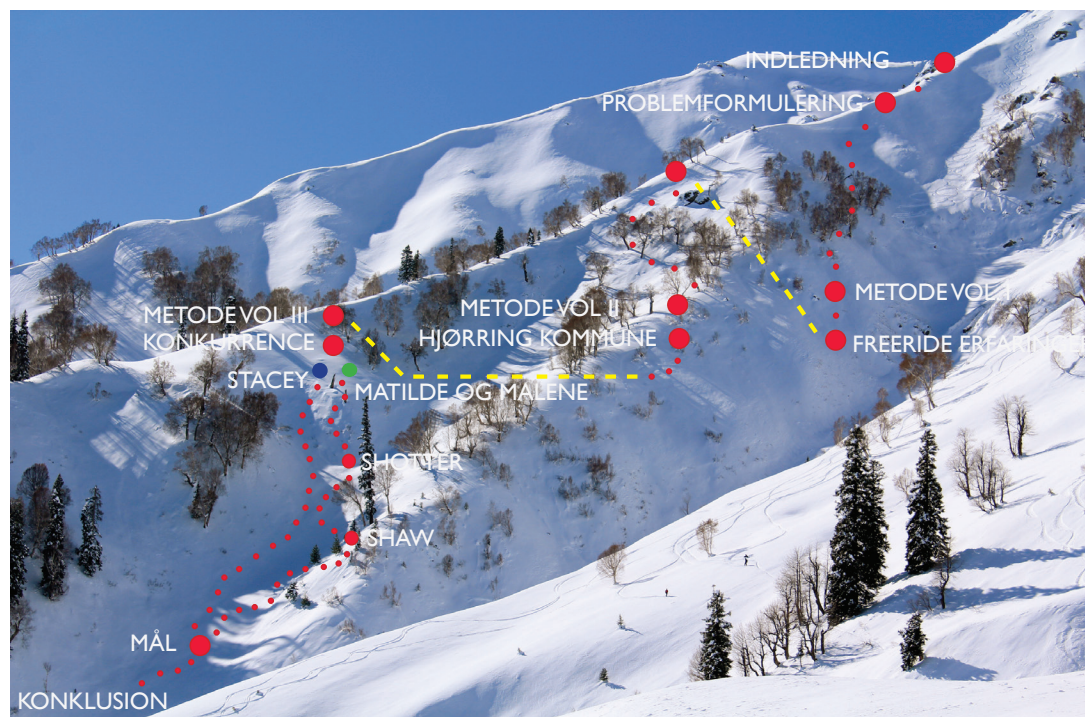


Et perspektiv der favner kompleksitet, paradokser og ser dem som en del af dynamikken i terrænet. Ved at anskue opgaver med et andet perspektiv, ligger vi op til et forandringsperspektiv, hvor medarbejdere ser andre affordance i opgaver end tidligere. Her inddrager vi at blive længere tid i åbningsfasen, inden der formuleres og konkluderes for, at fremme den innovative proces.

Slutteligt har vi valgt at gøre lederen opmærksomme på, at mål kan stille sig i vejen for et bredere freeride perspektiv. Det er altså vigtigt, at lederne er bevidste om hvad det gør, eller hvilken indflydelse det har når man i organisationen opstiller mål.

SPECIALEBJERGET

Vi er kommet ned ad specialebjerget, og vi står nu for foden af bjerget og kigger op på vores linjevalg. Det er jo ikke nogen hemmelighed, at det i vores verden plejer at gå hurtigere, for ikke at sige meget hurtigere, når vi skal ned af en bjergside i off-pisten. Vejen ned over specialebjerget har derfor været lang, men også lærerig og interessant og vi er nu endeligt i mål. I en freeride konkurrence betyder det, at dommerne nu skal give point og vurdere om vi har udfyldt kriterierne ned over facet. I nærværende speciale skal vi ikke blot udfylde kriterierne ned over specialebjerget, men også besvare problemformuleringen. Vi kan af gode grunde ikke bedømme vores egne point, men vi vil gå videre til næste kapitel, hvor vi vil opsummere hvad vi har gjort for, at udfylde specialekriterierne og besvare problemformuleringen.



Billede 45: Specialebjerget.

KONKURRENCE

“DROPPING IN FIVE SECONDS”



KAPITEL 6

KONKLUSION

I specialeprocessen er vi kommet til den overbevisning, at der har været megen ny brugbar viden, at hente ved at sammensætte to meget forskellige verdener – freeride og organisationer. Brugbar viden, i forhold til forståelse af hvad vi allerede gør i forhold til kompleksitetshåndtering, men vi har også fået udvidet vores forståelse af, hvordan ledere forholder sig til kompleksitet og hvorledes Ralph Stacey anskuer kompleksiteten i organisationer.

I begyndelsen af specialet, har vi på baggrund af vores freeride erfaringer, opnået en forståelse for, hvorledes vi agerer i off-pisten. På baggrund heraf, har vi fået frembragt vores tavse og ubevidste viden, i de komplekse terræner i hverdags- og konkurrencesituationen. Denne viden har været vigtig at få frembragt, da disse erfaringer har skabt rammerne for nærværende speciale.

Herefter indsamlede vi empiri fra de tre ledere i Hjørring Kommunes Teknik og Miljø afdeling. Her fik vi frembragt lavpraktisk viden om kompleksitet i organisationer, samt deres håndteringen heraf. Denne viden har hjulpet os på vej til at forstå, hvordan ledere forholder sig til kompleksitet, og hvordan de på nuværende tidspunkt håndterer kompleksitet. Denne del af specialet har været med til at besvare den sidste del af problemformuleringen, hvor vi fik en forståelse for hvordan kompleksitet kommer til udtryk i organisationer. Kompleksitet kan umiddelbart være svært at definere, men igennem metoden Material Storytelling, fik vi lederne til at frembringe, hvad de ser som værende komplekst i deres organisation. Vi kan ikke udelukke, at der er andre faktorer der spiller ind i forhold til kompleksitet, men vi formoder at vi har fået et bredt udsnit af hvad der forårsager kompleksitet i organisationer.

Med udgangspunkt i vores freeride erfaringer og ledernes organisatoriske terræner, kom vi frem til modellen Organisatorisk Freeride, som værende et bud på, hvordan ledere bør tilgå kompleksitet i organisationer. Herunder hvordan ledere bør favne og håndtere kompleksitet. Vi valgte efterfølgende ikke, at konkludere på den frembragte model, da vi så et potentiale i at teste denne i en konkurrence mod Ralph Stacey og teorien Complex Responsive Processes. I konkurrencen mod Stacey aflurede vi hans linjevalg, gik undersøgende til værks og lod os inspirere af hans tilgang og forståelse af kompleksitet i organisationer. Vi var ikke helt enige i Stacey linjevalget igennem off-pisten, da vi som erfarne freeridere valgte at følge vores egne intuitioner, på baggrund af tidligere erfaringer fra off-pisten, men også ud fra de erfaringer vi har gjort os fra lederne i Hjørring Kommune. Herudfra udarbejdede vi en revurderet udgave af modellen Organisatorisk Freeride, hvorefter vi ændrede navnet til Organisatorisk Freeride – on the edge of opportunities.

Ud fra ovenstående faglige metodiske, empiriske og teoretiske tilgang til specialet og på baggrund af pragmatikkens syn, hvor det der er anvendeligt er sandt, er vi nu i stand til at besvare problemformuleringen, som lyder:

Kan vores sportslige erfaringer med freeride være med til at fremme og informere et eller flere bud på hvordan kompleksitet kan favnes og håndteres i den organisatoriske hverdag?

Desuden ønsker vi at frembringe og forstå hvordan kompleksitet kommer til udtryk i organisationer.

Nævnt i ovenstående har vi i specialet og på baggrund af vores sportslige- og ledernes organisatoriske erfaringer, samt på baggrund af teoretisk viden, fået udarbejdet modellen Organisatorisk Freeride – on the edge of opportunities. Modellen er vores svar på problemformuleringen, hvor vi med et freeride perspektiv favner kompleksiteten. I første del af forberedelsesfasen beskrives der hvilke egenskaber der skal være tilstede for, at kunne favne kompleksitet. Her fandt vi frem til at lyst er en vigtig faktor, både i forhold til kompleksitetshåndtering, men også i forhold til at være indstillet på at

favne kompleksitet. Lederne skal ligeledes være motiveret, dedikeret og have ambitioner i forhold til, at navigere med kompleksitet for ikke at forsvinde med kompleksiteten. En væsentlig pointe er dog, at for at favne kompleksitet skal en leder forholde sig til, at kompleksitet er tilstede og organisationer er foranderlige og i konstant bevægelse. Ligeledes er "ledelsesrummet 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".

I anden del af forberedelsesfasen, beskriver vi hvorledes vi med analyse af terrænet, hjælpemidler, perspektiver og sparring med kollegaer giver lederne redskaber til hvorledes de skal håndtere kompleksitet når den opstår uforudsigeligt i den organisatoriske off-piste. Her inddrager vi en træningsbane, som et frirum, hvor ledere kan øve færdigheder inden de bevæger sig ud den organisatoriske off-piste. Vi er af den opfattelse at uden forberedelse, vil en leder 'fare vildt' i det komplekse terræn.

I modellen har vi indsat Freeride perspektiv, der indeholder den frie freeride mentalitet, hvormed vi ser mulighederne i organisationen. Det handler altså om at lære at navigere med kompleksiteten og IKKE at navigere udenom kompleksiteten. Ved at antage et Freeride perspektiv vil vi få lederen til at tage en innovativ holdning til, at se andre affordance samt blive længere tid i åbningsfasen. Derudover vil vi have dem til at se paradokser i organisationen, som mulighedsskabende og som en faktor de skal forholde sig til. Med redskaberne, forventer vi at lederen vil anskue organisationen og deres arbejdsopgaver med et nyt perspektiv samt at det fremmer en innovativ adfærd.

Derudover har vi valgt at ligge fokus på, at "en leder skal være bevidst om at mål kan sætte sig i vejen for innovation og nytænkning". Med dette mener vi, at det i en organisation er vigtigt at en leder motivere sine medarbejdere med målsætninger og retningslinjer, men at denne skal være bevidst om, at mål kan sætte sig i vejen for innovation og nytænkning. I nogle situationer formoder vi, at opgaver skal løses hurtigt og med store effektivitet, hvor innovation og nytænkning ikke er formålet. Hvis nytænkning derimod er formålet, skal lederen være bevidst om, at mål kan sætte sig i vejen. Derudover vil det være et redskab, at forblive længere tid i åbningsfasen, for at fremme innovationen, inden der konkluderes.

Vi er på baggrund af nærværende speciale, problemstillingen og med modellen Organisatorisk Freeride – on the edge of opportunities kommet frem til en jordnær viden og et brugbart redskab til hvorledes ledere kan favne og håndtere kompleksitet. Vi vil nu sætte specialets indhold i et bredere perspektiv, og fundere over hvordan vi kan anvende den frembragte viden. Projekteres dette over på freeride analogien, kan det sammenlignes med, at når vi er tilbage på flad jord i Danmark, så begynder vi at udforske nye mulige freeride destinationer, for at finde ud af hvor i verden vi skal udfordres næste gang. Det er lysten der driver værket, og det er i dette speciale lysten til kompleksitet, der har drevet os.

PERSPEKTIVERING

I forlængelse af konklusionen vil vi forholde os til relevansen af besvarelsen af problemformuleringen, og anvendelsen af vores resultater i praksis. Dette har vi valgt at gøre for at se specialets, og dermed den Organisatorisk Freeride – on the edge of opportunities' anvendelsesmuligheder i et bredere perspektiv.

Vi er i mål, vi har svaret på problemformuleringen, reflekteret over speciale processen og vi er nu spændte på at undersøge vores resultat i et større perspektiv. Når vi ikke er på ski, bruger vi mange timer på at undersøge mulige freeride destination, analysere vores skiteknik og sætte vores erfaringer i et større perspektiv for at blive bedre, men også fordi det er lysten og nye oplevelser der driver os. Dette vil vi ligeledes gøre i nærværende speciale, for at undersøge og komme med mulige forslag til hvad vores indhentede viden om kompleksitet kan bruges til.

I slutningen af specialet blev det mere og mere klart for os, at vores viden og modellen Organisatorisk Freeride – on the edge of opportunities, kan være en stor hjælp for mange organisationer, som bør se på kompleksitet med andre øjne. Favne den og håndtere den for, at udnytte og anvende kompleksiteten som noget positivt. Vi vil komme med et bud på, at implementere Organisatorisk Freeride – on the edge of opportunities som et relevant 'produkt' i organisationer, for at favne og håndtere kompleksiteten på freeride manér.

Det synes måske at være et naivt tiltag, at vi som freeridere og 'næsten' udsprungne kandidater i kommunikation kan tro, at vi på baggrund af vores freeride erfaringer kan udvikle en konsulentform som skal være med til, at revolutionere organisationers forståelse af kompleksitet. Vi vil dog endnu engang slå fast, at vi stadig er overbeviste om, at vores erfaringer med kompleksitetshåndtering, under til tider ekstreme forhold, godt kan begå sig indenfor diverse organisationer fire vægge. Her minder forholdene dog ikke om stejle bjergsider i Himalaya, men kompleksiteten er tilstede, og bør tilgås ligeså. Vi er dog bevidst om, at for at kunne anvende denne tilgang skal der testes for 'lavinefare' i form af, at afprøve vores viden på organisator og revurdering af modellen. Vi vil dog i denne perspektivering komme med et bud på hvordan en 'konsulentkuffert' skal se ud, når og hvis, vi udfolder os som konsulenter i Organisatorisk Freeride.

KONSULENTROLLEN

Med inspiration fra Væksthuset Midtjylland har vi sat os ind i deres startvejledning for selvstændige konsulenter, da vi er overbeviste om, at vi har en vare, som endnu ikke er set på markedet. Vejledningen er en guide til hvordan man bør bære sig ad, hvis man overvejer at påbegynde som selvstændig konsulent, og hvilke overvejelser man skal gøre sig i forhold til produktet. Derudover giver de ligeledes en uddybende vejledning, i forhold til hvilke overvejelser man bør gøre sig i forbindelse med etablering, administrative opgaver, registrering, budgetteringer og så videre [Kilde 19]. Vi vil dog ikke kede jer med tørre tal, da vi heller vil ligge vægt på konsulentrollen, selve konsulentproduktet, og anvendelsen heraf. Vi har derfor forestillet os hvordan en sådan situation ville udspille sig, i forhold til vores rolle, og hvordan vi vil formidle Organisatorisk Freeride - on the edge of opportunities

Med en kommunikationsbaggrund, og vores udarbejdede model Organisatorisk Freeride – on the edge of opportunities mener vi, at vi kan tilbyde organisationer redskaber til, at favne og håndtere kompleksitet med, for på den måde at anvende kompleksiteten som noget positivt i den organisatoriske hverdag. Da vi skal konvertere en organisation til at tænke Organisatorisk Freeride, så skal vi først og fremmest videreformidle, hvad det vil sige at være freerider. Hermed mener vi, at den omtalte freeride mentalitet skal implementeres og accepteres af medarbejderne, for på den måde, at få organisationen til at se på kompleksiteten med andre øjne. For at drage og overbevise medarbejderne til dette, skal det ske

igennem en verbal og visuel præsentation af vores freeride erfaringer, som ligeledes var tilfældet da vi præsenterede ideen for de tre ledere fra Hjørring Kommune. Dernæst vil vi præsentere organisationen for modellen Organisatorisk Freeride – on the edge of opportunities, hvor vi uddybende vil beskrive forberedelserne til den organisatoriske off-piste, og herunder de nødvendige egenskaber der skal til for, at favne kompleksiteten og for at kunne agere som freerider i organisationen.



Billede 46: Nødvendige egenskaber i Organisatorisk Freeride.

Det vil altså sige, at det for lederne i organisationen er vigtigt, at kunne relatere til egenskaberne, lyst, vilje, tro, motivation, ambition, dedikation, træning, styrke, evne og viden for, at kunne begå sig som freerider i Organisatorisk Freeride. For at beskrive og vejlede i kompleksitetshåndtering, vil vi se nærmere på vores konsulentkuffert, som er blevet udstyret med illustrationer, som skal være med til at videreformidle hjælpemidlerne til kompleksitetshåndtering i Organisatorisk Freeride, i respektive organisationer.

FREERIDEKONSULENTENS KUFFERT

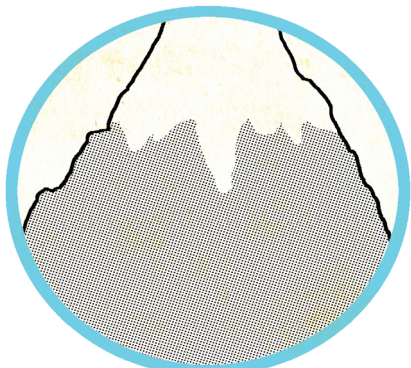
For at pakke kufferten har vi ladet os inspirere af anvendelsen af symboler, som Baderådet anvender ved landets strande.



Billede 47: Eksempel på symboler som Baderådet anvender.

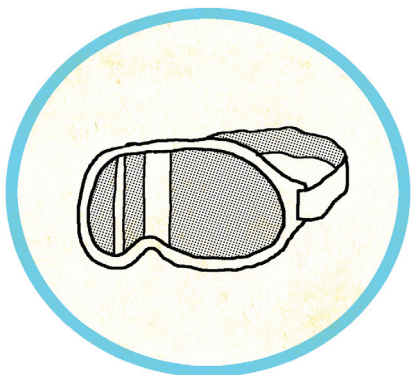
Først og fremmest har vi valgt at pakke en illustration af den organisatoriske off-piste, altså en illustration af et bjerg, som skal hænge i organisationen. Derudover har vi valgt at skitsere de symboler vi finder anvendelige til kompleksitetshåndteringen i off-pisten for, at medarbejder tager den Organisatoriske Freeride til sig. Symbolerne vil hjælpe os med at konkretisere, hvilke erfaringer vi mener er brugbare ved kompleksitetshåndtering for, at favne og anvende kompleksiteten bedst muligt i organisationer.

Nedenfor har vi valgt at opstille eksempler, som beskriver og illustrere hvordan symbolerne tænkes anvendt i organisationen, i forbindelse med konsultation.



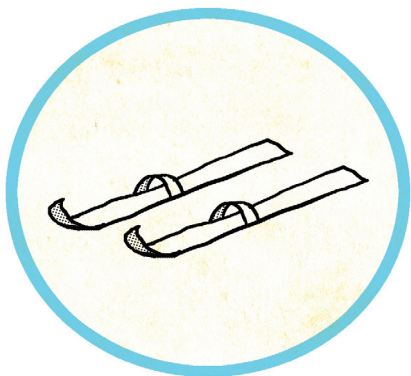
Billede 48: Et lettere bjerg.

Et lettere bjerg er et symbol for en træningsbane, hvor medarbejderne har mulighed for at træne, prøve ting af og øve sig, inden man indtager den Organisatoriske off-piste. Det lettere bjerg ligger op til, at medarbejderne skal overveje hvad de bør 'træne' på inden kompleksiteten for alvor udfordres.



Billede 49: Goggles.

Goggles er et symbol på perspektivering, som er nødvendig for at kunne se hvad bjerget afforder i den Organisatoriske off-piste. Den enkelte skal overveje hvad der skal til for, at se på kompleksitet med et andet og/eller flere perspektiver.



Billede 50: Ski.

Skienes symbolisere det vigtigste hjælpemiddel som værende en følelsesmæssig tilstedeværelse i Organisatorisk Freeride. den enkelte opfordres her til at skabe bevidsthed omkring, hvad der følelsesmæssigt er vigtigst, for at navigere i kompleksitet.

Meningen hermed er den, at imens lederne løbende får beskrevet hvad deres hjælpemidler består af, i forhold til at favne og håndtere kompleksitet, så bliver disse løbende plottet ind på bjerget, den organisatoriske off-piste. Der kunne ligeledes indgå symboler så som lavinefare, eller en stor klippe, som begge er tegn på kompleksitet i off-pisten. Nogle af symbolerne er måske tomme så rekviretterne selv kan indtegne hvad de finder komplekst eller nyttigt. Hermed vil vi få frembragt en viden omkring hvad der i organisationen er komplekst, og hvad der er udfordrende.

Hermed får vi et aktuelt billede af organisationen, den eksisterende kompleksitet, og hvordan denne favnes og håndteres. Målet hermed er, at modellen Organisatorisk Freeride – on the edge of opportunities, bidrager med redskaber til at skabe mere opmærksomhed omkring kompleksiteten og håndteringen heraf, som skal være med til at udvikle organisationen i en retning, hvor der ses muligheder i kompleksiteten.

En yderligere dimension til perspektiveringen kunne være, at undersøge mulighederne for modellens rækkevidde. I specialet har fokus lagt på, hvordan ledere i organisationer favner kompleksitet. Dette fokus blev primært skabt, grundet muligheden for at interviewe de tre ledere fra Hjørring Kommune. Vi mener dog at der ligger et potentiale i modellen, i forhold til at anvende den frembragte viden om kompleksitetshåndtering, i forhold til alle organisationens medarbejdere, og altså ikke blot lederne.

DISKUSSION

For at favne kompleksiteten der opstår i processen, at skrive et speciale, har vi i nærværende speciale kun 'tænkt' et kapitel af gangen. Det vil sige, at vi løbende har diskuteret og fastlagt hvad vores næste træk skulle være, efter hvert kapitel er blevet afsluttet. Processen har været spændende, men i takt med udarbejdelsen af specialet må vi erkende, at det til tider har været frustrerende. Frustrerende på den måde, at vi aldrig har kendt udfaldet af specialet, og hermed har vi ikke været bevidste om hvor travlt vi har haft, eller om specialet ville blive omfattende nok. Dette skyldes måske, at vi ikke har forberedt os nok på, at skulle favne specialets kompleksitet, hvilket vi løbende i processen er blevet opmærksomme på. Vi mener dog, at der ligger nogle kvaliteter i at tilgå opgaven ud fra denne arbejdsmetode. Grunden hertil er den, at vi mener at denne metode har åbnet op for kreativiteten, og derudover har den været mere transparent, idet vi løbende er nået til erkendelser. Dette sammenlignet med andre projekter, hvor man går tilbage til begyndelsen af opgaven for, at rette denne til, for at problemstillingen herefter kommer til at passe med resultatet. Desuden har vi løbende, grundet vores frie mentalitet, set affordances i forhold til udarbejdelsen af specialet, hvilket har gjort at vi fra tid til anden, er gået i en anderledes retning end forventet. Trods frustrationen har dette været enormt interessant, da vi løbende har set linjevalget udvikle sig. Den komplekse tilgang til specialet har altså gjort, at vi løbende har formet linjevalget, hvilket har resulteret i en besvarelse af problemformuleringen.

I forhold til specialets opbygning og det visuelle udtryk, så har formålet været, at vi også her har forsøgt at favne kompleksiteten. Om vi formår dette, er vi ikke sikre på, men vi har gjort et forsøg. Refleksivt kunne vi godt have brugt en 'træningsbane' hvor vi kunne skabe erfaringer, i forhold til at favne kompleksitet i opgaver. Dette da vi kun har kunnet forholde os til, hvordan vi plejer at bære os ad, i forhold til at skrive akademiske opgaver.

Nævnt i specialet, havde vi efter analysen af Hjørring Kommune nok empiri til at kunne svare på problemformuleringen. Vi valgte dog at teste, for eventuelle lavinefarer, og indhentede teoretisk viden om kompleksitet fra Ralph Stacey. Stik imod pragmatismen testede vi vores frembragte lavpraktiske viden, og hermed modificerede vi pragmatismen. Staceys teoretiske viden bygger i pragmatismens ånd, ligeledes på lavpraktiske frustrationer og erfaringer fra ingeniørverdenen. Ligeledes bygger vores test af lavinefarer og inddragelse af teoretisk viden, på lavpraktiske erfaringer, hvilket har været en interessant tilgang til organisationsteori.

Det skal ikke være nogen hemmelighed, at det har været udfordrende, at anvende os selv som empiri. Intentionen har været god og vi mener, at det langt hen ad vejen er lykkedes at opnå en vis validitet. Dog kan det være svært, at få det hele med og det kan være svært, at se ens fejl og mangler. Nævnt i Metoden vol. I nævner vi, at der optræder en generel kritik af autoetnografien som metode, da det frembragt kan have for stor interesse for forskeren selv. Vi forsøgte at undgå dette ved, at tage udgangspunkt i konkrete situationer. I nedskrivningen af en hverdagssituation, har vi nedskrevet en konkret dag i Gulmarg, hvilket vi mener indeholder en stor validitet da billeder og videoklip understøtter den frembragte fortællingen. Fortællingen bliver dog til tider for konkret i stedet for fortællende og vi mister lidt den autoetnografiske værdi. Dette skyldes formentligt, at vi skrev afsnittet i fællesskab og ud fra en fælles oplevelse af den pågældende dag.

I analysen i kapitel IV kommer vi som freeridere på dybt vand, da vi for alvor bliver udfordret i forhold til at skulle gå helt ned i tempo og dvæle ved det verbale, non-verbale og artefakternes symbolik. Som vi har givet udtryk for i opgaven, så elsker vi fart og spænding. Derfor kan det til tider være svært at gå i dybden med langsommelige processer, når man ved at der ligger frisk puddersne indenfor rækkevidde. Dette har helt klart været en stor udfordring for os, men vi er også kommet frem til, at der ligger en værdi i at gå ned i tempo for, at gå i dybden med opgaven. Det er dog vigtigt at man ikke glemmer det store perspektiv, og de mange affordances som er latent tilstede i off-pisten.

De seneste fem år har vi hørt meget om at man i virksomheder afholder MUS-samtaler og typebestemmer medarbejderne. Det har fået os til at reflektere over anvendeligheden af Organisatorisk Freeride i alle typer af organisationer. For er alle mennesker klar til Organisatorisk Freeride og kan alle typer forholde sig til denne frie mentalitet. Vi er begge spontane og ekstroverte, men hvad med de introverte? Er det forkert at sætte mennesker i bås, i stedet for at fremme en innovativ adfærd. Det er en interessant vinkel, som afleder en endnu større diskussion, hvilket kunne være interessant at undersøge nærmere. På baggrund af disse tanker, har vi forhørt os ved et shipping firma, som vi sidder på kontor med. De påpeger, at deres opgave er at komme fra A til B på den mest fordelagtige måde. De stræber derfor ikke mod en innovativ adfærd, men en tilgang til at favne og håndtere kompleksitet der fungerer i en kontekst, hvor det for dem handler om at få skibe i havn. Om vores Organisatoriske Freeride - on the edge of opportunities kan benyttes hertil kunne være interessant at undersøge, om ikke andet er vi overbeviste om, at freeride erfaringerne er en brugbar tilgang til kompleksitet i organisationer i større eller mindre grad.

LITTERATURLISTE

Bøger:

- Andersen, Heine og Kaspersen, Lars Bo, (2000), Klassisk og moderne samfundsteori, Hans Reitzels Forlag
- Brinkmann, Svend og Tanggaard Lene, (2010), Kvalitative metoder – en grundbog. Hans Reitzels forlag
- Goffmann, Erving (1969), The presentation of self in everyday life, The penguin Press, London
- Gibson, James J. (1986) The Ecological Approach to Visual Perception, Psychology, Press
- James, W, 2000 (1907) Hvad pragmatisme betyder. Egeblad, Meador og Laursen pragmatismens renæssance, Tidsskrifte for filosofi 26 (3-4), Filosofisk Forening Aarhus.
- Kvale, Steiner og Brinkmann, Svend. (2009) Interview – introduktion til et håndværk, 2 udgave, Hans Reitzels forlag.
- Oxford paperback dictionary & thesaurus (2009), 3. udgave, Oxford University Press.
- Peirce, Charles Sanders (1994), Moderne tænkere – semiotik og pragmatisme, Gyldendalske boghandel, Nordisk Forlag A/S
- Shaw, Patricia & Stacey, Ralph (2006) ed.: “Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change”, 1. udgave, Routledge
- Stacey, Ralph (2011) Strategic management and organizational dynamics
- Stacey, Ralph (2001) Complex Responsive processes in organizations – learning and knowledge creation 1. Udgave, Routledge
- Stacey, Ralph (2003) “Complexity and group processes: a radically social understanding of individuals”, Routledge
- Stacey, Ralph (1992) ”Lederskab genom kaos och förändring, Oversat til svensk af Carina Kingston, Kogan Page
- Strand, Anete (2012) Enacting of the Between. PhD afhandling. Institut for Kommunikation, Center for dialog og organisation, Aalborg Universitet.
- Shotter, John (2000) – From Within Our Lives Together: Wittgenstein, Bakhtin, Voloshinov and the Shift to a Participatory Stance in Understanding Understanding, in: Holzman, L. & Morss, J. (ed.) – Postmodern Psychologies, Societal Practice, and Political Life, Routledge

Artikler:

- Gibson, James J. (1977), The Theory of Affordance In Perceiving, Acting, and Knowing, edited by Robert Shaw and John Bransford
- Shaw, Patricia (2005), Organizational inquiry as an approach to organisation development.

Hjemmesider:

- Kilde 1: I camp, "1,7 mio danskere tager på skiferie", <http://www.icamp.dk/tema/Skiferie-danskere-tager-til-norge/> besøgt den 18.08.13 kl.14:45
- Kilde 2: Vimeo, "Shades of Vinter," <https://vimeo.com/72635406> besøgt den 18.05.13 kl. 15.00
- Kilde 3: Vimeo, "Shades of Winther", <https://vimeo.com/72635406> besøgt den 18.05.13 kl.15.00
- Kilde 4: Nordjysk Elitesport, <http://nordjyskelitesport.dk/> besøgt den 21.05.13 kl.08.05
- Kilde 5: Strategylab, "Strategiudvikling", <http://www.strategylab.dk/portal/tools/strategibanken/begreber/strategiske-lederbegreber/strategiudvikling/#sthash.ZVRdmqDN.dpuf> besøgt den 13.05.13 kl.13.30.
- Kilde 6: Det Humanistiske Fakultet, studieordning for kandidatuddannelsen i kommunikation, 2007, http://www.fak.hum.aau.dk/digitalAssets/66/66796_studieordning_kommunikation_ka_2007.pdf besøgt den 04.05.13 kl. 07:55
- Kilde 7: Ask, <http://www.ask.com/wiki/Freeriding> besøgt den 05.05.13 kl.12:00
- Kilde 8: Ask, <http://www.ask.com/question/what-is-freeride-skiing> besøgt den 05.05.13 kl.11:55
- Kilde 9: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=kravlegård> besøgt den 05.07.13 kl. 08.12
- Kilde10:http://www.denstoredanske.dk/Kunst_og_kultur/Billedkunst/Ikonografi,_kristen/ikon?highlight=russisk%20ikon Besøgt den 06.07.13 kl. 10.24
- Kilde 11: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=lalleglad&tab=for> Besøgt den 06.07.13 kl. 12:00
- Kilde 12: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=unaturlig&search=Søg> Besøgt den 06.07.13 kl. 12.30.
- Kilde 13: Danskernes Akademi - http://www.dr.dk/DR2/Danskernes+akademi/Oekonomi_Ledelse/Fremtidens_Offentlige_Lederskab_Del_1.htm besøgt den 06.08.13 kl.10:00
- Kilde 14: Strategy Lab - <http://www.strategylab.dk/portal/tools/fame/stacey-ralph-d/> besøgt den 06.08.13 kl.12:30
- Kilde 15: Agger, Ask., 2012 "Forandring og kompleksitet – lær at håndtere det, der er mere på vej" af <http://workz.dk/forandring-og-kompleksitet-lær-håndtere-det-der-er-mere-på-vej> besøgt den 13.08.13 kl.13.05.
- Kilde 16: Den store danske encyklopædi http://www.denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Religion_og_mystik/Buddhisme/Buddha?highlight=buddha. Besøgt den 16.07. kl. 14.07
- Kilde 17: Den danske ordbog <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=perspektiv> besøgt den 16.07 kl. 17.00
- Kilde 18: Den danske ordbog <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=egenskab&search=Søg> Besøgt den 16:07 kl. 17.10.

ABSTRACT

The focus of this master thesis is a new way of understanding and handling complexity in organization. Our inspiration and motivation for this thesis is based on our own experiences. Besides being master students in communication at Aalborg University we are elite athletes doing freeride skiing all over the world. In this master thesis we attempt to do a combination between those two interests – communication and freeride.

We have a lot of experience handling complexity while skiing in the Backcountry. We are convinced that our knowledge of how to manage the complexity by skiing in an unpredictable area can be useful in organisations. By that we mean that our experience can help organisations manage their complexity usefully, because organisations need to change their mindset and work with the complexity, instead of navigating around it. The foundation of this thesis is therefore build up upon the following research question:

Can our experience from freeride help promote and inform about any suggestions on how complexity can be embraced and handled in organisations?

We will explore freeride as a method to be used for navigating within complexity, and how to make freeride as a method a part of an organisational context.

We are aware that complexity is a condition within organisations. We believe that organisations need to be conscious about that, and learn how to navigate within complexity. By doing so the organisations will learn how to embrace and manage complexity in a manner that will come to their advantage.

While working with complexity, we are also embracing complexity in the thesis by not knowing where this paper was headed. We only knew that we wanted to provide an estimate of how organisations can make use of our experiences by managing complexity in freeride.

We use autoethnography as a research method, to write down our experiences of our unspoken knowledge, to be aware of what to disseminate to the organisational contexts. We ended out with two examples. An every day situation and a description of how we were handling complexity doing a freeride competition. Thereafter, we became aware that we needed to comprehend how leaders realize, experience and manage complexity in organisations. We decided to use Material Storytelling in the empirical case study, where we interviewed three leaders from Hjørring Kommune. The outcome was valuable facts about complexity in organizations. Through an additional profound analysis and comparison of our experience with freeride and the leaders' experience in Hjørring Kommune we came up with a model. The model explained the organizational freeride, and how leaders should embrace and manage complexity by using a freeride mentality. Freeride mentality is about navigating in complexity, being able to see the affordances and making the affordances work to your advantage. After the analysis we were ready to answer the research question of the thesis, but we decided to test our model by comparing it with Ralph Staceys theory about Complex Responsive Processes. We made a 'competition' with him, to learn from him, but also to specify the importance of using the freeride mentality as a way of embracing and managing complexity in organizations. Finally we came up with a new model called Organisational Freeride – on the edge of opportunities. The model is a tool for organisations, to make them see, learn and develop their competences by becoming freeriders in organization and thereby learning how to embrace and manage complexity in a manner that will work in their advantage. Our master thesis is a new way of handling complexity within organizations and we do hope that this freeride mentality will inspire leaders to embrace and manage complexity with a new perspective.

