



01 Legens komplekse lethed

- den organisatoriske legs kreative og innovative kraft



HENRIK STEENSTRUP

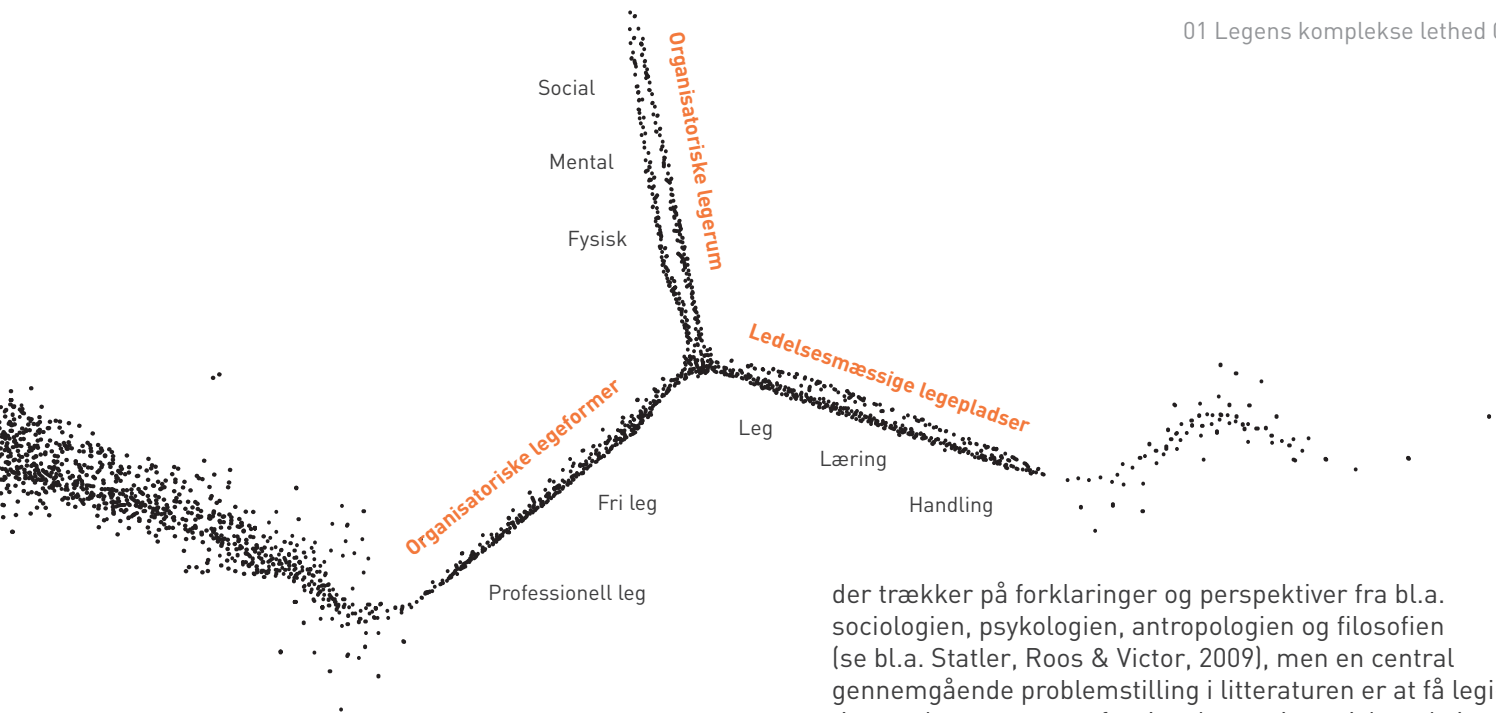
Cand.mag. i internationale studier
Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2013 ©

”Lad os lege med tanken...” eller ”lad os forestille os at...” er udtryk vi jævnligt bruger, når vi begiver os ind i fantasiens eller forestillingens verden. Vi markerer, at vi overskrider tærsklen fra det dagligdags (ordi-) nære og for en tid kobler os fra hverdagens begrænsninger af det mulige og tænkelige og ind i et rum, hvor det kendte er i spil og til forhandling. Vi leger, at alt i udgangspunktet er muligt og tænkeligt, og derfor bliver det, der før var utænkeligt, gennem fantasien og legen nu tænkt, og dermed bliver det også potentielt muligt. Vi har gennem legen og fantasien måske åbnet døre til nye verdener og har fået et nyt muligheds- og handlingsrum.

Men nu er det jo *kun* leg! Eller er det? Legen er en integreret del af arbejdslivet, men ofte afviser vi den som sjov og barnligt pjat på trods af, at der i legen findes et kreativt potentiale, som kan skabe innovation, trivsel og produktivitet. Paradoksalt bliver legen ofte talt ned, sam-

tidig med, at vi skriger på nye metoder til at skabe vækst og innovation. Jeg vil i artiklen gerne indlede en samtale om leg og arbejde, hvor vi ikke ser begreberne som modsætninger men snarere som hinandens forudsætninger. Jeg vil gerne på baggrund heraf skitsere rammerne til en model for, hvordan vi organisatorisk og ledelsesmæssigt kan styrke kreativitet, innovation og produktivitet gennem en ny forståelse og iscenesættelse af den organisatoriske leg.

Modellen indeholder tre overordnede optikker på organisatorisk leg: organisatoriske legeformer, organisatoriske legerum og ledelsesmæssige legepladser. Jeg vil koble optikkerne til et strategisk og ledelsesmæssigt mulighedsrum, der kan sætte legen i spil i forskellige kontekster.



Figur 1: Den organisatoriske legs optikker

Optikkerne i modellens venstre side (de organisatoriske legeformer og –rum) definerer legebegrebet, hvor den organisatoriske leg er et fænomen eller en aktivitet, som opstår indlejret i arbejdssituationen. Modellens højre side (lederens legepladser) skitserer en opløsning af de ledelsesmæssige problematikker, som er forbundet med legens organisatoriske realisering. Lederens legepladser er ikke isolerede rum, hvori legen får et strategisk spillerum i organisationen, men dynamikker, der kan bidrage til at skabe plads til, at legen legitimeres og udfoldes. Modellen udfoldes løbende i artiklen.

MODSTILINGEN AF LEG OG ARBEJDE, SJOV OG ALVOR

Før jeg kommer ind på, hvad organisatorisk leg er, og hvornår vi arbejder legende, må jeg først knytte an til legens status og position i den moderne organisation. Der tegner sig flere spor i studiet af leg i organisationer,

der trækker på forklaringer og perspektiver fra bl.a. sociologien, psykologien, antropologien og filosofien (se bl.a. Statler, Roos & Victor, 2009), men en central gennemgående problemstilling i litteraturen er at få legitimeret leg som en professionel organisatorisk praksis.

I en vestlig kulturopfattelse bliver legen traditionelt parakeret i barndommen som en lystbetonet, fri og uafhængig proces, som hjælper barnet til at udvikle personlige og sociale færdigheder, som det kan tage med ind i det mere seriøse og pligtbetonede voksen- og arbejdsliv. Alle, som selv har leget og set børn lege, vil dog vide, at i legens egen verden er den særdeles alvorligt ment, og litteraturen om leg i organisationer har påpeget og problematiseret forestillingen om en dualisme mellem det seriøst pligtbetonede og legende lette i vores tænkning om menneskers og organisationers udvikling (Carr, 2003; Marks-Tarlow, 2010).

I et historisk sociologisk perspektiv er den moderne organisation fra Taylor og Weber ideologisk, hvor organisationen gennem industrialiseringens økonomiske, teknologiske og sociale udvikling er blevet funderet i et rationalistisk og bureaukratisk kontrolparadigme. Den moderne organisation og ledelse har til formål at producere resultater gennem opretholdelse af mål-orienterede, strukturerede og konsistente, rationelle

systemer (March, 1995, Stacey, 2001). Forestillingen om den moderne organisation bygger på en antagelse om rationelle aktører, som træffer beslutninger på baggrund af kalkule, analyse og nyttemaksimering. Herved bliver den rationelle aktør i stand til analytisk kontrolleret at påvirke sine omgivelser og foretage en meningsfuld fremskrivning af konsekvenserne af sine beslutninger, og den rationelle beslutningskvalitet karakteriseres derfor ved at være normativt målorienteret og sammenhængende.

Kobles dette som hos Weber til en asketisk protestantisk arbejdsetik, skabes der i den moderne organisation en modstilling mellem det rationelle, målrettede og pligt betonedede arbejde, som hører voksenlivet til, og en forestilling om barnets ansvarsfri og frie leg. Dualismen mellem leg og arbejdet skrives dermed ind i og sammen med en større diskurs, hvor det kobles til en modstilling mellem voksen og børneliv, og dermed udgrænses legen også fra voksenlivets domæne. Derfor får legen trange kår, men samtidigt også et enormt kreativt og innovativt potentiale i det rationelle og pligtbetonedede arbejde i den moderne organisation (Thorsted, 2013, 131).

INTEGRATION AF LEG - DET ORGANISATORISKE LEGERUM

I legen kan vi skabe midlertidige legepladser, hvor der er mulighed for at udvide grænserne for det dagligdags mulige og tænkelige og for at udvikle rum for en fælles, kollektiv fantasi og identitet (Statler, Roos & Victor, 2009:95). Den organisatoriske leg udspiller sig i rum, som vi skaber indlejret i arbejdets daglige praksis, og derfor vil den være koblet til organisationen mentalt, fysisk og socialt. Under et ledermøde inviteres deltagerne f.eks. gennem billedkort til at fortælle en historie om en penibel ledelsesmæssig situation og dens (for-)løsning. Første historie afstedkommer latter, andre byder nu ind med lignende episoder ud fra deres kort, og deltagerne

begynder spontant at drage paralleller mellem historierne og diskutere de underliggende problematikker, de er blevet opmærksomme på. Diskussionen opleves som levende, og da mødelederen efter en tid runder af og retter opmærksomheden tilbage til den resterende del af dagsordenen, ophæves legens rum, og deltagerne er tilbage i mødets formelle kontekst.

Historiefortællingen bliver et midlertidigt rum for leg og læring, hvor lederne på en og samme tid kan skabe distance og nærhed til forhold, som er problematiske i deres dagligdag. Legens rum bliver indlejret i den kontekst, den opstår i. I eksemplet skabes en faciliteret mulighed for, at legens rum kan opstå indlejret i mødet, og herfra kan rummet udvikles og opretholdes af deltagerne, så længe deltagerne investerer i det. Når rummet opløses, finder deltagerne ind i den oprindelige kontekst, mødet, som dog vil være forandret, idet legen måske har givet anledning til nye samtaler, eller måske bare givet deltagerne et midlertidigt frirum og ny energi i forhold til det, de var i færd med.

Legens rum kan sammenlignes med Lotte Darsø's læringsrum, som er mentalt, socialt og fysisk "relationsbåret sikkerhedsnet, der åbner for nysgerrighed og undren i et inkluderende og rummeligt fællesskab (Darsø, 2011: 94). Legens og læringens rum åbner for en udforskning af vores ikke-viden, for at tænke det utænkelige og gøre det umulige muligt, men det fordrer, at der skabes tillid blandt deltagerne til at træde ind i og udvikle dette rum (Darsø, 2011, Andersen, 2012). Det er essentielt, at deltagelse i legen kan ske uden frygt for konsekvenserne, når legens rum opløses, og derfor bliver den organisatoriske legitimering og iscenesættelse af legens mentale, fysiske og sociale rum helt central, hvis dens kreative, innovative og produktive potentiale skal forløses. Jeg vil vende tilbage til dette perspektiv under

optikken Ledelsesmæssige legepladser, der sætter fokus på, hvordan man ledelsesmæssigt kan medvirke til at etablere et organisatorisk rum for leg.

Forestillingen om, at vi kan skabe rum for legens professionelle udfoldelse, har i litteraturen flere ansigter. Mange studier beskæftiger sig med, hvordan vi i legen skaber et fysisk, mentalt og socialt rum, der på en og samme tid er en forudsætning og et produkt af legen. Matt Statler og Johan Roos indskriver den seriøse leg i et strategisk perspektiv og definerer det organisatoriske rum for leg som en legezone, hvor det organisatorisk utænkelige og umulige gøres potentielt. Legen bliver en zone for handling og refleksion og kan skabe åbningen til det emergent mulige og muligheden for at samskabe en strategisk meningsdannelse under en flydende og flertydig kontekst (Statler, Roos & Victor, 2009:95, Andersen, 2012:121-22). Legezonen udvider organisationens evne til at træde ud af hverdagen og udfordre og udvide egne grænser for det potentielle.

For Huizinga (1993) skabes der i legen et dynamisk og spændingsfyldt rum, hvor vi frivilligt indgår som deltagere, og hvor vi har mulighed for at træde ud af vores vanterammer og skabe en verden, vi selv kan indrette, udvikle og vedligeholde. Vi kan f.eks. på visionsseminarer arbejde i processer, der er designet, således at vi får mulighed for at forestille os fremtider, der ikke er bundet til vores egen eller organisationens nuværende begrænsninger eller problemer. I dette rum indlejres hverdagen i legen med fremtiden for en tid, men legerummet er kun til låns, så længe deltagerne formår at vedligeholde og udvikle det. Når deltagerne ikke længere kan opretholde energien eller strukturen i legen, opløses rummet, og oplevelsen af legens verdener opløses, og vi er tilbage i hverdagsbevidstheden. For Thorsted (2013) er det i legens rum, at vi har mulighed for at forlade "...os selv for

at finde os selv ved at udfordre virkeligheden, forlade de banede stier og sige ja til de uendelige mulighedsers land, som er legens særkende" (Thorsted, 2013, 125)

Det organisatoriske legerum er karakteriseret ved en mental, fysisk og social:

- oplevelse af legen midlertidig ophæver og er indlejret i den kontekst, vi er en del af. Legerummet etableres, udvikles og opretholdes, så længe deltagerne investerer i det.
- iscenesættelse af legens muligheder. Iscenesættelsen finder sted som legerummets spontane etablering eller som en ydre rammesætning, hvorunder legen kan udfoldes
- fælleskabsfølelse, hvor tillidsfulde relationer blandt deltagerne kan opstå som forudsætning for legerummets udfoldelse. Deltagerne skal investere i legerummets etablering, udvikling og opretholdelse som et fælles samskabende anliggende og ansvar

ORGANISATORISKE LEGEFORMER – INTEGRATION AF ARBEJDE OG LEG

Skal forestillingen om organisatorisk leg ændres, kræver det en nuancering af begrebet samt organisationer, som motiverer medarbejdere med lyst til at handle inkonsistent, og organisationer, som opstiller rammer og processer, som understøtter leg, som en professionel praksis (March, 1995:85). Legens potentiale til at frembringe kreativitet, innovation og produktivitet i en organisatorisk kontekst har dog gennem de seneste år fået større bevågenhed i både danske og internationale studier (f.eks.

Bove-Nielsen, 2003, Andersen, 2012, Thorsted, 2013, Scrage, 2000, Statler, Roos & Victor, 2009).

Som de følgende to eksempler illustrerer, finder leg et udtryk i mange sammenhænge i hverdagen i danske organisationer:

En gruppe produktionsmedarbejdere er i gang med at analysere en arbejdsproces. De optager et værktøjsskifte på en maskine på video. To medarbejdere foretager arbejdsprocessen, mens to andre henholdsvis optager processen og noterer tid og observationer. Der er afsat tid til øvelsen, gruppen arbejder koncentreret og målrettet om opgaven, men der er samtidig tid til en kvik kommentar og et grin. Deres opgave er løstrevet fra den ordinære drift, men samtidig tæt koblet til den, da de jagter forbedringer og øget omstillingstid.

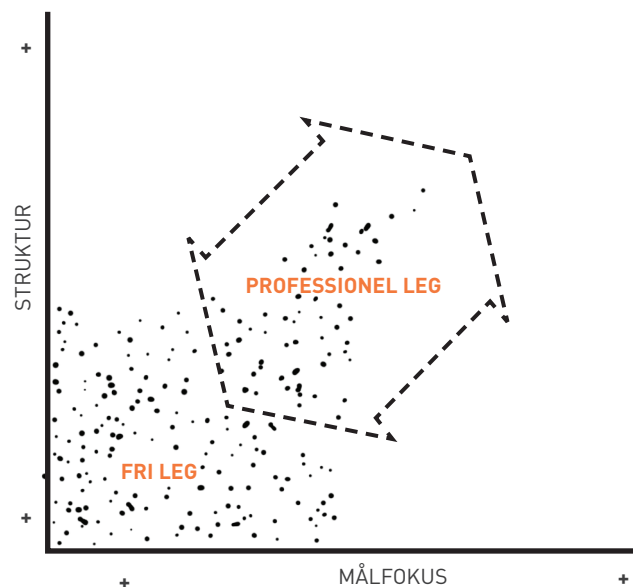
Samtidig har tre andre medarbejdere fundet sammen et andet sted i virksomheden omkring et bord, hvor de er dybt optagede af at undersøge, hvordan de kan få flere ideer til at skabe mere trivsel og arbejdsglæde. Diskussionen opstod spontant, da de tilfældigt mødtes omkring kaffemaskinen, og de sidder nu og leger med forskellige ideer til tiltag, der kan styrke fællesskabsfølelsen i afdelingen. De tegner og skriver på servietter, kaffefiltre og bygger modeller, indtil energien ebber ud, og de bryder op inspireret af gode ideer og prototyper, som bliver liggende på bordet.

Fælles for de to eksempler er, at medarbejderne oplever et engagement i en aktivitet, der opleves som adskilt fra den normale arbejds kontekst. Der er etableret et rum, der danner rammen for legens udgangspunkt og udvikling. I de to eksempler er rammerne mere eller mindre tydeligt definerede, og der er et fastlagt mål – at finde frem til en hurtigere måde at omstille maskinen på og at vinde spillet. Der er skabt en ydre struktur og målretning. Medarbejderne leger i den forstand, at de i legen finder ind i en form for virtuel verden, der på en og samme tid er dekoblet og alligevel tæt relateret til deres

professionelle virke som medarbejdere og medlemmer af et større fællesskab.

Der er tale om to forskellige former for organisatorisk leg. Produktionsmedarbejderne iscenesætter og udvikler selv forløbet gennem opgavens afvikling inden for den ydre ramme (tid og ressourcer), der er afsat til opgaven. I det sidste eksempel er der ingen ydre iscenesættelse. Legen opstår spontant og dens mål, udvikling og afslutning forhandles løbende af de involverede selv. Der er her tale om en emergent, selvorganiserende proces, hvor mål og udfald ikke kan defineres på forhånd (Marks-Tarlow, 2010,:52).

Jeg vil med baggrund i eksemplerne og litteraturen om organisatorisk leg foreslå en nuancering og operationalisering af begrebet gennem to legeformer – fri leg og professionel leg. De to organisatoriske legeformer er begge hændelser i den daglige praksis og bygger på en typologisering af legens karakter ud fra dens ydre strukturering og fokus på at nå et givet mål.



Figur 2: Organisatoriske legeformer som professionel praksis

DEN FRIE LEG – SELVORGANISERENDE, SPONTAN, IMPROVISERET, FRIVILLIG OG KOMPLEKS

Den fri leg er diffus, kompleks energi, og den er karakteriseret ved, at vi frivilligt vælger at indgå i en proces, der er uden ydre forudgående planlægning eller begrænsning i tid og rum, og den har ikke formelle, styrende regler (Bove-Nielsen, 2000). Den frie leg er kompleks og uden mål og ydre struktur. Den er selviscenesat af de involverede, og dens udvikling koordineres og forhandles løbende af deltagerne, og herved mister iscenesættelsen sin selvstændige funktion i legens udvikling. Iscenesættelsen bliver i højere grad en kontinuerlig muliggørelse af legens fortsættelse, som også bliver en integreret del af dens udvikling, da den netop ikke har et tydeligt defineret endemål. Når vi f.eks. spontant finder sammen om at udforske muligheder for nye produkter eller services for vores kunder og brugere, opbygger vi et midlertidigt kreativt rum, som vi kun har til rådighed, så længe vi sammen kan fylde det med energi nok til, at vi kan fortsætte legen. Da den ydre leg ikke er ydrestyret, opløses den, når vi ikke sammen investerer ny energi i den.

Stacey (2008) peger på, at mening kontinuerligt skabes og forhandles i vores samtaler, idet han benævner komplekse responsive processer. At se den frie leg i Staceys perspektiv giver mening i den forstand, at den kan ses som en række af interaktioner, som gensidigt påvirker og griber ind i hinanden i en selvorganiserende proces. I vores interaktion dannes mønstre, som bliver meningsskabende for de involverede - som når vi f.eks. fra en tilfældig samtale over kaffen spontant glider ind i brainstorming på gode ideer til et forslag til ny service for vores kunder eller brugere for siden at ende med et internt arrangement om videndeling. I samtalen opstår og fortøner temaer sig, og uden at vi nødvendigvis er bevidst om vores egne intentioner og hvorfor eller hvordan, er vi intuitivt i stand til at spille med i dens udvikling.

Med Stacey får vi desuden blik for, at den frie leg er fri i betydningen "fri fra ydre styring". Den er derimod ikke en magtfri proces, da relationerne mellem deltagerne og

de temaer, der dukker op vil have betydning for legens udvikling. Vi er i legen i stand til at falde ind og ud alt efter den drejning, vi bevidst eller ubevidst fornemmer, den tager. Der findes ikke nødvendigvis en udpeget leder, som styrer eller faciliterer den frie leg eller de roller, som stilles til rådighed for deltagerne. De kan produceres, og vi kan improvisere og finde nye roller, plots eller retning-er i legen. Den frie leg er demokratisk men magtfri, da relationerne mellem deltagerne altid er til forhandling i et rum, der selv kan forhandles, ændres eller opløse legen på et hvert givet tidspunkt.

Den frie leg bliver derfor et spændingsfyldt rum, hvor alt principielt kan ske, hvis vi kan frigøre os fra forestillingen om en modsætning mellem det seriøst rationelle og det frie og spontant kreative, hvis vi tør give os hen til hinanden i det frie rum, vi sammen skaber. Rummet i den frie leg er til låns og forhandling for en begrænset periode, og det kræver tillid og tryghed sammen at etablere og opretholde det, da vi frivilligt vælger at gå ind i det.

Den frie leg er karakteriseret ved at være:

- selvorganiserende
- spontan og improviseret
- baseret på frivillighed

DEN PROFESSIONELLE LEG – ISCENESAT, FACILITERET OG LÆRINGSORIENTERET

Professionel leg er en proces, hvor mål, rammer, regler i et vist omfang er definerede, og selvom udfaldet måske vanskeligt lader sig definere på forhånd, er der en retning eller et formål med legen. Hermed opretholdes opdelingen af en lege- og arbejdsfære, men forholdet mellem leg og arbejde er symbiotisk og komplementært. Leg og arbejde forenes i processer, som understøtter organisatoriske mål om kreativitet, innovation og læring.

Den professionelle leg har en ydre iscenesættelse, en aktiv iscenesættelse har en vigtig funktion i til stadighed at opretholde og koordinere legen for at skabe retning og rum til læring og refleksion. Målet med den profes-

sionelle leg er gennem designede processer at skabe nye indsigter, og hermed får den professionelle leg et mere strategisk, handlingsorienteret perspektiv på en kreativ og innovativ proces. Vi indgår her i legende processer med formål, der er knyttet til organisationens mål og strategi.

Med Michael Schrage (2000) sættes legen ind i en professionel kontekst. Schrage beskæftiger sig i Serious Play med, hvordan virksomheder anvender leg som prototyper, simulering og modeller til at øge virksomhedens produktivitet og innovationsevne. Betegnelsen Serious Play legitimerer legen som en væsentlig ledelsesmæssig metode til at designe rum og processer, hvor ledere og medarbejdere kan udfordre eksisterende praksis, tænke og afprøve nye perspektiver og fastholde læring i processer. Bove-Nielsen (2003) skelner mellem leg og spil og kobler spillet som en tydeligt kontekstualiseret konkurrence- og målorienteret form for leg til udforskning af konkrete problemstillinger i organisationen. Spillet indeholder en høj grad af ydrestyret struktur i form af regler, og det er samtidigt rettet mod at levere en god præstation med det formål at vinde. Inden for den tydelige kontekst skabes der rum for emergens, når spillernes/deltagernes taktikker og strategier mødes og brydes.

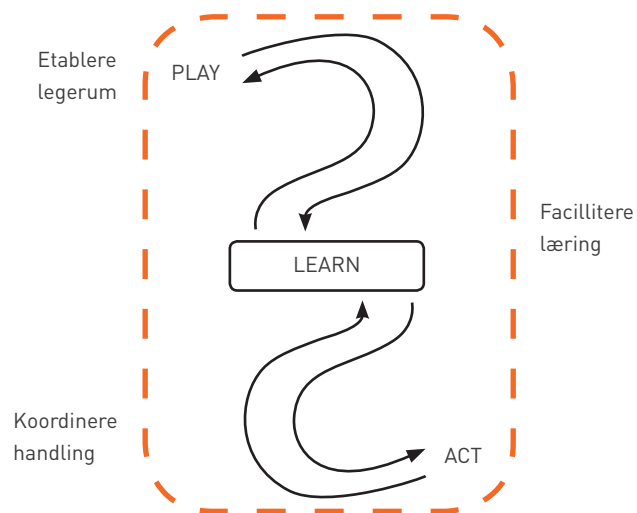
Modsat den frie leg, som finder sin eksistens i selve processen, bliver refleksion og læring et centralt element i den professionelle leg, og det rejser spørgsmålet om, hvordan læring kan udledes og fastholde i processen, og om der kan skabes transfer og koblinger mellem legende processer og organisationens udvikling og dens strategiske mål.

Den professionelle leg er karakteriseret ved at være:

- iscenesat og faciliteret
- læringsorienteret
- handlings- og mulighedsskabende

LEDELSESMÆSSIGE LEGEPLADSER

At etablere rum for at legen kan udfolde sig som professional lærende praksis bliver en spændende ledelsesmæssig kompetence for lederen, der ønsker at udnytte den dynamik, energi, kreativitet og det innovative potentiale, legen rummer. Samtidigt bliver det en strategisk og ledelsesmæssig udfordring at udholde og håndtere legens kompleksitet og balancere både den frie og professionelle leg i en lærende proces, der udfordrer og kobler legen med organisationens arbejdsbevidsthed. Jeg vil kort skitsere tanker om ledelsesmæssig intervention, som er baseret på integration mellem leg, læring og strategisk handling i en arbejds kontekst, og jeg har forsøgt at illustrere mine overvejelser om strategisk intervention i modellen herunder. Jeg vil koncentrere mig om lederens interventionsmuligheder i forhold til at integrere den professionelle leg i den organisatoriske praksis.



Figur 3: Ledelsesmæssige legepladser og dynamikker

Modellen skal illustrere hvilke legepladser lederen som facilitator og legekammerat kan medvirke til at skabe og udvikle, samt nogle dynamikker, som kan koble leg og læring med nye strategiske handlemuligheder. Dynamikkerne er en pulserende vekselvirkning, hvor lederen som facilitator i nogle kontekster tydeligt rammesætter legen, mens han i andre må overlade legen til sin egen udvikling, og som sådan er modellen en første skitse til at forstå, hvordan arbejde og leg kan integreres i praksis.

ETABLERE LEGERUM

At etablere legerum er en af lederens legepladser, hvilket er en forudsætning for, at den organisatoriske leg kan forløses i praksis. Det handler bl.a. om strategisk at tage stilling til hvilken rolle man ønsker, legen skal spille i hverdagen, og hvordan man ønsker at legitimere og gøre leg til en del af hverdagen og et redskab til udvikling og problemløsning.

Der findes som nævnt i den danske litteratur stærke danske bidrag, der belyser, hvordan legen ledelsesmæssigt muliggøres (Bove-Nielsen, 2003, Thorsted, 2013, Darsø, 2011). Den frie leg kan ikke skabes gennem intervention, da den jo netop er karakteriseret ved at være selvorganiserende, spontan og frivillig, men ved at skabe rammer, episoder og frirum til det, Thorsted kalder 'mellem', kan man legitimere legen og rummet til leg. 'Mellemrum' er fysiske og mentalt distancerede pauser fra arbejds konteksten, som kunne foregå som spontane uformelle snakke, fordybelser, gåture eller en gang bordtennis (Thorsted, 2013:178). Mange organisationer eksperimenterer på samme måde med fysisk indretning af rum, der animerer til at skabe mellemrum eller lege, som bliver oaser i hverdagen. Ved på den måde at legitimere, at tiden bruges på aktiviteter, der ikke direkte kan 'faktureres' skabes et afsæt til legezoner, hvor det utænkelige tænkes og det umulige muliggøres.

I forhold til at etablere rum for den professionelle leg får ledelsen en mere aktiv rolle i at initiere og facilitere processer, som kan indeholde leg. Den professionelle leg er i højere grad målorienteret og ydre styret, og

lederen må her forsøge at balancere graden af divergent og konvergent procesfacilitering i forhold til processens læringsmål og strategiske sigte (Salen & Zimmerman, 2004:80). Den divergente proces åbner mod udforskning og undersøgelse af nye perspektiver, mens den konvergente proces samler op, opstiller hypoteser, peger videre mod nye områder, der skal undersøges, eller den konkluderer og lukker ned for temaer i legen.

Thorsted beskriver innovationsprocesser, der kobler divergens og konvergens i seks procestrin, hvor facilitatorens rolle bliver at rammesætte processen, forbinde relationer og materiale, skabe indtryk og udsyn, åbne til det emergente og hjælpe indfaldet på vej, facilitere idegenerering for til sidst at høste læring og udbytte af processen (Thorsted, 2013: 90 – 110). En successiv etablering, udvikling og opløsning af legens rum bliver en vigtig processuel kompetencer hos facilitatoren, hvis den frie legs selvorganiserende, improvisatoriske potentiale skal forløses og forenes med den professionelle legs mere løsnings- og målorienterede sigte. Der findes mange metoder og værktøjer til at facilitere leg i en organisatorisk sammenhæng (for inspiration se f.eks. Salen og Zimmerman, 2004, Thorsted, 2013,)

I etablering af legerummet bliver det centralt at:

- institutionalisere legen som legitim organisatorisk praksis og skabe mulighed for en legekultur, der ikke er en modsætning til et målorienteret og ydre styret arbejdsbegreb. Når leg og arbejdet integreres og legitimeres, giver det ledere og medarbejdere rum til at udfordre vanetænkning og være kreative, innovative og produktive på nye måder
- kunne skabe en pulsende vekselvirkning mellem divergens og konvergens gennem rammesætning, åbent legerum og sammenfatning
- skabe fysiske rum og artefakter, der understøtter legens legitimering både som fri og professionel leg. Legerummets fysiske

udtryk bliver en manifestation og symbol på organisationens vilje til at integrere legen og arbejde, hvis det af organisationens medlemmer opleves som legitimt at indtage det

FACILITERE LÆRING OG LÆRINGSRUM

Læring og videnskabelse bliver et central led i at integrere leg og arbejde. Læring findes latent i legen, men i den frie leg er læring ikke et formål med legen. Den kan opstå intuitivt hos de enkelte deltagere, og de bringer så deres individuelle læringspunkter fra legen med sig i deres egne livsbaner. Der ligger ikke et mål om at samskabe en fælles refleksion over læringen i den frie leg, men den kan potentielt opstå som tema i deltagernes interaktioner.

I den frie leg opstår læringen situationel, og det bliver her vigtigt at lade legen udvikle sig efter sin egen logik og dynamik. Læring kan opstå ved at skabe rum til refleksion under legen, hvilket dog vil medføre, at legens rum opløses, og at facilitator og deltagerne igen må investere i at re-etablere det. Der kan ikke være en ydre styret ledelse af legen, og i det omfang lederen deltager, må han indgå på lige vilkår med legens øvrige deltagere. Dette kan være problematisk, da legen ikke er magtfri, og lederens tilstedeværelse og deltagelse vil kunne skabe en formel asymmetri i legen.

I den professionelle leg er der et større rum for, at lederen eller facilitatoren kan designe rum til læring og refleksion. Kolb & Kolb (2010) definerer legens domæne i forhold til muligheden for at skabe rum for legende læring (ludic learning space). Legen kobles her til Kolbs model for erfaringsbaseret læring (experiential learning),

og det legende læringsrum bliver et væsentligt element i at skabe forudsætninger for at erfaringsbaseret læring kan opstå, idet der i legen kan skabes et trygt, men udfordrende miljø, hvor deltagerne tager ansvar for egen læring, og som giver mulighed for gentagelser, som kan udvikle deltagernes kompetencer (Kolb & Kolb, 2010: 45). At det legende læringsrum er baseret på frivillighed giver den enkelte mulighed for at tage ansvaret for egen læring på sig, og samtidig skabes der social læring i forhold til at etablere, opretholde og udvikle rummet for leg og læring. Da læring hos Kolb er en cirkulær proces, handler det i den designede professionelle leg om at give mulighed for refleksion af legens pointer og bygge bro til arbejdets kontekst. Leg skaber derfor hos Kolb & Kolb et særdeles vigtigt læringsrum, hvis deltagerne i legen får mulighed for at reflektere over oplevede erfaringer og koble dem til mulige nye handlinger.

Hele læringsdynamikken er nært koblet til transferproblematikken og muligheden for at overføre læring fra en kontekst til en anden. Er det i det hele taget muligt at fastholde læring og gennem læring integrere legens og arbejdets kontekster?

I den frie legs komplekse interaktionsperspektiv er sondringen mellem leg og arbejde alene diskursivt defineret, og da kun interaktionen mellem deltagerne definerer læringen, kan den kun finde sted her, og transfer fra en kontekst til en anden er ikke interessant. Den lokale kontekst for interaktionen, de indlejrede relateringsprocesser og dermed også magtforholdene i legen bliver centrale for, hvordan læring opstår og bringes videre.

I den professionelle leg får transferproblematikken en anden status, idet læring her kan blive et medium for

legens og arbejdets domæner. For at skabe læring får facilitatoren en rolle i at åbne, lukke og genetablere legerummet for at give plads til læring som medium. Transfer eller generalisering bliver en mulighed for at koble legen med strategisk handling, som relaterer sig mere direkte til en konkret arbejds kontekst.

I lederens facilitering af læring bliver det centralt at:

- definere graden af ydre styring i forskellige kontekster, så forskellige legeformer finder et læringsrum
- overveje transferproblematikken og dens relevans i forhold til læringsrum og legeformer

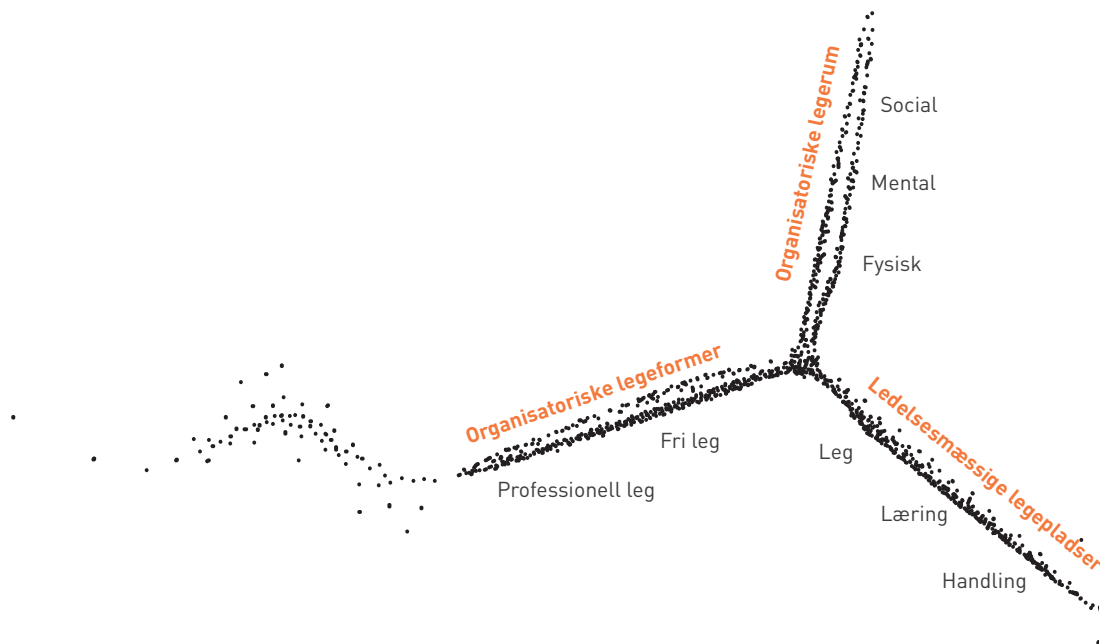
KOORDINERE HANDLING – DET STRATEGISKE HANDLINGSRUM

Den professionelle leg er som en faciliteret og målorienteret læringsproces et afsæt, der er rettet mod at skabe nye handlemuligheder. I den strategisk innovative og kreative proces udfordres vores kendte forestillinger i legen som gennem refleksion, og læring knyttes til en koordination af handlinger, som understøtter organisations innovationsstrategi. For at forbinde de professionelle legerums korte energiske og kreative levetid med den strategisk innovations mere målorienterede sigte mod en længere horisont, er det nødvendigt at vurdere og forhandle betydningen af og koordinere de mulige handlinger, som opstår. Koordination skal her forstås bredt som en vekselvirkning mellem samskabelse af mening og betydning i den lokale kontekst og samvirke mellem forskellige handlinger og kontekster hen mod en et fælles oplevet eller defineret mål.

Van der Venn et al. (2008) beskriver innovationsprocessen som en "ikke-lineær cyklus af divergente og konvergente aktiviteter som gentages over tid og på forskellige organisatoriske niveauer, hvis det er muligt at opnå ressourcer til at genstarte cyklusen" (Van de Ven et al, 2008:16). Innovationsprocessens udvikling er komplekst uforudsigelig, og det bliver derfor ledelsesmæssigt interessant, hvordan det er muligt at koordinere mening og handling på forskellige stadier i processen. Hvornår skal man designe, planlægge og presse på, og hvornår skal man lade processer være åbne og uforudsigelige? Van de Ven et al. ser innovationsprocessen eller innovationsrejsen som en proces, hvor det legende lette og uforudsigelige kontinuerligt falder sammen med det designede og strategiske; hvor opmærksomheden mellem den interne proces og organisering kobles med de eksterne muligheder og interesser. Det bliver her en vigtig ledelsesmæssig udfordring at balancere koordineringen mellem alle disse hensyn og påvirkninger for at etablere, udvikle og afslutte innovationsprocessen mod en forløsning af dens potentiale i nye produkter eller services – eller mod en uforløst afslutning som følge af mangel på ressourcer til at fortsætte den.

I koordinering af handling bliver det centralt at:

- skabe handlingsrum for at læringen i den professionelle leg kan føres videre i andre kontekster, prototyper eller projekter
- koordinere mening og handling mellem forskellige arenaer og aktører, når kreative lege og processers udfald skal udmønter i konkrete output som f.eks. ydelser og services



Figur 4: Den organisatoriske legs optikker (Som figur 1)

EN AFSLUTTENDE BEMÆRKNING MED ET LILLE SUK – AF SPÆNDING

Jeg har med artiklen ønsket at begynde en samtale om leg i en arbejdsmæssig, organisatorisk sammenhæng. Den organisatoriske leg undersøges i artiklen gennem tre optikker, og jeg har forsøgt at modellere og illustrere mine tanker om den organisatoriske legs kreative, innovative og produktive potentiale og de problematikker, der er forbundet med at tænke legen ind i en organisatorisk sammenhæng.

Modellens tre optikker skal ikke ses som isolerede elementer, men som et begrebsliggørelse af den dynamiske vekselvirkning, som skaber den organisatoriske leg og de ledelsesmæssige interventioner, som muliggøres af og samtidigt kan forløse den organisatoriske leg.

Et bærende tema har været at problematisere forestillingen om en modsætning mellem leg og arbejde, til fordel for et argument om at integrere legen i arbejdet for at frisætte energi og kreativitet til at tænke det utænkelige og gøre det umulige muligt gennem en organisa-

torisk og ledelsesmæssig forholden sig til, hvordan, hvornår og i hvilket omfang legen kan blive en integreret del af arbejdslivet.

Et lille suk står dog stadig tilbage. Efter at have afsluttet artiklen er der flere uafklarede spørgsmål end ved udgangspunktet. Teoretisk og begrebsmæssigt har jeg forsøgt at begribe den organisatoriske leg bredt for at kunne inddrage den frie, komplekse, improviserede, selvorganiserede og emergente leg sammen med professionelle, målorienterede, strukturerede og faciliterede leg. Begge former for leg opstår og anvendes i vores daglige arbejdsliv, men der er stadig behov for en mere stringent undersøgelse og beskrivelse af den organisatoriske leg for at komme nærmere dens væsen og strategiske potentiale.

Legen er som nævnt ikke et magtfrit rum, og ved at fokusere på legen som organisatorisk rum ændrer vi konteksten for, hvad vi forstår ved både leg og arbejde. Derfor bliver man nødt til at overveje de etiske konsekvenser af den organisatoriske leg og det, der sker der med os i

legen. Hvordan kan vi f.eks. indgå i organisatoriske lege, og hvordan kan vi melde os ud? Hvordan sikrer man den personlige integritet, hvis involvering i den professionelle leg opleves som ufrivilligt? Disse temaer er ikke behandlet, men derfor ikke mindre væsentlige at tage i betragtning.

Samtalen om den organisatoriske leg slutter ikke med artiklen, og derfor er det med et suk af spænding, jeg runder af. Min egen samtale om legens potentiale i en organisatorisk sammenhæng er først begyndt, og jeg vil gerne fortsætte den, så vi i legens komplekse lethed kan finde nye kreative, innovative og produktive rum i arbejdet.

LITTERATUR:

Andersen, Niels Åkerstrøm (2012): Flygtige forhold. Om ledelse af medarbejdere mellem pædagogik, kærlighed og leg, Hans Reitzels Forlag

Bove-Nielsen, Jesper (2003): Corporate Kindergarten – sæt innovation og talent i spil, Børsens forlag

Carr, Adrian (2003): "Organizational discourse as a creative space for play: the potential of postmodernist and surrealist forms of play", Human Resource Development International, Routledge

Darsø, Lotte (2011): Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence, Samfundslitteratur

Huizinga, Johan (1993): Homo Ludens: Om kulturens oprindelse i leg, 2. udgave, Nordisk Forlag

Kolb, Alice & Kolb, David (2010): "Learning to play, playing to learn. A case study of a ludic learning space", Journal of Organizational Change, vol. 23 no 1, 2010.

Schrage, Michalel (2000): Serious Play. How the World's Best Companies Simulate to Innovate, Harvard Business Scholl Press

Statler, M., Ross, J. & Victor, B. (2009): "Ain't Misbehavin': Taking play seriously in organizations", Journal of Change Management, 9

Terry Marks-Tarlow (2010): "The Fractal Self", American Journal of play, sommer 2010

Thorsted, Ann Charlotte (2013): Den legende organisation. Når livet leger med os, L&R Business

Van de Ven, Andrew et al. (2008): The Innovation Journey, Oxford University Press, 2008