

ANALYSE

HJØRRING KOMMUNE



Billede 53: Konkurrencedeltagerer står klar på toppen af facet.



KAPITEL 5

KONKURRENCE

I nærværende kapitel vil vi påbegynde en 'freeride' konkurrence med Ralph Stacey, hvor vi vil udfordre ham i organisatorisk freeride. Dette gør vi for, at lære af Stacey og hans erfaringer, men også for at finde ud af hvem af os der formår at favne og håndtere kompleksiteten bedst muligt. Grunden hertil er den, at vi mener at Staceys komplekse tilgang til organisationerne, er en tilgang som vi finder fascinerende at udforske på et fagligt plan, da vi umiddelbart ser en kobling mellem Ralph Staceys Complex Responsive Processes og vores færden i offpisten.

På 9. Semester blev Matilde præsenteret for Staceys teori om Complex Responsive Processes og hun fandt den skrevne teori kompleks og til tider svær at forstå. Derfor har vi valgt at inddrage en ekspert på området for, at få klarhed over den tvivl der er opstået i arbejdet hermed.

EKSPERT



Billede 38: Karina Solsø.

Navn: Karina Solsø

Beskæftigelse: Konsulent ved Attractor og PHD studerende ved University of Hertfordshire.

Antal dage på ski: 140 dage på pisten.

Vi anser Karina Solsø som ekspert på området, idet hun forsker i Complex Responsive Processes i samarbejde med Ralph Stacey og hans team ved University of Hertfordshire's Complexity and Management Center. Vi vil løbende i kapitlet inddrage Karinas ekspertviden og udtalelser for, at understøtte forståelsen af Stacey, og hans argumenter. Derfor vil vi redegøre for valg af metode, i forhold til det kvalitative interview med Karina Solsø, i det efterfølgende afsnit.

METODE VOL. III

I dette afsnit vil vi redegøre for den valgte metode i forhold til at konstruere et kvalitativt interview. Vi vil præsentere læseren for Steiner Kvaless syv stadier i en interviewundersøgelse, som danner grundlag for det foretagende interview med Karina Solsø.

Vi har her valgt at foretage et kvalitativt interview som empiri, da vi ønsker at få svar på konkrete problemstillinger og spørgsmål omkring Complex Responsive Processes. Vi ønsker med interviewet at få indblik i den livsverden, som Solsø befinder sig i, for bedre at forstå teorien Complex Responsive Processes. Det vil sige, at vi tager udgangspunkt i individet, og dette individ ses som værende en repræsentant for feltet Complex Responsive Processes [Kvale, 1997: 108]. I denne situation er Karina Solsø repræsentant for Londonskolen, hvor hun sammen med Ralph Stacey og andre Ph.d. studerende og forskere, forsker i Complex Responsive Processes.

"Hvis formålet er at forstå verden, som den opleves af et bestemt menneske, er dette ene menneske tilstrækkeligt"
[Kvale, 1997: 108].

I modsætning til metoden Material Storytelling ønsker vi med et semi konstruktureret kvalitativt interview, at få en dialog i gang om teorien og hermed udbrede vores forståelse for teorien. Vi ønsker ikke at få den tavse viden frembragt, men den sandfærdige viden om teorien. Vi ser det hermed som en fordel at interviewet er mindre struktureret, da det giver os en mulighed for, at spørge ind til ting vi ønsker at få uddybet af respondenterne.

Inden interviewet startede gennemgik vi de syv stadier i interviewundersøgelsen, da det var vigtigt at vi fra begyndelsen havde et overblik, og formål med den indhentede empiri. De syv stadier dækker over tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering og sidst rapportering af interviewet. Vi vil kronologisk gennemgå disse stadier, for på den måde, at få et overblik over det kvalitative interview med Karina Solsø.

På det første stadie gjorde vi os klart, hvad formålet med interviewet var, og helt grundlæggende stillede vi os selv spørgsmålene, hvad handler det om? Hvorfor? Og hvordan? Inden interviewet tilegnede vi os en grundlæggende teoretisk viden om Complex Responsive Processes. Matilde havde på 9. Semester benyttede teorien, men for at vi begge fik indsigt i teorien nedskrev vi den, samt den undren vi udledte heraf. Herefter gjorde vi os tanker om formålet med interviewet. Vi fandt frem til, at vi ønskede svar på spørgsmål der handlede om specifikke passager af teorien, for på den måde, at kunne anvende teorien i specialet. På baggrund heraf ligger vores interview meget op af den hypoteseafprøvende metode, da vi har opstillet undren og spørgsmål i forhold til teorien, som vi ønske at opnå en be- eller afkræftelse på [Kvale, 1997: 102]. Vi besluttede at Matilde skulle stille de på forhånd opstillede spørgsmål, imens Malene skulle tage noter. Desuden havde vi aftalt at vi begge måtte spørge ind til respondenterne, for på den måde at få så meget ud af situationen som muligt. På design stadiet valgte vi at dele spørgsmålene op i emner i vores interviewguide, hvilket skabte et overblik - se bilag 2. [Kvale, 1997: 105]. Desuden havde Karina kun 75 minutter til interviewet, hvilket der også skulle tages højde for.

Grunden til, at vi i dette speciale vælger at inddrage Karina Solsø som empiri, er fordi hun, som nævnt, professionelt beskæftiger sig med teorien Complex Responsive Processes, i et tæt samarbejde med Stacey og andre forskere ved University of Hertfordshire's Complexity and Management Center. Der var derfor en naturlig respekt for hendes viden på området, men trods dette var stemning meget afslappende. Solsø sagde selv, at hun selvfølgelig ville hjælpe studerende, da hun selv har været i samme situation.

Vi havde som sagt udarbejdet en interviewguide, men trods dette var vi åbne for, at følge det uforudsigelige og gå en ny vej. Vi begyndte interviewet med at fastlægge, at interviewet både skulle bruges som inspiration og som empiri, samt at interviewet ville blive optaget, hvilket Karina Solsø var indforstået med.

Vi har efterfølgende valgt, for at opretholde en høj validitet, at transskribere interviewet. Vi har her været bevidste om vigtigheden i at holde en stringent linje, så vi får oversat interviewet korrekt [Kvale, 1997: 161]. Vi har valgt at gøre brug af Dansk Standard, som beskriver konventionerne for korrekt transskribering. Se transskription i bilag 3.

I analysestadiet nævner Steiner Kvale fem metoder i forhold til meningsanalyse af interview. Vi har valgt at anvende ad hoc metoden, som er den femte og sidste metode. Her er det op til interviewer selv at vurdere hvilke analysemetoder der skal anvendes i de enkelte dele af interviewet. [Kvale, 1997: 190]. Vi har valgt at lade citater fra interviewet understøtte vores forståelse af Staceys teori, for på den måde at gøre den mere tilgængelig. Vi ser interviewet, som en tilgang til bedre at kunne forstå Complex Responsive Processes. Efter endt interview følte vi, at vi havde fået meget ud af indholdet, idet Solsø responderede i forhold til de stillede spørgsmål. Efter transskriberingen, blev forståelsen yderligere tydelig, da vi nu kunne reflektere over besvarelserne, og anvende disse i specialet. I vores tilfælde vil vi som nævnt, vedhæfte transskriptionen af interviewet i bilag 3, samt inddrage relevante dele i specialet for, at understøtte forståelsen af Ralph Staceys teori.

KONKURRENCEDELTAGERE

KOMPLEKSITETSGURU



Billede 39: Ralph Stacey

Navn: Ralph Stacey

Beskæftigelse: Ledelsesprofessor ved University of Hertfordshire's Complexity and Management Center.

Antal dage på ski: X

Ralph Stacey er ledelsesprofessor ved University of Hertfordshire's Complexity and Management Center og regnes for at være en af de dygtigste fagpersoner indenfor feltet organisatorisk ledelse, kompleksitet og fremtidsledelse. Med teorien Complex Responsive Processes opponerer han mod det gængse organisatoriske tankesæt, som er lineært, og hertil stiller han spørgsmålstegn ved, om det kan lade sig gøre at styre en organisation og kontrollere rejsen igennem et turbulent og omskifteligt miljø? Han ser på interaktionen mellem mennesker som ukontrollerbart og uforudsigeligt. Derudover er han af den opfattelse, at mønstre opstår selvorganiserende, imens mennesker interagerer, og at dette ikke kan sætte det i struktur. Kapitlet er overordnet baseret på Ralph Staceys bøger Strategic management and organizational dynamics og Complexity and group processes: a radically social understanding of individuals.

FREERIDERE



Billede 40: Freeridere – Matilde Byskov og Malene Kjær Jensen.

Navn: Matilde Byskov og Malene Kjær Jensen

Beskæftigelse: Freeride skiløbere og specialestuderende ved Aalborg Universitet

Antal dage på ski: 464 dage på pisten og 1200 dage i off-pisten

På baggrund af flere års freeride erfaringer og positionen som værende blandt Danmarks bedste kvindelige freeridere, ser vi os selv som kyndige ambassadører for freeride. Vi har igennem de sidste fem år rejst verdenen rundt for, at søge efter den bedste puddersne og for at sætte nye spektakulære linjer ned igennem det komplekse terræn. Derudover har vi deltaget i nationale og internationale freeride konkurrencer, som har været med til at udvide vores syn på kompleksitet og kompleksitetshåndtering.

KONKURRENCE I OFF - PISTEN

Vi forestiller os nu, at vi står på bjergets top med Ralph Stacey, hvor vi skal til at konkurrere mod ham. Vi vil lade ham få et lille forspring, så vi får muligheden for at forstå hans tilgang til Complex Responsive Processes. Vi vil holde et vågent øje med ham, aflure hans linjevalg, flow, aggressivitet, kontrol og teknik, for på den måde at udfordre hans teori. Som i en freeride konkurrence vælger vi muligvis nogle af de samme træk som Stacey, men for at få flere point, vil vi tænke kreativt i linjevalget, og udfordre os selv.



Billede 41: Ralph Stacey og de to freerider Matilde og Malene er klar til at konkurrere på specialebjerget i den Organisatoriske freeride.

Konkurrencen starter om blot få sekunder og vi står, alle tre, spændte på bjerget og venter nu kun på et 'go' over walkie talkien. Konkurrencen handler om at blive inspireret, afprøve vores erfaringer, for sammen at finde den bedst mulige måde at favne og håndtere kompleksitet på i organisationer. Vi vil derfor betragte Staceys freeride kompetencer, bidrage med vores freeride erfaringer, og medbringe ledernes organisatoriske terræner og interviewet med Karina Solsø, som viden i lavinerygsækken. Dette vil vi gøre for, at komme med et kvalificeret bud på, hvordan kompleksiteten favnes og håndteres bedst muligt i organisationer.

I walkie talkien lyder det, 'Ralph Stacey is dropping' og han slår nu de første sving ned over bjerget. Inden vi bliver sat i gang, vil vi smugkigge og få et indblik i Staceys baggrund for udarbejdelse af Complex Responsive Processes, samt få et forhåndsindtryk af teorien.

BAGGRUND

Staceys teori om Complex Responsive Processes, stammer fra hans erfaringer som leder i ingeniørindustrien. Her opstod en frustration over, at mange af de mål og strategier, som organisationen fastsatte, ikke blev opnået.

"Ralphs egen historie er, at han var ingeniørleder, og så begyndte han så at gå på en masse lederkurser, og så slog det ham, at alle de ting de talte om på kurserne, altså alle strategierne og planerne for hvordan man gør ting, og det gjorde de aldrig når det kom til stykket"

[Solsø, 2013].

Denne frustration bunder i Staceys egne lavpraktiske erfaringer og er senere blevet til en fascination og fordybelse i Complex Responsive Processes ved University of Hertfordshire's Complexity and Management Center. Karina udtaler, at hun det sidste halve år har nedskrevet sine egne autoetnografiske erfaringer som konsulent, for på den måde at kunne forholde sig kritisk til hendes egen måde at se verdenen på. Denne tilgang ligger sig op af pragmatismen, hvor det anvendelige er sandt. På lige fod med Staceys lavpraktiske erfaringer fra ingeniørindustrien, har vi benyttet vores lavpraktiske erfaringer fra freeride verdenen som meningsskabende. Dette finder vi yderst interessant og vi holder os derfor tæt på Stacey for at aflure hans teknik videre i den dybe pudsersne.

OPGØR MED SYSTEMTEORIEN

Det næste vi får indsigt i, er Staceys opgør med det, at anskue organisationer som værende systemer. Et såkaldt opgør med systemteorien, hvor organisationer anses som værende systemer, hvor disse systemer kan niveau- og hierakisk inddeles. En fællesnævner for denne systemiske opfattelse er tanken om et objektivi syn, hvor organisationerne bliver tingsliggjorte og observeret udefra [Stacey, 2003:167]. Denne tingsliggørelse tager Stacey afstand fra og ser i stedet på individet i organisationen, som han mener skaber organisationen igennem local interaction. Local interaktion beskriver den interaktion der sker mellem individer i samtalen. Vi forventer, Stacey vil beskrive det yderligere i off-pisten, så vi kører videre.

"En organisation er altså en række sociale processer over tid."
[kilde 13]

Teorien er et opgør med systemteorien, hvor han er af den opfattelse, at ledelse ikke kan styres i en bestemt retning men, at det kun er de kortsigtede virkninger, der kan forudsiges. I stedet for at sætte langsigtede mål og strategier, erstatter han tankegangen med et mere procesorienteret fokus på organisationens strategiske parathed [kilde 14].

"Stacey beskriver derfor ledelse som en ideel balance "on the edge of chaos", hvor der både eksisterer orden for at sikre langsigtet strategisk tænkning, men også rod og uorden for at sikre evnen til at håndtere det uventede og det foranderlige"
[kilde 14].

Staceys syn på Complex Responsive Processes er et radikalt brud med alt, hvad vi normalt har tænkt om systemer og menneskelig interaktion. Han mener, at det 21 århundredes organisationer er baseret på en bunden ustabilitet, hvor forudsigelighed mellem ledelse og udfaldet er ikke eksisterende. I stedet for at kontrollere og styre interaktionen mellem mennesker, favner Stacey kompleksiteten i samtalen og lader samtalen udvikle sig i en uforudsigelig retning, hvilket vi finder interessant. [Stacey, 2011: 298]. For hvorfor prøve at eliminere og styre en uforudsigelighed og kompleksitet, der ikke kan styres. I vores færd i off-pisten har vi ligeledes erfaret at udfaldet ikke altid bliver som planlagt. Vi kan i forberedelsesfasen forsøge at planlægge en rute ned ad bjerget, men sneforholdene, en stens nøjagtige placering og kompleksitet ved høj fart og ændrende vejrforhold kan aldrig forudses.

"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]

Vi forsøger dog igennem forberedelsesfasen, både i hverdagssituationer og i en konkurrencesituationer, at eliminere store risici ved at tjekke for lavinefare, vejrforhold og undersøge, hvor på bjerget det er sikkert at færdes. Ligeledes medtager vi redskaber, der i en krisesituation hjælper os i vores færd i off-pisten. Vi er, på baggrund af modellen Organisatorisk Freeride, overbeviste om, at forberedelse er nødvendigt for at kunne navigere i et komplekst terræn. Det vil sige, at vi i Staceys nuværende linjevalg, på nogle punkter er enige med ham. Vi er enige i hans syn på, at organisationer er bundet på en ustabilitet.

"...hvor der både eksisterer orden for at sikre langsigtet strategisk tænkning, men også rod og uorden for at sikre evnen til at håndtere det uventede og det foranderlige"
[Kilde 14].

Hvad vi dog stiller os kritiske overfor er, at Complex Responsive Processes er et brud med en tilgang hvor analyse, beslutninger og planer går forud for handling. Stacey ser ikke Complex Responsive Processes som en ny teori, men nærmere som en måde at anskue verdenen på, og han frasiger sig derfor retten til at komme med forskrifter på, hvorledes mennesker skal og bør agere. Hans fokus er procesorienteret, og han mener derfor at retningslinjer står i vejen for den menneskelige interaktion. Vi er ikke helt enige i hans syn herpå og stiller os derfor, på nuværende tidspunkt, kritiske til, at Stacey frasiger sig retten til at lave forskrifter. Netop fordi det er hvad vi ønsker at opnå med dette speciale. Vi ønsker ud fra vores egne erfaringer, at komme med bud på hvorledes vi favner og håndterer kompleksitet i organisationer. Vi er enige i, at organisationer er bundet på en ustabilitet, men forstår ikke hvorfor Stacey ikke forholder sig til analyse, beslutninger og planer. Hans primære tilgang er hvad der sker i interaktionen mellem mennesker, hvilket vi helt frasiger os i interaktionen med bjerget. Her er det den nonverbale interaktion imellem bjerget og os som freerider. Vi vil dog forstætte med at følge ham på tæt hold for, at få uddybet, hvad der ligger til grunden for denne trang til at forkaste retningslinjer og frasige sig retten til at lave forskrifter for, hvorledes mennesker skal agere. Vi vil gå undersøgende til værks, men vi vil på samme tid gerne vinde konkurrencen og score højeste point, hvilket betyder, at vi skal imponere dommerne med linjevalg og store klippedrops. I en freeride konkurrence er flow en afgørende faktor og et højt tempo med god teknik imponerer dommerne. I vores konkurrence med Stacey, vil vi i stedet gå undersøgende til værks og imponere dommerne med vores tekniske kunnen, kontrol og aggresivitet. Tempoet vil være, at dvæle ved betydninger og vi vil afholde os fra, at benytte et tempo der ikke ser detaljerne i Staceys terræn.

Stacey virker indtil videre meget sikker i sit linjevalg, og vi sporer os ind på ham for, at blive klogere på hans teori. Complex Responsive Processes er en måde at betragte individers samspil på, hvor Stacey fokuserer på den interaktion, der sker imellem mennesker. Vi er kun lige blevet præsenteret for teorien, og vi er derfor nysgerrige på at forstå den, så vi vælger at slå sving tæt på hans spor.

KAUSALITET

Ved at forstå kausalitet ud fra et systemteoretisk perspektiv anses der, som i ordets betydning for en sammenhæng mellem årsag og virkning. Det vil sige, at variable, årsag og virkning er gensidigt afhængig af hinanden. Hvis der er mere af en årsag, bliver der tilsvarende mere af en effekt [Stacey, 2003: 10]. Ralph Stacey sammenligner dette syn på organisationers dynamik med et centralvarmeanlæg, der regulerer temperaturen i rummet alt efter hvad varmeanlægget er indstillet til [Kilde 13]. Tilgangen medvirker et system, der skal være selvstyrende, stabilt og forudsigeligt. Denne tilgang til organisationers kausalitet tager Stacey afstand fra og ser i stedet på processerne i organisationen som interaktionsmønstre, der opstår kontinuerligt [Stacey, 2003: 313]. I modellen Organisatorisk freeride skriver vi ligeledes at "organisationer er foranderlige og under konstant bevægelse" og vi finder det hermed interessant at se nærmere på proces-tankegangen og følge Stacey på tæt hold. Ved at benytte systemtankegangen, mener Stacey, at man ser bort fra det abstrakte og, at mennesket "bliver væk" ved at opfatte organisationer som systemer.

"Menneskerne bliver til en størrelse, en ressource og organisationen glemmer at se mennesker med følelser og kropslugte, der "laver noget" og det er det, en organisation er".
[kilde 13]

I stedet for at styre, kontrollere og forudse hvad der skal ske i organisationen, favner Stacey's teori kompleksiteten, der opstår når individer interagerer. Derudover ser Stacey mennesker som mennesker, og ikke som tingsliggjorte genstande. I de organisatoriske terræner fik vi ligeledes en forståelse af ledere der ser medarbejder som mennesker. Eksempelvis valgte alle tre ledere en følelsesmæssig genstand som den vigtigste artefakt.

"Det er som leder naturligt at have magt, 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"
[Organisatorisk freeride].

I off-pisten er det lysten, der driver værket og ligeledes beskrev lederne det, at have lyst til at tilgå opgaver, som en vigtigt egenskab. Vi kan hermed udlede, at vi ligesom Stacey frasiger os en systemteoretiske tankegang og opfatter hermed menneskene i organisationen som selvstændige individer med følelser, lyst og egen vilje.

Vi er på dette punkt enige i Staceys linjevalg, og vi vælger derfor stadigvæk at holde os i en passende afstand til Stacey, så vi stadigvæk får den gode sne, men ikke kører i hans spor.

DUALITET

Stacey har lagt hårdt ud, og vi er langt hen af vejen enige i hans teknik i off-pisten, og vi har derfor let ved at følge med og aflure hans linjevalg. Stacey tager et stort højresving, hvor han tager afstand til dualismen, som også kendetegner den systemteoretiske tankegang. For dualismen gælder det, at mennesker opdeler verden i modsætninger. Det vil sige, del og helhed, og inde og uden. Komplexitetsteorien tager afstand fra dualismens opdeling i organisationer, og forholder sig i stedet til proces-tankegangen, hvor individet og det sociale ses som én og samme proces. Det vil sige, at de handlinger et individ udfører i en organisation, former organisationen, og på samme tid er organisationen med til at forme individet.

"...i det her øjeblik, i det her splitsekund, det er allerede gået ti splitsekunder, bare imens jeg er i gang med at sige denne her sætning, der er jeg formet af, og jeg former"
[Solsø, 2013].

Stacey mener, at tingene sker simultant og derfor gør han op med idéen om, at kunne styre og kontrollere organisationen. Stacey mener i stedet, at individet former og bliver formet af organisationen. Vi er her delvist enige. På baggrund af vores erfaringer kan vi argumentere for, at vi bliver formet af off-pisten. Vi interagerer med bjerget, vi ser hvad bjerget afforder, og vi tilpasser os igennem valg af udstyr. Af gode grunde er det til dels en umulighed for os at forme off-pisten, da mennesker ikke kan flytte bjerge. Vi formoder dog, at vores påvirkning, at vi som mennesker befinder os ude i naturen, har en påvirkning på træer, sneen, buske og dyreadfærd. Det er måske en meget langsommelig proces, men vi må formode, at vi i det lange løb har en påvirkning på bjerget i modsætning til hvis vi aldrig havde været der. En ting vi er bevidste om er, at vi er med til at forme freeride kulturen, udstyret vi benytter og som designes til den kommende sæson. Det behøver ikke kun at være igennem den verbale samtale, men også igennem nonverbal adfærd i off-piste, og i konkurrencesammenhæng.

Vi driver bloggen www.pigeripudder.dk, hvor vi beretter om rejser, træning og konkurrencer og med denne blog er vi med til at forme freerider kulturen. I konkurrencesammenhænge bliver vi inspireret af andre freeridere, deres linjevalg, og vi inspirerer ligeledes vores modstandere og hinanden. Ud fra de organisatoriske terræner var det at forme og blive formet ligeledes en værdi, som der blev lagt vægt på i forhold til at favne kompleksiteten. Nemlig at være bevidst om, at være en inspiration for andre, samt blive inspireret af andre.

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

Vi finder Staceys tilgang interessant da vi ud fra de organisatoriske terræner får den viden at lederne henter inspiration og inspirerer hinanden gennem samtalen. På den måde former lederne, og de bliver formet af daglig interaktion med kollegaer. Stacey tager dog samtalen det skridt videre og udtrykker at organisationen opstår på baggrund af samtalen. Hvis der ikke er interaktion tilstede i form af samtalen er en organisation ikke en organisation, hvilket han eksemplificerer i nedenstående.

"Hvis jeg møder på mit Universitet på en søndag og formår at komme forbi sikkerhedsvagterne, så finder jeg kun nogle bygninger. Men hvor er den ting, vi kalder Universitetet, blevet af? Når jeg kommer mandag morgen, oplever jeg et Universitet: studerende, personalet, underviserne, administrationen, der alle møder ind til dagens dont. En organisation er altså en række sociale processer over tid."
[kilde 13]

Vi er dog af den overbevisning, at off-pisten stadigvæk er off-pisten, når vi ikke befinder os i den - eksempelvis når vi står på hotellet og kigger op på bjerget, eller når vi står for foden af bjerget og kigger op, så er det stadigvæk en off-piste. Staceys tankegang bygger på at det er i interaktionen mellem individer, altså i local interaction, at organisationer formes. For at gå undersøgende til dette, vil vi prøve at forholde os til hvad det er vi interagerer med i off-pisten, for at forstå Staceys syn. Vi har i specialet forholdt os til, at vi i off-pisten interagerer med bjerget, da der er herigennem at vi ser bjergets affordances, hvilket er med til at forme vore ved ned over bjerget. Helt præcist, er det foruden bjerget, sneen der ligger på bjerget, som vi interagerer med. Det vil sige, at hvis sneen smelter kan vi som freerider ikke interagerer med bjerget, med mindre vi har lyst til at vandre i bjergene. Off-pisten er om sommeren ikke en off-piste, men en mark, hvor køer og geder græsser. Dette syn åbner pludselig op for en forståelse af Staceys påstand om, at vi som freerider først er freerider når vi interagerer med sneen der ligger på bjerget.

Vi er efterhånden et godt stykke ned ad bjerget, og vi kan mærke at sneen begynder med at blive tungere, og dette sætter store krav til selv den bedste freerider. Stacey ser upåvirket ud, hvilket imponerer os, så vi forbliver i baggrunden for, at tjekke hans teknik ud i den tunge sne.

INDIVIDET

Vi holder os inden for rækkevidde så vi kan aflure Staceys tilgang og forståelse til det enkelte individ, som har stor betydning for hans forståelse af Complex Responsive Processes. Staceys udgangspunkt, og grundlæggende inspirationskilde til at forstå individet og den procesuelle tankegang, er grundet i socialpsykologen Georg Herbert Meads tankesæt.

"...et eller andet sted så er han (Stacey) meget mere optaget af de her sociologiske teorier som Elias og Mead, end han er af kompleksitetsvidenskaben."
[Solsø, 2013]

Meads tilgang til at forstå individet bygger på socialpsykologien, som centrerer sig om relationen mellem individerne, frem for det enkelte individ. Det er dermed ikke individet som beskrives, men individets ageren, der er interessant at se på. Meads tankegang er, at den menneskelige bevidsthed opstår i den kommunikative interaktion mellem mennesker. Selve kommunikationen anses som en social proces, hvor det er sproget og de kropslige tegn, der bærer kommunikationen. Tilgangen er bygget op omkring Meads begreb 'selvet'. Vi har i specialet ikke forholdt os til det enkelte individ/den enkelte freerider, og vi vælger derfor at aflure Staceys teknik for, at forstå hans syn på individet og interaktionen.

Stacey er af den opfattelse at 'selvet' eksisterer i relation til andre "selver" og, at samfundet er bygget op af 'selvet'.

"... kroppen bliver først til et selv, når den har udviklet et sind eller en bevidsthed i den sociale erfaringsdannelses sammenhæng"
[Mead, 2005; 82].

Herved forståes, at mennesket skal indgå i en social interaktion, da mennesker ikke udgør et 'selv', hvis denne ikke interagerer med andre 'selver'. Det vil sige, at 'selvet' formes ud fra den interaktion 'selvet' har med omverdenen. Stacey anvender ikke begrebet 'selvet', men anvender i stedet begrebet, individet [Stacey & Shaw, 2006: 129].

"Vi aflæser meningen i andre menneskers handlinger, også i sammenhæng, hvor de selv, måske, ikke er sig denne mening bevidst. Små tegn fortæller os hvad de er ude efter (...) Her ser vi en procesform, ud af hvilken sproget kunne dannes, forstået på den måde, at en bestemt attitude hos det ene individ fremkalder en reaktion hos det andet individ, hvilket i næste omgang giver anledning til en ny reaktion og en ny reaktion og så fremdeles."
[Mead, 2005: 44-45]

Det er ikke kun igennem dialog, at individet formes, men også igennem den non-verbale interaktion at selvet bliver til. Forståelsen af Individet og dennes bevidsthed er vi enige i. Men i vores situation som freeridere, er vi også nødt til at medtage den dimension, at vi agerer med bjerget. Vi er altså overbeviste om, at individet ikke kun udvikles igennem interaktionen men, at konteksten også har en indflydelse herpå. Vi er af den opfattelse, at vi i interaktionen med bjerget, og ved af benytte det bjerget afforder os, er med til at skabe et 'selv' som freerider. Vi er ikke uenige med Stacey, men inddrager foruden det verbale og nonverbale også den interaktion vi har med omgivelserne. Vi vælger derfor at slå et sving hen imod en anden Mead inspireret teoretiker John Shotter. Shotter har udviklet begrebet *determining surroundings*, som er med til at beskrive de fysiske omgivelseres betydning. Han beskriver ikke kun relationen, men også menneskers kropslige oplevelse af og involvering i de sociale omgivelser. Det vil sige at den sociale verden, vi oplever, kan ses som:

"Dialogically-structured nature of our involvements with our surroundings"
[Shotter, 2000:107].

Dette syn sammenholder vi med vores daglige interaktion med sneen og bjerget, som vi har beskrevet som, hvad Gibson kalder for *affordance*. Shotters opfattelse af menneskers interaktion med de muligheder, der tilbydes ligger sig yderst tæt op ad Gibsons forståelse af *Affordance* begrebet, jævnfør afsnittet *Affordance*.

"The fact that we continually and spontaneously "shape", "build", or "construct" our performances in our daily affairs as we act "into" the opportunities offered by our surroundings"
[Shotter, 2000:107].

Vi er på baggrund af Gibsons *affordance* begreb og Shotters syn på *Determining Surroundings* blevet bevidst om at der ligger en værdi i den daglige interaktion vi har med bjerget og hvad det afforder os. Det er i denne interaktion at vi favner og forholder os til hvad bjerget tilbyder. Ligeledes finder vi det interessant at medtage Staceys syn på individet, hvor han er inspireret af Meads 'selv'. At det er i interaktionen med bjerget at vi danner et individ som freerider. Vi vil derfor tage denne viden med os og tilføje omgivelsernes betydning som en påvirkning på individet. I den Organisatoriske freeride betyder det at individet dannes i interaktionen med andre individer, men at omgivelserne og det nonverbale ligeledes påvirker individet og former individet. Stacey kører videre og vi bliver ved med at have ham inden for rækkevidde, da vi er yderligere interesseret i at forstå individets interaktion.

INDIVIDETS INTERAKTION

Stacey kører væk fra den tunge sne og ud til et opkørt stykke, med mange små forhindringer. Det ser umiddelbart ikke ud til, at Stacey udfordrer de små forhindringer, men det har vi tænkt os, for at opnå flere point hos dommerne. Stacey beskriver den interaktion der sker imellem individerne nærmere, igen med inspiration fra Mead. Her anvender Mead begrebet *"the conversation of gestures"* [Stacey, 2011: 331] til at forklare, hvordan interaktionen mellem individer sker. Han benytter ikke en afsender og modtager, men ser i stedet en "krop" eller et individ, som udfører en gestus til et andet individ. Der kan ske to ting, at der bliver svaret tilbage med en gestus eller, at der ikke bliver svaret. Om der bliver responderet eller ej, så er det her, at meningen og identiteten skabes. Denne proces hvor start og slut beskrives som vilkårlig har Stacey givet navnet *responsive processes*. Gestussen er ikke fastlagt som en bestemt hensigt, men som beskrevet i ovenstående, formes den i selve interaktionen [Stacey, 2011: 332]. Denne påstand at gestussen ikke er fastlagt, men formes i selve interaktionen er vi delvist enige i. Vi er bevidste om at vi i interaktionen med bjerget ikke altid kender den bestemte hensigt i vores linje ned over bjerget, og at vi oplever, at vi intuitivt reagerer på uforudsigeligheder i bjerget. Dog ligger der forberedelser forud, inden vi bevæger os ud i off-pisten, hvor vi forholder os til de uskrevne- og skrevne regler, og tester for lavinefare.

Stacey kører væk fra den tunge sne og ud til et opkørt stykke, med mange små forhindringer. Det ser umiddelbart ikke ud til, at Stacey udfordrer de små forhindringer, men det har vi tænkt os, for at opnå flere point hos dommerne. Stacey beskriver den interaktion der sker imellem individerne nærmere, igen med inspiration fra Mead. Her anvender Mead begrebet "the conversation of gestures" [Stacey, 2011: 331] til at forklare, hvordan interaktionen mellem individer sker. Han benytter ikke en afsender og modtager, men ser i stedet en "krop" eller et individ, som udfører en gestus til et andet individ. Der kan ske to ting, at der bliver svaret tilbage med en gestus eller, at der ikke bliver svaret. Om der bliver responderet eller ej, så er det her, at meningen og indentiteten skabes. Denne proces hvor start og slut beskrives som vilkårlig har Stacey givet navnet responsive processer. Gestussen er ikke fastlagt som en bestemt hensigt, men som beskrevet i ovenstående, formes den i selve interaktionen [Stacey, 2011: 332]. Denne påstand at gestussen ikke er fastlagt, men formes i selve interaktionen er vi delvist enige i. Vi er bevidste om at vi i interaktionen med bjerget ikke altid kender den bestemte hensigt i vores linje ned over bjerget, og at vi oplever, at vi intuitivt reagerer på uforudsigeligheder i bjerget. Dog ligger der forberedelser forud, inden vi bevæger os ud i off-pisten, hvor vi forholder os til de uskrevne- og skrevne regler, og tester for lavinefare.

"I off-pisten forholder vi os til bjergets uskrevne regler og tester for lavinefare. Det vil sige, at vi løbende stopper op, udveksler erfaringer og dobbelt tjekker forholdene, da vi ikke kan være hundrede procent forberedte på forholdene ud fra analyser"
[Freeride erfaringer].

Vi kan på baggrund af vores intuitive reaktioner i off-pisten forholde os til Staceys tilgang, at gestussen ikke er fastlagt som en bestemt hensigt, men at den formes i interaktionen. Dog mener vi, at der forud for denne frihed til intuitivt at reagere på en gestus (uforudsigeligheder) ligger der forberedelser og løbende tests i off-pisten, så vi i splitsekundet kan føle os frie. En lavine kan i dette perspektiv ses som en gestus, hvortil vi respondere på lavinen. Vi er dog bevidst om at bjerget ikke er intentionel og har en fri vilje, men vi vil mene at vi som freerider interagerer med bjerget og påvirker hinanden simultant.

Ved at benytte vores erfaringer fra off-pisten tager vi fat i vores interaktion med bjerget, hvor Staceys tilgang indtil videre centrerer sig om individers samtale og den gestus der her opstår. Han medtager ikke omgivelserne, hvilket vi stiller os kritiske overfor. Indtil videre finder vi teorien interessant, men vi har svært ved at forstå at Stacey kun forholder sig til individers samtale, og ikke til omgivelsernes betydning.

FORANDRING

Staceys tilgang til det uforudsigelig på baggrund af interaktionen er en måde, at prøve at forstå og forklare, hvad det er vi allerede foretager os i en usikker verden. En verden hvor interaktionen kreeres af mennesket, og hvor der ikke dikteres hvad de burde have gjort eller hvad de kunne have gjort. Stacey ser udviklingen i organisationen som en udvikling i identitet. Det vil sige, at for at gøre ting anderledes i organisationen, skal individet opfatte sig selv og organisationen på en ny måde. I forandringssammenhæng stiller det kravet, at for at kunne ændre noget i organisationen skal det enkelte individ forstå og opfatte det anderledes for at en ændring implementeres [Stacey & Shaw, 2006: 134] Vi finder denne tilgang interessant, da Torben i sit organisatoriske terræn, beskrev problematikken ved at gå fra amterne til kommunerne. Skiftet har betydet en forandring i arbejdsopgaver og, at medarbejderne skal anskue deres arbejde med et bredere perspektiv. En ændring, som ikke har været let, da medarbejderne stadig anskuer deres arbejde med et ensrettet perspektiv i stedet for at anskue med et bredspektret perspektiv. Vores lavpraktiske viden fra Torbens organisatoriske terræn gør, at vi må indrømme, at vi pådrager os Staceys syn, at medarbejderne selv skal erkende forandringen for, at den kan finde sted i organisationen. Staceys opfattelse af hvad der sker på mikroniveau former organisationen på makroniveau, mener vi, er en proces, der sker over tid. I freeride kan vi ikke ændre off-pisten, blot fordi vi begynder med at tænke anderledes, hvilket naturligvis også skyldes det faktum at vi ikke kan ændre på bjergets fysik. Men professionelle freeriders viden, om interaktionen med bjerget, er med til at forme næste sæsons ski, og hermed over tid med til at ændre opfattelsen af egenskaberne for ski. Vi er ikke af den overbevisning at en organisation ændrer sig over en nat, men vi tillægger os Staceys syn, hvor små ændringer over tid er med til at ændre hele organisationen. Her har vi foruden samtalen medtaget omgivelserne, som en påvirkning på samtalen og organisationen.

OPPONERER MOD FORSKRIFTER

Ralph Stacey er på mange måder, ligesom os, også freerider, fordi han opponerer mod at køre på pisten, hvor der køres den trivielle vej fra toppen af bjerget til pisten slutter, ned over en perfekt præpareret piste, hvor reglerne er sat. Vi er dog, som nævnt tidligere, uenige i hans tilgang til at kaste sig ud i 'off-pisten' uden nogen former for forberedelse.

"...der er en anke imod hele ideen om at lave forskrifter"
[Solsø, 2013]

Jævnfør afsnittet "Freeride erfaringer" har vi erfaret en vigtighed i at forberede os inden vi kører ud i off-pisten, da det danner fundamentet for at føle sig fri i off-pisten, men også fordi uforudsigeligheden er så stor, at det kan have fatale konsekvenser, hvis vi for eksempel ikke bruger tid på at nærstuderer terrænet. Hvis man som freerider ikke har undersøgt det komplekse terræn, kan det ende ud med, at man farer vildt i terrænet, og det kan gå hen og ende galt.



Billede 42: En freerider som ikke har undersøgt terrænet og er dermed endt i stor fare – there is no way back!.

Vi vælger derfor, i modsætning til Stacey, at lave kortsving, da vi ud fra vores erfaringer, er af den overbevisning, at en organisation vil 'fare vildt' i den organisatoriske off-piste, hvis organisationen ikke er forberedt på, at skulle navigere i et turbulent og omskiftelig miljø. Dette kommer ligeledes til udtryk i de organisatoriske terræner, hvor lederne beskriver at man skal besidde egenskaberne, evne, vilje, styrke og tro inden man bevæger sig ud i det komplekse terræn. Blandt andet inddrager Jesper en træningsbane i sit ledelsesrum, hvortil han beskriver den som et frirum hvor han som leder kan afprøve nogle ting.

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

På baggrund af ledernes terræner for vi frem, at de heller ikke bare springer ud i kompleksiteten, men at de også forbereder sig på det uventede. Vi ser en værdi i, at kunne være tilstede i det komplekse terræn uden at blive fortabt – derfor kan det også være svært at opgive kontrol (eller en illusionen om kontrol) for hvad har man så? Derfor holder vi fast i vores erfaringer og vælger ikke samme vej, som Stacey. Det skal dog sige, at vi er bevidste om at ligegyldigt hvor godt vi forbereder os, før vi begiver os ud i off-pisten, så ved vi aldrig, hvad vi har i vente – ligesom organisationer.

Staceys tilgang til det uforudsigelig på baggrund af interaktionen er en måde, at prøve at forstå og forklare, hvad det er vi allerede foretager os i en usikker verden. En verden hvor interaktionen kreeres af mennesket, og hvor der ikke dikteres hvad de burde have gjort eller hvad de kunne have gjort. Stacey ser udviklingen i organisationen som en udvikling i identitet. Det vil sige, at for at gøre ting anderledes i organisationen, skal individet opfatte sig selv og organisationen på en ny måde. I forandringssammenhæng stiller det kravet, at for at kunne ændre noget i organisationen skal det enkelte individ forstå og opfatte det anderledes for at en ændring implementeres [Stacey & Shaw, 2006: 134] Vi finder denne tilgang interessant, da Torben i sit organisatoriske terræn, beskrev problematikken ved at gå fra amterne til kommunerne. Skiftet har betydet en forandring i arbejdsopgaver og, at medarbejderne skal anskue deres arbejde med et bredere perspektiv. En ændring, som ikke har været let, da medarbejderne stadig anskuer deres arbejde med et ensrettet perspektiv i stedet for at anskue med et bredspektret perspektiv. Vores lavpraktiske viden fra Torbens organisatoriske terræn gør, at vi må indrømme, at vi pådrager os Staceys syn, at medarbejderne selv skal erkende forandringen for, at den kan finde sted i organisationen. Staceys opfattelse af hvad der sker på mikroniveau former organisationen på makroniveau, mener vi, er en proces, der sker over tid. I freeride kan vi ikke ændre off-pisten, blot fordi vi begynder med at tænke anderledes, hvilket naturligvis også skyldes det faktum at vi ikke kan ændre på bjergets fysik. Men professionelle freeriders viden, om interaktionen med bjerget, er med til at forme næste sæsons ski, og hermed over tid med til at ændre opfattelsen af egenskaberne for ski. Vi er ikke af den overbevisning at en organisation ændrer sig over en nat, men vi tillægger os Staceys syn, hvor små ændringer over tid er med til at ændre hele organisationen. Her har vi foruden samtalen medtaget omgivelserne, som en påvirkning på samtalen og organisationen. Det er altså altid en illusion om, at man tror man har styr på det, hvilket også gør at vi føler os frie. Vi er dog overbeviste om at forberedelserne gør, at man bedre kan navigere i kompleksitet. Måske handler det blot om, at man i højere grad skal være bevidst om det uforudsigelige for ikke, at blive for ensopret og netop tro, at man kan planlægge og derfor være tilbøjelig til ikke at se, hvad der ellers opstår af muligheder. Sat lidt på spidsen kunne man tale om, at verden er kompleks og uforudsigelig, men som individ, og det samfund vi lever i, kan vi ikke bare flyde rundt i en kompleks verden, men vi må nødvendigvis have nogle retningslinjer.

For bedre at forstå Staceys tilgang til det, at anke mod forskrifter henter vi inspiration fra Solsø for bedre at forstå Staceys

"Altså der er masser af god grund til at have intentioner hmm, men det, men altså det der er rigtig vigtigt det er øoh og have blik for den responsive proces, så hvad sker der når vi har en plan?"

[Solsø, 2013].

Solsø giver her udtryk for, at teorien Complex Responsive Processer og Stacey er interesseret i, hvad der sker i organisationer, processer og interaktionen. Intentioner og planer ligger, ifølge Stacey, som globale mønstre, der betyder, at hvert individ interagerer efter egen intention i små lokale situationer. Disse interaktioner danner sammen et globalt mønster, der ikke kan forudses, da det emergerer ud fra mange handlingsmønstre og intentioner. Det er først når vi begynder at sætte ord på dem i den lokale interaktion, at de kommer til live i det globale mønster. Det er her meningen sker og det er her, at den intendede plan måske misforstås, eller andre ikke finder enighed i planerne. Det er i denne interaktion, at Stacey mener, at planerne og strategierne kan sætte sig i vejen for en nysskabelse, da planen spænder ben for planen [Solsø, 2013].

Overført til off-pisten formoder vi, at Stacey mener, at vi ved at opstille mål, delmål og ved at have en intention med vores skiløb spænder vi ben for os selv og dermed ikke ser de affordance, der opstår i spillet med bjerget. Vi er dog af den overbevisning, at vi bliver motiverede af at have delmål og mål i off-pisten, og at det hjælper os til at yde vores bedste og lidt mere til. Vi forstår Stacey syn, og må erkende at vi i en konkurrencesituation kan glemme det omkringliggende og dermed ikke se hvad bjerget afforder. Dette fordi fokuset ene og alene er på at udføre den valgte linje ned over bjerget, ramme de pejlemærker vi har opstillet i hovedet og i høj fart nå i mål. Fokuset ligger på linjevalget, og vi glemmer hermed intuitivt at agere på de uforudsigeligheder, der opstår, og gribe hvad bjerget afforder. I hverdagen derimod reagerer vi intuitivt på uforudsigelighederne, og vi leger med bjerget, og det er i spillet med bjerget, at vi ser de affordance det byder os. Vi er ikke låst af et linjevalg, men har stadigvæk et mål om at køre den bedste linje og udfordre bjerget. På baggrund af Staceys syn må vi erkende, at der ligger en værdi i de responsive processer samt, at have blik for hvad det er, der sker, når man laver en plan og følger den til punkt og prikke. Vi henter her viden fra modellen Organisatorisk freeride, hvor vi har erfaret en vigtighed i at se på opgaver med flere perspektiver, og ikke glemme det omkringliggende. Vi vil mene, at vi er kommet frem til en erkendelse om, at det er i hverdagssituationen og ikke i konkurrencesituationen, at vi kan berige til en bredere forståelse, hvor vi med vores freeride mentalitet ser mulighederne i stedet for begrænsninger.

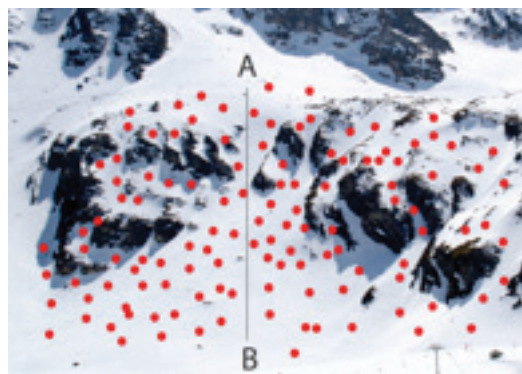
I off-pisten har vi erfaret, at vi ved at fokusere på mellemrummene mellem tætte træer kommer sikkert ned i modsætning til at fokusere på træerne, og dermed svinge direkte ind i træerne. En brugbar metafor i organisationer, hvor lederne og Stacey er af den opfattelse, at hvis man hæfter sig for meget ved målet, eller fokus kun er rettet på opgaven, så glemmer man at se det omkringliggende.

Vi finder en kvalitet i Staceys syn på det at anke imod at lave forskrifter og følger hermed Staceys linje over mod træerne. Her støder vi på Staceys makker fra University of Hertfordshire's Complexity and Management Center, Patricia Shaw, som ligeledes forsker i Complex Responsive Processes. Hun går skridtet videre og foreslår organisationer, at blive længere tid i åbningsfasen. Patricia mener, at nøglen er at blive længere tid i åbningsfasen og ikke for hurtigt at formulere en løsning. Hun har erfaret at der er en tendens til, at man for hurtigt forhaster sig videre, hvilket begrænser samtalen og de innovative processer. Man skal undgå at falde i og benytte nye begreber og projekter til at konkludere [Shaw, 2005, 20]. Patricia's syn finder vi interessant, da hun i modsætning til Stacey prøver at komme med forskrifter til hvorledes man skal forholde sig til den kompleksitet der opstår. Vi medtager denne viden, til modellen Organisatorisk Freeride s. 106. Dette for at sikre en innovativ tilgang til opgaverne. Denne viden kan være med til at give lederne et bredere perspektiv, som Torben ligeledes efterspørger i fortællingen af sandkassen.

MÅLSÆTNINGER

I denne konkurrencesituation har vi et mål om at vinde over Stacey, vi vil altså imponere dommerne og foretage et bedre og mere teknisk svært linjevalg end Stacey. Inden vi kørte ned, nævnte Stacey, at en organisation har intentioner, men at organisationen hele tiden skal have blik for den responsive proces og vurdere, hvad det er, der sker, når der opstilles planer for organisationen. At mål og intentioner kommer til at stille sig i vejen for nye ting som kan ske.

I off-pisten står vi på toppen, med et fælles udgangspunkt, og vi har alle det samme mål om at mødes i bundet og få en fantastisk oplevelse. Vejen fra start A til målet B er individuelt, og det er altså op til den enkelte freerider eller medarbejder at udnytte råderummet imellem A og B, og heraf affødes den innovative handlen i terrænet.



Billede 43: Komplexitet fra A til B.

Billedet illustrerer vores tilgang til kompleksiteten i freeride verdenen, såvel som i den organisatoriske freeride. Linjen mellem A og B illustrerer den kedelige og forudsigelige vej ned over bjerget, imens de røde prikker illustrere det uforudsigelige som er med til at skabe en anderledes linje fra A til B. Stacey mener at den lineære tænkning giver en illusion og den lige vej fra A til B, men at denne vej ikke findes, da man aldrig kan forudse hvad der sker.

"when organizations are written and talked about, attention is usually focused almost exclusively on emotionally detached, rational, step-by-step analysis and structured processes of planning and decision-making within monitoring forms of control. The emphasis is on predictability and the removal of uncertainty"
[Stacey & Shaw, 2006:124]

I og med at kompleksiteten ikke kan styres, bliver man nødt til at favne den, og måske fører dette til en alternativ vej. Som tidligere nævnt har vi i relation til freeride konkurrencer, planlagt en linje ned over bjerget. På grund af uforudsigeligheder, er det ikke altid at denne linje kan følges til punkt og prikke. Derfor bliver vi som freeridere nødt til at være omstillingsparate og på et splitsekund, være i stand til at ændre retningen i off-pisten, hvilket vi kun kan gøre fordi vi er forberedte. Vi er altså af den overbevisning, at mål ses som noget positivt. Det er dog vigtigt, at der reflekteres over disse mål så de ikke begrænser svingene ned over bjerget, men at de derimod motiverer medarbejderne på deres vej fra A til B. På baggrund af vores erfaringer, og hvad vi har udledt fra samtalerne med lederne fra Hjørring Kommune, mener vi altså, at organisationen bliver nødt til at forberede sig på at favne den kompleksitet, der er i organisationen, inden organisationen kaster sig ud i den Organisatoriske Freeride.

Vi er til dels enige i Staceys linjevalg og er af den opfattelse at mål er en motivationsfaktor for vores færden i off-pisten. Vi er dog som tidligere nævnt bevidste om at målet kan sætte sig i vejen for et bredere perspektiv. Vi er derfor af den opfattelse, at lederne skal motivere medarbejderne til, at blive længere tid i åbningsfasen, men også at motivere dem til at stoppe op, sondere terrænet og løbende opstille nye delmål. I Organisatorisk Freeride kan det eventuelt komme til udtryk ved, at man laver nogle pejlemærker på bjerget, som ønskes at følges, men at man ser et potentiale i at udnytte de udfordrigeligheder, altså at bevæge sig i et større område af de røde felter.

Vi har på nuværende tidspunkt fået en nuanceret opfattelse af Staceys tilgang til kompleksitet, men er kun et stykke hen af vejen enige med ham, og vi vil derfor bruge hans viden som inspiration til at udvide vores horisont. Vi er nu nået til hvad Stacey anser som styrende for processerne. Ordvalget styrende kan være misvisende i et kompleksitetsteoretisk perspektiv, da det centrale i teorien er, at processer og interaktionen mellem individer ikke kan styres. Dette er et interessant ordvalg, og vi holder os derfor tæt på Stacey.

SOCIAL PRAKSIS

Stacey benytter her George Herbert Mead og George Wilhelm Friedrich Hegel til at forklare hvordan individet er styret af sociale processer. Mead er af den opfattelse at, hvad der er styrende for mennesket, er individets trang til at passe ind i det sociale samfund, på arbejdet og i fritiden. Meads tanker bygger på Hegel syn for, hvordan sindet tænker. Hegel er af den opfattelse, at enkeltpersoner er fundamentalt socialt praktiserende - alt hvad de gør, tænker og siger, tager form på baggrund af den sociale praksis [Stacey, 2011: 300]. For eksempel har vi gennem vores opvækst fået fortalt, hvad vi må og ikke må.

"Hvad vil folk ikke tænke om dig, hvis du gør dit eller dat"
[Stacey, 2011: 340].

Udsagnet er ikke en advarsel, men blot en fortælling om, hvordan samfundet vil tænke om individet. Sociale normer og kontrol som er med til at præge individet op igennem opvæksten. Stacey mener, at denne form for social kontrol er styrende for individets ageren i samfundet og i organisationen. Samt at den sociale afhængighed bliver formet i interaktionen. I modellen organisatorisk freeride har vi medtaget uskrevede regler, som beskrivenden for sociale praksis i off-pisten. Vi er derfor enige i Staceys opfattelse af sociale praksis, men benytter ordet uskrevede regler. Vi hopper derfor let over denne sten i off-pisten og tager Staceys viden med til at understøtte vores viden om de uskrevede regler i off-pisten.

MAGTFORHOLD

Ralph Stacey trækker på den tyske filosof Norbert Elias for at forklare den magtrelation, der opstår mellem mennesker i samtalen. En faktor der er med til at styre processen. Ordvalget er dog meget stærkt ladet, da magt er et stærkt begreb, som oftest forbindes med det at lede og styre. Elias er af den opfattelse, at magt ikke er noget man besidder, men det er tilstede i alle menneskelige relationer. Magten viser sig som modspil enten igennem samtalen eller non-verbalt. Elias opfatter ikke magtbegrebet negativt, som den klassiske opfattelse af magt der knytter sig til den hierakiske forståelse. I stedet opfatter han magtbegrebet som noget der skaber muligheder og begrænser mennesker.

"As soon as we enter into relationship, therefore, we constrain and are constrained by others, and, of course, we also enable and are enabled by others"
[Stacey & Shawn, 2006: 134]

Elias beskriver, at så længe individet er i relation til omverdenen og andre individer, er denne relation begrænset af magtforholdet imellem individerne. Individet bliver efter Elias opfattelse begrænset af menneskerne omkring dem, hvis individet skal passe ind og være en del af samfundet. På samme tid, ved at være en del af samfundet, er individet også i stand til at gøre hvad individet vil [Stacey and Shaw, 2006: 134]. Det vil sige, at individet får stillet muligheder til rådighed ved, at være en del af samfundet på samme tid med, at samfundet og individers magtrelationer er begrænsende.

I freeride verdenen ser vi ikke magtperspektivet udelukkende som en menneskeskabt faktor, men vi udvider magtperspektiver med bjerget og off-pisten. Bjerget ses som den store magt og udfaldet såsom laviner og snestorm kan have fatale konsekvenser. Magten her er derfor begrænsende for skiløberen færden ned over bjerget. Men hvis skiløberen forholder sig til og respekterer disse faktorer, kan en snestorm og lavinefarer være mulighedsskabende.

Støjheden, eksponeringen og sneunderlaget er faktorer, en skiløber skal forholde sig til efter en snestorm. En hældning på 28 til 45 % er en perfekt hældning til laviner. Hvis hældningen er over 45 % udløses lavinen naturligt af bjerget, da sneen ikke kan sætte sig ordentlig på grund af hældningen. Hvis hældningen er under 28 % har sneen svært ved at skride, men hvis den er på mellem 35 og 45 % udløses den ikke naturligt. Det vil sige, at vægten fra en skiløber trikker lavinen og medfører en udløsning af en lavine. Derfor sker de menneskeskabte ulykker oftest ved en hældning på mellem 28 og 45 %. Efter en stor snestorm skal skiløberen derfor undgå områder som disse og benytte mulighederne i at køre på ski ned igennem træerne i den lette nyfalden powder sne. Mellem træerne samles sneen og derfor er mulighederne for, at få en perfekt oplevelse for freerideren bedst her. Vi er bevidst om dette magtforhold vi forholder os til i off-pisten er et ulige magtforhold, da det er bjerget, der ene og alene har magten. Dette respekterer og forholder vi os til, og vi adfærdsregulerer ved at medbringe lavineudstyr. Vi ser dog ikke magten som en begrænsning, men med en objektiv analyse af lavine- og vejrforhold, finder vi det bedste udgangspunkt for dagens freeride. Vi anskuer magtforholdet med et positivt perspektiv, hvilket vi er af den opfattelse af, at det kan hjælpe ledere i Organisatorisk Freeride. Denne analogi ført over på muligheder og begrænsninger i en samtale betyder at individet i stedet for at se på magtens begrænsninger, skal fokusere på mulighederne i samtalen.

Staceys anvendelse af Elias teori om magtforholdet og Meads teori om kommunikative interaktioner går godt i spænd. Både magtrelationen og de sociale handlinger virker mulighedsdannende og begrænsende på individet.

"...kroppen bliver først til et selv, når den har udviklet et sind eller en bevidsthed i den sociale erfaringsdannelses sammenhæng"
[Mead, 2005: 82].

Den sociale erfaringsdannelse er skabende for 'selvet', og det er igennem denne erfaringsdannelse, at sindet og bevidstheden udvikler sig. Magt viser sig ligeledes i interaktionen med andre individer og skaber muligheder og begrænsninger for samtalen. Stacey forholder sig til den kompleksitet, der opstår igennem samtalen, hvor vi både ser den kompleksitet, der udspiller sig i samtalen, men også opfatter kompleksitet som en præmis der er tilstede i omgivelserne. Ordet erfaringsdannelse bevidner om erfaringer, der er gjort på baggrund af mange års interaktion. Her inddrager Stacey erfaringer, som skabende for individet, hvilket vi kan nikke genkende til ud fra vores erfaringer i off-pisten. Det er som tidligere nævnt her, at vi ud fra erfaringer lærer at favne og håndtere kompleksiteten, der opstår uforudsigeligt. Det er også her, som nævnt i begyndelsen af kapitlet, at Staceys teori bygger på erfaringsdannelse fra mange år i ingenørindustrien. Vi får hermed en opløftning og en tro på, at vores lavpraktiske erfaringsdannelse kan benyttes til at komme med et bud på hvorledes kompleksitet kan favnes og håndteres i organisationer. Stacey stopper pludselig op og bliver her i tvivl på sit linjevalg, da han er stødt på to modstridende paradokser. Vi går derfor ned i tempo for at se hvad han beslutter sig for.

PARADOKSER

Stacey forklarer sit syn på paradokser og beskriver dem som:

"...a state in which two diametrically opposing forces/ideas are simultaneous present, neither or which can ever be resolved or eliminated. There is therefore, no possibility of choice between the opposing poles or of locating them in different spheres"
[Stacey, 2003: 11]

Stacey mener at paradokser er en del af dynamikken i organisationen, og at disse ikke bør elimineres, da denne ulighed skaber et spændingsfelt, som ligger til grund for en innovativ udvikling [Stacey, 2003:12]. En dualistisk tankegang ville være at et paradoks, som kan elimineres fra helheden, og at man hermed kan vælge et paradoks frem for et andet [Stacey, 2003:11]. Stacey derimod accepterer paradokser som konflikter der ikke kan løses.

"...continuing tension-generating behavior patterns that are irregular, unstable and unpredictable, but lead to creative novelty"
[Stacey, 2003:12].

Han er af den opfattelse, at paradokserne har en positiv adfærd på organisationen, da man ved at se uforudsigeligheder og ustabilitet som en positiv adfærd, skaber kreativitet og nyskabelse. I off-pisten oplever vi blandt andet det paradoks, at der ved store mængder af nyfalden sne opstår stor lavinefare. Paradokset ligger i, at vi som freerider lever og ånder for at sætte de første spor i nyfalden sne, men er begrænset af lavinefaren.

Et paradoks vi ofte støder på, og som tit udfordrer os, da den nyfaldne sne ser ufattelig imødekommende ud. Vi har ligeledes i processen, at skrive et speciale, oplevet et paradoks imellem at være freerider og specialestuderende. Dette paradoks kommer til udtryk i kapitel IV, hvor vi opstiller 'Danger - Avalanche' skiltet. Her bliver vores freeride mentalitet udfordret på den langsommelige proces, det er at dvæle ved artefakterne i sandkasserne i Material Storytelling. Et paradoks vi er bevidste om og som vi forholder os til i specialet, og som vi ikke har i sinde at eliminere.

I de organisatoriske terræner beskriver Jesper paradokset, at han som leder skal tænke på teamets bedste og på hele organisationen. Et paradoks der omhandler det at være spændt ud mellem flertydige krav, og mange modsatrettede opgaver, samt holde kursen og bevare overblikket.

Det, at Stacey pludselig støder ind i paradokserne og måden han håndterer uforudsigeligheden på, er vi meget imponeret over. Vi er imponeret over, at han ser paradokser som en del af dynamikken i organisationer, som ikke bør elimineres. Vi er enige, i denne håndtering og finder dette spændingsfelt interessant at medtage i Organisatorisk Freeride. Vi vil medtage synet på paradokserne og vi vil favne denne viden som et råd til ledere. Her inddrager vi perspektivet, at lederne i stedet for at se paradokser som noget der skal elimineres, så skal de se paradokser som en mulighed for innovativ adfærd.

Lige inden mål, er vi på linje med Stacey. Vi har i sidste del af konkurrencen været enige med ham og har hele vejen igennem konkurrencen fundet inspiration i hans tilgang til Complex Responsive Processes. Det har dog ikke betydet, at vi har kørt i hans spor, da vi som freerider aldrig kunne drømme om at sætte de samme spor som modstanderen, men også fordi vi på nogle punkter ikke kan forstå Staceys tilgang.

MÅLSTREGEN

De sidste få meter inden mål sætter Stacey tempoet op. Vi når lige akkurat ikke at indhente ham, men heldigvis har tid ikke indflydelse på dommernes karakterer. Det har linjevalg, flow, aggressivitet og kontrol derimod. Illustreret i modellen det komplekse terræn konkurrence s. 43, reflekterer vi altid, efter endt gennemløb. Dette vil vi også gøre i konkurrencen mod Stacey. Vi har i denne konkurrence svært ved, at bedømme hvem der har kørt den mest spektakulære linje ned over bjerget og vi vil derfor lade det være op til dommerne, at bedømme udfaldet.

I de første sving ned over bjerget, fik vi beskrevet Staceys baggrund fra ingeniør verdenen. De erfaringer Stacey her har gjort sig, som er blev til en frustration, og som ligger til grunde for en fordybelse i Complex Responsive Processes. Denne tilgang kunne vi forholde os til, da vores freeride erfaringer ligger til grunde for nærværende speciale. Herefter fik vi en grundlæggende indsigt i Staceys opgør med systemteorien, hvor han gør op mod organisationer som værende systemer. I stedet er han af den opfattelse, at forudsigeligheden mellem ledelse og udfaldet er ikke eksisterende. Denne tilgang ligger vi os op ad og understøtter med, at uforudsigeligheder er en præmis i det komplekse terræn. I modellen Organisatorisk Freeride har vi tilføjet, at "organisationer er foranderlige og under konstant bevægelse". I stedet for at styre, kontrollere og forudse hvad der skal ske i organisationen, så favner Stacey kompleksiteten og ser mennesket som mennesker, og ikke som tingsliggjorte genstande. En tilgang vi ligger os op ad og hermed også et opgør med systemtankegangen. Vi opfatter ligeledes mennesket i organisationen, som et selvstændigt individ med følelser, lyst og egen vilje.

Stacey beskriver ikke Complex Responsive Processes som en ny teori, men nærmere som en måde at anskue verdenen på, og forstå hvad det er mennesket allerede gør. Teorien kredser om samtalen og den interaktion der her opstår. I off-pisten forholder vi os ikke til samtalen og vi aflurede derfor Staceys linjevalg for, at forstå hans syn på samtalen. Her udvidede vi forståelsen af samtalen med påvirkning fra omgivelserne. Stacey opfatter samtalen, som det verbale og nonverbale, hvor vi i interaktionen med bjerget, også påvirkes af omgivelserne. Det vil sige, at ved at interagere med hvad bjerget affører, så tilbyder bjerget en reaktion, som afleder en reaktion fra freerideren og så fremdeles.

Stacey opfatter gestussen, som en fastlagt, men ikke bestemt hensigt, som formes i interaktionen, hvilket vi til dels er enige i. Vi mener dog at der forud for denne interaktion, ligger forberedelse og løbende tests, så lederen i øjeblikket føler sig frie. Det er her, at Stacey forklarer Complex Responsive Processes, som et brud med en tilgang hvor analyse, beslutninger og planer går forud for handling, og anker mod at lave forskrifter.

Vi mener dog, at forberedelse er nødvendigt for, at kunne navigere i det komplekse terræn. Uden forberedelsesfasen vil en leder 'fare vildt' i det komplekse terræn og ikke have de nødvendige redskaber og viden med i rygsækken. Her inddrager vi en træningsbane, hvor det i organisationen er legalt at afprøve forskellige ting, samt hente sparring og inspiration fra kollegaer. Ligeledes inddrager vi delmål og mål som en motivationsfaktor. Vi er dog bevidste om at mål kan sætte sig i vejen for innovation og anser derfor målet som flygtigt. Der ligger en værdi i Staceys responsive processer, at man skal have blik for hvad der sker når man laver en plan og følger den slavisk, hvilket vi er bevidste om. Derudover er vi også blevet bevidste om, at målet kan sætte sig i vejen for et bredere perspektiv og er af den opfattelse, at lederne skal motivere medarbejderne til at blive længere tid i åbningsfasen, som Patricia Shaw foreslår. Hun har erfaret at ved at blive længere tid i åbningsfasen uden at begynde at formulere og konkludere, så sker der innovative processer. Vi finder denne forskrift brugbare og medtager at blive længere tid i åbningsfasen, men også at en leder skal motivere medarbejderne til at stoppe op og sonde terrænet og løbende opstille nye delmål.

I et forandringssammenhæng, ser Stacey udviklingen i organisationen som en udvikling i identitet. Det vil sige, at for at gøre ting anderledes skal individet opfatte organisationen og sig selv anderledes. Her inddrager vi det, at opleve opgaverne med et andet perspektiv. Vi er af den opfattelse, at for at forstå organisationen anderledes skal det enkelte individ opfatte opgaverne med et bredere perspektiv.

Social Praksis forstår vi, som de uskrevne regler som vi oplever i off-pisten, og som i Organisatorisk freeride ses som normer og uskrevne regler for adfærd.

Magtforholdet opfatter vi ligesom Stacey, som begrænsende og mulighedsskabende. Vi ser dog ikke magtperspektiver udelukkende som en menneskeskabt faktor, men udvider det med bjerget og off-pisten. Et ulige magtforhold, som vi forholder os til ved at medbringe lavineudstyr. Vi ser ikke magtforholdet som en begrænsning, men ud fra analyse af lavine- og vejrforhold finder vi de bedste muligheder og interagerer med, hvad bjerget afforder os. Analogien overført til Organisatorisk freeride er, at se mulighederne i samtalen og ikke fokuserer på magts begrænsninger.

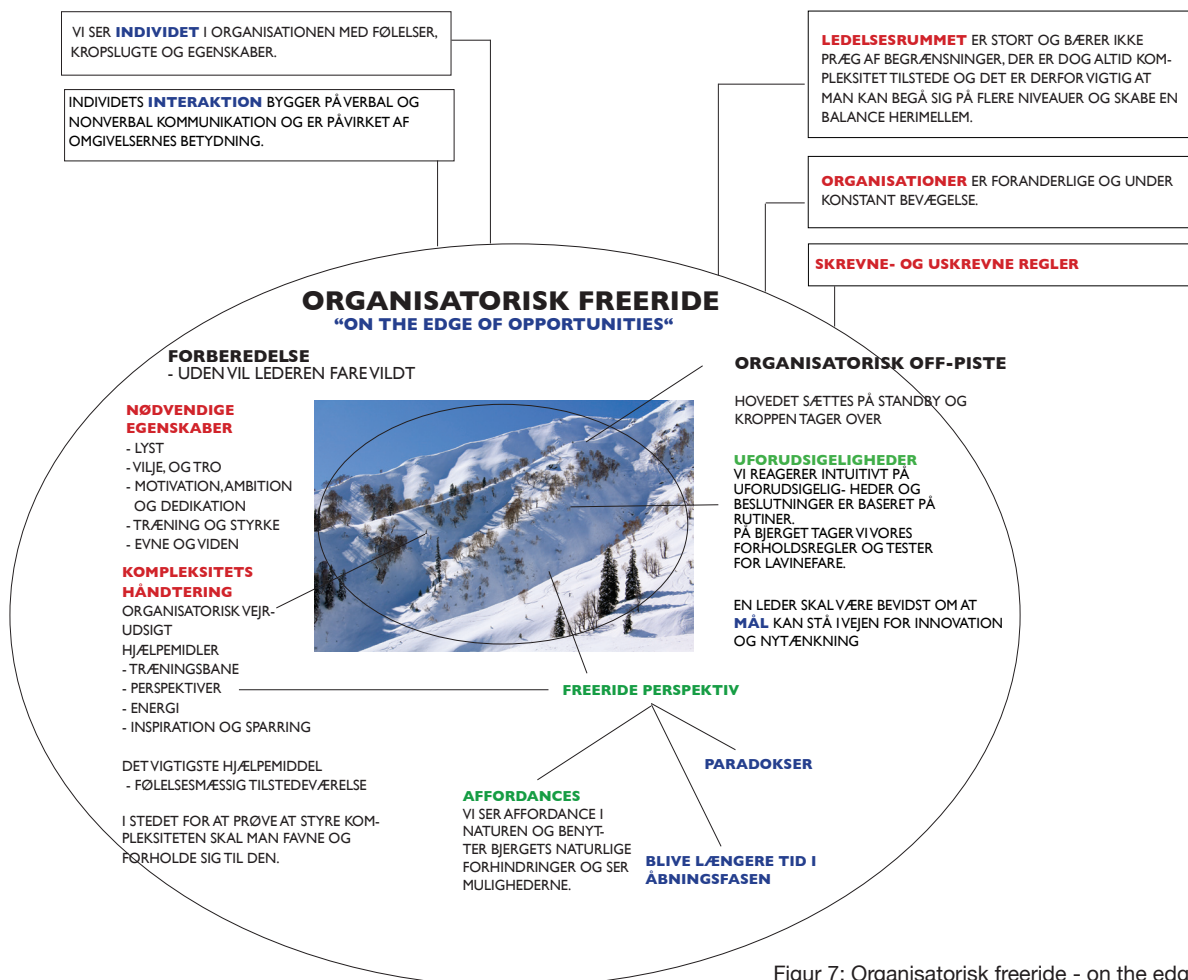
Til sidste støttede Stacey på paradokser, hvor vi blev meget imponeret over hans linjevalg. Stacey ser paradokser som en del af dynamikken i organisationer og er af den opfattelse, at de ikke skal elimineres. Han er overbevis om at de udvikler innovativ adfærd, hvis blot man ser mulighederne i paradokserne. Denne viden tager vi med os, som en vigtigt værdi, hvilket vi vil anvende i forhold til at favne kompleksiteten.

STACEY I ORGANISATORISK FREERIDE

Vi vil tilføje vores tilegnede viden fra Stacey i modellen Organisatorisk freeride. De faktorer vi tilføjer i modellen er markeret med blå for, at overskueliggøre de tilvalg vi har gjort os.

I konkurrencen med Stacey, er vi gået undersøgende til værks, og vi har herigennem reflekteret over den Organisatoriske Freeride og Staceys syn på Complex Responsive Processes. For at få et illustrativt overblik over, hvad vi har fået ud af konkurrencen med Stacey, vil vi inddrage denne viden i modellen, Organisatoriske Freeride. På nuværende tidspunkt har vi inddraget, organisatorisk kompleksitet, hvilket vi nu vælger at se bort fra i en revurderet udgave af modellen. Dette skyldes ikke, at vi finder denne viden ubrugelig, men vi er kommet frem til at formålet med denne model, er at favne og håndtere kompleksiteten i organisationer, på baggrund af vores erfaringer fra freeride. Vi mener hermed at den viden vi har fået fra lederne og konkurrencen med Stacey har været med til, at styrke vores syn på kompleksitet, På baggrund heraf får vi frembragt vores, ledernes og dele af Staceys erfaringer, som vi finder relevante at inddrage i modellen, Organisatorisk freeride. Dette, da målet med modellen er, at give et redskab til at favne og håndtere kompleksitet på en brugbar og hensigtsmæssig måde i organisationer, på baggrund af vores freeride erfaringer.

Vi lader os inspirere af Stacey, som ser på ledelse som en ideel balance mellem strategisk tænkning, rod og uorden, hvor han anvender betegnelsen "On the edge of Chaos". Vi har derfor valgt at anvende udtrykket "on the edge of opportunities" da vi med modellen organisatorisk freeride, vil have modtagerne til at se sig selv stå på bjergets top, og herfra se mulighederne foran sig. Modellen vil fra nu af hedde Organisatorisk freeride – on the edge of opportunities, som værende en inspiration til at se mulighederne med et freeride perspektiv på kompleksitetshåndtering i organisationer.



Figur 7: Organisatorisk freeride - on the edge of opportunities.

Ligesom Stacey er vi enige i, at for at favne kompleksitet, så er vi nødt til at skabe et opgør med systemteorien. I vores forståelse af ledelsesrummet og organisationen, jævnfør modellen, beskriver vi opgøret som:

"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."

og

"Organisationer er foranderlige og under konstant bevægelse."
[Organisatorisk freeride]

Vores forståelse af ledelsesrummet og organisationen vælger vi at gå videre med, da vi mener at disse er meget beskrivende for vores syn på kompleksitet. Vi vælger ligeledes at bibeholde de skrevne- og uskrevne regler, da vi anser disse som værende repræsentative i alle organisationer. Vi ser en parallel imellem de uskrevne regler og den, ifølge Stacey, omtalte sociale praksis. Vi forstår altså de uskrevne regler, som gængse normer for adfærd i organisationen og i off-pisten.

Modstridende Stacey, er vi stadigvæk overbeviste om vigtigheden af forberedelsesfasen, så den enkelte leder ikke 'farer vildt' i den Organisatoriske freeride. Da vi, inspireret af Stacey, ser individerne i organisationen, som individer med følelser, kropslugte og egenskaber vælger vi, at tilføje dette syn til modellen. Derudover bevarer vi de nødvendige egenskabs betydning i forhold til at begå sig i Organisatorisk freeride, da vi mener at disse er vigtige egenskaber, som en leder skal forholde sig til, inden denne bevæger sig ud i den Organisatoriske off-piste. Derudover vælger vi at tilføje interaktion. Interaktionen er på mange måder et overset punkt fra vores side, men vi er blevet bevidste om betydningen af interaktion, både individerne imellem i organisationen, men også den interaktion der sker imellem individet og dennes omgivelser. Med andre ord ligge vi nu vægt på betydningen af den verbale- og non-verbale kommunikation samt omgivelsernes betydning. Desuden vælger vi at inddrage perspektiver som en central rolle i modellen, og derfor vælger vi, at kalde det for et freeride perspektiv. Dette gør vi af den grund, at vi mener at lederne skal tage et freeride perspektiv til sig for, at kunne se affordances og paradokser, og for at kunne blive længere i åbningsfasen, som er baseret på inspiration fra Patricia Shaw. Vi har tidligere i specialet beskrevet at vores freeride optik, ser andre affordance i terrænet end den almindelig skiløber.

