i det, hvilket han ikke uddyber yderligere. Igen symboliserer artefaktet en egenskab, og altså ikke et perspektiv.

Jesus på korset = En leder skal have troen på sit arbejde.

Som tidligere nævnt mener Lars, at de fire artefakter hver især står for "perspektiver" som skal til for, at "komme fra et sted til et andet". Som nævnt mener vi dog, at det ikke er perspektiver Lars beskriver, men rettere egenskaber, hvilket nedenstående citat også understøtter.

"Hvis jeg står på en øde ø og skal over på fastlandet, så skal jeg, jeg skal ligesom have viljen til det, og jeg skal have kræfterne til at svømme derover, jeg skal også kunne svømme, og på en eller anden måde, så skal jeg også have en tro på at det gør en forskel at kommer derover"
[Lars, 2013, 12:04].

Slutteligt kan vi derfor antage at det ikke er perspektiver Lars har med sig i det organisatoriske terræn, når han skal "fra et sted til et andet". Men derimod egenskaber, som han finder vigtige at besidde som leder i en organisation. Disse egenskaber er med Lars, når han nu skal til at navigere imellem de artefakter der ligger i midten af sandkassen. Med andre ord er det de egenskaber Lars har med sig, når han "kaster" sig ud i det organisatoriske terræn. På opfordring fra Malene, rettes fokus på de vilkårligt placerede artefakter i midten af sandkassen. Her retter Malene først fokus på ravhalskæden. Hun lagde mærke til, at da Lars valgte den ud, tog han den på, ligesom for at se om den passede.

"Det var at mærke den (Lars tager halskæden op) det var mere sådan jeg kan godt lide det og så tænkte jeg at det her er noget værdifuldt man kan finde nede på stranden og så kan man lave det til et smykke man kan have på, så det er en skat "
[Lars, 2013: 12:34].

Lars beskriver at grunden til, at han valgte ravhalskæden var fordi *"jeg kan godt lide det"*. Her får vi fornemmelsen af, at han har ladet sin underbevidsthed tale for sig selv, da han valgte artefakten. Han uddyber med *"noget værdifuldt"*, som man kan lave til *"et smykke man kan have på"*. Ved at benytte *"noget værdifuldt"* får vi fornemmelsen af, at det enten har stor værdi og betydning for Lars, på samme tid med, at *"man kan have det på"* og hermed tage det med sig, som leder. Han slutter sætningen af med, at sige *"så det er en skat"*, hvilket understreger værdien af ravhalskæden, som der formentlig værnes om. Overført til organisationen, formoder vi, at der i Hjørring Kommune er en værdifulde genstand af stor betydning for Lars' organisatoriske terræn - vi er dog ikke blevet gjort opmærksomme på, hvad det kan være. Det kunne eventuelt være en bonus, eller en forfremmelse som er i vente. Det kunne også være de erfaringer man gør sig i løbet af den periode man er leder, hvormed det bliver en symbolsk værdi og ikke en faktisk værdi.

Malene spørger ind til øringen, som ligger ved siden af ravhalskæden. Lars mener dog ikke, at den har nogen større betydning.

Ravhalskæde = skat – noget værdifuldt i organisationen.

"det er bare bling bling det har jeg ikke rigtigt styr på"
[Lars, 2013, 12:53].

I modsætning til ravhalskæden der har stor værdi, er øringene *"bare bling bling"*, som bevidner om prangende smykker, der udstråler noget som det ikke er, og vi får en fornemmelse af smykker af mindre værdi. Ved at udtale at han ikke *"rigtig har styr på"* hvad *"bling bling"* betyder må vi antage, at det ikke har en egentlig betydning for Lars, men måske er det noget der kan virke dragende i en eller anden retning, hvor udfaldet både kan være godt og skidt.

Malene spørger igen ind til terrænets opbygning for at forstå hvad artefakterne i midten står for, hvormed Lars udtaler:

Øring = bling bling - noget der virker dragende, men som ikke er den egentlige skat.

"Det er udfordringer, det er noget man skal forholde sig til, man skal have med sig, man skal vide noget om, man skal være bevist om og sådan noget"
[Lars, 2013, 13:13].

Lars mener altså, at artefakterne i midten af sandkassen, alle symboliserer *"udfordringer"*, som *"noget man skal forholde sig til"* i det organisatoriske terræn for, at komme fra *"et sted til et andet"* - som værende det man skal navigere i, i det organisatoriske terræn. Vi illustrerer her den opdeling som Lars laver i sandkassen. De fire artefakter som er blevet placeret i de fire hjørner er de egenskaber man skal have med sig, inden man *'bevæger sig ud i det organisatoriske terræn'*. Artefakterne i midten af sandkassen er, alle *"udfordringer"* en leder skal forholde sig til i det organisatoriske terræn.

Efter inddelingen af artefakterne i sandkassen tager Lars nu fat i lyset, hvortil han siger:



Billede 33: Opdeling af artefakter.

"det her det er i virkeligheden en bombe, tror jeg nok"
[Lars, 2013, 13:20].

Lyset symboliserer altså en bombe, som er et meget modstridende symbol sammenlignet med et hyggeligt lys. Lars graver lyset lidt ned i sandet for herefter at sige, at man kan gemme den væk, men at den også kan fremstå tydeligt i terrænet.

"Den ligger måske, du ved, her nedenunder et eller andet sted, og man kan næsten ikke se den og så bum! Så eksploderer den. Eller også står den meget tydelig, så kan man jo søge derhen, eller man kan søge langt udenom, lidt afhængigt af hvad man er til"
[Lars, 2013, 13:24].

Alt efter hvor synlig "bomben" er, kan man selv bestemme om man tør nærme sig den, og hvordan man vil takle den, det kommer an på "hvad man er til". Lars tilføjer, at det ifølge ham er en bombe camoufleret som et lys, og hertil nævner han:

"I mit hoved er det en bombe forklædt som et lys og tænk hvis man ikke opdager det og når man sætter ild til den og siger nej et dejligt lys...og hvis man tager en organisation ikke også, så kan man godt gå hen til nogen, eller sætte noget i gang, eller tage fat i noget, og gøre noget hvor du tænker det er en gave det du giver, eller det er noget godt det vi gør for hinanden, og så viste det sig bare, at det bare gik galt..."
[Lars, 2013, 00:14:32].

Lars taler her om en dobbelthed, hvor lyset i virkeligheden er det noget andet end hvad det for første øjekast giver sig ud for at være. Med andre ord er der tale om et forklædt faremoment i terrænet, hvor man skal passe på. I det organisatoriske terræn er der altså noget der ser ud som noget, men som er noget andet, hvilket er med til at skabe en usikkerhed eller fare. Ved at se nærmere på sætningen "så kan man godt gå hen til nogen, eller sætte noget i gang, eller tage fat i noget, og gøre noget hvor du tænker det er en gave det du giver, eller det er noget godt det vi gør for hinanden, og så viste det sig bare, at det bare gik galt...". Her får vi en fornemmelse af at han tidligere har prøvet noget lignende i Hjørring Kommune, enten igennem sine medarbejder eller at han har "sat noget i gang". "hvor du tænker det er en gave" bevidner om at personen, der kommer til at sætte noget i gang har haft de bedste intentioner. I en organisation som Hjørring Kommune er der mange medarbejder og mange faktorer der spiller ind. Vi formoder, at det kan være denne problematik og kompleksitet han henviser til. Han slutter sætningen af med "og så viste det sig bare, at det bare gik galt", hvilket giver os et indtryk af, at det gik galt. Han benytter ligeledes artefakten en bombe, som bevidner om, at når noget går galt, så eksploderer det. Vi antager hermed, at der i det organisatoriske terræn, på trods af gode hensigter kan opstå situationer der går galt og som måske kan eksplodere i medierne eller have store konsekvenser for organisationen. Lars beskriver at, afstanden til bomben, er afhængig af personen, der ser. "Så kan man jo søge derhen eller langt udenom alt lidt afhængig af hvad man er til". Nogle mennesker bliver nødt til, at afmontere bomben for at få ting til at ske, mens andre ser bomben og søger langt udenom. Her fortæller Lars et interessant aspekt ved det at være leder i et komplekst terræn nemlig det, at nogen går ind i faren og afsikrer den, imens andre viger udenom og lader være med at konfrontere faren. Dette viser altså, at det er meget individuelt hvordan man takler kompleksiteten, hvor nogen udfordrer det, imens andre viger bort.

Lys = forklædt bombe som kan springe (dobbelthed – nogle vælger at lade sig udfordre, imens andre navigerer udenom) hensigten med at sætte noget i gang er baseret på gode intentioner, men nogle gange går det galt.

Lars fortsætter fortællingen og nævner, at artefakterne i midten ikke har nogen rækkefølge, hvilket vi giver han ret i. Malene er meget spørgende og kommer derfor til at bestemme rækkefølgen af artefakternes fortælling. Om rækkefølgen havde været en anden, hvis han selv havde bestemt er uvist, men eftersom at han udtaler at artefakterne i midten ikke har en rækkefølge, formoder vi at det ikke har en betydning for fortællingen af artefakterne. Vi er dog bevidst om at begrebet Mattering Bodies, at Malenes tilstedeværelse er betydningsbærende for samspillet og fortællingen af artefakterne, på samme måde med at vores freeride fortælling har stor betydning for Lars sandkasse.

Lars går herefter videre til skildpadden som står for *"langsommelighed på godt og på ondt"* da det i nogen sammenhænge er *"godt"* at være langsommelig, mens det andre gange kan være *"rigtig irriterende"*. Vi får her fornemmelsen af, at Lars til tider kan være irriteret over det langsomme tempo, som vi formoder der kan være i en organisation som Hjørring Kommune. Vi antager at der i en Kommune ikke bare kan træffes nye beslutninger eller ændres strategier men, at tingene skal igennem en langsommelig procedure inden en ændring sker.

"...nej nu analyserer og kigger vi ikke mere på tingene, nu tager vi den, nu kører vi den, nu handler vi, nu slutter vi noget og så ved vi godt at det kunne gå galt men så finder vi sku nok ud af det senere
[Lars, 2013, 00:15:13].

Her beskriver Lars, at han nogle gange tager nogle chancer, og handler inden de er kommet frem til et endeligt resultat. Dette grundet hans irritation over, at tempoet til tider kan være langsomt. Lars går her fra at snakke om *"langsommelighed på godt og ondt"*, til at snakke om tempo, ud fra skildpadden. Hermed mener han at vi som mennesker har mange forskellige opfattelser af tempo, og at vi som mennesker kan være uenige om hvad der er hurtigt og hvad der er langsomt.

"og når man snakker i en organisatorisk kontekst så kører man ikke selv, så kører man altid flere, mange, og tempo har vi meget forskellig opfattelse af...altså selvom noget foregår i et tempo så kan vi være meget uenige om det er hurtigt eller langsomt. Vi kan være uenige om det er et passende tempo... så det betyder meget"
[Lars, 2013, 00:16:08].

Lars uddyber her, at man i en organisation *"kører"* i forskelligt tempi selvom, at det skulle forestille sig at man i en organisation køre sammen. Vi får fornemmelsen af at tempoet kan være en stor rolle til kompleksitet, da han siger *"vi kan være uenige om det er et passende tempo... så det betyder meget"*. Vi antager at det betyder meget, da Hjørring Kommune er en stor organisation og Lars beskriver at man altid kører flere sammen.

Netop som Lars er ved at gå videre til næste artefakt, stopper han op, og tilføjer at skildpadden også kan være et udtryk for, at man gerne vil være i fred. Vi antager at Lars hentyder til, at man til tider kan have lyst til at fordybe sig i en opgave og ikke lade sig forstyrre af andre. Lars beskriver i ovenstående citat, at man altid *"kører flere, mange"*, hvilket kan være frustrerende hvis ikke tempoet er ens. Han slutter sætningen af med at sige *"langsomt fremad"* i et stille og roligt toneleje. Om dette har noget at gøre med tempo, som han lige har beskrevet eller om det henviser til Anetes 12 staldtips til sandkasserne, hvor tempo var en dyd, er vi ikke bevidste om.

Herefter spørger Malene ind til forstørrelsesglasset, som var det første Lars valgte ud blandt alle artefakterne. Lars kommentere hertil, at *"den vidste jeg, det skulle jeg bruge"*. [Lars, 2013, 17:00]. Lars mener at det interessante ved forstørrelsesglasset er, at når man kigger på noget med forstørrelsesglasset, så sker der noget.

Skildpadde = I situationer er et højt tempo vigtigt, og i andre situationer er et lavt tempo vigtigt. Kompleksiteten opstår når tempoet ikke er i overensstemmelse med situationen. Problematikken er dog, at et højt tempo for nogen kan synes langsomt og omvendt - det er derfor vigtigt at finde en balance.

"Der sker noget, når man for eksempel fokuserer på det der (Lars anvender forstørrelsesglasset på danger-skiltet), så ser, så bliver det kæmpestort, og så forsvinder det der, så forsvinder alt andet jo. Det er der jo, og det bliver forvrænget og sådan noget. Det vil sige, hvis ikke man, hvis løber rundt med sådan en her (Lars holder fast i forstørrelsesglasset og viser det frem) det er vigtigt, så man ligesom kan spotte ting, men argh hvis man nu glemmer alt det andet..."
[Lars, 2013, 17:07].

Det man kigger på bliver *"forvrænget"*, og alt andet omkring *"forsvinder"*. Trods det mener Lars, at det er vigtigt at have et forstørrelsesglas med, så man kan *"spotte"* ting. Man skal blot være opmærksom på, at man ikke *"glemmer alt andet"*. Det faktum at Lars tog denne artefakt, som det første og at han udtaler, at *"den vidste jeg, det skulle jeg bruge"* giver for os den betydning at det er en vigtig artefakt i et organisatorisk terræn, så længe at man ikke glemmer alt omkring forstørrelsesglasset. Herefter kommer Lars ind på, hvilket perspektiv der betragtes fra.

"hvilket perspektiv forstørrelsesglasset gør en rigtig stor forskel på hvad vi får øje på, tror jeg"
[Lars, 2013, 00:17:30].

Han mener dog at der både er *"fordele og ulemper ved det"*, hvormed han refererer til vores erfaringer med, at køre imellem træerne, jævnfør oplægget om freeride erfaringer. Her fokuserede vi på mellemrummet imellem træerne i stedet for på træerne. Det er altså en stor fordel at kunne fokusere på hvad der er vigtigt, og i vores tilfælde ikke at fokusere på træerne, da personen kan komme til at køre ind i træerne.

"Det er vigtigt hvad man kigger på, men der er eddermanne også vigtigt at man har en fornemmelse af, at der er noget man ikke ser"
[Lars, 2013, 17:57].

Lars konkluderer hermed, at det er *"vigtigt hvad man kigger på"*, men det er også *"vigtigt at have en fornemmelse af, at der er noget man ikke ser"*. Man skal altså være meget bevidst i sin handling i forhold til at fokusere på noget, da man risikerer at glemme det omkringliggende.

Udgangspunktet for Lars i valget af hatten var, at *"den synes jeg bare var fed"* [Lars, 2013, 18:25]. Han havde ikke rigtigt overvejet dens betydning, men da han placerede den i sandet, kom han til at tænke på:

Forstørrelsesglas = Vigtigheden i at kunne fokusere, man må dog ikke glemme det omkringliggende.

"da jeg lagde den ned, så kom jeg til at tænke på, nå der er en mand eller dame nedenunder...der er et menneske begravet der nede i." [Lars, 2013, 18:31]

"Og hvad mener du med det? Er det en der er blevet forglemt eller?" [Malene, 2013, 18:45]

"Måske, eller sandet til" [Lars, 2013, 18:48]

Hatten symboliserer altså, at der er et menneske under sandet, som er blevet glemt eller som er "sandet til". Hertil tilføjer Lars, at han med "sandet til" mener, at et menneske er blevet:
"overmandet af hverdagslivet, mine papirs dynger, det er det eneste jeg kan se"
[Lars, 2013, 19:07].

Der er altså tale om en person, som er overdyngnet af arbejdsopgaver, og som ikke kan se sig ud af disse. Det eneste personen kan se er, "arbejde og arbejde og arbejde" [Lars, 2013, 19:12] og på baggrund heraf, fravælger denne person at "deltage i sociale handlinger". Lars siger godt nok "mine" som kunne henvise til at han er blevet dyngnet af arbejdsopgaver. Men det kan også være et udtryk for at han sætter sig i medarbejderens sted og prøver at se det fra deres syn.

Herefter falder snakken igen på det, at have "lyst", som Lars beskriver med et spørgsmål "*måske lyst, jaah, men hvordan får jeg lyst til noget*". Lars tegner i sandet en streg og beskriver den som en grænse "*og sådan er livet selvfølgelig ikke, tydelig ikke*". Ud fra stregen beskriver han organisationen, som noget der er "flytbart" og som hele tiden ændrer sig, hvor derimod han udtaler, at terrænet i off-pisten ikke flytter sig.

"...den der træstamme du ser, når du næste gang du kigger der så har den flytte sig..."
[Lars, 2013: 00:21:05].

Det lyder dog lidt som noget volapyk, men det Lars mener er, at det organisatoriske terræn er flytbart, eller i en konstant bevægelse, sammenlignet med off-pisten, som Lars ikke mener ændrer sig. Her er vi dog uenige idet off-pisten konstant ændrer sig grundet vind- og vejrforhold, og som freerider, kører man heller aldrig i det samme spor, men i et nyt spor, og derfor er der aldrig noget der er ens i off-pisten.

Efter Lars' vurdering af off-pistens terræn, inddrager han igen lyst begrebet, og spørger om en medarbejder har "lyst til at krydse noget?" (Lars peger på strengen).

"Har jeg lyst til at udfordre mine egne normsæt og min egen vilje og min egen tro, mine egne evner og mine egne kræfter. Har jeg lyst til det eller vil jeg ikke det. Og hvis jeg ikke vil det så kommer jeg nok aldrig ned af den bakke, det tror jeg ikke"
[Lars, 2013: min].

Lars peger igen på strengen i sandet og med fingeren hopper han på den anden side af strengen, hvor han beskriver lyst begrebet, som noget man har eller ikke har. "*Hvis man ikke har lyst samt tro, vilje, evne og kræfter, så kommer man ikke ned af bakken*" eller overført til organisationen, så kommer man igennem dagens opgaver, og så ender det måske med at man "sander til". Vi ser derfor egenskaberne og lysten, som noget alvorligt i Lars fortælling. Imens Lars siger dette, peger han på artefakterne i hvert hjørne. Dette er interessant idet der kommer et nyt lag frem i forhold til de egenskaber som man skal have med sig for, at kunne begå sig i det organisatoriske komplekse terræn. Dette da man ifølge Lars, bliver udfordret på disse egenskaber, som leder i det organisatoriske komplekse terræn.

Malene nævner, at der nu kun mangler to artefakter, og peger i retningen heraf. Lars tager fat i danger-skiltet og siger at "*den her den siger lidt sig selv*", hvorefter han flytter den lidt rundt, og placerer den så igen på samme plads. Lars går i stedet videre og tager nu fat i hvad han mener er det vigtigste for ham selv, nemlig bogen, som han har udvalgt og som symboliserer æstetik.

Hat = medarbejdere som 'bliver væk' i arbejdsopgaver, og som følge heraf frasiger vedkommende sig at deltage i alt socialt i organisationen.

Det organisatoriske terræn er foranderligt og under konstant bevægelse.

Som leder bliver man udfordret på egenskaberne; evne vilje, styrke og tro i det organisatoriske terræn.

Hvis man som leder ikke har lysten til at udfordre sig på egenskaberne, evne vilje, styrke og tro bliver man sandet til.

"æstetik, det er måske det vigtigste i mit univers, i forhold til alt det her. Det er, det er det at sanse, at mærke at man er, og at man tænker på, at det man gør og siger, at det kan andre også mærke. Ikke på sådan et intellektuelt plan, men sanseligt"
[Lars, 2013, 00:22:39].

Lars mener hermed at bogen er den vigtigste artefakt, da æstetikken og sanseligheden gør, at man kan agere sammen med andre mennesker i det organisatoriske terræn.

"Nyder jeg det eller nyder jeg det ikke. Og hvorfor gør jeg ikke det, og hvorfor gør jeg ikke det. Og det at jeg ikke nyder det betyder så, at jeg skal holde op eller skal jeg så bare blive ved, for så kan jeg komme til det eller? Og det er måske det vigtigste for at blive i noget det er, at man kan lide det"
[Lars, 2013: 23:25].

Lars taler her om, at man skal nyde at være i den situation man er i, i det organisatoriske terræn. Hvis man ikke nyder at være en del af det, så vil ens kollegaer også kunne mærke det, og det giver ikke god energi til organisationen. Lars understreger at det ikke er æstetikken forstået som det skønne og pæne, men at det er *"hele den der æstetiske dimension, som er san-se-lig-hed."* [Lars, 2013, 23:57]. Her får vi igen en fornemmelse af at *"lyst"* begrebet kommer til udtryk, ved at benytte *"Nyder jeg det eller nyder jeg det ikke"*, som ligeledes er en følelse. Eftersom han inddrager æstetikken som den vigtigste artefakt, får vi igen en fornemmelse af en leder, der er følelsesmæssigt og åndeligt tilstede i lederrollen. En leder der er meget fokuseret på at få hele mennesket med. Han uddyber med *"Og det er måske det vigtigste for at blive i noget det er, at man kan lide det"*. Her giver han igen udtryk for, at der skal være en lyst tilstede i arbejdet.

Til sidst kommer Lars i tanke om, at inspiration også er en vigtig faktor at have med. Han går derfor igen over til bordet og udvælger et fyrfadsllys, som symbolisere inspiration.

Bog = Sanselighed - at man selv og andre kan mærke, at man tilstede i organisationen følelsesmæssigt og at personen nyder sit arbejde.

"Man skal turde tænke, at jeg er en inspiration"
[Lars, 2013, 00:29:40].

Dette gør han, fordi han mener at det er vigtigt som leder at være bevidst om, at man er en inspiration for andre, og fordi han mener det er vigtigt at inspirere andre i sin rolle som leder. Han inddrager *"turde"* og giver måske udtryk for at det kan være en tendens, at mennesker ikke tør være en inspiration for andre.

Efter gennemgangen af artefakterne fra Lars' organisatoriske terræn, fortsætter samtalen, hvor Lars kommer ind på hvordan man konfronterer de uforudsigeligheder man møder i off-pisten og i organisationen. Han inddrager igen en parallel fra organisationens terræn til vores oplæg. Det interessante denne gang er, at han dvæler ved hvad der er afgørende for, om noget er en *"forhindring"* eller en *"mulighed"* i en given situation.

Fyrfadsllys = For en leder er det vigtigt at se sig selv som en inspiration for andre, og at turde være en inspiration for andre.

"Man kan også tænke over når man nu kører ned ad bjerget, eller man bevæger sig i organisationen, og så møder man det der træ vi snakkede om, der så ligger der. Eller man i organisationen møder øøh, møder øøh noget som både kan være forhindring, men også en mulighed(...) Er det en mulighed, er det en forhindring og hvad afgør om det er det?"
[Lars, 2013, 32:27].

Hertil spørger Lars om det afgørende er, om man er "freerider", eller om det den givne dag også er afgørende hvilket "humør" man er i.

"Er det bare om jeg er en freerider, eller er det også om den dag, om hvad for noget humør jeg lige er i den dag, og hvordan føler jeg min (Lars peger på de fire artefakter i hjørnerne i sandkassen) Tror jeg på mig selv lige nu, og tror jeg ikke på mig selv, og så videre ikke"
[Lars, 2013, 33:39].

Han henviser altså her til egenskabernes rolle i den givne situation. Lars kommer frem til, at der ikke er et svar på, hvordan man reagerer, da det bliver afgjort i øjeblikket, man møder udfordringen. Lars uddyber, at der kan være mange faktorer der spiller ind og, at mennesker alt afhængig af humøret er klar på at møde udfordringerne. At de måske i nogle henseender kan se udfordringerne som en forhindring og i andre henseender kan se det som en mulighed alt efter hvor meget de tror på deres egenskaber. Ved at inddrage "humør" og troen på egenskaberne inddrager han en ny dimension til vores fortælling om freeride. Nogle dage i off-pisten er vores tro, evne, styrke og vilje stærkere end andre dage. Vi påstår dog at vi altid er freerider af sind og at vi vil tænke anderledes en den trivielle piste skiløber. Det er en interessant vinkel af få med både i det organisatoriske terræn og i off-pistens komplekse terræn, da vi er overbeviste om at det spiller en rolle.

Nogle dage er humøret, motivationen og lysten til at udføre en opgave større end andre dage.

"Der er ikke noget svar på det, det tror jeg ikke. Der er bare, måske en konstatering af, at det er sådan det er"
[Lars, 2013: 35:02].

På baggrund af dette kommer Lars frem til den konklusion, at det også er grunden til, at der ikke er nogen "bestemt vej igennem eller en bestemt rute eller en bestemt sammenhæng og så videre" igennem artefakternes placering i Lars' organisatoriske terræn.

"Derfor er der ikke en bestemt vej igennem eller en bestemt rute eller en bestemt sammenhæng og så videre (Lars peger på artefakterne i midten af sandkassen) det er der bare hver dag"
[Lars, 2013, 36:42].

Lars mener altså at man aldrig kan vide hvilke udfordringer man står overfor i det organisatoriske terræn, og heller ikke hvilken rækkefølge de kommer i, hvilket også er tilfældet i off-pisten. Her er vi dog freeridere, og vil derfor se på "mulighederne", i de "forhindringer" der opstår. Men det er klart, at alt efter den givende situation, så vil der altid være en forskel på ens reaktion. Vi vil nu gå videre og se på Lars' anden gennemgang af hans organisatoriske terræn i sandkassen. Her vil vi undersøge om han igennem en refleksion og det talte, er kommet frem til en ny mening eller om artefakternes betydning er den samme.

ANDEN GENNEMGANG AF LARS' TERRÆN

Ved anden gennemgang begynder Lars også med, at beskrive de fire artefakter i hjørnerne. Han nævner igen at de fire artefakter repræsenterer *"fire perspektiver på opgaven"*, vi er dog stadigvæk uenige i at disse kan fremstilles som værende perspektiver, og mener derfor, også denne gang at artefakterne er egenskaber.

"Det er fire perspektiver på opgaven. Opgaven i det her tilfælde det er så ledelse, men det kunne sådan set være freeride, eller hvad som helst. Jeg tror det sådan er grundperspektiver (Lars peger på artefakterne i de fire hjørner) i det vi beskæftiger os med, og jeg tror det er rigtig nyttigt og være bevidst om dem"
[Lars, 2013, 31:45].

Betydningen af artefakterne er uændret, og det faktum, at han mener, at *"det er rigtig nyttigt og være bevidst om dem."* er ligeledes den samme, som i første gennemgang. Lars går herefter videre til danger-skiltet, som han i første gennemgang, nærmest sprang over. Denne gang giver Lars dog en bedre beskrivelse af danger-skiltet, og symbolikken som ligger heri.

"Denne her det er sådan 'danger area'. Der er jeg bevidst om at nogen gange, så er det for risikofyldt at gå i gang med en beslutning, eller at omsætte en beslutning til virkelighed, eller overhovedet begynde at snakke med nogen om noget, eller tør man?"
[Lars, 2013, 00:32:41]

Danger-skiltet har altså fået en mere beskrivende betydning, og symboliserer nu, at drøftelser, beslutninger eller at omsætte dem til handling kan være risikofyldte. Men det kan også være et symbol på, om en personen tør gå i gang med et opgave eller en udfordring. Vi formoder at det kan være, at der i Hjørring Kommune kan være risikofyldte emner og beslutninger der er for komplekse at gå i gang med. Men det er blot en formodning, som med sandsynlighed også er gældende i andre organisationer.

Efter danger-skiltet går han videre til ravhalskæden, øringen og hatten, hvis symbolik er uændret i forhold til første gennemgang. Lars fortsætter herefter med skildpadden, hvis betydning har ændret sig en smule. Dette da han i første gennemgang lagde vægt på betydningen af tempoet. Denne gang beskriver han skildpadden som et symbol for *"langsommelighed"*.

"Det her, det er langsommelighed. Vi snakkede om, om det var tempo eller langsommelighed. I jeres verden der er tempo et nøglebegreb, altså man skal have maks tempo, men det skal så være afpasset stadigvæk, men man skal helst prøve at presse det så meget man kan ikke – det er vigtigt. Øh og det ved jeg ikke om det er hos os Torben - maks tempo. Altså langsommelighed kan både være en fordel, men det kan eddermame også være træls"
[Lars, 2013: 33:26].

Danger-skilt = I et ledelsesrum kan beslutninger være farligt stof og det kan til tider være for risikofyldt at begynde på dem.

Lars nævner selv, at der i første gennemgang blev talt om både *"tempo"* og *"langsommelighed"*, men der gik han fra at tale om langsommelighed og til at tale om tempo. Vi mener dog at betydningen her er stort set den samme, dog forbinder han i ovenstående citat, *"tempo"* med freeride, og ud fra citatet lyder det som om, at Lars mener at et *"tempo"* kun er når noget går stærkt, hvor vi forstår at tempier både kan være hurtigt og langsomt, *"langsommeligt"*. Her beskriver han at vi i freeride verdenen afpasser vores tempo, men, at vi hele tiden prøver at presse tempoet til maks. Han går derefter videre og vi får fornemmelsen af, at det hos dem ikke er *"maks tempo"*. *"Øøh og det ved jeg ikke om det er hos os Torben - maks tempo"*, hvilket leder ham over i at snakke langsommeligt tempo, at det kan være en fordel, *"men det kan eddermame også være træls"*. Vi bliver her bevidste om at Lars i nogle situationer ser en fordel i det langsommelige tempo, hvorimod han i andre tilfælde er utilfreds med tempoet.

Lars går videre for, at beskrive lyset, som ligeledes er uændret. Herefter fortsætter han med fyrfadsløset, som sådan set heller ikke har ændret betydning, dog ligger Lars virkelig vægt på vigtigheden af at se sig selv som værende en *"inspiration"* for andre:

"Altså hvis man er der hvor man godt kan tillade sig, at sige jeg er god, så er man en inspiration, og det bliver rigtig vigtigt"
[Lars, 20013: 35:10].

Lars går herefter videre og beskriver bogens symbolik, som igen fremhæves som det vigtigste element i Lars' terræn.

"Denne her den repræsenterer æstetik, den repræsenterer sanselighed, den repræsenterer at jeg kan mærke at jeg er her, og andre kan mærke at jeg er her. Nok mest jeg selv, nok mest at jeg selv kan, altså min egen sanselighed. Hele følelsesregistret, altså se, høre, mærke og så, og så bliver det til følelser. Øøh så æstetik, ikke som det skønne, fordi det er bare skønhed, men det at noget har form og farve og figur, og at når man snakker med andre mennesker så sætter det aftryk og sådan noget. Hele det æstetiske element det er nok det allervigtigste, tror jeg, inde i det her, og det er også det mest oversete i ledelse og organisationer, det er sådan fraværende som en bevidst ting"
[Lars, 2013, 35:27].

Lars mener at æstetik og sanselighed er kvaliteter man som leder bør besidde, og som er nyttige at have med sig i organisationen. Han kommer lidt ind på fyrfadsløsets betydning, nemlig at være en inspiration for andre, her beskriver han det blot som, at *"når man snakker med andre mennesker så sætter det aftryk"*, hvilket han ser som *"det allervigtigste"*. Ved at Lars beskriver denne artefakt og æstetiske egenskab som den vigtigste i hans ledelse, bevidner det endnu engang om en leder der er følelsesmæssigt tilstedet for sine medarbejder. En leder der er bevidst om sine egne følelser *"altså se, høre, mærke og så"* og en leder der på baggrund af sine egne følelser ser medarbejderne som mennesker med følelser. Lars slutter af med at beskrive forstørrelsesglasset, som ligeledes har samme betydning, dog laver han også her en tilføjelse, i form af et eksempel fra Hjørring kommune.

"vi møder derhjemme (Lars peger på Torben), så møder man indimellem mennesker der er så optaget af noget i så lang tid af gangen, at man begynder at tvivle på at de kan optage andet simpelthen. Og så er de ikke hele, ligesom i deres tilgang, i hvert fald ikke til ledelsesopgaven, eller for eksempel til den opgave du (Lars peger på Torben) har sat dem til, og de har valgt at gå i gang med, og de bliver sådan fuldstændigt enøjet, altså sådan der (Lars peger på glasset i forstørrelsesglasset) og så går det galt"
[Lars, 2013, 37:02].

Grunden til at Lars inddrager dette eksempel, er vi overbeviste om er, fordi han har ladet sig inspirere af Torbens kikkertsyn, som også er meget "enøjet". Det Lars ligger vægt på er, at det "så går det galt" hvis man bliver for enøjet, man skal derfor passe på, når man fokuserer på noget, at man så ikke glemmer det omkringliggende, hvilket Torben også er inde på, i forhold til sagsbehandlerens ensrettede syn. Vi får ligeledes her et indblik i, at Lars, som chef er bevidst om Torbens problem med sagsbehandlerne, og at han fanger denne problematik i sine egen beskrivelse.

Anete spørger ind til om det betyder noget, at Lars' allervigtigste artefakt, bogen, står imellem de to fareområder, som henholdsvis er lyset, som symbolisere bomben, og danger-skiltet. Hertil svarer Lars "Ja, det ved jeg ikke om der er." [Lars, 2013, 37:54] efter kort betænkningstid kommer Lars dog frem til følgende:

"Altså hvis der er, så umiddelbart, så min tanke den er, at hvis ikke jeg er i stand til at mærke de her ting (Lars peger på lyset og danger-skiltet) eller denne her (Lars peger på ravhalskæden), for den sags skyld, men hvis jeg ikke kan mærke det der (Lars peger igen på lyset og danger-skiltet) og ikke er bevidst om det, og ikke tør gå til det, så har jeg da et problem, tror jeg. Så er jeg uærlig overfor mig selv, overfor min omverden, hvis jeg ikke ligesom er opmærksom på det"
[Lars, 2013, 38:04].

Lars mener altså at han har et problem, hvis han ikke kan "mærke" den symbolik der ligger i artefakterne. Dette bunder med stor sandsynlighed i, at hvis han ikke kan mærke disse, så er det fordi han ikke har egenskaberne; evne, styrke, vilje og troen på plads, og fordi at den æstetik og sanselighed der ligger i bogens symbolik, heller ikke er tilstede. Lars tilføjer at bogen også står imellem hatten og fyrfadslyset, hvilket der ikke dvæles ved, udover at bogen konkluderes som værende det vigtigste artefakt.

"det (bogen) er det vigtigste"
[Lars, 2013, 38:45].

Hvilken symbolik der ligger heri er vi ikke bevidste om men det, at bogen ligger centralt med lyset, danger skilt, hatten der er sandet til og inspiration udenom vidner om, at den er vigtig. Samtalen tager herefter en interessant drejning, idet Lars inddrager "tidsdemissionen" efter at snakken har været på vores erfaringer i off-pisten.

"...det der flow I snakker om, deroppe ikke (Lars peger på lærredet hvor vi holdte vores oplæg). Det handler om at tid forsvinder, altså tidsdemissionen bliver ikke vigtig i det her. Altså den er bare ikke vigtig, det er bare om at, altså at køre"
[Lars, 2013, 43:20].

Her referer Lars til vores fortælling om freeride og udtaler, at "tidsdemissionen bliver ikke vigtig i det her", altså "tidsdemissionen" er ikke vigtig, når vi kører ude i off-pisten. En interessant vinkel, som vi egentlig er bevidst om, men som ikke kommer til udtryk i vores autoetnografiske fortælling. I off-pisten og i høj fart nedover bjerget glemmer vi tid, sted og agerer i nuet. Fokus ligger ikke på tidsaspektet, men på hvorledes kompleksiteten takles bedst muligt. Ved deltagelse i en freeride konkurrence er tidsaspektet dog relevant, da det er en af kriterierne. Tænker man her på hvad Torben sagde i forhold til "tidsdemissionen" i hans terræn, hvor tidsdimensionen nærmest negligeres i forhold til alt andet, så fristes man til at sige, at betydningen af tiden forsvinder, når man håndterer kompleksitet.

Med forsvinder mener vi, at alt andet overskygger tidsdimensionen, og indlevelse i opgaven overskygger dermed tiden. Vi er dog bevidste om, at tiden i nogle situationer har en betydning, for eksempel når man har deadlines. Vi mener ligeledes at tidsdimensionen kan opfattes som kompleksitet, da tid spiller ind når opgaver løses.

I nogle tilfælde er tidsdimensionen ikke relevant, fordi fokus ligger et andet sted.

Ved fordybelse i opgaver forsvinder tidsdimensionen.

OPSAMLLENDE

Vi har gennem en analyse af det organisatoriske terræn, og ud fra artefakterne og deres intra-action order fået frembragt en brugbar viden, om de tre lederes organisatoriske terræner. En brugbar viden om hvad der for dem er komplekst, og hvad de mener der skal til for, at favne og håndtere kompleksitet. Jespers og Lars har i deres organisatoriske terræn beskrevet, hvordan de ser deres ledelsesrum og Torben gengiver en konkret situation i forhold til sine medarbejdere. Dette er en brugbar viden i forhold til, at frembring og forstå hvordan kompleksitet kommer til udtryk i organisationer, samt håndteringen heraf.

Da vi påbegyndte specialet, var vi ikke bevidst om at det skulle omhandle en lederes syn på kompleksitetshåndtering, men da vi fik muligheden for, at invitere de tre ledere til en snak om kompleksitetshåndtering greb vi chancen. Dette betyder, at vores viden er baseret på et leders syn og ikke på medarbejderne syn på kompleksitet. Vi har derfor besluttet os for, at vi nu udelukkende vil have fokus på en leders syn på kompleksitet og håndteringen heraf.

Vi er igennem analysen blevet bevidste om, at der er fællesnævnerne tilstede i de tre lederes sandkasser. For at overskueliggøre denne viden har vi valgt at inddele tekstboksene ud fra de fællesnævnerne vi ser i sandkasserne. Dette vil vi gøre for at generalisere og for at få frembragt nogle nye tekstbokse, der er mere konkrete og klare i budskabet. For ikke at miste noget af detaljerigdommen ved at generalisere, og vi vil generalisere så korrekt som muligt, og derfor forsøge at anvende lederens ord og vendinger. Ved de artefakter der har ændret betydning fra første til anden gennemgang har vi valgt, at anvende tekstboksene fra anden gennemgang, grundet den refleksion vi mener lederne gør sig. Vi mener at de bliver mere bevidst om artefakternes betydning og at, anden gennemgang er mere velovervejet.

Vi er af den overbevisning, at vi med metoden Material Storytelling har fået frembragt en ærlig og sandfærdig viden om kompleksitet i organisationer. En viden vi formentlig ikke ville kunne frembringe igennem et kvalitativt interview, da vi formoder, at de tre ledere vil være bundet af hvad Ervin Goffman beskriver som teatermetaforen og hermed en opretholdelse af et selvbillede [Goffmann, 1969: 22]. Goffmann benytter sig af teatermetaforens begreber, backstage og frontstage, som en metafor der illustrerer hvordan individer agerer i hverdagen, på arbejdet og i sociale sammenhænge. Med denne henvisning mener vi, at lederne i en interviewsituation vil opretholde et selvbillede, en frontstage facade og hermed kun beskrive den offentlige viden om kompleksitet og kompleksitetshåndtering. Vi mener, at ved at anvende metoden Material Storytelling, får vi frembragt den ærlige og 'bag kulisserne' viden, om lederens syn på kompleksitetshåndtering. Dette ser vi især ved Jespers gennemgang af artefakterne, og ved hans meget ærlige beskrivelse af hvad der er svært ved kompleksitet. Ligeledes kommer det til udtryk ved gennemgangen af artefakterne, hvor lederne flere gange funderer over artefakterne inden deres fortælling begynder. Ved at benytte sig af grundreglerne, "slå hjernen fra og lad figurere vælge jer eller lad hånd/øjne vælge...", samt "undlad i første omgang – at analysere meningen" mener vi, at metoden får frembragt hvad Goffmann kalder backstage. Ud fra nogle af artefakternes betydning får vi dog fornemmelse af en grundig refleksion og overvejelse af artefakterne inden gennemgangen, hvor andre artefakter er valgt per refleks.

Efter at have udarbejdet tekstboksene vil vi sammenligne lederens syn på kompleksitet, og kompleksitetshåndtering ud fra vores erfaringer fra kompleksitet i off-pisten. Meningen er ikke at vi vil indsnævre til vores begreber men, at vi sammen med lederne får et fingerpeg til, at udvikle en unikt redskab til kompleksitetshåndtering. Vi får hermed afprøvet vores tese om, at vi som erfarne freeridere kan fremme og informere et eller flere bud på hvordan kompleksitet kan anvendes i en organisatorisk hverdag. Dette vil vi gøre ved, at indsætte de generaliserende tekstboks i det komplekse terræn. Vi er endnu ikke bevidst om, hvad det vil give os, men vi formoder at vi får en klarhed over hvad der er komplekst og hvorledes denne kompleksitet håndteres både i off-pisten og i organisationer.

Vi har valgt at inddele tekstboksene under overskrifter, og vi vil i det efterfølgende blot præsentere de oprindelige tekstbokse, hvorefter vi generaliserer og frembringer nye tekstbokse der favner det sagte, og som er mere konkrete og klare i budskabet. Formålet med dette er at finde en fællesnævner og generalisere ud fra hvad lederne har fået frembragt, så vi kan tage denne viden med os i specialet.

GENERALISERING

Vi vil starte med at se på, med hvilket syn lederne anskuer deres ledelsesrum og organisationen. Dernæst vil vi inddrage de artefakter lederne beskrev som den vigtigste for derefter at inddele tekstboksene i kompleksitetshåndtering og kompleksitet. Dette vil vi gøre for, at få et overblik over de mange tekstbokse og for at generalisere og undersøge om der er sammenhæng i hvad de tre ledere anser for komplekst og hvorledes dette håndteres.

ORGANISATION

Lars beskriver som den eneste at: *"Det organisatoriske terræn er foranderligt og under konstant bevægelse."* en vigtig viden som, oplever i off-pisten og en viden vi vil medtage.

Organisationer er foranderlige og under konstant bevægelse.

LEDELSESNUM

- Karabinhage med kompas = Ledelsesrummet er stort og bærer ikke præg af begrænsninger.(Jesper)
- Blæksprutte = I rollen som leder er der kompleksitet tilstede, og det er vigtigt at man kan begå sig på flere niveauer og skabe en balance herimellem. (jesper)
- Kompleksitet er en flygtig størrelse. I stedet for at prøve at styre kompleksiteten skal man forholde sig til den.

Ledelsesrummet er stort og bærer ikke præg af begrænsninger, der er dog altid kompleksitet tilstede og det er derfor vigtigt at man kan begå sig på flere niveauer og skabe en balance herimellem.

LEDERNES VIGTIGSTE ARTEFAKTER

I anden gennemgang af lederens tre sandkasser, udvalgte de hver især et artefakt, som værende det vigtigste symbol i sandkassen jævnfør lederens terræner. Disse artefakter har vi ligeledes valgt at sammenfatte, da vi mener at betydningen heraf minder om hinanden, da de er meget følelsesmæssigt ladet. Ligeledes anses disse for at være vigtige at medtage, da lederne selv har udvalgt disse som værende det vigtigste, som leder i en organisation.

- Bog = Sanselighed - at man selv og andre kan mærke, at man tilstede i organisationen følelsesmæssig og at personen nyder sit arbejde.
- Jabba the Hutt = som leder er magt naturligt og at det er i orden at tænke over tingene og have sig selv med følelsesmæssigt.
- Buddha = et ønske om at sagsbehandlere forbliver religiøse men, at de bliver mere åbne og begejstrede.

KOMPLEKSITETSHÅNDTERING INSPIRATION OG SPARRING

- Fyrfadsllys = For en leder er det vigtigt at se sig selv som en inspiration for andre, og at turde være en inspiration for andre. (Lars)
- Iltmaske = Sparring og inspiration med kollegaer og netværk i forhold til arbejdsrelaterede bekymringer. (Jesper)

MOTIVATION

- Russisk ikon = sagsbehandlere er dedikeret til deres kald, som er naturen, og de er nærmest urokkelig i deres tro. (Torben)
- Motivation og ambitioner er vigtigt i en organisation, blot man ikke bliver for snæversynet. (Torben)
Nogle dage er humøret, motivationen og lysten til at udføre en opgave større end andre dage. (Lars)

EGENSKABER

- Anders And = en leder skal besidde egenskaben evne (Lars)
- Yoda = en leder skal besidde egenskaben vilje (Lars)
- Kriger i rustning = En leder skal have kræfter til at komme igennem arbejdet (Lars)
- Jesus på korset = En leder skal have troen på sit arbejde (Lars)

LYST

- Som leder skal der lyst til, før man kaster sig ud i arbejdet. (Lars)
- Hvis man som leder ikke har lysten til at udfordre sig på egenskaberne, evne vilje, styrke og tro bliver man sandet til. (Lars)

PERSPEKTIVER

- Flyet = helhedstænkning, hvor lederen overordnet tænker på hele organisationen. (Jesper)
- Forstørrelsesglas = Vigtigheden i at kunne fokusere, man må dog ikke glemme det omkringliggende. (Lars)
- Teleskopkikkerten = mange forskellige perspektiver og vinkler på hvordan man ser naturen. (Torben)
- Et ensrettet syn kan være et dilemma for en organisation. (Torben)
- Hvis man anskuer opgaver med flere perspektiver ser man mulighederne i opgaverne. (Torben)

ENERGI

- Generator = Hvad der giver energi og hvad der er fedt ved ledelse er muligheden for at øve nogle ting og prøve dem af, inden det virkelig gælder. (Jesper)

Det er som leder naturligt at have magt, og det er vigtigt at være følelsesmæssigt tilstede, og at ens kollegaer kan mærke at man er tilstede i organisationen. Derudover er det som medarbejdere vigtigt at være tro mod sit job og tilgå det med et åbent sind.

Det er som leder vigtigt at være en inspiration for kollegaer, men også at kunne sparre med og hente inspiration fra andre.

Det er vigtigt at man er motiveret, dedikeret og at man har ambitioner til sit arbejde, blot man ikke bliver for snæversynet og glemmer det omkringliggende. I nogle situationer er man mere motiveret end i andre.

Vigtige egenskaber i det organisatoriske terræn er evne, vilje, styrke, tro.

En leder skal have lyst til at kaste sig ud i arbejdet og udfordre egenskaberne, evne, vilje, styrke og tro.

Det er for en leder vigtigt at have overblik og anskue ud fra forskellige perspektiver for at se flere muligheder. Ligeledes er det vigtigt kunne fokusere på detaljen uden at glemme det omkringliggende.

Det er vigtigt at en leder husker på hvad der giver energi.

TRÆNINGSBANE

- Kravlegården = En træningsbane, hvor lederen efter en læringsproces kan være mere i terrænet og forholde sig til kompleksiteten her og nu. (Jesper)

VIDEN

- Bøger = sagsbehandlerne går meget op i at være vidende. Vi formoder at det er en ensidig viden, da deres kald er naturen jf. det russiske ikon. (Torben)

KOMPLEKSITET BESLUTNINGER

- Kanon = En leder er udsat i forhold til beslutningsprocesserne, hvor man både skal beskytte sig selv og sine medarbejdere. Nogle beslutninger er for lederen mere overkommelige end andre, som kan have fatale konsekvenser. (Jesper)
- Danger-skilt = I et ledelsesrum kan beslutninger være farligt stof og det kan til tider være for risikofyldt at begynde på dem. (Lars)

FORANDRING

- Dinosaur = symboliserer at sagsbehandlerens jobfunktion i amterne er nedlagt og at de nu skal udfylde en ny funktion i kommunen.
- Sandkassen beskriver kompleksiteten ved at få nye arbejdsopgaver og at skulle anskue opgaver med nye øjne. (Torben)
- Bamse = symboliserer kompleksiteten ved ledelse og at ledelse er svært. At udvikling og forandring af adfærd tager tid og at medarbejder kan gå i ring og komme tilbage til udgangspunktet. (Jesper)
- Vi opfatter Torbens beskrivelse af problematikken i sandkassen, som et klassisk eksempel på at forandring er svært. Sandkassen beskriver kompleksiteten ved at få nye arbejdsopgaver og at skulle anskue opgaver med nye øjne. (Torben)

TID OG KOMMUNIKATION

- Telefon og ur = kommunikation og tid er præmisser i det organisatoriske terræn. Alt afhængig af den givende situation er betydningen af disse mindre eller større. (Torben)
- I nogle tilfælde er tidsdimensionen ikke relevant fordi fokus ligger et andet sted. Ved fordybelse i opgaver forsvinder tidsdimensionen. (Lars)

TEMPO

- Skildpadde = I situationer er et højt tempo vigtigt, og i andre situationer er et lavt tempo vigtigt. Kompleksiteten opstår når tempoet ikke er i overensstemmelse med situationen. Problematikken er dog, at et højt tempo for nogen kan synes langsomt og omvendt - det er derfor vigtigt at finde en balance.

Det er som leder vigtigt at have en træningsbane hvor der er mulighed for læring og for at afprøve forskellige ting.

Det er i en organisation vigtigt at være vidende. Det er dog vigtigt at det ikke kun bliver en ensartet viden.

Nogle beslutninger i en organisation er af større konsekvens end andre, men i sidste ende er det lederen der er udsat når beslutningerne tages.

Forandring er svært og tager tid – kompleksiteten heri er, at man skal omvendes til at anskue opgaver med nye øjne og undgå at gå i ring.

Tid og kommunikation er præmisser i det organisatoriske terræn. Alt afhængig af fokus og den pågældende situation, har tid og kommunikation mere eller mindre relevans.

Det korrekte tempo er vigtigt i forhold til den givne situation. Kompleksiteten opstår ved en uoverensstemmelse af opfattelsen af tempo.

POTENTIELLE FARER

- Lys = forklædt bombe som kan springe (dobbelthed – nogle vælger at lade sig udfordre, imens andre navigere udenom) hensigten med at sætte noget i gang er baseret på gode intentioner, men nogle gange går det galt. (Lars)
- Øring = bling bling - noget der virker dragende men, som ikke er den egentlig skat. (Lars)

TEAM VS ORGANISATIONEN

- Pizza slice = symboliserer ressourcerne, at en leder skal kigge ud over egne interesser og sætter sig selv på spidsen.
- Ledelse er svært og beslutninger og forbedringer kan i sidste ende gå ud over lederen

MÅL

- Ravhalskæde = En skat – noget værdifuldt i organisationen. (Lars)

TYNGET AF ARBEJDET

- Hat = medarbejdere som 'bliver væk' i arbejdsopgaver, og som følge heraf frasiger vedkommende sig at deltage i alt socialt i organisationen. (Lars)

UDEFRAKOMMENDE PÅVIRKNING

- Brugerne ("nogen der fælder noget i skoven", landmanden og Leif lalleglad) = de har alle en indflydelse på naturen og dermed problemstillingen, som sagsbehandlerne skal forholde sig til. (Torben)

PROBLEMATIK

- Stillingstavle = dilemma imellem industrisamfundet og naturen. (Torben)

Opgaver kan synes tilforladelige og bygger på gode intentioner, men i nogle situationer viser det sig at gå galt. Man ved dog ikke på forhånd om man søger i en rigtigt eller forkert retning.

En leder skal kigge ud over egne interesser og erkende at ledelse er svært og derfor går beslutninger nogle gange ud over lederen.

I organisationer er der noget værdifuldt, men hvad afhænger af den enkelte leder.

Medarbejder frasige alt socialt på grund af en for store arbejdsbyrde.

Kompleksiteten opstår ved indflydelse fra andre aktører.

Dilemma mellem to instanser som skal løses.

DET ORGANISATORISKE TERRÆN OVERFØRT TIL FREERIDE

Vi har nu fået inddelt og generaliseret ledernes viden fra de komplekse terræner i emnerne organisation, ledelsesrum, ledernes vigtigste artefakt, kompleksitetshåndtering og kompleksitet. Vi vil i det efterfølgende indsætte den brugbare viden vi har fået, om kompleksitet og kompleksitetshåndtering i organisationer, i vores model det komplekse terræn. Den viden vi får skabt når vores 'fælles' viden sættes i Det komplekse terræn kalder vi, som tidligere nævnt, for Organisatorisk freeride. Vi forholder os til den pragmatiske tankegang og ser derfor den frembragte viden, som hvad der for lederne er anvendeligt er sandt, da "nyttens ifølge pragmatismen er et sandhedskriterium"[Andersen, 2000, 124]. Meningen er, at afprøve vores tese, at vi som erfarne freeridere kan fremme og informere et eller flere bud på, hvordan kompleksitet kan anvendes i en organisatorisk hverdag. Vi ønsker ikke at indsnævre deres viden og overføre den til vores viden, men vi ønsker at forene disse for, at udvikle en unik redskab til kompleksitetshåndtering. Vi har været i tvivl om, hvor vidt det er korrekt, at indsætte ledernes tekstbokse i modellen det komplekse terræn - hverdag side 37 eller modellen Det komplekse terræn - konkurrence side 43. Vi er bevidste om, at ved at vælge en af de to, gør vi et fravalg og vi vil derfor have begge modeller med i udarbejdelsen af modellen Organisatoriske freeride. Som skabelon har vi dog valgt, at anvende modellen, Det komplekse terræn - hverdag. Måden vi har grebet det an på er, at vi ud fra overskrifterne Organisation, Ledelsesrum, Kompleksitetshåndtering og Kompleksitet, har sammenlignet ledernes erfaringer fra de organisatoriske terræner med vores erfaringer, og plottet dem ind i modellen Organisatorisk freeride. Det har vi gjort med inspiration fra vores autoetnografiske fortælling og modellerne på side 37 og 43.

ORGANISATORISK FREERIDE

Ud fra de organisatoriske terræner er vi blevet bevidste om nogle organisatoriske og ledelsesmæssige forståelser, som vi vil inddrage i den Organisatoriske freeride. Vi er kommet frem til den opfattelse, at organisationer er:

"Organisationer er foranderlige og under konstant bevægelse"
[Generalisering].

Denne konstante bevægelse og foranderlighed er noget vi også oplever i off-pisten, idet vind og vejr konstant ændrer på sneens konjektur og tilstand. Derudover, som tidligere nævnt, kører vi som freerider aldrig i de samme spor og derfor møder vi konstant nye udfordringer. En anden overordnet viden vi fik fra ledernes terræner er, hvorledes de oplever deres ledelsesrum i forhold til kompleksitet.

"Ledelsesrummet er stort og bærer ikke præg af begrænsninger, der er dog altid kompleksitet tilstede og det er derfor vigtigt at man kan begå sig på flere niveauer og skabe en balance herimellem"
[Generalisering].

I forhold til freeride er vi ligeledes bevidste om, at der er kompleksitet tilstede. I off-pisten bevæger vi os også på forskellige niveauer af kompleksitet, alt efter hvor på bjerget vi befinder os. Vi mener at denne viden tydeliggør ligheden der, er imellem freeride og organisationer. Dette i forhold til forståelsen af den konstante foranderlighed der er i både organisationer og freeride, men også på baggrund af forståelsen for kompleksitet i ledelsesrummet. Desuden er der i enhver organisation, både skrevne- og uskrevne regler, ligesom vi ser det i de komplekse terræner, i henholdsvis hverdags- og konkurrencesituationer. De uskrevne regler kommer til udtryk igennem almindelige social kutyme i organisationen, imens de skrevne regler er med til at skabe rammen for organisationen.

I forberedelsesfasen er det lysten til freeride, der driver værket. Det er lysten der er den store motivationsfaktor for, at vi gider hike flere timer op ad en bjergside for blot, i nogle få minutter i høj fart, at svinge ned over uberørt puddersne. I de organisatoriske terræner inddrager lederne ligeledes lysten til at udføre arbejdet og udfordre sig på egenskaberne, evnen, viljen, styrken og troen på, at det kan lade sig gøre. Viljen og troen er egenskaber vi ikke har medtaget i vores model, men egenskaber vi er enige i og som vi efter nærmere eftertanke, også besidder når vi bevæger os ud i Det komplekse terræn. Det er derfor egenskaber vi vil medtage i modellen, Organisatoriske freeride. I forberedelsesfasen har vi medtaget træning, som et vigtigt element i forberedelserne til freeride. Uden fysisk træning samt træning i anvendelse af udstyr er vi ikke beredte på uforudsigelighederne, og dermed kompleksiteten i off-pisten. Det er ligeledes en egenskab lederne påpeger i de organisatoriske terræner, nemlig styrke og evne. I off-pisten kan egenskaben evne dække over flere ting, og forstås som en evne til at navigere i off-pisten, teknisk kunnen i freeride eller evnen i form af viden om udstyret. I de organisatoriske terræner blev vi ligeledes bevidste om, at viden er en vigtig faktor at medtage. Det er dog vigtigt at det ikke bliver en ensartet viden. Det vil sige, at have både styrken til at bevæge sig ud i det organisatoriske terræn, men også en evne til at navigere, teknisk kunnen, og viden på feltet, dog ikke en ensartet viden. Lederne ser ligeledes en vigtighed i at have et frirum hvor de har mulighed for, at afprøve forskellige ting inden det afprøves i den Organisatoriske off-piste.

"Det er som leder vigtigt at have en træningsbane hvor der er mulighed for læring og for at afprøve forskellige ting"
[Generalisering].

I off-pisten bruger vi fra tid til anden, de lette bjergsider som træningsområder, hvor teknik, kontrol og flow trænes, til når vi bevæger os ud på de mere tekniske terræner af større sværhedsgrad. Kriterier vi er underlagt i en konkurrencesituation flow, teknik, kontrol, aggressivitet og linjevalg er også noget vi træner dagligt for, at kunne få en god placering i en freeride konkurrence.

Ud fra de organisatoriske terræner blev vi også bevidste om, at lyst ikke helt er nok og, at der skal motivation, dedikation og ambitioner til.

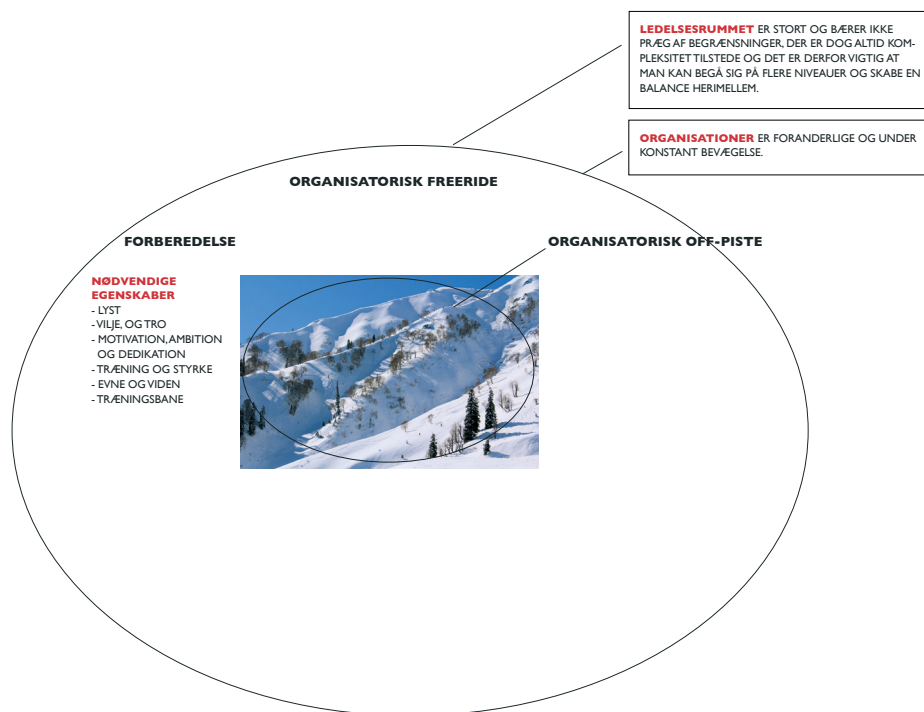
"Det er vigtigt at man er motiveret, dedikeret og at man har ambitioner til sit arbejde, blot man ikke bliver for snæversynet og glemmer det omkringliggende. I nogle situationer er man mere motiveret end i andre"
[Generalisering].

En viden vi udbygger den organisatoriske freeride med, og en viden der især kendetegner en freerider, der er yderst dedikeret til sporten, og motiveret af sin lyst til freeride. Ligeledes er vores mål og ambitioner med os hele tiden i det komplekse terræn samt ambitioner om at køre stejlere, og mere udfordrende. Det er faktorer vi ikke har medtaget fra vores egne erfaringer, men helt sikkert faktorer der gør sig gældende i off-pisten, og som er vigtige faktorer at medtage til den organisatorisk freeride.

Vi er nu, på baggrund af de organisatoriske terræner og vores freeride erfaringer blevet bevidst om, at egenskaber såsom lyst, vilje, og troen på sig selv og sine arbejdsopgaver er vigtige egenskaber i en organisation, samtidig med ambitioner, dedikation og motivation til arbejdet. Andre egenskaber der går i tråd med de ovenstående er træning og styrke til, at kunne udføre opgaverne. Ligeledes gælder det med evnen til at udføre opgaverne, og viden om feltet, før det kan lade sig gøre, at forstå opgaverne og begive sig ud i den organisatoriske off-piste, hvor uforudsigeligheder er præmisser.

"Naturens komplekse terræn er freeride sportens kontekst og der vil altid være uforudsigeligheder, som vi ikke kan forudse – hvilket er en del af præmissen, at begå sig i det komplekse terræn" [Freeride erfaringer].

Disse ovenstående egenskaber vil vi derfor medtage, og indsætte i modellen, Organisatorisk freeride.



Billede 34: Organisatorisk freeride – forberedelse, nødvendige egenskaber.

I forberedelsesfasen og på baggrund af dagens destination forbereder vi os ud fra vejrudsigt og lavineforholdene. Her medtager vi et 2D kort over destinationen, hvor vi på baggrund af vejr- og lavineforhold undersøger hvor på bjerget sneen er bedst og hvor sikkerheden er størst. Lavineforholdene kan på de fleste destinationer findes på en hjemmeside lavet til formålet. Ud fra denne information og på baggrund af det sidste døgn's vindretning, udvælger vi hvor på bjerget forholdene er bedst. En detaljeret morgenrutine og forberedelse for, at bevæge sig ud i det off-pisten. Denne forberedelsesfase, mener vi, at vi kan berige den Organisatoriske freeride med, da lederne ikke medtager denne del af forberedelsesfasen. Vi finder det dog vigtigt at medtage dette, da vi mener, at forberedelsen danner grundlaget for sikker færd i det organisatoriske terræn. Som nævnt mener vi at denne del af forberedelsen danner grundlag for, at vi kan føle os fri og hermed kan se hvad bjerget afforder os, og som vi dermed udnytter. Vi mener at en leder skal være bevidst om deres egne morgenrutiner men, at de også bør gøre deres medarbejder bevidste om deres morgenrutiner. Vi er opmærksomme på at mange ledere og medarbejdere på forhånd har morgenrutiner men vi mener, at det vil være en fordel, at blive klar over hvilke morgenrutiner man har, og om der skal tilføjes nogle flere for, at kunne forberede sig på dagens kompleksitet. Det kunne være en organisatoriske vejrudsigt, altså en daglig hjælp og information der kan hjælpe lederen og medarbejderne til at navigerer igennem dagens organisatoriske off-piste.

I de organisatoriske terræner blev vi bevidste om, at man nogle gange er mere motiveret end andre.

"I nogle situationer er man mere motiveret end i andre"

[Generalisering]

Derfor kan det alt afhængig af konteksten, være varierende hvad der skal nedskrives fra dag til dag.

På nuværende tidspunkt har vi gennemgået de forberedelser vi i den Organisatoriske freeride finder nødvendige, og med inspiration fra de organisatoriske terræner inddraget lederne's forberedelse til, at favne kompleksiteten. På baggrund af disse forberedelser, og inden vi bevæger os ud i den Organisatoriske off-piste, udvælger vi udstyr som passer til forholdene. I off-pisten er skiene vores vigtigste redskab, og forkerte ski til dagens forhold, kan give en dårlig dag i off-pisten. I en organisation vil det ligeledes være fatalt hvis en leder valgte de forkerte ski til at navigere med. Overført til organisationer betyder det, at lederen udvælger den ting eller egenskab, som har størst betydning i forhold til, at skulle navigere i et komplekst terræn. De artefakter lederne valgte som de vigtigste var Buddha, Jabba the Hutt og bogen, som vi oversatte til:

"Det er som leder naturligt at have magt, og det er vigtigt at være følelsesmæssigt tilstede, og at ens kollegaer kan mærke at man er tilstede i organisationen. Derudover er det som medarbejdere vigtigt tro mod sit job og tilgå det med et åbent sind"

[Generalisering].

Alle artefakter af følelsesmæssige karakter, og artefakter hvori lederne så en vigtighed i, på baggrund af en refleksion. Det vil sige at vi ved at medtage denne viden, i den organisatoriske freeride, så er vi blevet opmærksomme på at lederne mener, at deres 'ski' er en følelsesmæssig tilgang til det at navigere i den organisatoriske off-piste. Denne viden medtager vi også i det Organisatoriske terræn, som det vigtigste hjælpemiddel.

I off-pisten er et af hjælpemidlerne goggles med linser der kan skiftes alt afhængig af vejret. I det organisatoriske terræner blev vi beviste om, at perspektiver er et vigtigt redskab i organisationer.

"Det er for en leder vigtigt at have overblik og anskue ud fra forskellige perspektiver for at se flere muligheder. Ligeledes er det vigtigt at kunne fokusere på detaljen uden at glemme det omkringliggende"

[Generalisering]

En meget vigtig faktor i de organisatoriske terræner og en yderst vigtig faktor i off-pisten, er at kunne anskue problemstillinger og opgaver ud fra flere perspektiver. Derudover er det også vigtigt at kunne dvæle ved detaljen, og stadigvæk have det store perspektiv i mente. Det er noget vi og lederne kan forholde os til, og derfor en vigtig faktor at medtage til den organisatoriske freeride.

Et andet hjælpemiddel der er vigtig i off-pisten, og som kan redde liv er lavinebipperen som er fastspændt på maven, samt lavinerygsækken som indeholder skovl og sonde. Dette er for os er en sikkerhed, hvis uforudsigeligheder i form af eksempelvis en lavine opstår. I en organisation kunne det være nedskrevne retningslinjer for hvorledes organisationen skal agere i en krise situation. I de organisatoriske terræner består ledernes sikkerhed ikke i noget materielt, men bliver beskrevet som mentalt.

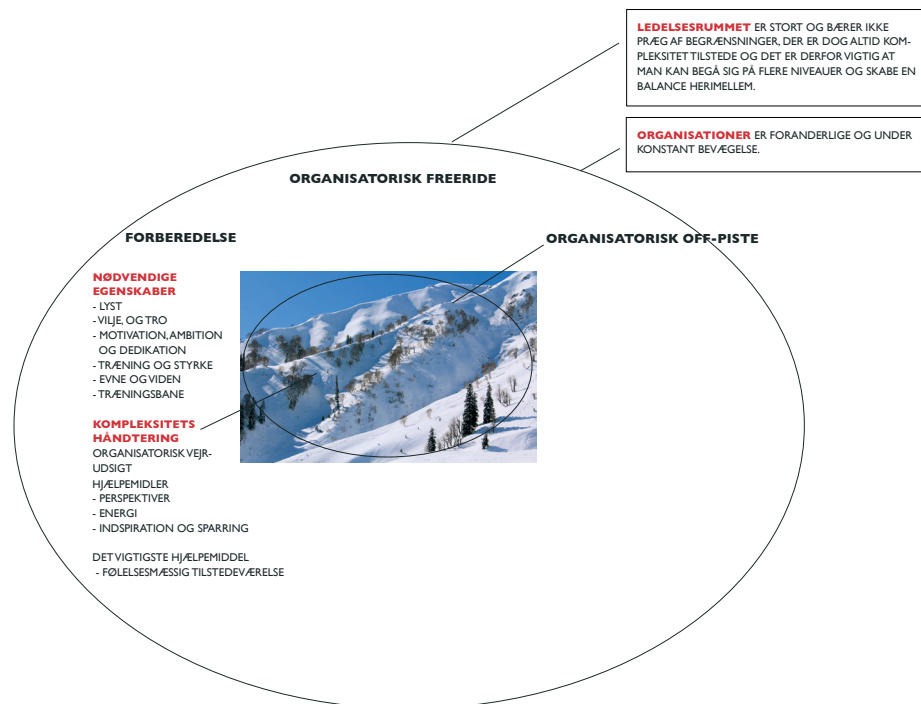
"Det er vigtigt at huske hvad der giver energi"

og

"Det er som leder vigtigt at være en inspiration for kollegaer, men også at kunne sparre med og hente inspiration fra andre"

[Generalisering].

Det vil sige en mental sikkerhed i form af hvad der giver energi, og hvor der hentes inspiration og sparring fra, hvis uforudsigeligheden opstår. I off-pisten får vi energi af, at spise en energibar eller godt skiløb i frisk puddersne - da der opstår en mere-vil-have-mere mentalitet i sådanne situationer, hvilket giver energi til endnu mere freeride. Derfor mener vi, at det er vigtigt for en leder, at medtage hvad der for denne person giver energi og inspiration til arbejdet. Vi har bevæget os fra hvad der var egenskaber og vigtige faktorer for en leder, for overhovedet af begive sig ud i den organisatoriske off-piste, hen imod hvad der for en leder kan være en hjælp til kompleksitetshåndtering. En erkendelse vi netop har gjort os, og som vi vil indsætte i modellen Organisatorisk freeride. Vi er nu derfor næsten klar til at bevæge os fra forberedelsen i den Organisatoriske freeride, og ud i den Organisatoriske off-pisten. I modellen Organisatorisk freeride vil vi lave en opdeling, i forhold til hvad vi ser som værende henholdsvis egenskaber og kompleksitetshåndtering.



Billede 35: Organisatorisk freeride – forberedelse, nødvendige egenskaber og kompleksitetshåndtering.

ORGANISATORISK OFF-PISTE

I en konkurrencesituation er v som nævnt, underlagt kriterierne, flow, kontrol, aggressivitet og teknik. Begrebet kriterier vil vi medtage til den Organisatoriske off-piste, fordi vi mener at når en leder skal løse en opgave er der nogle kriterier forbundet hermed. I den autoetnografiske fortælling skrev vi:

”Naturens komplekse terræn er freeride sportens kontekst og der vil altid være uforudsigeligheder, som vi ikke kan forudse – hvilket er en del af præmissen, at begå sig i det komplekse terræn”
[Freeride erfaringer].

Præmissen kunne lederne nikke genkende til, og på baggrund af de organisatoriske terræner, er vi kommet frem til, hvad kompleksiteten dækker over i organisationer. En viden der har givet os indsigt i, hvad der er komplekst i en organisatorisk kontekst. Derudover er det en nødvendig viden for, at kunne finde frem til hvorledes vores erfaringer fra off-pisten, kan fremme et bud på kompleksitetshåndtering. En fejl, set i bagklogskabens lys var, at vi i mødet med lederne fortalte om vores erfaringer med kompleksitetshåndtering i off-pisten, inden de udarbejdede deres sandkasser.

Hermed var vi med til at farve deres syn på kompleksitet, som især Lars benyttede sig af i hans beskrivelse af det organisatoriske terræn i sandkassen. Vi gjorde dem dermed bevidst om vores måde, at se affordance i naturen, som et redskab til kompleksitetshåndtering. Denne viden inspirerede ligeledes Torben til, at tage et helt andet perspektiv på hans organisatoriske terræn, som frembragte en erkendelse. Da lederne tog denne viden til sig kan vi konstatere, at vores freeride mentalitet og måden hvorpå vi ser de affordance der byder sig, er brugbare redskaber i den Organisatoriske off-piste. I det Organisatoriske off-piste inddrager vi ligeledes vores definitionen af den mentale tilstand i off-pisten, hvor hovedet sættes på standby og kroppen tager over, samt beskrivelsen af hvorledes vi ser affordances i off-pisten.

"Vi ser affordance i naturen og benytter bjergets naturlige forhindringer og ser mulighederne"
[Freeride erfaringer].

Dette syn på affordance mener vi, at en organisation kan drage nytte af, da man ser med andre øjne, og dermed se andre muligheder.

"Det er ligeledes her, at vi som freerider er af den overbevisning at vi ser affordance i bjerget, som andre skiløbere ikke ville se. Det er selvfølgelig individuelt hvilke affordance den enkelte ser, men vi er sikre på at den frie mentaliteten spiller ind"
[Begrebsafklaring].

Vi mener at vores freeride mentalitet kan berige måden hvorpå man tilgår opgaver. Vi er overbeviste om at ved at benytte vores freeride mentalitet, vil organisationer tilgå opgaver, og se andre affordances end tidligere. Definitionen af affordance i off-pisten vælger vi, at tage med os og anvende som en analogi til organisationer der for eksempel ønsker forandring, eller blot et bredere perspektiv på opgaver.

For at belyse den kompleksitet de organisatoriske terræner kom frem til vil vi indsætte dem i modellen, Organisatorisk freeride, hvor vi beskriver dem som organisatorisk kompleksitet. I off-pisten ved vi ikke hvornår en sten titter frem, eller hvornår sneen bliver af ringere kvalitet, hvilket er nogle af de uforudsigeligheder vi forholder os til og som skaber kompleksiteten i off-pisten. I den organisatoriske off-piste kommer uforudsigeligheder til udtryk igennem organisatorisk kompleksitet, som vi har listen i punktform: _____

Vi vil ikke forholde os yderligere til, hvad der er komplekst i de organisatoriske freeride, men blot medtage den som viden. I off-pisten favner vi kompleksiteten og vi forholder os til uforudsigelighederne, hvilket er en stor værdi vi mener at vi kan bidrage det Organisatoriske terræn med.

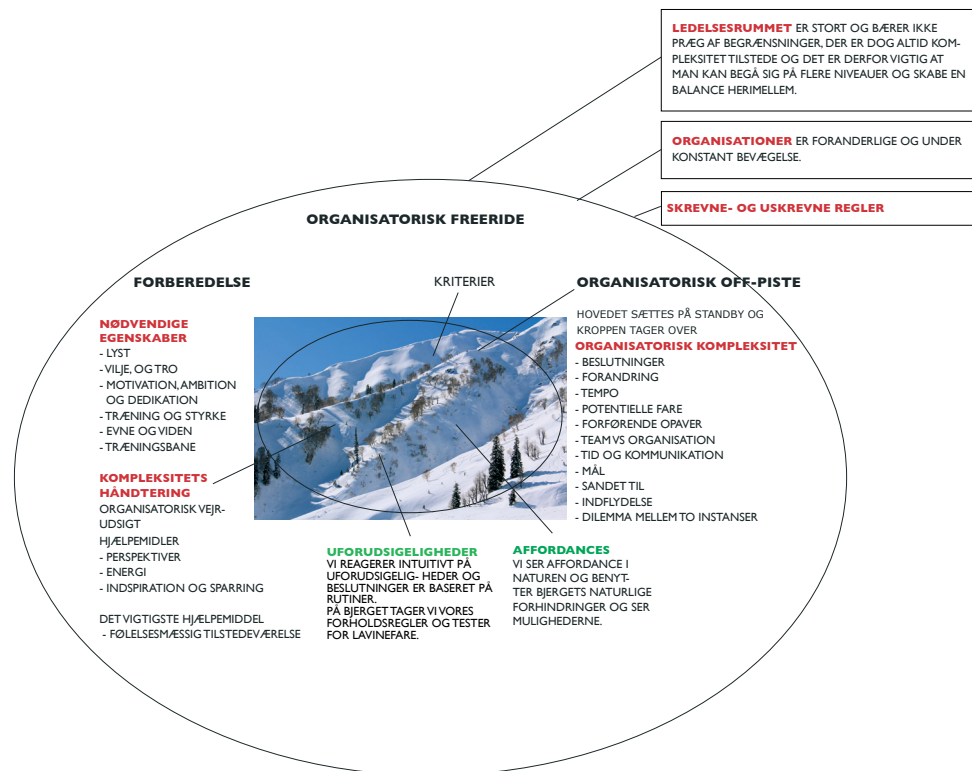
"vi reagerer intuitivt på uforudsigeligheder og beslutninger er baseret på rutiner"
[Freeride erfaringer].

- Træffe beslutninger
- Skabe forandringer
- At medarbejderne ikke arbejder i det samme tempo
- Ved potentielle farer
- Opgaver der er forførende
- Dilemmaet ved at en leder både skal tænke på teamet og organisationen
- Tid og Kommunikation
- Mål
- Sandet til
- Udefrakommende påvirkning
- Dilemma mellem to instanser

Med freeride mentaliteten og synet på affordance i mente, så reagerer vi i off-pisten, intuitivt på de uforudsigeligheder der opstår. Denne reaktion vil vi gerne overføre til lederne. Vi ønsker at lederne ud fra forberedelsesfasen og medbragte hjælpemidler klædes på til intuitivt at agerer på kompleksiteten der opstår. Vi mener at lederne skal se affordances ud fra en freeriders mentalitet, som vil hjælpe dem til at se nye muligheder i organisationen. I de organisatoriske terræner beskrev Jesper at:

”Kompleksitet er en flygtig størrelse. I stedet for at prøve at styre kompleksiteten skal man forholde sig til den” [Generalisering].

Denne påstand er vi enige i, og vil vi derfor indsætte denne viden i modellen.



Billede 36: Organisatorisk freeride – forberedelse, nødvendige egenskaber, kompleksitetshåndtering og organisatorisk off-piste.

Vi har nu fået frembragt, formuleret og ikke mindst illustreret vores ’fælles’ viden, på baggrund af ledernes erfaringer fra Hjørring Kommune og vores erfaringer fra freeride. Under udarbejdelsen af modellen, den Organisatoriske freeride, er vi blevet bevidste om hvilke konkrete egenskaber en leder skal besidde, samt hvordan en leder bør favne og håndtere kompleksitet som freerider i en organisation. Derudover er vi også blevet bevidste om, hvordan kompleksitet kommer til udtryk i organisationer. Og sidst men ikke mindst er vi blevet bevidste om hvilke erfaringer fra freeride vi kan drage nytte af i den Organisatoriske freeride.

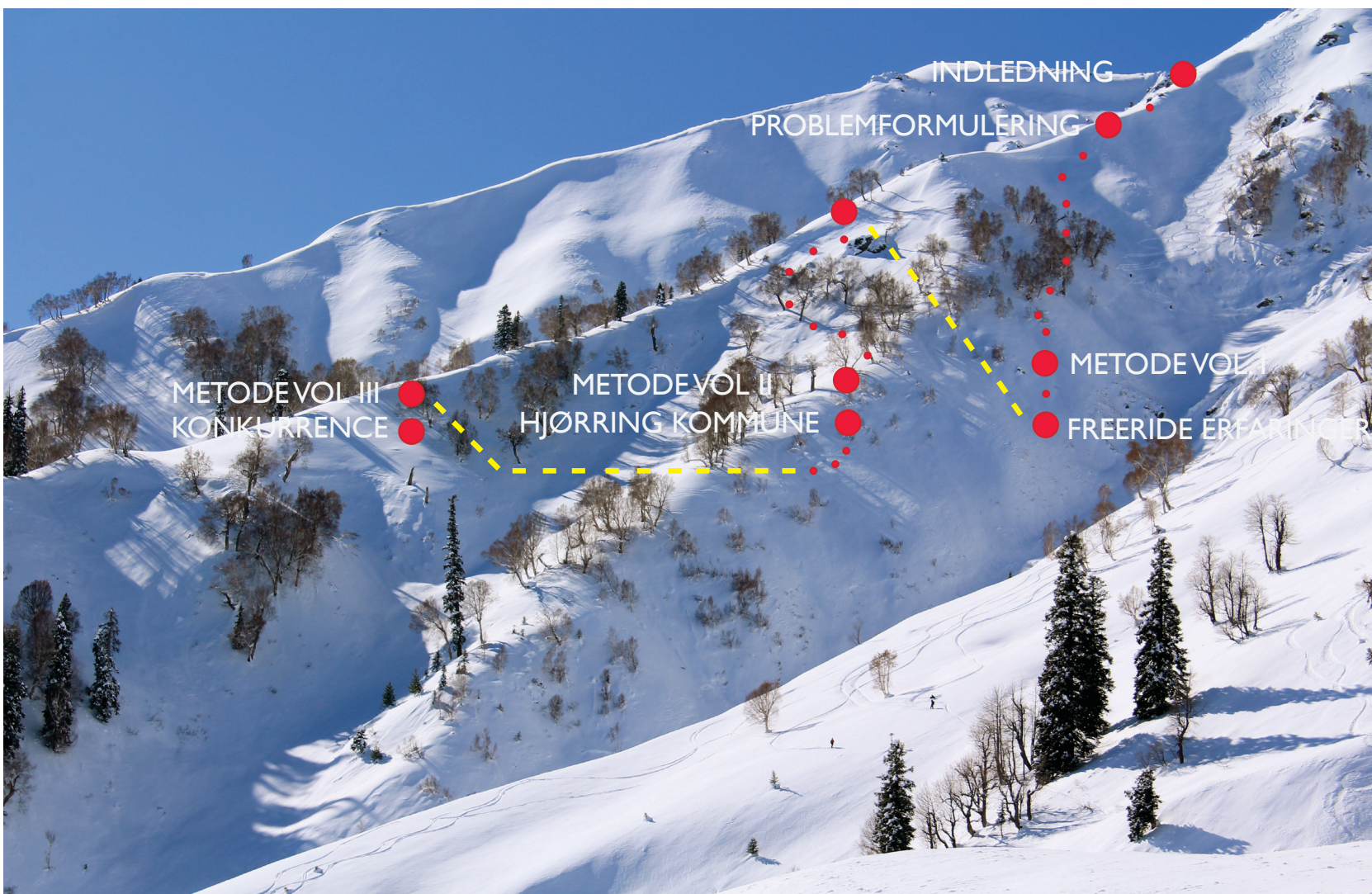
Den frie freeride mentalitet gør, at man ser på bjerget med andre øjne og man ser andre affordance end den almindelig skiløber. Det er en mentalitet, hvor man leger, udfordrer og hvor man ser de affordance bjerget afforder til skiløberen. Vi er derfor af den opfattelse, at ledere skal anvende udtrykket Organisatorisk freeride, hvormed vi mener at de skal tage vores freeride syn til sig, og se på opgaverne med nye øjne for at favne kompleksiteten i stedet for blot at planlægge en lige vej ud af kompleksiteten. Vi mener, at Organisatorisk freeride går ud på, at forberede sig på at favne kompleksiteten og forholde sig til de uforudsigeligheder der opstår i organisationen.

Med andre ord, så har vi igennem analysen fået afprøvet tesen om, at vi som erfarne freeridere kan fremme og informere et eller flere bud på, hvordan kompleksitet kan anvendes i en organisatorisk hverdag. Modellen, Organisatorisk freeride, skal ses som et redskab - vores bud på, hvordan man kan favne og håndtere kompleksitet i organisationer.

SPECIALEBJERGET

Vi har på nuværende tidspunkt, på baggrund af vores egne lavpraktiske erfaringer i off-pisten og ledernes lavpraktiske erfaringer i organisationer kommet så langt at vi i princippet kan svare på vores problemformulering. Dette vil vi dog afholdes os fra, på nuværende tidspunkt, da vi finder det interessant at teste, hvordan denne frembragte viden forholder sig til teoretisk viden. Vi er dog bevidste om, at det ud fra en pragmatisk tilgang ikke er nødvendigt, at teste denne viden, da pragmatismen er en teori om, hvad der er anvendeligt er sandt. Vi vil modificerer pragmatismen, idet vi udvider tænkningen ved at inddrage teorien om Complex Responsive Processes, inden vi vil komme til en overbevisning. I off-pisten vælger vi at teste for lavinefare i stedet for at tage chancer. På samme måde vil vi nu teste for lavinefare, for at komme frem til en overbevisning, besvare problemformuleringen og køre ned over bjerget i perfekt puddersne.

Vi vil teste vores viden om kompleksitetshåndtering, modellen Organisatoriske freeride og sætte den op mod Ralph Staceys teori om Complex Responsive Processes. Ralph Stacey er en af forgangsmændene indenfor kompleksitetshåndtering og står bag teorien Complex Responsive Processes, som omhandler kompleksitet i organisationer. Matilde har stiftet bekendtskab med Ralph Staceys teori om Complex Responsive Processes, på forrige semester, og fordi vi finder hans tilgang til kompleksitet i organisationer interessant har vi valgt, at fokusere på netop denne teori. Vi er overbeviste om, at vi kan lære en masse af Stacey, men på baggrund af vores egne erfaringer og tilgang til kompleksiteten, er vi også overbeviste om, at vi kan bidrage til Ralph Staceys kompleksitetsforståelsen, og håndteringen heraf. Vi vil inddrage den nedskrevne tavse freeride viden (auto) og benytte den sidste stavelse grafi ved at inddrage Ralph Staceys teori om Complex Responsive Processes. På den måde benyttes autoetnografi som en metode til generalisering af, hvorledes alle freeridere agerer i off-pisten og vi kan dermed sammenligne vores erfaringer fra sporten med andre teorier om kompleksitet. Vi bliver grafi-orienterede i det vi bliver optaget af den videnskabelige proces der går fra et fortællende selv til videns produktion om det studerede. Dette kan eventuelt føre til ny viden om hvorledes medarbejdere og ledere skal forholde sig til kompleksiteten i organisationer. Fra begyndelsen af kapitel V, vil Ralph Stacey kun blive benævnt som Stacey. Illustrativt er det vist på specialebjerget ved at vi først traversere tværs over bjerget, hvorefter vi spænder skiene på vores rygsække og går det sidste stykke op ad bjerget, for at møde Stacey, og konkurrere mod ham, det sidste stykke ned af specialebjerget.



Billede 37: Specialebjerget.

