

NÅR ARBEJDET INDTAGER LEGEN

Virksomheder bruger leg og spil til at fremme kreativitet og motivation. Det skaber forandringsparate medarbejdere, fordi legen altid er i proces og aldrig står stille. Men den konstante bevægelse og legen med virkeligheden skaber usikkerhed blandt medarbejderne, der bliver i tvivl om, hvor grænserne for legen går.



Legoklodser, kluddermor, drømmerejser, rollespil, trivselsspil og apps. Vi er ikke på grøn stue, men i en mellemstor moderne virksomhed, hvor der spilles og leges som aldrig før. Leg og spil rimer ikke på arbejde, og som udgangspunkt tænker vi det som noget, der foregår i to forskellige verdener – den fiktive og den virkelige. Men den skelnen er i dag udvisket, fordi leg spiller en væsentlig rolle på arbejdspladsen. Det er der en række grunde til; og de har ikke alle sammen afsæt i Karl Marx' tanker om, at *legen en dag skulle blive arbejderens frelse fra kapitalismen*, som han skrev i *Das Kapital* (1867). Han så arbejdet som fremmedgørende og legen som det autentiske og befriende. Hans mål var det legende arbejde, hvor arbejderen var fuldt integreret i sig selv.

Marx' tanker om integration af leg og arbejde ligger ikke langt fra de koncepter, mange management-konsulenter slår sig op på i dag. Men nu er legen i kapitalismens tjeneste, for i sidste ende handler det om at skabe produktive medarbejdere og indfri ledelsens mål.

Hvordan legen bliver et middel hertil har professor fra CBS Niels Åkerstrøm Andersen beskæftiget sig med, lige siden han i 2009 skrev bogen *Legende Magt*. Han ser en sammenhæng mellem ledelsens krav om effektivitet i moderne organisationer og de spil- og legekoncepter, der får stadig mere plads i arbejdet.

”Vi har et andet begreb om effektivitet i dag, end man havde i Marx' tid, hvor mennesket var et vedhæng til maskinen. I dag er det effektivt, når folk kan tænke selv og foregribe, hvad der er behov for at gøre som næste skridt. Leg bliver i den forbindelse set som en ressource til at åbne verden, i og med legeforyhelsen beror på en drøm om at skabe kreative, rene, autentiske processer, som leverer noget radikalt anderledes,” siger Niels Åkerstrøm Andersen og påpeger, at formålet med legen i organisationer ganske enkelt er at få fat i de kreative og skabende kræfter, som medarbejderne ellers kun ville omsætte i deres fritid, f.eks. sammen med deres børn, i haven eller på fodbold- eller tennisbanen. Dermed bliver legen et instrument til at få noget ekstra ud af medarbejderne.

Spil motiverer

En, der har undersøgt, hvad leg gør ved vores måde at løse og håndtere opgaver på,

er adfærdspsykolog Andreas Lieberoth fra DPU, Aarhus Universitet. Han forsker i spil, som han ser som systemiseret leg.

”Spil er nemmere for voksne mennesker at deltage i end den frie leg af den simple årsag, at der er klare regler og strukturer, og fantasien dermed er bundet op på noget konkret. Derfor er det ofte spil – brætspil, virtuelle spil eller en kombination af de to – ledelsen tyr til, når der skal leges på arbejdspladsen,” siger han.

Andreas Lieberoth har i et eksperiment med en årgang af psykologistuderende ved Aarhus Universitet undersøgt sammenhængen mellem spil og motivation. De studerende blev inddelt i tre grupper og bedt om at løse en samarbejdsopgave. Den ene gruppe spillede et brætspil, hvor de hver især fik point alt efter deres idéer og bidrag til løsningen af den fælles opgave. Den anden gruppe blev præsenteret for spillet, og situationen blev rammesat som et spil, men de spillede reelt ikke spillet. Alligevel stimulerede rammesætningen – *framing'en* - de studerendes indre motivation for at løse opgaven, så de entusiastisk arbejdede hen imod at finde en løsning. Faktisk målte Andreas Lieberoth lige så høj motivationsgrad hos denne gruppe studerende som hos dem, der reelt spillede spillet. Begge gruppers motivation lå væsentligt højere end den tredje gruppes – kontrolgruppen – som blot blev bedt om at løse opgaven og skrive svarene ned på et stykke papir.

”Eksperimentet viste, at bare det at *frame* en arbejdssituation som et spil rummer et motivationspotentialer”, fortæller Andreas Lieberoth.

Spørgsmålet er, om leg og spil tilsvarende øger folks effektivitet? Ikke i Andreas Lieberoths eksperiment.

”Spillet gjorde dem ikke mere effektive. Tværtimod. De, der spillede, brugte tid på regler og snak, og de var derfor mindre produktive end den gruppe, der bare skrev ned på papir,” siger han og tilføjer, at hvis spil skal lykkes som metode til at skabe både motivation, læring og effektivitet i organisationer, er det vigtigt, at reglerne er simple. Men det handler også om at have strukturen og formålet på plads.

”Strukturen skal være klar, og man skal være enige om præmissen fra start: Hvad skal spillet bidrage til? Hvorfor spiller vi? Det kan umiddelbart være svært at få øje på, hvis formålet er pakket ind i sjove digitale features eller flotte brætspil,” siger han.

Langt vigtigere er det, at der er rum til diskussion. Andreas Lieberoth anbefaler derfor, at man indlægger pauser til at reflektere og

diskutere spillet vs. virkeligheden, da det er her, der opstår læring.

”Man skal tale om spillet undervejs og give deltagerne mulighed for at tage deres virkelighed med ind i spillet. Omvendt, hvis man lever sig for meget ind i spillet – hvis spillet tager overhånd og dominerer virkeligheden – så er der risiko for, at man går glip af læringspotentialer,” siger han og understreger, at det er vigtigt at tale om, hvordan det, der sker i spillet, evt. står i kontrast til virkeligheden.

Leg fordobler blikket på verden

De dynamikker, som opstår, når leg og virkelighed står over for hinanden, optager også Niels Åkerstrøm Andersen, der pointerer, at når vi har et legeblik på alt, så fordobler vi blikket på verden.

”I legen opdager man det anderledes mulige. Men det skaber samtidig en usikkerhed om, hvad der er virkelighed, og hvad der er fiktion,” siger han og henviser til, at det netop er den usikkerhed og ustabilitet, moderne organisationer efterstræber i dag.

”Ledelsen er dødsens angst for, at organisationen skal stå i stampe. Og her passer legen godt ind. For den er altid i proces og aldrig fastlagt. Derfor bliver leg i stigende grad brugt til at optø strukturer og til at mindske forventningssikkerheden. Hvis medarbejdere er for sikre, følger de rutinen i stedet for at vurdere, hvad der faktisk er behov for. På den måde bruger ledelsen legen til at sikre konstant forandringsparathed,” forklarer Niels Åkerstrøm Andersen og tilføjer, at strukturer i dag bliver set som barrierer for omstilling og derfor som noget, der skal bekæmpes. Konsekvensen bliver, at medarbejderne simpelthen ikke ved, hvad de skal forvente – hverken af deres ledere, af hinanden eller af sig selv.

”Det legende blik på arbejdet inviterer medarbejderne til at se deres arbejde som kontingent – det kunne være anderledes.

Du kunne arbejde anderledes og mere effektivt, mere kreativt og smartere,” siger Niels Åkerstrøm Andersen, der bruger udtrykket ”at legen potentialiserer,” dvs., at den udsøger alternative muligheder til den eksisterende horisont af muligheder. Men ved konstant at potentialisere nye muligheder skaber legen også usikkerhed om, hvilke beslutninger der gælder, og det sætter spørgsmålstejn ved præmisserne for allerede truffne beslutninger.

Kollega-karma

Lad os illustrere pointen med et eksempel.

SPIL I ORGANISATIONER



Spil i organisationer kan tage form som **brætspil**, **virtuelle spil**, eller det kan være såkaldte **hybridspil**, der både foregår online og i den fysiske verden. Ikke mindst er spillbaserede apps udbredte både i offentlige og private organisationer.

Spil i organisationer er meget udbredt og bruges især til træning af medarbejdere i produktionsvirksomheder og i virksomheder, der begår sig i komplekse sammenhænge, og som skal tilpasse sig et marked. Jo mere kompleks en organisation man er del af, jo mere spilles der. Der er dog også eksempler på, at spil bliver brugt på byggepladsen.

De offentlige organisationer har i høj grad taget spillene til sig. Pædagoger, sygeplejersker, læger og lærere er i vid udstrækning blevet introduceret til spil i løbet af de senere år. Det sker bl.a. med det formål at få dem til at tænke deres arbejdsgang anderledes eller deres rutiner smartere og mere effektive.

Kilde: Andreas Lieberoth

De senere år er spil formidlet via apps blevet populære i offentlige såvel som private organisationer. Andreas Lieberoth har samlet empiri i forbindelse med fagforeningen HK's lancering af medarbejderspillet *Kollega-karma* blandt HK's medarbejdere. Spillet var baseret på en app, der dagligt gav medarbejderne en udfordring relateret til det kollegiale fællesskab – f.eks.: ”Servér en kop kaffe for en kollega, som du mener udfylder sit job godt.” Det blev således en konkurrence om god kollegaadfærd, fortæller han.



TRE TYPER SPIL

Kommunikationsspil

Formålet er at stimulere intern kommunikation mellem medarbejdere, der skal opnå indblik i hinandens arbejde på tværs af afdelinger og funktioner. Det kan f.eks. være en app, der stiller en daglig udfordring, der har til hensigt at styrke det kollegiale sammenhold eller f.eks. bidrage til en bedre tone internt i organisationen. Der kan være et element af konkurrence indblandet – evt. blot en konkurrence med sig selv.

Trivelsespil

Det kan være et brætspil eller blot kort med spørgsmål og ark til at skrive noter på. Formålet med spillet er at få talt om forhold, der hhv. fremmer og hæmmer trivsel på arbejdspladsen. Spillerne udvælger tilsammen en række kort med temaer, de finder væsentlige at diskutere for deres trivsel på arbejdspladsen. Det kan f.eks. gå på sladder og brok og på, hvilket formål det tjener; eller det kan handle om ledelsen, f.eks. om ledelsen tager godt imod nye idéer, behandler folk retfærdigt og ens etc. Idéen er blot at få nogle diskussioner i gang om det gode arbejdsmiljø. Der noteres undervejs, og facilitatoren samler temaer og noter til slut. Efterfølgende skulle ledelsen gerne have et overblik over, hvilke forhold der optager medarbejderne, og på hvilke områder der er behov for en særlig indsats.

Konkurrencespil

De er mest udbredt i virksomheder eller afdelinger, der er præget af en konkurrencekultur – f.eks. i salgsafdelinger og call centre. Det kan være meget synligt med måltal på en tavle, ligesom bonusløn og kåring af ugens medarbejder kan være en del af spillet. I en konkurrencepræget kultur kan det stimulere motivation og effektivitet, mens det i andre kulturer kan virke direkte kontraproduktivt.

Kilde: Andreas Lieberoth



»Eksperimentet viste, at bare det at frame en arbejdssituation som et spil rummer et motivationspotentiale.«

Andreas Lieberoth

”Det blev ikke synliggjort for andre end den enkelte medarbejder, hvor ’godt’ placeret vedkommende lå. På den måde var medarbejderne kun i konkurrence med sig selv, og de kunne ikke se, hvordan det gik de andre. Målet var at skabe bedre kollegarelationer og udvikle en mere anerkendende tone internt mellem medarbejderne. Det var samtidig et alibi for at få folk til at gøre noget, de ellers ikke ville have gjort.”

Men det var jo bare et spil, så hvor oprigtig var intentionen bag kaffeserveringen? De legede jo bare.

Legen producerer usikkerhed

Spørger man Niels Åkerstrøm Andersen, er det imidlertid aldrig *bare* en leg, når det foregår i organisationer og i arbejdssammenhænge. For der ligger altid et andet formål end selve legen bag, mener han.

For den HK-medarbejder, der fik serveret en kop kaffe af sin kollega, går usikkerheden

måske på, om vedkommende fik den kop kaffe, så kollegaen kunne score point i *Kollega-karma*-spillet, eller om det reelt var et udtryk for anerkendelse af hans personlighed og kompetencer.

Særligt når legen eller spillet lægger op til, at medarbejderne skal komme frem til nogle konkrete løsninger på arbejdsmæssige udfordringer, mener Niels Åkerstrøm Andersen, at der er grund til at finde de kritiske briller frem.

”Når rationalet bliver: Dette er leg, men vi leger med virkeligheden og lader som om, legen er virkelighed, så skaber det en usikkerhed om, hvilke beslutninger der gælder hvornår.”

Det fremprovokerer ifølge professoren en såkaldt *dobbeltbinding*, i og med medarbejderne bliver usikre på, hvor grænserne for legen går. Hvad er virkelighed, og hvad er fiktion? Og gælder en beslutning, der er taget i en legesituation?

”Det gør den, hvis det passer ind i ledelsens agenda. Men hvis beslutningen ikke flugter med ledelsens ønsker, så kan de uden videre feje den væk med henvisning til, at det jo bare var en leg”, siger Niels Åkerstrøm Andersen.

Han beretter om sin egen erfaring med mere eller mindre frivilligt at blive hevet med ind i en leg på sin arbejdsplads. Det skete under et møde i Akademisk Råd, hvor den tidligere rektor på CBS egenrådigt brød med dagsorden for mødet for i stedet at igangsætte en leg. Rektor lagde ud med at bede alle dem, der var til stede – forskere og folk fra ledelsesstaben – om, at række hånden op, når de kom i tanke om, hvad de gerne ville være, da de var 4 år. Bagefter skulle de lege rolleleg; en skulle være talkshow-vært og interviewe sidemanden om, hvilket karrierespor personen havde forestillet sig at forfølge som 4-årig. Og så skulle de bytte roller. Dernæst blev agendaen mere konkret, for nu skulle de snakke om, hvad Akademisk Råd skulle være i fremtiden.

”Det havde klart et strategisk sigte. Men deltagerne kendte ikke spillets regler og



LEG PÅ ARBEJDET ER IKKE NYT

1920'erne og 30'erne

På trods af hårdt, nedslidende arbejde med en 48-timers arbejdsuge opstod der i arbejderkulturen hobbies. Virksomhedsledere undrede sig over, hvordan arbejderne kunne gå hjem efter en hård arbejdsdag og arbejde med en hobby. Hvorfor smed de sig ikke bare på sofaen? Fordi der var nogle kreative ressourcer, der ikke blev udnyttet på arbejdet. For virksomhederne handlede det om at få fat i de ressourcer og få det ekstra element ind i arbejdet, men med det formål at profitere på det. Legen blev her et middel til at suge kreativitet og skaberkraft ud af medarbejderne og overføre det til arbejdet.

Under og kort efter anden verdenskrig

Her udviklede man krigsspil, og i virksomhedssammenhænge lod man sig inspirere og søgte at nyttiggøre det. Det gik ud på at træne virksomhedsledere gennem forretnings spil og arbejde i lederteams. Det skete bl.a. i samarbejde med universiteter.

60'erne, 70'erne og 80'erne

Her brugte man legen som et uddannelsesværktøj, hvor leg blev set som kilde til kreativitet og derfor rykkede helt ind i kernen af organisationen. Leg blev underordnet pædagogikkens logik, hvor legens formål dels var at forøge medarbejdernes motivation til at lære noget og dels uddanne ledelsen gennem simuleringssrum, hvor ledere kunne lege, at de traf beslutninger, og på den måde øve sig, men uden risikoen for at miste penge på dårlige beslutninger.

Erfaringen viste, at hvis legen var for motiverende, glemte kursisterne læringsmålet og var kun optaget af legen. Hvis legen var for tæt på virkeligheden, begyndte kursisterne at kede sig og mistede motivation til at lære noget.

00'erne og frem

I dag er det legens egen logik, man vil have fat i. Man søger den autentiske og frie leg. Men netop fordi man jagter den, er den ufri.

Kilde: Niels Åkerstrøm Andersen

heller ikke grænserne for legen, for rektor afslørede ikke, om det stadig var en leg, eller om den var ophørt. Det skabte stor usikkerhed om, hvilke idéer og beslutninger der gjaldt i virkeligheden,” siger Niels Åkerstrøm Andersen og fortsætter:

”De idéer, som passede ind i rektors strategi, blev samlet op, og de idéer, som ikke passede ind, fik status som leg. Det fik mig til at indse, at man ikke kan skabe betingel-

»Når rationalet bliver: Dette er leg, men vi leger med virkeligheden og lader som om, legen er virkelighed, så skaber det en usikkerhed om, hvilke beslutninger der gælder hvornår.«

Niels Åkerstrøm Andersen

ser for ren leg i organisationer – den vil altid være ufri for nogle. Og for de fleste skaber legen usikkerhed om konteksten. I dette tilfælde producerede legen solid usikkerhed. Vi anede simpelthen ikke, hvor det skulle bære hen, og hvad det skulle gøre godt for. Men vi spillede spillet, som vi blev beordret til.”

Ufri leg

Hans-Georg Gadamer skrev i sin tid i værket *Sandhed og Metode* (1960) om legen, at den er kernen i den skabende proces, ”og der kan man ikke være andet end autentisk og fri”. Men det var ikke just den følelse, Niels Åkerstrøm Andersen sad med den dag i Akademisk Råd. Så hvor kortslutter det? Hvorfor kan legen ikke umiddelbart overføres fra legeplads til arbejdsplads?

”Moderne organisationer ser ligesom Gadamer legen som kilde til kreativitet. Og derfor jagter de legen. Men det er i sig selv et paradoks, for når man jagter noget, så er det ikke frit. Leg er per definition noget, der kommer fra legen selv, så når legen bliver iscenesat, så simulerer vi legen. Vi leger, at vi leger. Og dermed bliver legen ufri,” siger han og fortsætter:

”Jo mere naiv ledelsen er omkring legens underskønne implikationer, jo mindre opmærksomme er de på de dobbeltbindinger, som opstår, når medarbejderne bliver sat i situationer, hvor de skal gøre to ting på én gang. De skal lege med virkeligheden og ’tænke ud af boksen,’ men samtidig skal de leve op til ledelsens krav om at fokusere på deres arbejde, holde sig til budgettet, være effektive osv. Legens logik står her i modsætning til alle mulige andre logikker, som de også skal følge på deres arbejdsplads.”

Andreas Lieberoth har gjort nogle af de samme observationer, når det kommer til, hvilke intentioner der egentlig ligger bag introduktionen af spil i organisationer.

”Gamification kan være meget lidt legeorienteret. Ofte ligger der en performance-logik eller en økonomisk logik bag ved de spil, ledelsen introducerer. Og den logik kan

være mere eller mindre tydelig og mere eller mindre nem at gennemskue.”

Med reference til den klassiske kulturhistoriker og legeteoretiker Jan Huizinga påpeger Niels Åkerstrøm Andersen, at leg i organisationer bryder med selve legens grundform.

”Huizinga beskriver i sin bog *Homo Ludens* (1963) leg som en tilstand, der i sin grundform er fri og frivillig. Man kan derfor ikke lege på kommando. Legens mening stammer fra legen selv, og den udfolder sig altid i sit eget rum,” siger Niels Åkerstrøm Andersen og påpeger, at når legen trækkes ned over hovedet på medarbejderne, som den f.eks. gjorde for ham den dag i Akademisk Råd, og som det sker hver dag i moderne legende organisationer, så bliver legen per definition ufri. ■

Læs mere:

Andreas Lieberoth: *Shallow gamification: Testing Psychological Effect of Framing an Activity as a game. Games and Culture*, 2015

Niels Åkerstrøm Andersen: *Legende magt*. Hans Reitzel, 2009

Niels Åkerstrøm Andersen og Justine Pors: *Playful organisations: Undecidability as a scarce resource. Culture and Organization*, 2014



NIELS ÅKERSTRØM ANDERSEN er professor på CBS på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Har er forfatter til en række bøger og artikler. Han forsker i offentlig ledelse og velfærdsledelse og underviser blandt andet på cand.soc. i politisk kommunikation og ledelse på CBS.



ANDREAS LIEBEROTH er ph.d. i psykologi og adjunkt ved DPU, Aarhus Universitet. Han er tilknyttet Interacting Minds Center under Aarhus Universitet. Han forsker i leg, spil, kognition og motivation og underviser i mediepsykologi, læring og forskningsmetoder på bl.a. kandidatuddannelsen i pædagogisk psykologi på DPU, Aarhus Universitet.