

Marts 2011



ANN  
CHARLOTTE  
THORSTED

# DEN LEGENDE ORGANISATION

- et fænomenologisk aktionsforskningsstudie i LEGO

ErhvervsPhD-afhandling  
LEGO System A/S & DPU, Aarhus Universitet

# Den Legende Organisation

- et fænomenologisk aktionsforskningsstudie i LEGO

Af Ann Charlotte Thorsted

ErhvervsPhD-afhandling

Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet

31.3.2011

Hovedvejleder: Lotte Darsø, DPU, Aarhus Universitet

Bivejleder: Kari Martinsen, Høgskolen i Harstad, Norge

Virksomhedsvejleder: Hanne Berg, LEGO

## FORORD

Denne afhandling er vokset ud af en mangeårig passion for kunst, som førte til 10 år i galleriverdenen og et tæt samarbejde med professionelle kunstnere. Et halvt år i Canada, hvor min mand skulle forske, og jeg selv bl.a. underviste vores to drenge, gav mig mulighed for at vende tilbage til skolebænken og forbinde kunst teoretisk til i første ombæring æstetiske lærerprocesser, senere innovation for langsomt at centrere mig omkring leg. At en tilbagevenden til studierne skulle ende ud med en ErhvervsPhD seks år senere, ville jeg den gang aldrig have troet muligt. Jeg er meget taknemmelig for, at jeg fik muligheden for at forfølge min interesse og fornemmelse for legen som et vigtigt fænomen i en "voksenalder".

Allerførst tak til Hans Mikkelsen og Peder Kjærgaard Pedersen fra International Business College (IBC), som foreslog og i første ombæring tilbød mig, at skrive en ErhvervsPhD. En særlig tak til Ann Damgaard, Helle Abildgaard Mortensen og Andreas Kærgård, som var engagerede medaktører i forstudiet hos IBC, men ikke mindst tak til LEGO Koncernen, der i anden omgang overtog projektet som hovedfinansier, idet de straks så relevansen af legen i forhold til virksomheden. En særlig tak til Hanne Berg, som var min kompetente og supporterende virksomhedsvejleder, Peter Hobolt Jensen og Torben Nielsen, som begge har været vigtige sparringspartnere i forløbet og de andre medaktører fra begge grupper, som gjorde det muligt overhovedet at skabe empiri. En særlig tak til Ingelise Madsen for hjælp til korrekturlæsning og oversættelse.

Jeg vil gerne takke min gode kollega og tålmodige hovedvejleder ved DPU lektor Lotte Darsø, som har været en stor støtte i hele forløbet. Hendes grundighed og evne til at empower mig, når der var brug for det, har været særdeles vigtig. Tak til min inspirerende bivejleder professor Kari Martinsen, som trods sin sygdom formåede at give mig understøttende feedback lige på falderebet. Tak til min coach Monika Janfelt som fik mig til at tage det store spring, da det var allermest nødvendigt, og tak til mine gode kollegaer ved DPU for de mange konstruktive samtaler undervejs. Tak til Susanne Jacobsen for hjælp med referencesystemet, som gjorde det hele meget nemmere.

Endelig, en stor, stor tak til min dejlige mand Finn Thorbjørn Hansen, som har været en uvurderlig støtte lige fra dag et, hvor jeg tog det store spring og vendte tilbage til bøgerne uden økonomisk sikkerhedsnet. Ikke mindst tak for de uendelige mange filosofiske diskussioner, vi har haft undervejs, som gjorde det muligt at bevæge mig ind i et felt, der ellers ikke var mit. Og tak til vores to pragtfulde sønner, der har måttet lægge øre til de mange faglige samtaler i bilen, om bordet, på ferien – ja uanset hvor vi var de sidste år. Forhåbentlig kommer det også til at give jer noget med senere! Så drenge, nu må der igen skrues op for højtalerne.

**ANN CHARLOTTE THORSTED, D. 21. MARTS 2011**

<b>DEN LEGENDE ORGANISATION</b>	<b>2</b>
<b>- ET FÆNOMENOLOGISK AKTIONSFORSKNINGSSTUDIE I LEGO</b>	<b>2</b>
<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>RESUMÉ PÅ DANSK</b>	<b>11</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUKTION</b>	<b>19</b>
<b>1. INTRODUKTION TIL "DEN LEGENDE ORGANISATION"</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Introduktion til kapitel 1</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Fra kunst til leg</b>	<b>22</b>
1.2.1 En fortælling om leg	22
1.2.2 Kunst eller leg?	24
<b>1.3 Introduktion til leg</b>	<b>25</b>
<b>1.4 Hvad karakteriserer den organisatoriske udvikling?</b>	<b>26</b>
<b>1.5 Globaliseringens indtog</b>	<b>27</b>
<b>1.6 Et nyt paradigme</b>	<b>29</b>
1.6.1 Systemtænkning - Peter Senge	31
1.6.2 Not-yet-embodied-knowledge – Claus Otto Scharmer	31
1.6.3 Verdensindlejrethed	33
1.6.4 Et nyt menneskesyn eller maksimal profitering på den enkelte?	35
<b>1.7 Det bærende forskningsspørgsmål</b>	<b>37</b>
1.7.1 Overordnede fund	38
1.7.2 Optakt til metodevalg	39
1.7.3 Hvordan er undersøgelsen foretaget?	40
<b>1.8 Hvordan skal studiet læses?</b>	<b>41</b>
<b>1.9 Opsummering af kapitel 1</b>	<b>44</b>
<b>2. DEN ORGANISATORISKE KONTEKST</b>	<b>46</b>
<b>2.1 Introduktion til kapitel 2</b>	<b>46</b>
<b>2.2 Hvad er en organisation?</b>	<b>47</b>
<b>2.3 Scheins kulturmodel</b>	<b>48</b>

<b>2.4 Mintzbergs syv typologier</b>	<b>50</b>
<b>2.5 Historien bag LEGO</b>	<b>52</b>
2.5.1 LEGO Ånden	53
2.5.2 Krisen i LEGO	55
2.5.3 Den fremtidige LEGO strategi	56
2.5.4 Artefakter til beskrivelse af LEGO kulturen	58
2.5.5 Skueværdierne for LEGO	59
2.5.6 Grundlæggende antagelser i LEGO	59
<b>2.6 Kritik af Scheins kulturmodel</b>	<b>61</b>
<b>2.7 Udfordringer for LEGO</b>	<b>62</b>
<b>2.8 Opsummering af kapitel 2</b>	<b>63</b>
<b>3. LEGETEORI</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Introduktion til kapitel 3</b>	<b>65</b>
<b>3.2 legens historie</b>	<b>66</b>
<b>3.3 Psykologiens syn på leg</b>	<b>68</b>
3.3.1 Personligt udviklende og socialt forbindende	69
3.3.2 Emotionel eller affektiv rolle	71
3.3.3 Kreativitet/flow	74
<b>3.4. Sociologiens legeperspektiv</b>	<b>75</b>
<b>3.5. Et antropologisk legeperspektiv</b>	<b>78</b>
<b>3.6. Pædagogik og leg</b>	<b>81</b>
3.6.1 Leg i det formelle/uformelle læringsrum	81
3.6.2 Introduktion til legeteoretisk diskussionsmodel	82
3.6.3 Leg som mindset	85
<b>3.7 Filosofiens syn på leg</b>	<b>86</b>
3.7.1 Schiller	86
3.7.2 Introduktion til Gadamer	89
3.7.3 Leg som subjekt	91
3.7.4 Legens egen ånd	93
3.7.5 Forvandlingen	94
3.7.6 Legens karakter	96
3.7.7 Afsluttende bemærkninger til Gadamers legebegreb	98
<b>3.8 Voksenleg</b>	<b>99</b>
3.8.1 Legens beskyttende ramme	101
3.8.2 Framing	102

3.8.3 Telic/paratelic tilstand	102
3.8.4 Leg er ikke en aktivitet	103
<b>3.9 Leg i organisationer</b>	<b>104</b>
3.9.1 Leg i organisationers historiske udvikling	104
3.9.2 Leg som et bindeled mellem trivsel og produktivitet	105
3.9.3 Legens kreative forbindelse	106
3.9.4 Leg som kognition og læring i organisationen	110
3.9.5 Leg som kommunikation	112
3.9.6 Leg som en eksistentiel form	113
3.9.7 Leg og humor	115
<b>3.10 Opsummering af kapitel 3</b>	<b>117</b>
<b>4. METODISK TILGANG</b>	<b>119</b>
<b>4.1 Introduktion til kapitel 4</b>	<b>119</b>
<b>4.2 Introduktion til aktionsforskning</b>	<b>120</b>
<b>4.3 Kriterier for at vælge aktionsforskning</b>	<b>121</b>
<b>4.4 Historisk baggrund</b>	<b>123</b>
<b>4.5 Co-operative Inquiry</b>	<b>125</b>
4.5.1 Introduktion til Co-operative Inquiry	125
4.5.2 Vidensgenerering i co-operative inquiry	126
4.5.3 Aktionscyklus	128
4.5.4 Kritisk selvbevidsthed set i et aktionsforskningsperspektiv	129
4.5.5 Første-, anden- og tredje-persons-perspektiv i aktionsforskning	130
4.5.6 Medforskerens rolle	133
4.5.7 Forskerens rolle	135
<b>4.6 Fænomenologiske metodiske overvejelser</b>	<b>137</b>
4.6.1 Forbindelsen mellem aktionsforskning og fænomenologien	137
<b>4.7 Introduktion til fænomenologien</b>	<b>139</b>
4.7.1 Den levede erfaring	139
4.7.2 Epoché	141
4.7.3 At kaldes til et andet opmærksomhedsniveau	142
4.7.4 Tydning og tolkning	143
4.7.5 Personorienteret professionalitet	144
<b>4.8 Fænomenologiske overvejelser i relation til feltstudiet</b>	<b>145</b>
4.8.1 Bridling og epoché	145
4.8.2 Den fænomenologiske dialog	147
4.8.3 Hvilken form for data er der tale om?	149
4.8.4 Det skriftlige sprog som afsæt for tydning	150

4.8.5 Fænomenets essens	151
<b>4.9 Analysemodel som optakt til analysen</b>	<b>154</b>
<b>4.10 Opsummering af kapitel 4</b>	<b>155</b>
<b>5. BESKRIVELSE AF FELTSTUDIET</b>	<b>157</b>
<b>5.1 Introduktion til kapitel 5</b>	<b>157</b>
<b>5.2 Ethiske overvejelser</b>	<b>157</b>
5.2.1 Bevarelse af personlig integritet	158
5.2.2 Levendegørelse og erindringsskabende	160
5.2.3 Fuld åbenhed	160
5.2.4 Organisatorisk sårbarhed	160
<b>5.3 Formål og oversigt over feltstudiet</b>	<b>161</b>
<b>5.4 De tre organisatoriske legenniveauer</b>	<b>163</b>
<b>5.5 Indtræden i LEGO</b>	<b>164</b>
5.5.1 At orientere sig	164
5.5.2 Placering af projektet	165
5.5.3 Kriterier for udvælgelse af projektgruppe (sampling)	167
5.5.4 overordnede design og plan	168
5.5.5 Første design/plan	169
5.5.6 Andet design/plan	171
5.5.7 Specialistgruppen	171
5.5.8 Ledergruppe	176
<b>5.6 Opsummering af kapitel 5</b>	<b>180</b>
<b>6. ETABLERING AF BETYDNINGSENHEDER</b>	<b>182</b>
<b>6.1 Introduktion til kapitel 6</b>	<b>182</b>
<b>6.2 En kollektiv, spontant skabt historie</b>	<b>183</b>
6.2.1 Fortællingen gengivet	184
6.2.2 Legeoplevelsen omsat til betydningsenheder	185
6.2.3 Ledernes umiddelbare efterrefleksion omkring legesekvensen	188
<b>6.3 Betydningsenheder med afsæt i efterrefleksioner og interviews fra specialistgruppen</b>	<b>188</b>
6.3.1 "Jeg leger med noget"	189
6.3.2 "Jeg-er-legen" eller "jeg-leger-med-noget"	189
6.3.3 At lade sig gribe af legen	191
6.3.4 Indflydelse på et personligt plan	192

6.3.5 Samhørighed og mere åbenhed	192
6.3.6 Kreativitetsfremmende	193
6.3.7 Leg er sjov	194
6.3.8 Demokrati	194
6.3.9 Leg for alle?	195
6.3.10 Refleksionsniveau	196
<b>6.4 Betydningsenheder med afsæt i efterrefleksioner</b>	<b>196</b>
<b>og interviews fra ledergruppen</b>	<b>196</b>
6.4.1 Frihed	196
6.4.2 Dialogform	197
6.4.3 Frirum/kickstarter	198
6.4.4 Accelerator for bedre relationer	199
6.4.5 Go with the flow	201
6.4.6 Det naturlige ved leg	202
6.4.7 Tillid	202
6.4.8 Et helle eller et mellemtrin?	203
6.4.9 Bryde normen	204
6.4.10 Neutral grund	205
6.4.11 Humor	205
6.4.12 Kreativitet	206
6.4.13 Tid til Refleksion	206
<b>6.5 Opsummering af kapitel 6</b>	<b>207</b>
<b>7. ANALYSE OG MARKERING AF FUND I FORHOLD TIL –</b>	<b>208</b>
<b>FÆNOMENET LEG</b>	<b>208</b>
<b>7.1 Introduktion til kapitel 7</b>	<b>208</b>
<b>7.2 Leg som fænomen</b>	<b>209</b>
<b>7.3 Glæden ved leg</b>	<b>209</b>
<b>7.4 Frihed</b>	<b>212</b>
7.4.1 Personlig frihed til at vælge legen til eller fra	212
7.4.2 Leg frisat omverdens kravene?	212
7.4.3 Kollektiv frisættende	215
7.4.4 Selvaktualisering	216
<b>7.5 Legens naturlighed</b>	<b>217</b>
<b>7.6 Leg som udfordring</b>	<b>219</b>
<b>7.7 Opsummering af kapitel 7</b>	<b>220</b>
<b>8. ANALYSE OG MARKERING AF FUND I FORHOLD TIL –</b>	<b>221</b>



<b>LEGENS ROLLE</b>	<b>221</b>
<b>8.1 Introduktion til kapitlet</b>	<b>221</b>
<b>8.2 Legens særlige rum</b>	<b>221</b>
8.2.1 Et frirum	221
8.2.2 Et transformerende felt	223
8.2.3 Et eksistentielt rum	224
8.2.4 Socialt rum	226
<b>8.3 Det kollektive</b>	<b>227</b>
8.3.1 Relationer baseret på solidaritet, uselvished og gensidig anerkendelse	227
8.3.2 Legefællesskab	228
8.3.3 Kommunikation	229
<b>8.4 Refleksionsudfordringen</b>	<b>230</b>
8.4.1 Manglende ejerskab	230
8.4.2 Ikke klart mål skabte usikkerhed	231
8.4.3 Ikke nok tid	231
8.4.4 Manglende refleksionsevne	232
<b>8.5 Opsummering af kapitel 8</b>	<b>235</b>
<b>9. KONKLUSION</b>	<b>236</b>
<b>9.1 Introduktion til kapitel 9</b>	<b>236</b>
<b>9.2 Svaret på det bærende forskningsspørgsmål</b>	<b>237</b>
<b>9.3 Hovedfund</b>	<b>239</b>
9.3.1 Leg er leg	239
9.3.2 Legen både forløser og løser	241
9.3.3 Legens særlige rum	242
9.3.4 Legefællesskaber	243
<b>9.4 De forskellige zoner knyttet til leg</b>	<b>244</b>
9.4.1 Formålsverden	245
9.4.2 Rammen	245
9.4.3 Legens særlige rum	246
9.4.4 Væren	246
<b>9.5 Erfaringer fra undersøgelsen overført til aktionsforskning og forandringsprocesser generelt</b>	<b>247</b>
<b>9.6 Opsummering af kapitel 9</b>	<b>248</b>
<b>10. ANBEFALINGER</b>	<b>249</b>

<b>10.1 Introduktion</b>	<b>249</b>
<b>10.2 Afhandlingens bidrag til aktionsforskningen</b>	<b>249</b>
<b>10.3 Afhandlingens bidrag til praksis</b>	<b>250</b>
10.3.1 Hvad er betingelserne for Den Legende Organisation?	251
10.3.2 Hvad er de etiske overvejelser, man bør foretage sig?	251
10.3.3 Betingelserne for den leg	252
10.3.4 Hvilke risici er der ved leg?	252
<b>10.4 Hvordan kan forskningsresultatet anvendes i LEGO?</b>	<b>253</b>
10.4.1 Ressourcecenter	257
<b>10.5 Opsummering af kapitel 10.</b>	<b>259</b>
<b>11. FREMTIDIG PERSPEKTIVERING</b>	<b>260</b>
<b>11.1 Introduktion til kapitel 11</b>	<b>260</b>
<b>11.2 Rammesætning af leg</b>	<b>260</b>
<b>11.3 Verdensindlejrethed</b>	<b>260</b>
<b>11.4 Kønnets betydning for leg</b>	<b>260</b>
<b>11.5 Det fysiske rums betydning</b>	<b>261</b>
<b>11.6 Sociale teknologier og risiko for gidseltagning</b>	<b>261</b>
<b>11.7 Forandringens varighed?</b>	<b>261</b>
<b>11.8 Leg for alle?</b>	<b>262</b>
<b>11.9 Afsluttende bemærkninger</b>	<b>262</b>
<b>REFERENCER:</b>	<b>268</b>

## RESUME PÅ DANSK

### State-of-the-art:

I de seneste to årtier er der opstået en praktisk og videnskabelig interesse for at sætte leg i forbindelse organisationer. En interesse der udspringer af den globale og samfundsmæssige udvikling, hvor udfordringer som stress, innovation, læring, kommunikation, samarbejde og kompleksitet er blevet hverdagsbetingelser. Det betyder, at det ikke længere er tilstrækkeligt at have fokus på ydre rationelle mål eller intellektuelle færdigheder. Derimod fordrer det en større opmærksomhed rettet mod en indrestyret parathed, der ikke kun hjælper os til at takle nævnte udfordringer, men også tilfører en dybere mening med vores handlinger, motiverer os, gør os kreative, glade, nærværende og engagerede.

Hvor leg tidligere blev betragtet som noget, der hørte barnet og barndommen til, er man begyndt at erkende, at voksenleg også har sin relevans, idet legen kan mediere kognitive, sociale, emotionelle og motiverende elementer, som tidligere forskere har peget på (Gauntlett, 2007; Glynn, 1994; Ibarra & Petriglieri, 2010; Mainemelis, 2006; Rhodes & Westwood, 2007; Roos, Victor, & Statler, 2004; Sandelands, 2010; Statler, Roos, & Victor, 2009; Åkerstrøm, 2008).

I modsætning til ovennævnte teoretiske studier, er denne afhandling en empirisk og fænomenologisk undersøgelse, og i modsætning til de tidligere studier, hvor spørgeretningen rettede sig mod, *hvad leg kan bruges til*, er spørgsmålet i denne afhandling vendt rundt til – *hvad vi kan lære af legen* - i erkendelse af, at leg er et livsfænomen, noget vi ikke selv er i kontrol af (Gadamer, 2007 [1960], s. viii). Det bærende forskningsspørgsmål for afhandlingen er således:

Hvad er fænomenet leg, og hvilken rolle spiller den i en organisatorisk kontekst?
---

**Målet med undersøgelsen har været:**

1. At undersøge og skabe ny videnskabelig viden om fænomenet leg, som det har gestaltet sig i den deltagende organisation.
2. Gennem en fænomenologisk aktionsforskningstilgang at udvikle indsigt og viden, der kan anvendes af LEGO i praksis.

Den **teoretiske fundering** er tværgående, idet der tages afsæt i legeteori, organisationsteori, fænomenologi og aktionsforskning. Teoretikerne Edgar Schein og Henry Mintzberg benyttes indledningsvist til at skabe en kontekstforståelse af den organisatoriske ramme for undersøgelsen, hvorefter optikken vendes mod legeforskningen. I første ombæring for at diskutere udvalgte klassiske legeteorier op imod hinanden (Csikszentmihalyi, 1991; Huizinga, 1993 [1963]; Jessen, 2004; Mouritsen, 2001; Schiller, Wilkinson, & Willoughby, 1967; Steinsholt, 2002; Vygotsky, 1982; Winnicott, 2003) og indkredse en legeforsståelse, hvor den fænomenologisk-inspirerede hermeneutiske filosof Hans-Georg Gadamer er en central figur. Denne diskussion leder hen til endnu en indsnævring af perspektivet rettet mod voksnes leg i organisationer gennem en redegørelse for state-of-the-art for feltet (Kolb & Kolb, 2010; Mainemelis & Ronson, 2006; Sandelands, 2010).

Den anvendte **metode** i undersøgelsen er aktionsforskning (Heron & Reason, 2006; Reason & Bradbury, 2006b) med en særlig fænomenologisk tilgang (Løgstrup, 1995 [1976]-a; Martinsen, 2006b; Pahuus, 1995; Van Manen, 2002). I aktionsforskningen lægges der op til etablering af ny videnskabelig viden og læring på en og samme tid. En viden der udspringer af et tæt samarbejde med deltagere fra praksis. Hvor aktionsforskeren er optaget af de aktioner, der kan føre hen til udvikling af viden, har fænomenologen i særdeleshed fokus rettet mod det, der kan være med til at åbne op for en dybere forståelse, som Gadamer beskriver som en "hændelse", der sker med en, snarere end at det er noget, vi systematisk kan begribe og kontrollere.

**Deltagerne** i forskningsprocessen har været ansatte fra to forskellige grupper fra legetøjsproducenten LEGO Gruppen. Målet har ikke været at rationalisere legen, at tæmme den, eller tvinge den ind i en bestemt organisatorisk form til opfyldelse af særlige ønsker fra forskerens eller den deltagende organisations side. Derimod har der

været tilstræbt en åben og dvælende tilgang ved fænomenet for at forstå den rolle, leg som et fænomen kan spille i en organisatorisk kontekst.

**Empiriens vigtigste resultater** er, at leg kan medvirke til at *løse* organisatoriske udfordringer, men før vi overhovedet kan tale om at *løse* opgaver, må der en individuel og kollektiv *forløsning* til set som en usynlig indrestyret parathed. En forløsning medieret bl.a. gennem særlige *legefællesskaber*, der er mere og andet end de *praksisfællesskaber* Lave og Wenger taler om (Lave & Wenger, 2003).

Som det andet har studiet vist, at legen skaber *et særligt rum* adskilt fra hverdagen, der som det første er karakteriseret ved at være et *frirum* eller helle, hvor det ydre pres sættes ud af funktion. I frirummet kan man derfor være sig selv og sammen med kollegaer på en mere autentisk, nærværende, lyttende og solidarisk måde. Deltagerne i forskningsprocessen beskrev det andre gange som et *transformerende rum*, hvor det kreative, det engagerende og fællesskabende, det lærende og energigivende element blev udfoldet. I undersøgelsen opstod der også øjeblikke, hvor rummet ændrede sig til at være et *eksistentielt rum* – et ontologisk forbindelsesled - mellem det vi gør, og det vi er, og dermed bindemidlet mellem organisationens målopfyldelse og vores egen trivsel. En eksistentiel åbning der samtidig er afsættet for en *etisk* og kærlig relation til verden. Fællesnævneren for frirummet, det transformerende rum og det eksistentielle rum er leg som et *socialt rum*.

**Afhandlingens vigtigste bidrag** er, at det empirisk påvises, at leg i organisationer har sin relevans, og den rolle legen spiller i en arbejdsmæssig sammenhæng ikke varierer fra fritidssituationen. *Leg er leg*. Enten leger vi, eller også gør vi noget andet.

Afhandlingen er med til at problematisere den gængse management tænkning, hvor der oftest er fokus på det kontrollerende og det *løsende*. I stedet udfolder studiet leg som en suveræn livsytring, der kan mediere en ny *social teknologi*, hvor det *forløsende* og en særlig værenskontakt står centralt, hvilket vil sige det *meningsbetydende* skabt gennem en ontologisk og eksistentiel opmærksomhed som afsæt for den enkeltes og kollektivets udfoldelse. Gennem legen hjælpes vi tilbage til

glæden ved livet, friheden til at eksperimentere og udfolde os frit på en selvforglemmende og naturlig måde.

Betingelsen for at dette kan ske er etablering af *mellemrum*, som eksempelvis leg, hvor tanker, ideer og samvær får lov til at svæve frit for en stund uden forstyrrende bagvedliggende rationaler.

Som et sidste bidrag peger afhandlingen på den særlige sameksistens og etiske ansvarlighed, legen kan vække i os, som en mulig indgang til en anden global bevidsthed, en tanke der introduceres gennem et nyt begreb - *verdensindlejrethed*.

Som afslutning på afhandlingen tilbydes en række anbefalinger til brug for LEGO og andre interessenter af leg, hvorefter der afsluttes med en fremtidsperspektivering, hvor nye potentielle forskningsfelter udpeges.

## SUMMARY

### State-of-the-art:

During the past two decades, a practical and scientific interest in integrating play in the organizational context has emerged. An interest that springs from the global and societal development where challenges such as stress, innovation, learning, communication, cooperation and complexity have become a reality in our everyday lives. This means that it no longer suffices to focus on external, rational goals or intellectual skills. On the contrary, it calls for attention towards an inclination that comes from within, which not only assists us in handling the above challenges, but also adds a deeper meaning to our actions, motivates us, makes us creative, happy, attentive and committed.

While play was previously considered an activity pertaining to the realm of the child and childhood, it is becoming recognized that adult play is of relevance as it can mediate cognitive, social, emotional and motivating elements, as earlier scholars have pointed out (Gauntlett, 2007; Glynn, 1994; Ibarra & Petriglieri, 2010; Mainemelis, 2006; Rhodes & Westwood, 2007; Roos, Victor, & Statler, 2004; Sandelands, 2010; Statler, Roos, & Victor, 2009; Åkerstrøm, 2008).

As opposed to the abovementioned theoretical studies, this thesis is an empirical and phenomenological study, and contrary to the prior studies, where the question tended to be *what can we use play for*, this thesis turns the question around to – *what can we learn from play* – recognizing that play is a life phenomenon, something that we are not in control of (Gadamer, 2007/1960, s. viii). Hence, the main question of the thesis is:

What is the phenomenon of play, and what is its role in an organizational context?
--

**The objective of the study has been:**

1. To study and generate new scientific knowledge about the phenomenon of play as it has manifested itself in the organization involved
2. To develop insights and knowledge for practical application in LEGO by taking a phenomenological action research approach

The **theoretical foundation** is cross-disciplinary taking its starting point in play theory, organizational theory, phenomenology and action research. In the beginning, reference is made to the theorists Edgar Schein and Henry Mintzberg in order to establish a contextual understanding of the organizational framework for the study, after which focus is turned towards research in play. The intent is initially to discuss selected, classical play theories (Csikszentmihalyi, 1991; Huizinga, 1993/1963; C. J. Jessen, 2004; Mouritsen, 2001; Schiller, Wilkinson, & Willoughby, 1967; Steinsholt, 2002; Vygotsky, 1982; Winnicott, 2003) and thereby to arrive at an understanding of play where the phenomenological inspired hermeneutic philosopher Hans-Georg Gadamer is a central figure. This discussion leads to yet another narrowing of the perspective towards adults' play in organizations via an account of the state-of-the-art within the field (Kolb, 2010; Mainemelis, 2006; Sandelands, 2010).

The **method** applied is that of action research (Heron & Reason, 2006; Reason & Bradbury, 2006a) combined with a specific phenomenological approach (Løgstrup, 1995/1976a; Martinsen, 2006b; Pahuus, 1995; Van Manen, 2002). Action research aims at establishing new scientific knowledge and learning at one and the same time. Knowledge that springs from a close cooperation with practitioners. Where the action researcher is occupied by the actions that can lead to the development of knowledge, phenomenology focuses especially on factors that can contribute to opening up for a deeper understanding, which Gadamer describes as an "event" that happens to us rather than something we can systematically capture and control.

**Participants** in the research process were employees from two different groups working at the toy manufacturer the LEGO Group. The objective was not to rationalize play, tame it or force it into a specific organizational form to fulfill special



demands on the part of the researcher or the organization involved. On the contrary, the ambition was to have an open, dwelling approach to the phenomenon in order to understand the role which play as a phenomenon can have in an organizational context.

**The most important empirical findings** are that play can contribute to *solving* organizational challenges, but before we can even begin to talk about *solving* tasks, an individual and collective *unfolding* needs to take place. An *unfolding* mediated via special *play communities* that are distinct from the *practitioner communities* discussed by Lave and Wenger (Lave & Wenger, 2003).

Secondly, the study has shown that play creates a *special space* separate from everyday life, that is first of all characterized by being a *space of freedom*, a refuge where all outside pressure is deactivated. In the *space of freedom*, you can therefore be yourself and together with colleagues in a more authentic, present, attentive and solidary manner. On other occasions, the participants in the research process described it as a *transformative space* where creativity, the sense of commitment and community, the learning and energizing elements were unfolded. During the study, moments also arose where the space changed into an *existential space* – an ontological link between what we do and who we are, and hence the coupling agent between the organization's achievement of goals and our own well-being. An existential opening that at the same time is the starting point for an *ethic* and *caring* relation to the world. The common denominator for the *space of freedom*, the *transforming space* and the *existential space* is play as a *social space*.

**The most important contribution of the thesis** is the empirical demonstration that play in organizations is of relevance and that the role, which play has in a work-related context, is no different from play in context of leisure. *Play is play*. Play cannot be bent or qualified. We either play, or we do something else.

This thesis contributes to problematizing the prevailing management thinking where focus tends to be on control and solution. Instead, this study presents play as an sovereign life-expression that can mediate a new *social technology* where *unfolding* and a special sense of being are central elements, i.e. fulfillment created via an

ontological and existential attention as the starting point for the individual and the collective self-expression. Through play we are guided back to the joy of life, freedom to experiment and express ourselves freely in a self-forgetting and natural manner.

The prerequisite for this to happen is the establishment of a *space-between*, e.g. play, where thoughts, ideas and being together are allowed to hover freely for a while without any disturbing underlying rationale.

Lastly, the thesis contributes by pointing to the special co-existence and ethic responsibility play can arouse in us as a possible entry to another global awareness, a thought which is introduced by means of a new concept – *world-embeddedness*.

Finally, the thesis offers a number of recommendations for LEGO and other organizations interested in play as well as a future perspective pointing out potential new fields of research.

## INTRODUKTION

*Jeg spurgte mig selv, hvad folk spurgte sig om  
og grundede på det og kom  
til enkle og evige undere, som  
var dem, jeg selv spurgte mig om.*

*Viden er god. Men man kommer nu langt  
med vågen uvidenhed.  
Åh jo, jeg fortæller mig selv så mangt,  
som jeg ikke véd.*

*Jeg fylder med visdom fra livets bog  
mit psykiske vakuum.  
Hvor er det dog godt, at man er så klog,  
når man er så dum.*

Piet Hein - Visdommens kilde

Denne afhandling er resultatet af adskillige møder med et af livets undere - legen. Leg med ord eksempelvis, som ovenstående digt af Piet Hein illustrerer, leg med ideer eller tanker i tilknytning til den skriveproces, jeg netop selv befinder mig i lige nu. Uanset hvilken form der er tale om, så giver legen os adgang til livet på en så naturlig og indlysende måde, at vi ofte helt glemmer dens betydning og blot tager den for givet. Der er dog en gruppe af voksne, der ikke har glemt legen. Det er gruppen af kunstnere, som Piet Hein tilhører. Kunstneren der erindrer og anerkender dette unikke livsfænomen og derfor stadig bærer den med sig som en særlig måde at gå til livet og løsning af opgaver på. Når vi vil forsøge at nærme os en større *forståelse af fænomenet leg i en organisatorisk kontekst*, som er denne afhandlings ambition, har det derfor været oplagt at inddrage teoretikere, der sætter af fra den æstetiske erfaring. Det æstetiske der ofte sidestilles med leg.

En af de centrale figurer for afhandlingen er den tyske filosof Hans-Georg Gadamer, som skriver:

*"Kunsterfaringen er at møde kunstværket i verden og i det enkelte kunstværk at møde en verden".*

(Gadamer, 2007 [1960], s. 19)

Eller sagt på en anden måde, at forstå leg er at møde legen i verden, og i den enkelte leg at møde en verden. En verden hvor den legende oplever frihed, glæde og et eksistentielt nærvær og en bevidsthed, som kommer til udtryk i den konkrete leg. Denne afhandling har derfor baseret sig på empiriske studier, hvor jeg som forsker sammen med folk fra praksis er gået ud i verden for at undre os sammen over det under, legen udgør. Undersøgelsen har ikke kun haft fokus på den fysiske leg, som vi umiddelbart kan iagttage, eller en bestemt legeform som eksempelvis rollespil eller storytelling, men også på de former for leg, som har udfoldet sig enten spontant eller planlagt i undersøgelsen. Det være sig leg med ideer om et nyt design til brug for produktudvikling, som designeren er alene om, eller en aktivitet sammen med andre, når der eksempelvis fejres fødselsdag eller afholdes firmafest. Det er øjeblikke, hvor vi uforberedt og uventet griner sammen eller pludselig bliver alvorlige, fordi der siges noget betydningsfuldt. Det er, når legen rammer noget i os, som gør, at vi ikke kun gribes af legen et kort energigivende øjeblik, men reelt møder verden gennem legen, som transcenderer os til mere, end vi var før. Det er, når legen *forløser* os eksistentielt og ontologisk og her igennem hjælper os med at *løse*, de ting, vi udfordres af i hverdagen. Eller det er, når vi mødes i særlige *legefællesskaber*, i *legens eget rum* adskilt fra den almindelige verden, at vi bliver i stand til at skabe udvikling og udvikle os som menneske. Piet Hein skriver i den lille bog *"Godt begyndt"* til LEGO:

*"I det sidste tilfælde glemmer børn – og voksne – alt omkring sig, endogså måltiderne. Og så er de på den rigtige vej. Den som har gjort os til mennesker, og som skal gøre os mere og mere til mennesker. Så lærer de for livet – ved selv at orientere sig og lægge noget til. For det er livet".*

(LEGO, 1980, s. 16)

# 1. INTRODUKTION TIL "DEN LEGENDE ORGANISATION"

## 1.1 INTRODUKTION TIL KAPITEL 1

Dette kapitel har som mål at introducere det bærende forskningsspørgsmål samt det organisatoriske og legeteoretiske afsæt for undersøgelsen. Kapitlet indledes på fænomenologisk vis med en personlig fortælling til illustration af en konkret *levet erfaring*. I det indledende digt skrev Piet Hein: *"Jeg spurgte mig selv, hvad folk spurgte sig om og grundede på det"*. Som tidligere gallerist og facilitator af diverse kreative eller kunstbaserede processer i en årrække var jeg begyndt at grunde over, om det, deltagerne i disse kreative processer skabte, egentlig handlede om kunst, som jeg og andre inden for det innovative felt i første ombæring havde tænkt (Darsø, 1999; Taylor, 2004). Handlede det ikke mere om leg? Leg som en fællesnævner for eksempelvis teater, musik, maleri etc. Første del af kapitlet indledes derfor med en diskussion af leg i forhold til kunst som optakt til undersøgelsen.

Anden del af kapitlet griber fat i leg på makroniveau og forbindelsen mellem leg og den organisatoriske udvikling, hvor innovation og videnskabelse er nogle af de væsentligste udfordringer, organisationer mødes af i dag. Litteraturgennemgangen viste dog, at leg ikke alene har en kreativitetsfremmende faktor, men den har også en betydning for læring, teambuilding, personlig og kollektiv identitetskabelse, socialisering og kommunikation. Faktorer belyst tidligere af andre teoretikere primært ud fra teoretiske diskussioner. I kraft af den fænomenologiske tilgang til projektet udviklede det bærende forskningsspørgsmål sig derfor fra, *hvad vi kan bruge legen til i en organisatorisk kontekst*, til *hvad vi kan lære af legen*. Eller helt præcist:

**Hvad er fænomenet leg, og hvilken rolle spiller den i en organisatorisk kontekst?**

Globaliseringens betydning for det igangværende paradigmeskifte fra industrisamfund til videnssamfundet, det kreative samfund, eller hvad man ellers finder af prædikater herfor, stiller krav om et nyt organisatorisk sprog, nye ledelsesstile og tanker. Blandt gruppen af æstetiske organisationsteoretikere, som denne afhandling læner sig op ad, tales der om nye *socialteknologier*, der kan mediere en anden kontemplativ

tilstedeværelse, som kan hjælpe os til at navigere mere intuitivt og sansende fornemmende. Her handler det ikke kun om rationelle og intellektuelle færdigheder, men at få bragt nye mentale modeller i spil, nye samarbejdsformer og etisk forholden. Hvordan passer legen ind i denne diskussion?

Næste del af kapitlet beskriver kort, hvordan undersøgelsen er udført. "*Viden er god. Men man kommer nu langt med vågen uvidenhed*", var Piet Heins ord. "Vågen uvidenhed" er en vigtig pointe for den anvendte metode, der som nævnt bygger på en fænomenologisk aktionsforskningstilgang. I modsætning til hovedparten af den forskning, der allerede eksisterer i feltet, er undersøgelsen ikke primært teoribaseret, men bygger på et kvalitativt feltstudie. Dvs. det er godt to års erfaringer fra et samarbejde med ca. 20 praktikere fra LEGO som deltagende organisation, der udgør det empiriske afsæt.

Sidste del af kapitlet fremtrækker de overordnede fund, der er affødt af undersøgelsen, hvor leg ses som en vej til understøttelse af de nye sociale teknologier og en indgang til at løse forskellige organisatoriske opgaver på. Men før vi kan tale om at løse noget, må der, som jeg vil vise, en individuel og kollektiv *forløsning* til. Ved kollektiv forløsning henvises der til de *legefællesskaber*, legen genererer, og det særlige rum legen omsluttet af, som beskrives som et *frirum*, et *transformerende rum*, et *eksistentielt rum* eller et *socialt rum*.

## 1.2 FRA KUNST TIL LEG

### 1.2.1 En fortælling om leg

Igennem 10 år havde jeg mit eget kunstgalleri, hvor jeg arbejdede tæt sammen med professionelle kunstnere. Sammen med enkelte af disse kunstnere faciliterede jeg en række processer i diverse organisationer, blandt andet inspireret af den danske innovationsforsker Lotte Darsøs tanker om brug af kunst og kunstnere i virksomheder til frigørelse af medarbejderes kreative potentialer (Darsø, 2004a). I den skildrede fortælling var jeg blevet ansat til at facilitere en strategiproces for ca. 30 ledende revisorer fra forskellige afdelinger rundt omkring i Danmark en enkelt dag. To gange inden dagen oprandt, havde jeg været til et forberedende møde med det lille udvalg, der overordnet var ansvarlige for seminaret. Diskussionerne havde meget kredset om,

hvordan vi kunne sikre deltagerne og ledelsen et "bestemt" udbytte af dagen. Aftalen blev dog langt om længe, at selve dagen ikke skulle være styret af udviklingen af eksempelvis fem nye strategilinjer. I stedet skulle de erfaringer, indtryk og refleksioner dagen gav - suppleret med diverse produkter skabt undervejs - danne grundlaget for en efterfølgende diskussion. Tanken fra min side var at få åbnet op for en mere kreativ og åben dialog baseret på Lotte Darsøs og den amerikanske innovationsforsker Claus Otto Scharmers tanker om forandringskabende processer (Darsø, 1999; Scharmer, 2007)<sup>1</sup>.

Seminariet fandt sted en dejlig forårsdag i 2007. Solen skinnede varmt og lysende ind i det store moderne rum, som vi befandt os i. Bordene var grupperet med plads til seks personer ved hvert. Efter en kort introduktion bad jeg alle om at komme op at stå og gå hen for at iklæde sig en hvid malerdragt. Der blev grinnet og pjattet efterhånden som dragterne blev taget på, forsøgt lynet og smøget op på arme og ben. Næste stop var udlevering af pensler og en tallerken med forskellige farver af akrylmaling. Efter en masse rumsteren og snakken højt sænkede stilheden sig langsomt. Nogle sad ved et bord fordybet i det at illustrere "hvordan ser jeg min egen rolle i organisationen". Andre havde placeret sig på gulvet, hvor de intenst stirrede på det hvide papir foran sig. Andre igen så søgende frem for sig efter et billede eller en metafor, som kunne hjælpe på vej. Efterhånden begyndte tændstikmænd og naive former som en blomst, en bold, en pil osv. at tage form på papiret og senere fyldt ud med farver suppleret med andre små fortællinger. Drillende kommentarer og selvironiske forklaringer til deres "børnetegninger" blev fulgt op af ivrige fagter og beskrivelser. Da alle var færdige, blev billederne hængt op på væggen som en lang frise, som man nu kunne gå rundt og beundre, kommentere på eller blot iagttage. Mangfoldigheden var stor. Kun et tema, som illustrerede spillere på en fodboldbane, gik igen. Ellers beskrev billederne alt fra gartneren der vandede blomster i et eksotiske drivhus til det store skib med masser af små glughuller og en enkelt person, der tittede ud. En af deltagerne havde beskrevet sig selv som en dilligencefører, der var malet meget udførligt og flot i modsætning til hovedparten af billederne, der ellers bar præg af, at pensler og farve havde ligget på hylden i mange år.

<sup>1</sup> Claus Otto Scharmers tænkning bliver behandlet senere i kapitlet.

### 1.2.2 Kunst eller leg?

Efter at have oplevet denne type af kunstbaserede seancer og set resultaterne heraf en del gange, begyndte jeg at sammenligne processen med det min "egne" professionelle kunstnere foretog sig i atelieret. Kunne det revisorerne skabte overhovedet beskrives som kunst eller en reel kunstnerisk proces? Revisorens tændstikmænd havde tydeligt vist, hvordan illustrationerne kunne bruges som et kommunikationsmiddel, et medium til brug for en strategisk proces, en måde at understøtte gruppen socialt eller give dem et afbræk fra hverdagen. Det var dog vanskeligt at se de fysiske resultater som æstetiske eller kunstneriske frembringelser. Der var heller ikke tale om en egentlig æstetisk læreproces med en bestemt læring som mål (Dewey, 1980; Hohr & Pedersen, 1996). Så hvad var det så egentligt, der skete?

*"Part of any art is the mastery, technique, or skill of working the medium".*  
(Taylor & Karanian, 2008 s. 15)

Hvis kunst skal forstås som det, den amerikanske aktionsforsker S. Taylor beskriver - en særlig færdighed, noget vi er mestre i, som vi må formode kan aflæses i det produkt, der skabes, hvad kan vi så kalde de tændstikmænd, revisorerne skabte med så stor alvorsfuldhed? For en udenforstående gav tændstikmændene meget lidt mening, men for den enkelte revisorer og gruppen som helhed, havde billederne tydeligvis stor betydning. Det spørgsmål, der begyndte at trænge sig på var, om produkterne og processen overhovedet skulle ses i et kunstnerisk perspektiv?

Hvis vi gør et kort spring til kunstens verden, og sidestiller poesien med kunsten, så bruger idehistorikeren Dorthe Jørgensen Homer og hans refleksioner omkring poesi til at forklare, hvad kunsten fødes af.

*"Homer giver således udtryk for, at digtningen kommer til verden ved, at digteren bryder ud i sang, idet han gribes af vanvid; overvældet af denne form for guddommelig inspiration, som Platon siden omtaler som begejstring eller nærmere bestemt entusiasme (gr. enthusiasmos), sætter den digteriske produktivitet i gang".*

(Jørgensen, 2001, s. 19)

Kunsten kan således se ud, som om den udspringer af et øjeblikks begejstring eller endog vanvid. I netop den brøkdelt af et sekund, hvor vi føler os inspireret, viser der



sig noget uforklarligt – en selvtranscenderende erfaring tager form. Noget presser sig på, noget i verden er så insisterende, at det får poeten til at bryde ud i sang.

Det, jeg havde oplevet med revisorerne, viste ikke nogle specielle æstetiske frembringelser. Resultatet af processen afspejlede ikke specielle kunstneriske evner eller færdigheder. Men der var tydeligvis stor begejstring at spore i gruppen, som måske var at sammenligne med den entusiasme, som Homer henviste til? Så tilbage til spørgsmålet: hvis det ikke var kunst, revisorerne foretog sig, hvad var det så? Er der tale om kunst, fordi vi trækker musik, teater, maleri med ind i en innovativ proces eksempelvis (Nissley, 2002; Taylor & Carboni, 2008)? Eller handler det i stedet om leg som en fællesnævner for forskellige kunstneriske aktiviteter? Vi kan bruge en kunstart som eksempelvis musik til at forstå, hvad improvisation og en kreativ proces baseret på samarbejde handler om (Darsø, 2004a; Sawyer, 2003). Men når vi skal have amatører, revisorer i dette tilfælde, til at anvende maleriet for at forstå sig selv og sin egen rolle i organisationen, hvilken betydning har det så, hvis vi i stedet for at indbyde til kunst inviterer til leg? Det var ofte vanskeligt, når jeg lagde ud med at sige, at vi skulle til at male, fordi det skabte en usikkerhed hos nogle, hvilket Taylor også havde oplevet. Taylor skriver bl.a.:

*"There is often a great deal of resistance to producing and sharing presentational forms. ... "I can't draw, I'm not artistic".*

(Taylor, 2004 s. 85)

Hvilken betydning ville det få, hvis vi i stedet begyndte at betragte de kreative processer som legeprocesser og ikke kunstneriske processer? Min oprindelige ide havde hermed ændret sig fra en undersøgelse af kunst som mediator for kreative processer til et spørgsmål om leg som indgang til innovation.

### **1.3 INTRODUKTION TIL LEG**

Forudsætningen for kunst og leg er den samme, nemlig vores evne til at give os hen og lade os begejstre, som Homer beskrev det. Men den afgørende forskel er, at kunsten fordrer en særlig bemestring modsat legen, der er universel. Dermed ikke sagt, at vi ikke kan blive dygtige til en bestemt leg, men det er som oftest ikke en forudsætning for legen, at vi har opnået et højt færdighedsniveau. I sin beskrivelse af legen, skriver den hollandske kulturhistoriker Johan Huizinga:

*“Legen er en meningsfyldt funktion. I legen spiller der et eller andet med ind, som går ud over den nøgne trang til livets opretholdelse, og som lægger en betydning ind i legen. Hver eneste leg betyder noget”.*

(Huizinga, 1993 [1963], s. 9)

Gennem legen lærer vi at forholde os til verden og forstå os selv og hinanden. I legen udforsker det lille barn verden, sin egen rolle, og hvad det vil sige at være mor, far, søster eksempelvis. Vi eksperimenterer, prøver af, lærer og socialiseres gennem legen, og vi dannes som menneske. Huizinga fortsætter:

*“Legens eksistens er ikke bundet til noget bestemt kulturtrin eller nogen bestemt verdensanskuelse...legen lader sig ikke fornægte”.*

(Huizinga, 1993 [1963], s. 11)

Uanset køn, alder eller kultur eksisterer legen. Ja, selv dyr leger. Legen kan hermed beskrives som en afgørende livsfunktion og, som Huizinga så det, selve grundlaget for en kulturs udvikling. At give en fuld beskrivelse af leg er dog umulig. Som lektor Karsten Tuft formulerer det, svarer det til at sætte sig på Olympens top og blande sig med guderne (Tuft, 1999, s. 37). Ambitionen med denne afhandling er derfor ikke at nå hen til en definition på leg, men at indkredse fænomenet som det har gestaltet sig i undersøgelsen.

I legen forbavses vi, overraskes vi og møder det uventede. Vi skaber os selv og fællesskaber, når vi leger. Men det fordrer, at vi går ind på legens egne betingelser og giver os hen til den (Gadamer, 2007 [1960]). For barnet er dette ikke noget problem, men for den voksne, og ikke mindst når vi taler organisatorisk kontekst, er det straks mere udfordrende. Men hvorfor så overhovedet begynde at tale om leg i denne sammenhæng? Fordi legen ser ud til at indeholde nøglen til nogle af de udfordringer, organisationer står overfor i dag.

#### **1.4 HVAD KARAKTERISERER DEN ORGANISATORISKE UDVIKLING?**

Motivationen for at studere leg er som allerede nævnt affødt af den samfundsmæssige udvikling, hvor globaliseringen og den teknologiske udvikling er blevet centrale elementer. Hvor industrialiseringsperioden var præget af et statisk og mekanisk organisationssyn, betragtes organisationer i dag som langt mere komplekse systemer

uden stabil struktur og dermed i kontant bevægelse. Weber og Taylor, der i sin tid var med til at skabe et bureaukratisk og scientific management perspektiv, som vi stadig ser rester af i store koncerner som eksempelvis McDonald's (Morgan, 2007), blev i begyndelsen af 1920'erne og 1930'erne suppleret af Hawthorne studierne, som ledte opmærksomheden hen på en langt mere socialt styret organisationstænkning. Hermed anes de første konturer til en mere åben organisationsopfattelse. Senere føjede psykologien den personlige dimension til, hvilket afspejlede sig i en begyndende interesse for de psykologiske mekanismer og den enkeltes motivation og relation til og mellem kollegaer. Maslows behovs pyramide (1943) var bl.a. med til at understøtte denne udvikling, hvor jobtilfredsheden nu kædes sammen med produktiviteten (Morgan, 2007). Vi ser hermed et afgørende skred i forhold til en anerkendelse af individets og fællesskabets betydning for organisationers udvikling og samlede målopfyldelse. I løbet af 1950'erne og 1960'erne nøjes man derfor ikke længere med at tale om organisationen som en ren lukket mekanisme, der kan styres ud fra rationelle principper, men man begyndte at anerkende den som en *levende organisme*, hvilket vi specielt kan takke Burns og Stalker for (Morgan, 2007, s. 42). Fra 1960'erne og frem har organisationsfortolkningerne udviklet sig fra dette grundlæggende modernistiske syn i mange forskellige retninger, hvor der i stedet for kontrol og forudsigelighed er åbnet op for en erkendelse af, at den verden organisationer og vi som ansatte skal navigere i, er baseret på usikkerhed og konstant forandring.

## 1.5 GLOBALISERINGENS INDTOG

Med moderniseringens indtog er det særligt to ting, der bliver markante. Et er den *forandringshastighed*, der sættes i gang med den nye teknologiske fremadstormen i samfundet. Det andet er den konsekvens forandringens *omfang* får globalt (Giddens, 2002)<sup>2</sup>. For den enkelte organisation er følgevirkningen en verdensomspændende konkurrencesituation, der ikke længere er begrænset af landegrænser, og dermed er der ikke kun lukket op for en langt større gruppe af potentielle kunder, men også for

<sup>2</sup> Jeg har bevidst valgt ikke at gå ind i den diskussion, der eksisterer i forhold til globaliseringen, idet tanken med at bringe globaliseringsperspektivet i spil i denne afhandling blot har som mål at illustrere det paradigmeskifte, som vi befinder os i. Jeg har også bevidst udeladt det tredje forhold, som Giddens markerer (moderne institutioners indre natur), da jeg ikke ser det som væsentligt for den diskussion, der føres her.

udbydere af varer og ydelser, som fra begge sider stiller store krav til organisationers innovationsevne, omstillingsparathed, effektivitet, kompetence og evne til at lære nyt. For den enkelte organisation er det at tænke nyt, få nye ideer og være i stand til at omsætte disse til reelle løsninger i kraft af en differentiering i forhold til konkurrenterne (Kim & Mauborgne, 2005) blevet en afgørende parameter for overlevelse. Derfor er *innovation* og *videnskabelse* blevet to centrale begreber, når vi taler organisationsudvikling. Det, konstant at kunne udvikle nyt eller forbedre det eksisterende i kraft af ny viden, ny teknologi og til tider radikal opfindsomhed er adgangskravet for organisationers fortsatte eksistens.

Konsekvenserne af den eksplosive teknologiske udvikling og en langt mere integreret verden spores i den måde, vi forbinder os med hinanden på tværs af landegrænser, organisationer, kulturer, interessegrupper mv. Ikke mindst har det en betydning for den måde, organisationer ledes og styres på i dag. Det er derfor ikke længere nok at betragte organisationer gennem den linse industrialiseringen lagde op til tidligere. Derimod må der nye tanker, holdninger, sociale forståelser og modeller til, hvilket stiller hele arbejdsmarkedet over for nye udfordringer (Darsø, 2004a; Hildebrandt & Stubberup, 2010; Scharmer, 2008; Senge, 2003; Wheatley, 2006). Det er irrelevant for denne afhandling at gå ind i de verserende diskussioner om rette prædikat for denne udvikling. Det væsentlige er derimod at få markeret, at de processer og mekanismer, der har indflydelse på organisationers udvikling samt den enkelte ansatte i denne omstillingsproces, vejer tungt.

De uformelle adfærdsstrukturer i organisationerne og talen om det "hele menneske" er blevet vægtige faktorer. Hvor det tidligere kun handlede om en virkeliggørelse af opstillede mål, er der sket en forskydning hen mod en langt mere *individorienteret* og *kollektivbaseret* organisationsinteresse (Kegan & Lahey, 2009; Scharmer, 2008; Senge, 2007; Wheatley, 2006). Dvs. det er nu blevet helt centralt at tale om meningsskabende systemer, som giver plads til det enkelte individs og fællesskabets udfoldelse gennem fokusering på selvudvikling og selvledelse. For den enkelte medarbejder har moderniseringens omfang og hastighed derfor haft en lang række af konsekvenser i forhold til arbejdslivets udformning. Hvor det tidligere primært handlede om rette kvalifikationer og kompetencer til at udfylde en foruddefineret funktion, er der i dag en lang større opmærksomhed rettet mod de personlige kvaliteter og den enkeltes evne til at reflektere (Giddens, 2002). Refleksion

over egne livsvilkår, livssituation, refleksion i forhold til egen praksis, refleksion frem mod ny viden eller refleksion i forhold til fællesskabet. Det fællesskab eller kollektiv der i sidste instans har en altafgørende betydning for organisationens, samfundets og klodens samlede udvikling.

Ronald Barnett fra Higher Education Research i London nøjes dog ikke med at tale om kompleksitet. Han tilføjer begrebet *superkompleksitet* (Barnett, 2004, s. 249), idet han ser et behov for at stille nogle andre spørgsmål end tidligere. Ifølge Barnett er det derfor ikke længere tilstrækkeligt at stille "*hvordan spørgsmål*", som hvordan løser vi eksempelvis en given organisatorisk opgave? Superkompleksiteten konfronterer os derimod med en anden spørgeform, som er det Barnett kalder "*hvad er spørgsmål*", som er langt mere værdiladede spørgsmål. Hvad ønsker vi f.eks. at stå for i LEGO, hvad er min egen rolle, og hvad kendetegner de værdier, jeg ønsker at basere mit arbejde på. Spørgsmål der er langt mere indrestyret og italesætter ontologiske, ideologiske og værdibaserede tematikker, hvilket Barnett ser som en nødvendighed for at vi bliver i stand til at opfylde vores mission (læs: organisationens og den enkeltes).

## 1.6 ET NYT PARADIGME

Selvom der er uenighed om rette isme for den brydningstid, vi lige nu befinder os midt i, eksisterer der i den nyeste litteratur for ledelse- og organisationsudvikling en bred enighed om, at det er en periode kendetegnet ved mange transformationsprocesser og modbevægelser på en og samme tid. Et paradigmeskift der afspejler sig i overgangsfasen fra industrisamfund til noget andet?

Den gruppe af organisationsteoretikere, som denne afhandling særlig er inspireret af, benævnes *æstetiske organisationsteoretikere* (Hatch, 2006). Begrundelsen for at vælge disse er, at de anerkender, at ledelse og organisatorisk udvikling ikke kan basere sig på intellektet alene, men derimod fordrer det en anden sanselig og intuitiv åbenhed. Hatch skriver:

*"This perspective assumes that human senses and perceptions play a major role in constructing and appreciating organizations....the methods of studying,*

*creating and managing organizations aesthetically extend to the poetic/artistic”.*

(Hatch, 2006, s. 338)

Gruppen af æstetiske organisationsteoretikere har blik for det æstetiske element, hvilket er sammenfaldende med afhandlingens legeteoretiske og fænomenologiske afsæt. For eksempel trækker de æstetiske organisationsteoretikere metaforer som omsorgsfuldhed og ”ledelse med hjertet” med ind i de organisationsteoretiske diskussioner (Hildebrandt & Stubberup, 2010), hvilket i andre grene af det organisatoriske felt ville være uhørt. Wheatley udtrykker det på en anden måde, idet hun skriver:

*”What do we do with a world which cannot be known until it is in the process of discovering itself? It requires constant awareness, being present, being vigilant for the newly visible. We need to notice things we weren’t looking for, things we didn’t know would be important, influences we hadn’t thought of, behaviors we couldn’t predict”.*

(Wheatley, 1996, s. 75)

I erkendelse af at vi ikke rationelt kan tænke os frem til det morgendagen bringer, må vi i stedet til at lære at være til stede på en mere nærværende, sansende og fornemmende måde. Vi må til at have vores opmærksomhed rettet i nye retninger. Samstemmende taler de æstetiske organisationsteoretikere derfor om nye *sociale teknologier*, som er kendetegnet ved et nyt sprog, en anden fælles forbundethed, en særlig social og global forpligtethed, som manifesterer sig i den måde, der bør tænkes, tales og handles på i organisationer. De nye sociale teknologier, som godt nok er et noget misvisende ord, har fokus på samarbejde og nye sociale strukturer, der er planlagt og afstemt konteksten og udspringer af et spontant og dybfølt engagement og behov. Det er ikke tale om sikre færdigdesignede teknikker, som man måske kunne forledes til at tro, når man hører navnet ”social teknologi”. Det handler ikke om særlige mekanismer og forkromede modeller baseret på rationelle procesforløb. Derimod handler social teknologi om, hvordan vi får bragt nye mentale modeller, et særligt mindset, nye samarbejdsformer, nye lederstile og etisk forholden i spil, med afsæt i det enkelte menneske og de værdier han eller hun handler ud fra.

### 1.6.1 Systemtænkning - Peter Senge

Et eksempel på at skabe et nyt organisatorisk sprog beskrives i Peter Senges "Den femte Disciplin" (Senge, 2003). Igennem *systemtænkningen*, forsøger Senge at etablere en ledetråd til en anden organisatorisk sammenhængskraft og helhedsforståelse, hvor læring er central. En disciplin, Senge ser, som noget der naturligt udspringer fra den enkelte og hjælper en til at blive en aktiv deltager i skabelsen af ens egen virkelighed frem for at fremstå som et passivt individ, der dirigeres rundt af andre. Ved at skabe en bevidsthed om egne mentale forestillinger og ved at arbejde bevidst med det, der virkelig betyder noget for en her i livet, træder man, ifølge Senge, ind i en livslang læringsproces, som kan åbne op for mulighedernes felt (Senge, 2003). Individuelle visioner forenes med fælles visioner, der kan give næring til et ægte engagement, og som dermed i kraft af gruppens evne til samarbejde bliver realiserbare.

Kernen i Senges systemtænkning er derfor udviklingen af en *læringskapacitet* og et bevidsthedsskifte, hvor vi går fra at betragte verden og os selv som adskilte individer fra den omkringliggende verden til en anerkendelse af vores individuelle betydning for fælles anliggender. Betingelserne for at kunne navigere i en verden af konstant foranderlighed, mener Senge, er tæt forbundet med vores evne til at lære og konstruere ny læring. Han taler derfor for udviklingen af lærende organisationer og et nyt sprog, som kan hjælpe os på vej hertil.

### 1.6.2 Not-yet-embodied-knowledge – Claus Otto Scharmer

Gennem en længere årrække har Claus Otto Scharmer fra MIT haft et tæt samarbejde med bl.a. Senge og den kulturorganisatoriske fader Edgar Schein, som også begge er ansat ved MIT i Boston. Inspireret af disse to og ikke mindst Varela (Varela, 1993) formår Scharmer at tilføje en ny dimension til diskussionen om en ny social teknologi. Samstemmende med Senge peger Scharmer på betydningen af samarbejde og fællesskaber som afgørende faktorer for den globale organisatoriske transformation (Senge & Scharmer, 2006), som også han ser finde sted. Men hvor Senge ser læring og vores eget initiativ og evne til at *konstruere* ny viden som det centrale, er Scharmer optaget af, hvordan vi kan *gøre os parate* til at kunne modtage det nye (Scharmer, 2008).

Det er hermed ifølge Scharmer ikke længere tilstrækkeligt at tale om en *eksplicit viden*, set som en traditionel videnskabelig eller faglig viden formuleret i bøger og artikler (Buur Hansen, Gleerup, & Wackerhausen, 2004) eller en *tavs viden*, der endnu ikke står nedfældet, men derimod en viden der ligger indlejret i den enkelte som en særlig kropslig og intuitiv viden, der italesættes gennem en refleksion i og over egen praksis (Chris Argyris & Schön, 1996). Derfor åbner Scharmer op for en diskussion om en tredje vidensform – *not-yet-embodied-knowledge* (Scharmer, 2001, 2008) – en viden, der ses, som noget der kommer til os gennem en særlig kontemplativ form for nærværsfølelse og fuld tilstedeværelse i det skabende øjeblik. I kraft af denne tredje vidensform begrebsliggør Scharmer det unikke øjeblik, hvor vi er dybt optaget af det, der sker, og åbne for det nye, der måtte komme. Viden bliver hermed, noget der emergerer og transcenderer gennem en særlig forbundethed med verden og en evne til at lytte til det, man føler sig kaldet til at gøre. I kraft af denne tredje vidensform bevæger vi os fra *knowledge making*, hvor viden anskues som noget, vi selv konstruerer, til *knowledge enabling*, der i stedet handler om muliggørelsen af ny viden (Gleerup, 2004, s. 85).

Forudsætningen, for at få denne tredje vidensform *not-yet-embodied-knowledge* frem, fordrer, at vi slipper fortidens erfaringer og en replikation af det, vi allerede ved og gør. Først da bliver vi ifølge Scharmer i stand til at tænke, samtale og handle frit. For at nå hertil må vi bryde med vores normale downloading-modus og knytte forbindelse til *kilden* for den *optimale fremtidige mulighed* (Scharmer, 2008, s. 163). Hvad mener Scharmer så hermed? Det betyder, at vi skal væk fra vores vante måder at se og gøre ting på og i stedet åbne op for en langt mere intuitiv tilgang til verden. Vi skal tilstræbe "*presencing*" - et begreb sammensat af "*sensing*" (at sanse) og "*presence*" (at være nærværende). Afsættet for ny viden er nemlig ifølge Scharmer "*presencing*", som er en særlig værenstilstand og forbindelse til ens autentiske jeg, hvilket forudsætter et bevidsthedsskifte fra det ydre til det indre. Eller sagt med andre ord, at vi bliver i stand til at rette opmærksomheden for vores handlinger mod vores egen indre tilstand og de værdier, vi opererer ud fra.

Hvor andre forskere er optaget af, hvordan vi genererer viden fra praksis (Nonaka & Teece, 2001; Schön, 2001), søger Scharmer at etablere en særlig eksistentiel og ontologisk forbindelse (Scharmer, 2001), som viden kan emergere ud fra. I denne proces indgår kærlighedsbegrebet som et centralt element, som han ser



som det reneste motiv for vidensudvikling (Scharmer, 2008). Men hans udredning af det bevidsthedsskifte, der sker, når vi bevæger os fra *knowledge management* til *knowledge enabling*, som Gleerup benævner det, forekommer mig uklar. Jeg vælger derfor at gå ind i en dybere diskussion heraf ved at introducere et nyt begreb *verdensindlejrethed*.

### 1.6.3 Verdensindlejrethed

Verdensindlejrethed er et udtryk for det særlige bevidsthedsskifte, der sker, når vi går fra udelukkende at være fokuseret på de handlinger, vi foretager os i en organisation, til også at give plads til refleksion omkring hvem vi er, og hvad vi er kaldet til at gøre. Ikke kun kaldet i forhold til de "daglige gøremål" eller vores egne "egostyrede behov", men som en tredje ontologisk medieret bevidsthed, som jeg benævner *verdensindlejrethed*. Og hvad betyder så det?

Med begrebet *verdensindlejrethed* bevæger vi os væk fra den handlingsstyrede bevidsthed og psykologiske jeg-bevidsthed, der gør os til foretagsomme væsener, der på den ene side sikrer fremdriften, men andre gange er med til at ødelægge vores eget livsgrundlag. Jeg introducerer derfor en tredje bevidsthedsform, der er forbundet med vores særlige væren-i-verden. En bevidsthedstilstand der for mange fremstår som en ubevidst bevidsthed, fordi den udgår fra hjertet og ikke intellektet. En særlig *verdensindlejrethed*, som vi ikke er vant til at bringe i spil, og slet ikke i en organisatorisk sammenhæng, fordi den samtidig viser vores sårbarhed. Scharmer taler, inspireret af den amerikanske kognitive psykolog Eleanor Rosch, om kontakt til vores egen *kilde* – hjertekilden - som indgang til vores autentiske jeg (Scharmer, 2008, s. 168). Den danske filosof Mogens Pahuus benytter et andet begreb, idet han taler om den *selvforglemmende optagethed* (Pahuus, 1995, s. 243), som udtryk for at vi i kærligheden ikke søger os selv, men den anden. Eller som Pahuus selv formulerer det:

*"Kærligheden søger ikke sit eget .... Samtidig gælder det, at man i dette forhold er totalt involveret med hele sig selv og ud fra det inderste i sig selv".*  
(Pahuus, 1995, s. 243)

Dvs. at vi i den kærlige relation tilsidesætter os selv for den anden. Vi involverer os og forholder os til et andet menneske på en dybfølt og fuldstændig hengiven måde. Den

norske fænomenolog og sygeplejeforsker Kari Martinsen beskriver det gennem brug af begrebet "*hjertets øje*".

*"Det deltagende, opmærksomme øje og som øjet der ikke gør nogen forskel, men alligevel gør en forskel. Det er at se lighed i forskellighed....at man træner sig til at være opmærksom over for den aktivitet man står midt i....Man lærer at lytte til andre end sig selv, man lærer at se og kigge efter, at være nærværende i situationen...Man vil noget med det man gør".*

(Martinsen, 2006b, s. 30)

I gennem *hjertets øje* eller den *selvforglemmende optagethed* ser vi hinanden. Vi er til stede og møder livet i al dets mangfoldighed med hjertet. Sorger og glæder indlejres her, ikke som noget vi blot nøgternt registrerer, men som en sanselig og erkendt forankring til livet selv. Hjertet som den centrale livsnerve der har en radikalitet knyttet til sig, som forpligter os til at gøre noget med det liv, vi har fået givet. Nogle gange glemmer vi det, og derfor skal vi med jævne mellemrum mindes herom.

Den *verdensindlejrede* bevidsthed åbner op til det inderste og det dyrebareste i os, *hjertets øje*. Det der giver livet mening, og hjælper os til at række ud over os selv, ud i den *globale* verden, hvor vi handler ud fra en fælles etisk forpligtethed og et dybfølt engagement. Livsfilosoffer som Løgstrup, Pahuus, Martinsen taler samstemmende om den *etiske fordring* (Løgstrup, 1957), som en forudsætning for den måde, vi hver i sær forvalter vores eget og det fælles liv på. En fordring der eksisterer som noget helt *elementært* i os alle, og viser sig i mødet med et andet menneske, hvis det ikke ligger hengemt eller er forstyrret af vores evindelige gøren og laden.

Når jeg vælger at tilføje begrebet den "*verdensindlejrede bevidsthed*" til diskussionen, er det for at markere, at den bevidsthed, som jeg ønsker at italesætte, kan have en omfattende global betydning. Dvs. den *verdensindlejrede bevidsthed* kommer til udtryk på et mere kollektivt og samfundsmæssigt plan end den *etiske fordring*, eller *hjertets øje*, men den udspringer af samme værenskontakt eller kosmiske følelse og ikke af et samfundsmæssigt behov eller en politisk ideologi. Som et underliggende spørgsmål for afhandlingen ligger der derfor også spørgsmålet om, hvorvidt legen kan være med til at mediere denne særlige *verdensindlejrede bevidsthed* frem?

#### 1.6.4 Et nyt menneskesyn eller maksimal profitering på den enkelte?

Som udslag af den samfundsmæssige udvikling, og dermed en mere individorienteret organisationsinteresse, introduceres et nyt menneskesyn i organisatorisk sammenhæng, hvor den enkelte ansatte ikke længere alene anskues som en effektiv maskine, en ressource, men som et unikt individ. De *"bløde"* kvalifikationer opprioriteres i forhold til de *"hårde"* (Bovbjerg, 2007), og en livslang stræben efter personlig vækst har udviklet sig til en vægtig styringsparameter ikke blot for den enkelte, men også for den moderne virksomhed. Gennem coaching, selvudviklingskurser etc. forventes vi at kunne tage hånd om vores arbejde, fortsatte læring og kreative udfoldelse, således at vi bliver i stand til at være på forkant med udviklingen (proaktiv)<sup>3</sup> frem for at blive offer herfor (reaktiv) (Bovbjerg, 2007). Det stiller nye krav til den enkelte, men også til ledere og organisationen som helhed. Den danske arbejdslivsforsker Kirsten Bovbjerg ser med kritiske øjne på denne udviklingstendens, idet hun mener, at talen om at give plads til det enkelte menneskes fulde potentiale dybest set er motiveret af en maksimal udnyttelse af arbejdsstyrken set som en *"ressource"* og ikke et udtryk for et særligt menneskesyn, som det de æstetiske organisationsteoretikere (Darsø, 2004a; Hildebrandt & Stubberup, 2010; Kahane, 2010; Scharmer, 2008; Senge, 2003; Wheatley, 2006) lægger op til. Derimod ser hun individualiserings-bølgen pakket ind i tillokkende *"personlighedsudviklende kurser"*, som skjuler det bagvedliggende motiv. En skepsis der ikke umiddelbart er at finde hos gruppen af æstetiske organisationsteoretikere.

Hvor Bovbjerg mener, at drejningen mod en stærkere individorientering handler om at *"udnytte"* den menneskelige ressource maksimalt, ser de æstetiske organisationsteoretikere det som en *"mulighed"* for personlig udvikling og et altafgørende og livsnødvendigt skridt til etablering af ansvarlige fællesskaber, der ikke alene tager et lokalt men også et globalt ansvar på sig. Giddens deler de æstetiske organisationsteoretikers positive syn på udviklingen, idet også han ser individorienteringen som en vej til erkendelse af såvel vores egen som den globale (læs: global) skrøbelighed, og derfor er det nødvendigt, at vi kollektivt indgår i demokratiske dialoger baseret på åbenhed og tillid (Giddens, 2002).

<sup>3</sup> Det samme som Senge også taler om.

Kritikere af de æstetiske organisationsteoretikere (Elkjær & Lysgaard, 2002) peger på en manglende videnskabelig redegørelse og et klarere bud på, hvordan eksempelvis visionen om lærende organisationer skal praktiseres. Det gør det selvfølgelig vanskeligt for såvel forskeren som praktikerens, når definitioner og konkrete værktøjer fremstår uklare. På den anden side kan man stille spørgsmål ved, om det ikke samtidig er styrken i disse? At vi ikke forgøjles af, at der eksisterer lette løsninger eller en direkte vej til den rette viden, nye sociale strukturer og ledelsesformer. Der er ingen formel, ingen lineære procesbeskrivelser, som vi kan følge. Derimod må vi til at lære at navigere i usikkerhed og forudsigelighed.

Ronald Barnett taler derfor om *"the voice of being"* som en nødvendighed for at nærme os *"the voice of knowing"* og *"the voice of doing"* (Barnett, 2004). Dvs. før vi handler eller når til ny viden, må vi i kontakt med vores egen væren. Det er derfor ifølge Barnett ikke tilstrækkeligt at fokusere på eksempelvis lærings- og kompetenceudviklingen. Før vi gør dette, må vi have bragt et eksistentielt og dannelsesmæssigt perspektiv med ind i diskussionen for at opnå en meningsmodtagende position, hvilket stemmer overens med Scharmers tanker.

Når Elkjær og Lysgaard (Elkjær & Lysgaard, 2002) f.eks. kritiserer Senges tanker som luftige begreber, anskues det af de æstetiske organisationsteoretikere som en nødvendig fortolkningsfrihed. Den bagvedliggende tænkning blandt disse er ikke, som Elkjær og Lysgaard fremlægger det, båret af egne selvcentrerede behov (læs: organisationens eller individets) eller hurtigst muligt at finde hen til den rette løsning. Det handler derimod at nå ind til en særlig omverdenssensitivitet og dybere moralsk kollektiv forpligtethed, en særlig bevidsthed kaldt frem gennem vores egen *verdensindlejrethed*. Der er derfor ikke tale om en hurtig og effektiv vej til målet, men om først og fremmest at finde ind til det *meningsmodtagende* (Hansen, 2008), det der skaber engagementet og motivationen for den enkelte.

Måske har Bovbjerg til dels ret, når hun vurderer, at for nogle organisationer er tilskyndelsen til personlig udvikling båret af en optimal udnyttelse af arbejdskraften (Bovbjerg, 2007). Men i gruppen af æstetiske organisationsteoretikere fornemmer man på trods af en uklar epistemologisk udredning, at de er båret af *"tiltro"* frem for *"mistro"*. En tro på at den fremtidige udvikling skal og kan udspringe af en anerkendelse af vores egen skrøbelighed og et bevidsthedsskifte til også at inkludere

den særlige *verdensindlejrethed*, der kan fører hen til åbne, tillidsbaserede og konstruktive dialoger (Scharmer, 2008; Schein, 2010).

### 1.7 DET BÆRENDE FORSKNINGSSPØRGSMÅL

Hvordan passer legen ind i denne diskussion? Den gængse opfattelse af leg har været, at leg er noget, der hører barndommen til. Hovedparten af den viden, der eksisterer inden for feltet, baserer sig derfor også primært på erfaringer gjort i forhold til børn. De seneste år er der dog opstået en mindre gruppe af teoretikere, som er begyndt at interesse sig for leg i forhold til organisationer og den voksne. Som den græske organisationsteoretiker Charalampos Mainemelis skriver:

*"While play as an experience is familiar to us, play as a topic of inquiry is among the least studied and least understood organization behaviors".*

(Mainemelis & Ronson, 2006, s. 82)

Det vi finder af videnskabeligt materiale i relation til legediskussionen begrænser sig dog primært til teoretiske betragtninger, hvor opmærksomheden er rettet mod legens formålsstyrende betydning i forhold til innovation (Mainemelis & Ronson, 2006; Statler, Roos, & Victor, 2009), læring (Kolb & Kolb, 2010), identitetskabelse (Ibarra & Petriglieri, 2010; Sandelands, 2010) og kommunikation (Gauntlett, 2007). Det at tænke leg henlagt til afgrænsede tidspunkter og rum, hvor det gøres til et middel for noget andet, er dog problematisk, som Øksnes med henvisning til Gadamer skriver:

*"Lek er ikke noget vi kan planlægge eller avgrense til bestemte tider og rum; barn kan ikke tvinges til at leke. Men på den anden side betyr dette at leken heller ikke kan "forbys"; barn kan finne rom for lek også i strengt strukturerte undervisnings- og arbeidssituasjoner til trods for forbud – lek er en prosess som "bare skjer" mellem mennesker".*

(Øksnes, 2008, s. 87)

Leg betragtet som noget vi ikke selv planlægger, styrer eller begrænser, og det at leg allerede eksisterer i organisationen, har haft indflydelse på det bærende forskningsspørgsmål som er:

**Hvad er fænomenet leg, og hvilken rolle spiller den i en organisatorisk kontekst?**

Afhandlingens bidrag består for det første i, at det er en empirisk undersøgelse i modsætning til hovedparten af de eksisterende diskussioner i feltet. Undersøgelsen er for det andet fænomenologisk orienteret og baserer sig på ikke alene aktionsforskning, men en særlig fænomenologisk tilgang som har ført spørgeretningen en anden vej end tidligere gjort. Det handler hermed ikke kun om, hvad vi kan bruge legen til, men også om hvad vi kan lære af legen selv som enkelt individ og som gruppe. Som det tredje træder afhandlingen ind i den skitserede organisationsteoretiske diskussion omkring *nye sociale teknologier* (Hildebrandt & Stubberup, 2010; Kahane, 2010; Scharmer, 2008; Wheatley, 2006), hvor det ikke kun drejer sig om "the voice of doing" eller "the voice of knowing" men også om "the voice of being" (Barnett, 2004). Dvs. en tro på at ledelse, samarbejde, kommunikation mv. må udspringe af et særligt nærvær, etisk forpligtethed og en sanselig forbundethed med verden.

### 1.7.1 Overordnede fund

Undersøgelsen har for det første vist, at det, legen gør ved os, ikke er afhængigt af, hvor eller hvornår den udfolder sig. Dvs. leg i fritiden og leg i arbejdstiden kan være to forskellige aktiviteter, men det der sker i selve legen, det vi erfarer af glæde, energi, spontanitet, engagement, autencitet mv., er det samme uafhængigt af konteksten.

Som det andet blev det klart, at leg ikke alene kan være med til at skabe *kreativitet, social forbundethed, kommunikation og læring* eller have en *kognitiv, social, emotionel og motiverende* betydning, som andre forskere har påpeget. Det nye i dette studie er, at forudsætningen for at vi overhovedet kan tale om leg som et *løsende* element er, at der skal en *forløsning* til forinden. En indrestyret parathed på et *individuel* og *kollektiv* plan som udspringer af en *eksistentiel* eller *ontologisk* forbindelse mellem det, vi kaldes til at gøre og vores handlinger. På den måde har legen indflydelse ikke alene på det at *løse* konkrete organisatoriske udfordringer, men den griber også fat på et personligt *forløsende* plan, hvor den spiller en afgørende rolle for det enkelte individs selvudvikling og dermed trivsel på arbejdspladsen. Idet legen ofte baserer sig på et fællesskab, har det *forløsende* element også en indflydelse på den gruppe, der er sammen i legen.

Som det tredje aspekt, foregår leg altid i rum adskilt fra hverdagen, hvilket giver en beskyttende ramme til at eksperimentere i, at være sammen i, at reflektere i eller at kommunikere i. Et rum der af deltagerne blev beskrevet som et *frirum*, et helle eller nødvendigt afbræk fra hverdagen, hvor der er tid til at reflektere og være sammen på en mere autentisk måde. Andre gange blev rummet mere opfattet som et *transformerende rum*, hvor man kunne eksperimentere, interagere og kommunikere nye ideer, ny viden eller læring frem. Rummet var her en transformator for løsninger. Til andre tider kom det til at fremstå mere som et *eksistentielt rum*, der spillede ind på den indre bevidsthed eller et socialt rum, hvor man forbandt sig med hinanden på en anden måde, hvilket leder hen til det fjerde fund af undersøgelsen, som er det jeg benævner *legefællesskabet*, der er mere og andet end de *praksisfællesskaber* Lave og Wenger henviser til (Wenger, 2008). Hvor praksisfællesskaber er styret af et ganske særligt mål som eksempelvis det at skabe ny ideer, branding, produktion af noget etc., er legefællesskabet karakteriseret ved at målet skubbes i baggrunden, og det meningsbetydende træder frem. En betydning der udspringer af det autentiske, tillidsbaserede og nærværende møde, hvor roller udlignes, og der opleves en anden form for vedkommenhed og åbenhed.

### 1.7.2 Optakt til metodevalg

Metoden for undersøgelsen er en *fænomenologisk aktionsforskningstilgang*. Idet studiet er en ErhvervsPhD, som lægger op til etablering af anvendelsesorienteret forskning, er aktionsforskningen valgt som en indgang til igangsættelse af aktioner, der kan generere ny videnskabelig viden og samtidig ny læring i den deltagende organisation. Dette er gjort i tæt samarbejde med aktører fra praksis, idet aktionsforskningens grundtanke er, at social og human videnskab ikke skal ske gennem studier "af" mennesker men "sammen" med mennesker (Reason & Bradbury, 2006b). Den gren af aktionsforskningen, som er valgt, er co-operative inquiry (Heron & Reason, 2006), som opererer med begrebet medforskere. Medforskere er folk fra praksis, der inddrages i forskningsprocessen i erkendelse af, at disse besidder den optimale erfaring for etablering og senere implementering af undersøgelsens resultat.

Hensigten med studiet har ikke været at kategorisere leg eller at få bekræftet bestemte teser eller teorier omkring leg. Det har været et induktivt styret forløb

baseret alene på ambitionen om at besvare, hvad legen gør ved os, når den griber os. Hvor aktionsforskningen primært er optaget af demokratiske handlinger, der kan føre til forandring af det bestående, er fænomenologen optaget af, hvordan vi kan gøre os parate til forståelsen. Den canadiske fænomenolog Max Van Manen skriver:

*"Phenomenology is the study of the lifeworld – the world as we immediately experience it rather than as we conceptualize, categorize, or theorize about it. Phenomenology aims to come to a deeper understanding of the nature of meaning of our everyday experiences".*

(Van Manen, 1984, s.37)

Fænomenologien hjælper os til at forstå den menneskelige eksistens, vores egen rolle som forsker, og det der sker i mødet med fænomenet, gennem den berørthed og undren som fænomenet skaber. Vi bevæger os på denne måde fra aktionsforskningens *praksis-tænkning* til fænomenologiens *praxis-tænkning* (Hansen, 2008), og dermed den levede erfaring og en særlig værensforståelse, der hjælper os til at overskride den *traditionelle metodelæres kontrolområde* (Gadamer, 2007 [1960]). Dvs. at blive åbne og lyttende over for fænomenet og give tid og plads til at fænomenet kan gestalte sig. Fænomenologien advarer derfor mod at forhaste sig ind i en hurtig klassificering eller opsætning af lovmæssigheder. Tværtimod lægges der op til en anden langsomhed (bridling<sup>4</sup>), så legens *essens*, og det indtryk erfaringen tilfører, får plads til at sætte sig og forbinde sig som afsæt for forståelsen.

### 1.7.3 Hvordan er undersøgelsen foretaget?

Medaktørerne, som jeg vælger at benævne det, var ca. 20 mennesker fra LEGO fordelt på to grupper. En gruppe af ledere på mellemliderniveau og en gruppe af specialister (IT-folk). Jeg indtræder i organisationen som forsker juni 2008. Pga. forskellige organisatoriske omstruktureringer kommer der til at gå næsten et år, før de første aktionscyklusser reelt begynder. Selve pilotforløbet med efterfølgende interviews strækker sig derfor over en forholdsvis koncentreret periode fra oktober 2009 til juni 2010.

<sup>4</sup> *Bridling* er et begreb der udfoldes senere i det metodiske kapitel.



## 1.8 HVORDAN SKAL STUDIET LÆSES?

Kapitel 1 – **Introduktion** til afhandlingen

Kapitel 2 og 3 – **Teori** og konteksten for undersøgelsen

Kapitel 4 og 5 – **Metode** og **feltstudiebeskrivelse**

Kapitel 6, 7 og 8 – **Analyse**

Kapitel 9, 10 og 11 – **Konklusion, anbefalinger og perspektivering**

<p><b>Kapitel 1</b> Introduktion</p>	<p>Kapitel 1 indledes med en diskussion af det organisatoriske paradigmeskift, vi befinder os midt i, og dermed den bagvedliggende samfundsmæssige udvikling for undersøgelsen. Dette leder hen til en diskussion omkring de nye <i>sociale teknologier</i> og dermed nye måder at anskue og lede organisationer på. Denne diskussion, sammenholdt med de seneste års interesse for leg i forhold til innovation, læring, teambuilding, kommunikation og identitetskabelse, fører hen til det bærende forskningsspørgsmål for afhandlingen, som er: Hvad er fænomenet leg, og hvilken rolle spiller den i en organisatorisk kontekst?</p>
--	---

<p><b>Kapitel 2</b> Den organisatoriske kontekst</p>	<p>Efter en kort indkredsning af begrebet organisation diskuteres den konkrete kontekst for undersøgelsen. Dette gøres gennem henholdsvis Scheins tre kulturniveauer og Mintzbergs syv typologier for organisationer. Der indledes med en kort historisk introduktion til LEGO som deltagende organisation, hvilket viser de forskellige konfigurationsformer LEGO henholdsvis har haft og er kendetegnet ved</p>
--	---

	i dag. Dernæst udlægges de artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser knyttet til LEGO, hvilket viser, at leg er en central værdi for virksomheden dog primært knyttet til barnet. Diskussionen afrundes med de fremtidige udfordringer for LEGO.
<b>Kapitel 3</b> Legeteori	Kapitel 3 indledes med en kort historisk introduktion til leg, hvorefter forskellige legeteoretiske positioner diskuteres. Hvor leg i psykologiens, sociologiens og pædagogikkens optik oftest har været rettet mod, hvad vi kan anvende legen til i forhold til læring, socialisering og personlig udvikling, har særligt filosofien og til dels antropologien blik for legens eksistentielle betydning. Anført af Gadamer ser vi legen præsenteret i et ontologisk perspektiv, hvor det er legens egen værdi, der træder frem, og ikke som en nyttefunktion for noget andet.
<b>Kapitel 4</b> Metodisk tilgang	Metodekapitlet diskuterer de forskellige overvejelser gjort i forhold til aktionsforskning med en særlig fænomenologisk tilgang. Efter en kort historisk introduktion til aktionsforskning, vendes blikket mod den særlige gren – co-operative inquiry – der er anvendt i studiet. En konsekvens af den valgte metodetilgang fører til en diskussion af medforskerbegrebet og forskerens rolle. Hvor aktionsforskningen er optaget af de handlinger, der kan føre til henholdsvis en videnskabelig- og praktisk anvendelig viden (praksis), retter fænomenologien sig mod <i>praxis</i> og søger en ontologisk sandhedserfaring, der rækker ud over de mere traditionelle videnskabelige metoder.
<b>Kapitel 5</b> Beskrivelse af feltstudiet	Kapitel 5 beskriver feltstudiets forløb gennem forskellige aktivitets- og tidstabeller suppleret med formulerede overvejelser foretaget undervejs. Kapitlet indeholder desuden en introduktion til de etiske overvejelser, der ligger som grund for undersøgelsen.
<b>Kapitel 6</b> Etablering af betydningsenheder	I kapitel 6 vises de betydningsenheder, der er trådt frem gennem nærlæsningen af det indsamlede datamateriale og dermed erfaringerne fra feltstudiet. Dvs. der er her tale om sanssemæssige indtryk, der endnu ikke er underlagt en tydning eller tolkning. Som det første gennemgås en videooptaget legesekvens minutiøst, hvorefter blikket rettes mod henholdsvis specialistgruppen og ledergruppen for at

	finde frem til de overordnede tematikker affødt af undersøgelsen.
<b>Kapitel 7</b> Analyse og markering af fund i forhold til fænomenet leg	Kapitel 7 diskuterer det overordnede tema – <i>leg som fænomen</i> – opdelt i en række undertemaer, som er glæde, frihed, legens naturlighed og leg som udfordring.
<b>Kapitel 8</b> Analyse og markering af fund i forhold til legens rolle	Som en fortsættelse af diskussionen fra kapitel 7 – behandles det overordnede tema - <i>legens rolle</i> - med tilhørende undertemaer og de fund, der knytter sig her til. Der indledes med legens særlige rum, hvor efter diskussionen fortsætter med <i>legefællesskabet</i> . Som en tillægsgevinst udenfor forskningsspørgsmålet behandles refleksionsudfordringen og den konsekvens det havde for medforskerfunktionen, hvilket leder hen til en diskussion af innovationsmiljøet i LEGO.
<b>Kapitel 9</b> Konklusion	Kapitel 9 opsummerer fundene fra kapitel 7 og 8 først gennem et samlet svar på det bærende forskningsspørgsmål, som dernæst opsplittes i en række temaer. Undersøgelsen viste, at det er interessant at trække leg med ind i organisationer, idet den kan være med til at <i>løse</i> en række forskellige udfordringer. Det fordrer dog en individuel og kollektiv <i>forløsning</i> forinden. I kraft det naturlige og universelle i legen bliver det muligt at overskride det rationelle og formålstyrede, hvilket kan understøtte trivsel, det personligt udviklende, fællesskabet, kreativiteten og kommunikationen.
<b>Kapitel 10</b> Anbefalinger	Kapitel 10 fremlægger afhandlingens særlige bidrag suppleret af en række anbefalinger til henholdsvis aktionsforskeren, praktikerne og LEGO som organisation.
<b>Kapitel 11</b> Fremtidig perspektivering	I kapitel 11 trækkes de ubesvarede spørgsmål frem, som undersøgelsen har efterladt, til brug for identifikation af nye fremtidige forskningsfelter.

## 1.9 OPSUMMERING AF KAPITEL 1

Kapitlet blev indledt med beskrivelsen af en konkret legesituation som illustration af de overvejelser, der i sin tid førte fra kunst til leg. Dette ledte hen til en kort introduktion af leg set som en meningsfyldt livsfunktion, der rækker ud over de almindelige praktiske og formålsstyrede handlinger, vi ellers lader os underlægge. I legen er der plads til at eksperimentere, prøve af og lære nyt, vi socialiseres og engageres i legen, hvilket gør den til et interessant fænomen at undersøge i relation til de udfordringer, organisationer står overfor, hvor innovation og vidensgenerering er centrale.

Næste del af kapitlet beskrev kort den organisationsteoretiske udvikling og paradigmeskiftet fra industrialisering til en anden isme, som har fået tildelt adskillige benævnelser. Dette ledte hen til en diskussion omkring globaliseringen og dennes betydning for organisationers og det enkelte menneskes udvikling. En udvikling der fordrer et nyt sprog, nye måder at se sig selv på, at lede organisationer på, som de æstetiske organisationsteoretikere fremstiller det. Denne gruppe peger derfor på behovet for nye "sociale teknologier", der er karakteriseret ved en anden fælles forbundethed og social forpligtethed, der både retter sig mod det enkelte individ, de mennesker, vi møder på vores vej, samt globalt. Dette betyder et mentalt bevidsthedsskifte og en anden værenskontakt, hvor vi ikke kun har fokus på de handlinger, vi foretager os og vores egostyret bevidsthed, men at vi samtidig lader os bære af en kærlig og etisk forholden til verden, som jeg benævner "*verdendindlejrethed*".

Det nye menneskesyn der umiddelbart træder frem i den skitserede organisationsfremstilling, hvor der er tale om at bringe det enkelte menneskes fulde potentiale i spil, kritiseres bl.a. af Bovbjerg, idet hun mener, at det blot er en måde at skjule individet set som en "ressource". De æstetiske organisationsteoretikere ser derimod den personlige udviklingsbølge som en mulighed og nødvendighed for den fremtidige udvikling. En udvikling der må bæres af "*the voice of being*", som Barnett udtrykker det. Dvs. vi må lære at lytte til vores indre stemme og skabe en eksistentiel kontakt og værensfornemmelse, som kan guide os i vores handlinger og relationer.

I kraft af den organisationsteoretiske diskussion nåede vi hen til det bærende forskningsspørgsmål. Både teoretisk og praktisk har der de sidste to årtier været en

stigende interesse at spore i forhold til leg sat i spil med organisationer. Men i modsætning til de andre teoretikere i feltet, som primært har baseret sig på teoretiske fremstillinger, er det særegne ved dette studie, at det er en empirisk og fænomenologisk undersøgelse. Forskningsspørgsmålet er derfor ikke styret af en ambition om at finde frem til, "hvad vi kan bruge legen til" i forhold til innovation eksempelvis, men spørgsmålet er vendt, og dermed blevet til et spørgsmål om, "hvad vi kan lære af legen selv".

Som afrunding på kapitlet fremtrækkes de overordnede fund, hvor begreber som *legefællesskab*, *verdensindlejrethed*, *frirum*, *transformerende rum*, *eksistentielt rum* og *leg som det løsende og forløsende* er nye tilføjelser til den eksisterende videnskabelige diskussion. Der afsluttes med en kort introduktion til undersøgelsens udførelse og endelig en læseguide.

## 2. DEN ORGANISATORISKE KONTEKST

### 2.1 INTRODUKTION TIL KAPITEL 2

I kapitel 1 blev legen og den bagvedliggende samfundsmæssige udvikling på eksternt makroniveau introduceret. I dette kapitel bevæger vi os ned på mikroniveau for at etablere en kort udredning af LEGO som deltagende organisation og dermed vise den organisatoriske rammesætning for undersøgelsen. Van Manen skriver:

*"It is better to make explicit our understandings, beliefs, biases, assumptions, presupposition, and theories in order then to simply not try to forget them again but rather to turn this knowledge against itself, as it were, thereby exposing its shallow or concealing character".*

(Van Manen, 1984, s. 37)

Frem for at forsøge at huske de forforståelser, der bringes i spil, er Manens anbefaling, at man ekspliciterede disse fra starten. Dette bliver gjort ved en kort teoretisk indkredsning af begrebet organisation, og dernæst inddrages Scheins kulturmodel og Mintzbergs konfigurationer til at diskutere LEGO op imod.

Ambitionen med kapitlet er at give et åbent og redeligt indblik i de bagvedliggende organisatoriske betragtninger, som ligger til grund for undersøgelsen, og samtidig etablere en tilstrækkelig kontekstforståelse. For at blive i stand til at analysere og tolke en organisation er det vigtigt at forstå, hvad det er for en kultur, vi har med at gøre, skriver Schein. Eller som han selv formulerer det:

*"En dybere forståelse af kulturmæssige forhold i grupper og organisationer er nødvendig for at tyde, hvad der foregår i dem".*

(Schein, 1994, s. 13)

Derfor er der lagt et større forarbejde i for det første at forstå de kulturmæssige forhold, der gjorde sig gældende, før forskningsdesignet blev tilrettelagt. For det andet har forstudiet og dermed de første måneder i LEGO været med til at skabe en nødvendig rammeforståelse for den tydning og tolkning, der senere fandt sted i analysefasen. Morgan skriver:

*"All theories of organization and management are based on implicit images or metaphors that persuade us to see, understand, and imagine situations in*

*partial ways....But they also distort. They have strengths. But they also have limitations. In creating ways of seeing they tend to create ways of not seeing".*  
(Morgan, 2007, s. 338)

Morgans citat er en påmindelse om, at uanset hvilket billede eller hvilken metafor vi vælger at anvende i vores bestræbelse på at forstå en organisation, så eksisterer der altid et modsætningsfyldt forhold, idet den valgte metafor både er med til at åbne op for en erfarings-/vidensbase og på samme tid også afskærer for andre perspektiver, som valget af en anden metaforer kunne have sat i spil. Derfor kan de to valgte organisationsteoretiske linser og den subjektive kontekstbeskrivelse i relation hertil selvfølgelig også kritiseres. Hver især kunne de være diskuteret langt mere fyldestgørende og sat op mod alternativer, men idet det primære for afhandlingen er leg og det organisatoriske aspekt sekundært, er ambitionen med afsnittet alene at markere den bagvedliggende kontekstforståelse for undersøgelsen.

## 2.2 HVAD ER EN ORGANISATION?

Begrebet organisation udspringer af det græske ord "organon", som betyder instrument. Organon selv udspringer af "ergon", som betyder arbejde. Vi kan hermed forsigtig nærme os en overordnet forståelse af en organisation som en konstruktion, der viser sig som et særligt socialt arrangement, der forsøger at forfølge eller opnå et eller flere fælles mål for at producere varer og tjenester, varetage interesser eller fremme krav. Eller som Hatch definerer det:

*"Organizations are continually constructed and reconstructed by their members through symbolically mediated interaction. Organizations are socially constructed realities where meanings promote and are promoted by understanding of the self and others that occurs within the organizational context".*

(Hatch, 2006, s. 14)

Organisationer kan hermed forklares som *sociale konstruktioner*, hvor mennesker interagerer med hinanden gennem særlige symboler og forståelser af sig selv og hinanden. Overordnet set er organisationen styret af definerede mål, der forsøges imødegået af en bestemt gruppe af mennesker, der adskiller sig fra andre gennem

deres selvudviklede ritualer, metaforer og relationelle forhold, som Cook og Yanow beskriver det:

*"A set of values, beliefs, and feelings, together with the artifacts of their expression and transmission (such as myths, symbols, metaphors, rituals) that are created, inherited, shared, and transmitted within one group of people and that, in part, distinguish that group from others".*

(Cook & Yanow, 1993, s. 379)

Vi ser hermed et andet perspektiv, hvor der lægges vægt på organisationen skildret som en *kultur*, der består af fælles fortællinger, ritualer, symboler eller synlige artefakter og værdier, der gerne skulle afspejle sig i de grundlæggende antagelser og normer, gruppen som helhed baserer sig på jf. Schein (Schein, 1994). Uanset om vi taler om organisationen set som en social konstruktion eller en kultur, er der enighed om, at en organisation ledes og styres af ledere, der påfører gruppen eller de ansatte egne værdier. En organisation er hermed at betragte som en dynamisk konstellation, der er under konstant påvirkning af såvel interne, men også eksterne faktorer, som allerede skitseret i kapitel 1.

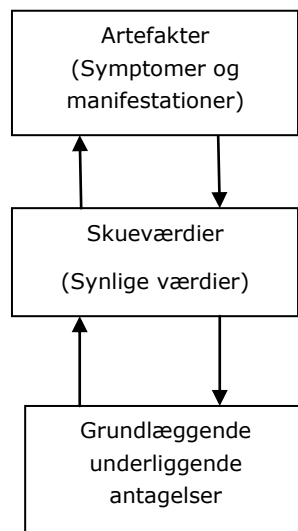
### 2.3 SCHEINS KULTURMODEL

I løbet af 1980'erne udgav Schein sin første bog omkring organisationskultur for at klarlægge og påvise forbindelsen mellem *kulturen*, og den måde en organisation *ledes på* (Schein, 1994). Hans tese var, at for at ændre det bestående, må vi først forstå kulturen. Til brug herfor udviklede han sin videnskabeligt anerkendte trelags kulturmodel. Modellen beskrives også som en funktionalistisk model (Hatch, 2006) eller, som Schein selv benævner det, en *klinisk model*, der kan føre til såvel forståelse som forandringsskabelse (Schein, 1994, s. 37). I denne afhandling er modellen trukket ind som et *symbolsk interaktionistisk værktøj* (Hatch, 2006, s. 13)<sup>5</sup>, der kan mediere en grundforståelse for de symboler og fortolkningsystemer, der binder

<sup>5</sup> Modellen beskrives af Hatch som tilhørende gruppen af modernister (funktionalister), hvor den viden modellen bibringer, anvendes som et management tool til brug for eksempelvis forandringsskabelse. I denne afhandling er modellen dog trukket ind anskuet i et symbolsk interaktionistisk perspektiv forstået som; "Symbolic-interpretivist define culture as a context for meaning making and interpretation" (Hatch, 2006, s. 213).



organisationen LEGO og dens medlemmer sammen. Efterfølgende figur 2.3 viser modellen.



Figur 2.3 Scheins kulturmodel

Schein beskriver modellen på følgende måde:

*"Disse niveauer strækker sig fra de meget håndgribelige og tydelige manifestationer, som man kan se og føle, til de dybt indlejrede, ubevidste, grundlæggende antagelser, som jeg definerer som kulturens kerne. Mellem disse har vi forskellige skueværdier, normer og adfældsregler, som medlemmerne af den pågældende kultur anvender til at tydeliggøre kulturen for sig selv og andre".*

(Schein, 1994, s. 24)

Modellen er valgt, fordi den i dag betragtes som en klassisk videnskabelig kulturmodel, der samtidig er let at gå til. Første niveau behandler de synlige *artefakter* eller fænomener i kulturen, og dermed det vi er i stand til at se med det blotte øje, når vi træder ind af døren i organisation. Et indtryk der ifølge Schein langt fra udgør det fulde billede af kulturen, idet hovedparten af kulturen består af usynlige lag. Han advarer derfor også mod at slutte antagelser ud fra artefakterne alene, idet disse kun viser "toppen af isbjerget"<sup>6</sup>. Ikke mindst risikerer man, at ens opfattelse af

<sup>6</sup> Isbjerget er en metafor der ofte knyttes til modellen.

artefakterne afspejler egne følelser og projektioner, hvilket gør det vanskeligt at tyde dem. Næste niveau viser organisationens *skueværdier*, som er det sæt af værdier, man som leder, gruppedeltager og organisation forsøger at synliggøre for omverden. Dermed ikke sagt, at det altid lykkes eller efterleves i praksis. Sidste og tredje niveau griber fat i de underliggende og ofte ubevidste *antagelser* i organisationen, som kommer til udtryk i de holdninger, værdier og normer, der influerer på medlemmernes handlinger. Der er her tale om de kognitive og psykologiske strukturer, som har betydning for adfærden. Ifølge Schein skabes forandringer først, når nye værdier båret af synlige artefakter har formået at sive ned i de uudtalte lag og har transformeret sig til det ubevidste fundament (Schein, 1994). Forudsætningen for at dette kan ske - at der har fundet en kulturel indlejring sted - er, at værdierne har vist deres eget værd, hvilket tager tid og er en vanskelig uforudsigelig proces. Størst sandsynlighed for succes med en ide, en ambition, en værdi omformet til et kulturelt element, er ifølge Schein (Schein, 1994), at nye ledelsesmæssige tiltag har ført til forbedring af det eksisterende, den enkeltes arbejdsliv eller gældende arbejdsforhold.

## 2.4 MINTZBERGS SYV TYPOLOGIER

Den anden teoretiske model, som danner afsæt for indeværende diskussion, er Mintzbergs syv typologier, som udgør forskellige arketyper for organisationers måde at organisere sig på. Hver type eller *konfiguration*, som han også benævner det, illustrerer en teoretisk konstruktion opbygget omkring syv variable måder, organisationer kan fordele og koordinere arbejdsopgaverne på. Ambitionen for Mintzberg har ikke været at skabe en endegyldig organisatorisk gestaltning, men derimod en grundforståelse der kan diskuteres ud fra, som det gøres i indeværende afhandling. Dybest set tror Mintzberg ikke selv på, at organisationer kan klassificeres (Mintzberg, 1989). Han indleder derfor også sin bog *Mintzberg on Management* med at pointere, at det at lede eller forstå en organisation gennem et bestemt perspektiv svarer til, at vi alle benytter samme styrke glas i vores briller. Modsat ser han dog også et videnskabeligt og forståelsesmæssigt behov for at udvikle en række konfigurationer for at etablere en tilstrækkelig overordnet tolkningsramme (Mintzberg, 1989, s. 94) til brug for navigation i det organisatoriske felt.

Efterfølgende tabel viser de syv konfigurationer set som forskellige organisationstyper<sup>7</sup>.

Ideologisk	Dybt værdibaseret og ideologisk styret, hvor der ofte er en karismatisk leder i toppen	Missionsstyret organisation som eks. Red Barnet
Maskin-bureaukrati	Standardiseret produktion, hovedparten er ufaglærte, en meget effektiv, men ikke fleksibel, og hierarkisk styret organisation	Masseproducerende virksomhed eller producent af simple produkter som eks. et hotel
Professionel organisation	Baserer sig på standard-procedurer og færdigheder, mindre hierarki end ved maskin-bureaukrati. Top-down styret i støttestaben, men bottom-up og demokratisk styret af de professionelle, som udgør produktionskernen	Organisationer der opererer i komplekse miljø, som f.eks. universiteter og hospital
Divisionaliseret	Relativt autonome divisioner med hver deres speciale, styret af egen ledelse	Velegnet til ustabile områder
Innovativ – Adhoc-krati	Ad hoc projektteams, inddrager mange eksterne eksperter, meget kompleks, organisk, decentraliseret beslutningstagning, matrixstruktur, læringsbaseret, ung organisation	Turbulente miljøer/markeder Eks. Små konsulentfirmaer, bioteknologi, kreative virksomheder
Entrepreneur	Uformel, fleksibel, dynamisk, lille organisation	Typisk opstartsvirksomhed som er meget

<sup>7</sup>Fælles for konfigurationerne er de seks byggesten, som Mintzberg opererer med (Mintzberg, 1989, s. 99). Omkring de seks byggesten eksisterer der en række eksterne *forces* eller kræfter, som trækker organisationen i forskellige retninger, hvilket kan være lovgivning, markedet, leverandører etc.

	med lav hierarki, styret og superviseret af en leder	visionsbaseret med et stærkt lederskab
Politisk	Magtstyret organisation	Magtgruppering internt i en organisation

Figur 2.4 Mintzbergs syv konfigurationer

## 2.5 HISTORIEN BAG LEGO

Med afsæt i de to skitserede modeller af Schein og Mintzberg, indledes hermed en udredning af den deltagende organisation. LEGO blev stiftet i 1932 af snedker Ole Kirk Kristiansen i Billund, hvor virksomheden stadig har hovedsæde. Som andre nystartede virksomheder kan LEGO i starten beskrives som en *entrepreneurs konfiguration*, karakteriseret ved en enkelhed og fleksibel opbygning samt en engageret og stærk leder. Kilder fra virksomhedens historie vidner dog også om en *innovativ konfiguration* præget af stor iderigdom, hvor man tidligt i virksomhedens historie har trukket på eksterne eksperter for at sikre en optimal produktudvikling.

I snart 80 år har det været familien Kirk Kristiansen, der har stået i spidsen for LEGO, der i foråret 2011 havde ca. 9000 ansatte fordelt på lande som USA, England, Tyskland, Japan, Mexico, Ungarn og Tjekkiet. Virksomheden er i dag anerkendt internationalt for sine kreative legetøjsprodukter, der distribueres til en lang række lande verden over. De første LEGO produkter var udført i træ, men i 1947 fandt den først plastsprøjtestøbemaskine vej ind i produktionslokalet, hvilket viste sig at blive en skelsættende beslutning og starten på de unikke plastklodser med det særlige koblingsprincip, som LEGO er kendt for i dag. Otte år senere, i 1955, førte et tilfældigt møde på Englandsbåden mellem Godtfred Kirk Christiansen og en indkøbschef for legetøjsafdelingen i Magasin du Nord til ideen "System i Leg", der bl.a. blev annonceret som følger:

*"Det har været vor tanke at skabe et stykke legetøj, som har værdi for livet – et stykke legetøj, som appellerer til barnets fantasi og udvikler den skabertrang og skaberglæde, som er drivkraften i ethvert menneske".*

(Cortzen, 1996, s. 71)

Udsagnet vidner om det fokus, der allerede tidligt i virksomhedens historie var på børn, kreativitet og leg som kerneværdier. Den nye systematiske produktlinje blev fulgt op af en målrettet markedsføring, som har været med til at gøre LEGO til en legetøjsproducent, der i dag er verdenskendt. Denne udvikling fortæller, at der højst sandsynligt også har været kræfter, der allerede en del år tilbage har trukket i retningen af *maskin-bureaukrati* i produktionen, hvor der typisk har været ufaglært personale ansat.

Siden 1979 er det sønnen Kjeld Kirk Kristiansen, der som tredje generation har stået i spidsen for LEGO. I Kjeld Kirk Kristiansens tid er udviklingen af produktprogrammer og produktlinjer tilpasset børns alder og formål fortsat. Derudover har han været med til at sætte fokus på branding (Hatch & Schultz, 2009) og tilpasning af organisationen til de nye globale krav og teknologiske muligheder, som bl.a. har resulteret i flytning af produktion og salg til andre destinationer rundt omkring i verden. De seneste år har der særligt været fokus på innovation og markedsføring hvor nye sociale netværk som facebook og "fans communities" på nettet er taget i brug, hvilket viser tilbage til den *innovative konfiguration*.

### 2.5.1 LEGO Ånden

Som en af de få virksomheder er LEGO vokset til sin nuværende størrelse uden fusioneringer eller opkøb, hvilket er ganske usædvanligt, som CEO Jørgen Vig Knudstorp forklarer det under en samtale. I 2009 var omsætningen 11.661 milliarder DKK, og LEGO besad hermed pladsen som fjerde største legetøjsproducent i verden. Dette særegne udgangspunkt betyder, at virksomheden, som indtil 2004 var en familiedrevet virksomhed, har været fritaget for at kæmpe med identitetsproblemer, som er den udfordring, mange andre organisationer har stået over for i kølvandet på fusioner. Derimod har kulturen i LEGO haft mulighed for at fortsætte sin udvikling af den "særlige LEGO Ånd", som bliver omtalt fra flere sider af såvel nuværende som tidligere medarbejdere. Et karakteristikum, der også viser LEGO som en *ideologisk konfiguration*, hvilket Mintzberg beskriver på følgende måde:

*"Our concern here is a very special culture – a richly developed and deeply rooted system of values and beliefs that distinguishes a particular organization"*

*from all others. I prefer to call this an ideology, which I mean in the organizational, not the political sense”.*

(Mintzberg, 1989, s. 221)

Hvordan er den ideologiske konfiguration kommet til udtryk?

Som det første har virksomheden været båret af en *mission* (Mintzberg, 1989, s. 224) i forhold til børn og leg, som jeg vender tilbage til. For det andet har familiens kristne *værdisæt* (Mintzberg, 1989, s. 225) sat sit præg på den ledelsesfilosofi, der har været praktiseret. Som det tredje aspekt, har den omgangstone og *personlige relationelle forhold*, familien har tilstræbt, sat sine spor. En kvindelig fællestillidsrepræsentant fortæller eksempelvis en historie om, hvordan Godtfred Kirk Christiansen modtager Tietgen Prisen i 1987 og til den store højtidelighed inviterer hende med til København. Midt under al festivitassen kalder han hende helt uforberedt op på podiet for at være den, der modtager legatet, idet han ønsker, at det skal gå videre til medarbejderne. Hermed blev grunden lagt til Medarbejdernes Jubilæumslegat, som den dag i dag stadig uddeler penge til støtte for børne- og ungdomsarbejde i ind- og udland. Denne handling er et eksempel på det helt usnobbete forhold og den samfundsmæssige ansvarlighed, der har kendetegnet familien. Samme historie illustrerer også det fjerde aspekt i forhold til LEGO som en *ideologisk konfiguration*, som omhandler lederen som en karismatisk person, der kan motivere og engagere de ansatte gennem egne handlinger.

I relation til *missions-perspektivet* eksisterer der også en LEGO fond, der hvert år uddeler store pengebeløb til børn i hele verden til *”understøttelse af børns ret til at udvikle sig”*. Med en kritisk stemme kunne man selvfølgelig spørge, om dette i bund og grund ikke blot er den sminkede facade for en markedsøkonomisk tænkning? Men man fornemmer, når man har sin daglige gang i organisationen, at den bagvedliggende tanke stikker dybere. At det ikke kun er en sminket formulering, men at den også bygger på en *”ærlig”* anerkendelse af legens afgørende betydning for det enkelte barns udvikling og en respekt for barnet set som et selvstændigt individ. Så måske er forklaringen på den særlige LEGO Ånd et fælles værdisæt båret af et kristent menneskesyn, hvor leg og børn er centrale elementer. Fordi der er tale om en familiedrevet virksomhed og ikke en virksomhed med et afhængighedsforhold til aktionærer, har det været muligt at føre den bærende ideologi videre og dermed

påvirke kulturen konstant i en længere årrække. Noget der dog er blevet udfordret markant de seneste år, som næste afsnit viser.

### 2.5.2 Krisen i LEGO

I 1990 begynder livscyklusen for legetøjprodukter at ændre sig globalt, forklarer den danske organisationsteoretiker Majken Schultz fra CBS og hendes kollega Mary Jo Hatch, som sammen har analyseret LEGO ud fra et brandingperspektiv. De fortsætter:

*”De selvsikre ledere (læs: i LEGO) var så overbevidst om rigtigheden af deres egne forestillinger om leg og ambitionen om vækst, at de undervurderede styrken i markedssignalerne. Samtidig overvurderede de deres egen virksomheds muligheder for at vokse”.*

(Hatch & Schultz, 2009, s. 224)

Som en konsekvens af den markedsmæssige udvikling forsøgte lederne i LEGO i første ombæring at sprede produktporteføljen ved at ”hypertilpasse”<sup>8</sup> sig de udefrakommende krav og sætte fokus på Adhoc-kratiet også benævnt den *innovative konfiguration*, hvilket skulle vise sig at være en forkert strategi. Resultatet af de mange brandudvidelser og som følge heraf integrering af nye modkulturer i kraft af mange nyansatte skabte en kløft mellem *vision, image og kultur* (Hatch & Schultz, 2009). Nye subkulturer voksede frem, og den homogenitet og ideologi, der tidligere havde gjort LEGO til en unik arbejdsplads begyndte at smuldre. Ved indgangen til det ny årtusinde var det definitivt, at LEGO var kommet i en alvorlig krise, og der måtte gøres noget drastisk.

Den nye overlevelsesstrategi blev først og fremmest at genfinde og genskabe kernen i LEGO som et tidssvarende brand og dernæst få tilpasset organisationsstrukturen hertil (Hatch & Schultz, 2009). En organisationsstruktur baseret på det *professionelle* aspekt i Mintzbergs typologier, hvor det handlede om at genvinde kontrollen, skabe konkurrencemæssig dygtighed og et positivt cashflow baseret på en langt mere forenklet og strømlinjet portefølje. I samme periode blev opmærksomheden derfor rettet intenst mod de *interne forhold* (McGee, Thomas, & Wilson, 2005) i organisationen, hvilket betød afskedigelser, omstruktureringer og

<sup>8</sup> Hypertilpasning er et begreb Schultz og Hatch anvender til markering af et forsøg på hurtig markedstilpasning (Hatch & Schultz, 2009)

begyndende opbygning af nye styringssystemer til sikring af en klar kontrol med mål, økonomi og performance. Samme strategi der også førte til indførelse af nye styringssystemer som "Gatekeeper-model" til innovationsstyring og "Balanced Scorecard", hvor sidstnævnte er et ledelsesredskab til brug for strategiimplementering (Kaplan & Norton, 1992).

Som en interessant bemærkning hertil opererede man i en kortere periode med en "brandskole" (Hatch & Schultz, 2009), som havde som mål at skabe en forbindelse mellem de formulerede *skueværdier* og de *grundlæggende antagelser*. Brandskolen baserede sig på workshops, hvor man bl.a. inddrog LEGO Serious Play<sup>9</sup>. I henholdsvis 2006 og 2007 udgiver rektor for CBS Johan Roos og den engelske forsker Davids Gauntlett hver for sig en bog, hvor de peger på leg som en vej til henholdsvis strategisk udvikling og til brug for kommunikation medieret af LEGO produktet.

I løbet af 2006 var ledelsen ved at have genvundet kontrollen. Næste skridt var et intensiveret blik rettet mod *eksterne forhold* som kunder, marked, teknologi, lovgivning mv. (McGee, et al., 2005). Spørgsmål som; "*What business are we in*", og "*hvordan er vi i stand til at konkurrere i forhold hertil*" blev gjort endnu mere centrale. Et solidt økonomisk overskud var skabt gennem en returnering til den oprindelige LEGO kerne, fokusering på branding, samarbejde med fans samt indførelse af kraftige kontrolforanstaltninger, der i dag tydeligt har slået igennem lige fra produktudvikling, rejseaktiviteter, indkøbsforhold, HR aktiviteter mv. LEGO er blevet en veltrimmet organisation.

### 2.5.3 Den fremtidige LEGO strategi

Af omverdenen kategoriseres LEGO som tilhørende gruppen af "fast moving consumer goods". Dvs. dagligvarer der bliver solgt til en forholdsvis lav pris i et marked præget af høj konkurrence. Det er dog ikke den betegnelse, LEGO umiddelbart tildeler sig selv. Derimod opfatter LEGO sig som tilhørende gruppen af "slow moving consumer goods", hvilket ikke fordrer samme hurtige markedstilpasning. Dette faktum taler for en konfigurations-hybrid af en *professionel organisation* karakteriseret ved specialister

<sup>9</sup> LEGO Serious Play er et strategisk legekoncept udviklet af LEGO. Produktet består af LEGO klodser i forskellige farver og former udviklet specielt til leg for voksne. Produktet er skabt for at imødekomme de stadig mere udfordrende krav inden for forretningslivet, som LEGO selv formulerer det.



inkorporeret et *ad hoc-krati* til mere komplekse opgaveløsninger, forandringskabelse og innovation samt en *ideologisk konfiguration*, hvor familiens værdigrundlag kommer til udtryk, og et *maskin-bureaukrati* i produktionen.

I sommeren 2008, hvor jeg tiltrådte som forsker, var man ved at tage hul på tredje etape af turnaround-strategien og samtidig begyndt at se på den fremtidsvision, der endelig blev formuleret og annonceret i 2010 til sikring af LEGO Koncernens eksistens de kommende år. Nu handler det ikke længere om overlevelse, men om at finde en bærende filosofi, der kan flytte LEGO et godt stykke længere ind i fremtiden. Strategien benævnes "*Inventing the future of play*". Missionen er "To inspire and develop the builders of tomorrow", og ånden det skal udføres i er Ole Kirk Kristiansens gamle motto "Det bedste er ikke for godt/Only the best is good enough", som både viser sig i den kvalitet, der ydes kunderne, og det man ønsker at give børnene – det bedste af det bedste. Visionen er formuleret igennem følgende fire hovedtemaer:

- a. Play Promise: Det vi vil have, skal være en legeoplevelse, der kan udløse "systematisk kreativitet"<sup>10</sup>
- b. Partner Promise: Udtrykker det, vi vil have skal være oplevelsen af at være i kontakt med LEGO, uanset om det er tale om en leverandør, distributør, grossist eller en kunde
- c. Planet Promise: Udtrykker den ansvarlighed, LEGO ønsker at udvise i forhold til det interne arbejdsmiljø og det eksterne miljø
- d. People Promise: Udtrykker den adfærd, man ønsker LEGO medarbejdere skal bringe med sig i alle menneskelige relationer

Det overordnede element i strategien er "fremtidens leg", og hvordan LEGO kan være med til at bringe leg, læring og kreativitet i spil gennem kvalitetsprodukter, der er sjove at lege med. Fællesnævneren er "omsorg"<sup>11</sup>, som går på tværs i de fire nævnte løfter (skueværdier), som retter sig mod henholdsvis kunder, samarbejdspartnere, det eksterne og interne miljø samt ansatte i LEGO.

<sup>10</sup> *Systematisk kreativitet* er et begreb, der er udfoldet i en forskningsrapport fra 2010 bestilt af LEGO og udført af eksterne forskere.

<sup>11</sup> Omsorgselementet blev først senere tilføjet som en særskilt værdi.

#### 2.5.4 Artefakter til beskrivelse af LEGO kulturen

Vi vender nu kort blikket mod de tre kulturniveauer fremstillet af Schein for at få præciseret de elementer, der kendetegner kulturen i LEGO og mere specifikt få markeret, hvilken betydning legen ser ud til at have i forhold hertil og dermed også de forforståelser<sup>12</sup>, deltagere i forskningsprojektet fra LEGO måtte bære mig sig. Første niveau vedrører de synlige artefakter, som eksempelvis de mange jubilæumsbilleder ved kantinerne, der fortæller, at der er forholdsvis mange ansatte i LEGO med mange års anciennitet. Generation efter generation i en og samme familie har været ansat hos LEGO, og dermed er der skabt særlige familiære bånd til virksomheden, som bærer hele familiehistorier med sig.

Uanset hvor man færdes i virksomheden, så er leg et synligt artefakt. Selve navnet LEGO betyder rent faktisk - leg godt. På gangene finder man plakater med legende børn, der leger med LEGO produkter. Overalt i kontorlandskabet står der færdigbyggede LEGO modeller. På bordene i mødelokalerne finder man glasskåle med klodser i forskellige farver til fri afbenyttelse under møderne, hvilket rent faktisk benyttes af mange. Der er bordtennisborde og klatrevægge på de store fabriksgange, samt en medarbejder butik hvor man kan købe LEGO produkter til særlig favorabel pris. Leg er uden tvivl et helt centralt element for virksomheden, som også ligger inkorporeret i de personlige historier, der fortælles omkring ejerne gennem årene og eksempelvis via intranet orienteringer om de aktiviteter den nuværende ejer Keld Kirk Kristiansen og CEO Jørgen Vig Knudstorp foretager sig.

Et andet kendetegn er det nærmest kærlighedsbeskrivende forhold, ansatte, fans og brugere har til LEGO produkterne og LEGO som virksomhed, hvilket indirekte påvirker *klimaet, sproget, de mentale billeder og den grundmetafor* (Schein, 1994, s. 18), som LEGO ansatte bærer med sig. En tro på at "LEGO gør en forskel i verden", som afspejler sig i den *ideologiske konfiguration* og indirekte kommer til udtryk i LEGO Fonden og den medarbejderfond, der giver medarbejderne mulighed for selv at udpege særlige støtteværdige projekter.

<sup>12</sup> Forforståelserne spiller en vigtig rolle i forhold til den fænomenologiske tilgang, hvilket uddybes senere i metodekapitlet.

### 2.5.5 Skueværdierne for LEGO

Legens betydning kommer også til udtryk i skueværdier, hvor begrebet indgår i den overordnede mission "Inventing the future of *play*" og "the *play* promise", som udgør en af de fire føromtaltte visioner. Her tænkes dog på leg for børn, som det afspejler sig i produkterne, produktbeskrivelser og forskningsrapporten omkring "systematisk kreativitet". Leg målrettet den voksne eller den enkelte ansatte, er derimod langt mindre tydelig.

Schein siger omkring skueværdierne, en ting er, hvad man siger, noget andet er, hvad man gør (Schein, 1994). I forbindelse med de tidligere omtalte brand-schools forsøgte man derfor at skabe en større overensstemmelse mellem skueværdier, og det der praktiseres i hverdagen, bl.a. ved at inddrage leg for voksne i workshoppen. Et interessant spørgsmål er, hvilken rolle man ser legen spille fremover i forhold til den fremtidige kulturaliserings proces?

### 2.5.6 Grundlæggende antagelser i LEGO

Den grundlæggende antagelse i LEGO er, at leg for *børn* er godt. Den er kreativitetsskabende, lærende og understøttende for barnets udvikling. Hvilken betydning man tillægger leg for voksne, står dog mere uklart. Hvis man lytter til udtalelser fra LEGO ansatte, som beskriver virksomheden som en målbar og "scientific" styret kultur, ser det ikke umiddelbart ud til, at voksenleg levnes megen plads i det daglige, selvom det er en af virksomhedens kerneværdier. Godt nok benytter man ind imellem legeproduktet LEGO Serious play, men min fornemmelse er, at den gennemsnitlige legeadfærd i LEGO ikke er mere legende end hos ansatte i de fleste andre danske virksomheder. Og dog. Hvis vi sammenlignede LEGO direkte med en anden organisation, ville konklusionen måske være en anden? Min erfaring med facilitering af eksempelvis legeforsøg hos International Business College (IBC), som var et forstudie til LEGO, viste, at det hverken var lettere eller sværere at facilitere legeforsøg i LEGO. Derfor er min konklusion, på trods af at legen udgør en så synlig artefakt i organisationen og til dels også viser sig som en reel skueværdi, at de underliggende antagelser hos LEGO begrænser sig til, at leg primært er befordrende for børn, men af mindre betydning for den voksne. Selvom man ser legen inddraget

nogle steder i organisationen som et teambuildende, kreativitetsskabende eller lærende element, så tillægges den stadig kun en sekundær betydning.

Godt nok var Godtfred Kirk Christiansen ikke højtuddannet, men han var på flere måder foran sin tid, som det bl.a. viste sig i en tale han holdt under et salgsmøde i 1954. I stedet for at opildne eller motivere sine sælgere med tillokkende bonusser eller markere de økonomiske markedsforventninger, gjorde han noget meget atypisk. Han stillede dem i stedet spørgsmålet:

*"Hvad er egentlig meningen med Livet og Tilværelsen"?*

(LEGO)

Et spørgsmål jeg har valgt at tolke ikke kun som et udtryk for et håb om en større økonomisk gevinst, men også et ærligt forsøg på at hjælpe den enkelte til at finde ind til den kraft, der driver os hver især jf. diskussionen tidligere i kapitel 1. At rette opmærksomheden mod det *"the voice of being"* frem for kun at fokusere på det *"the voice of doing"* eller *"the voice of knowing"*, hvor sidstnævnte er den optik, LEGO primært ser ud til at anvende i øjeblikket. Eller sagt med andre ord, at forstå hvad der giver mening for den enkelte som afsæt for et personligt og dybfølt engagement. Et engagement der er indrestyret frem for ydrestyret af en leder, opsatte mål etc. Godtfreds spørgsmål til sælgerne illustrerer derfor en af de *grundlæggende antagelser*, der synes at have gjort sig gældende gennem årene, at LEGO er båret af et humanistisk livssyn, der baserer sig på gensidig respekt og frihed til personlig udfoldelse.

Umiddelbart vil man måske mene, at turnaround-processen ikke har ændret fundamentalt på den herskende "LEGO Ånd" eller den underlæggende kultur - og dog. Dermed ikke sagt at kultur skal forstås som noget stationært eller singulært, men mere som et udtryk for, at den overordnede kultur er det mest *stabile* og mindst *påvirkelige* i en organisation (Schein, 1994, s. 14). Gamle strukturer, samarbejdsformer og ledelsesstile er ændret, siden krisen tog fat, hvilket bl.a. kommer til udtryk i et langt mere kontrollerende og styrende system sammenlignet med tidligere. Det bliver beskrevet på følgende måde af en medarbejder:

*"Jeg synes ikke, vi har en decideret legende, forsøgskultur, i LEGO, men faktisk synes jeg, at det fremherskende kulturelle paradigme har været meget - hvad skal man sige - scientific. Og det vil sige, det har alt sammen været*

*nogle målbare ting og sager, som rent faktisk var målbare eller er målbare, og det driver en bestemt type adfærd. Så vi har jo rent faktisk lavet en kultur, hvor målene netop skulle være målbare".<sup>13</sup>*

Så selvom der igennem årtier har hersket den *grundlæggende antagelse*; at leg er godt, og der skal være plads til legen også internt i organisationen, så giver flere ansatte i dag udtryk for en begrænsning i at kunne lege og eksperimentere forholdsvis frit sammenlignet med tidligere. For andre føles den nye målbare linje som en indsnævring af det personlige råderum, udviklingsmulighederne og dermed det engagerende, som Godtfred lagde op til i sin tale. Nogle er nervøse for en udslettelse af den "*altruistiske aura*"<sup>14</sup>, som man tidligere så LEGO forbundet med, hvilket netop gjorde virksomheden til noget ganske særligt. Derfor befinder LEGO sig i år 2011 midt i en brydningstid. Den økonomiske succes er vendt tilbage, men måske er der givet køb på nogle af de kerneværdier, der tidligere kendetegnede LEGO, som er afgørende for det gode arbejdsliv - det dybfølte engagement og et blomstrende innovationsmiljø?

## 2.6 KRITIK AF SCHEINS KULTURMODEL

I kraft af Scheins kulturmodel og Mintzbergs typologier har det været muligt at etablere en nødvendig kontekst forståelse for den videre analyse. Scheins kulturmodel gjorde det samtidig muligt at indkredse nogle af de forforståelser, der ligger inkorporeret i kulturen i LEGO. Scheins model kan dog kritiseres for at være for statisk, idet den primært skildrer de enkelte kulturniveauer og ikke den dynamik eller gensidige påvirkning, der naturligt finder sted disse imellem. Hatch tilføjer derfor et *symbolsk element* til modellen til markering af den fortolkning, der nødvendigvis må finde sted kulturlagene imellem, og dermed den indflydelse en tolkning af eksempelvis et artefakt kan have for de grundlæggende antagelser eller skueværdier (Hatch, 2006, s. 210). Det kan f.eks. være HR kontrolsystemer i organisationen, der kan sende signaler ud til lederen om manglende tiltro til egen vurderingsevne. Eller modsat kan symbolværdien i en kontrolforanstaltning udfordre de eksisterende antagelser. En anden kritik af Scheins kulturmodel er det fokus, denne lægger på

<sup>13</sup> Taget fra et interview af en LEGO ansat.

<sup>14</sup> Et ord der bliver anvendt af en af de interviewede

*fællestrækkene frem for tvetydighederne i kulturforståelsen, som Joanne Martin fremfører det (Martin, 2002).*

## 2.7 UDFORDRINGER FOR LEGO

Hvor LEGO før krisen var omgærdet af en særlig *altruistisk aura*, som en af medarbejderne beskriver det, hvilket kom til udtryk i den *ideologiske konfiguration* beskrivelse, så er LEGO i dag karakteriseret ved at være en *professionel konfiguration* og et *maskin-bureaukrati*. Hvad der umiddelbart ser ud til at være gået tabt i den turnaround proces, LEGO har været igennem, er det ideologiske og innovative aspekt. Sidstnævnte viser sig bl.a. i den beskrivelse nogle af medarbejderne giver af LEGO som værende en *"dygtig opskriftsvirksomhed"*, hvor der ikke længere levnes plads til, at de radikale nye ideer kan vokse frem, hvilket harmonerer med Mintzbergs beskrivelse:

*"As it ages, the successful organization develops a reputation for what it does best. That encourages it to repeat certain activities, which suit the employees who, themselves aging, may welcome more stability in their work. So operating adhocracy is driven over time toward professional bureaucracy to perfect the activities it does best, perhaps even toward the machine bureaucracy to exploit a single invention".*

(Mintzberg, 1989, s. 208)

Hvis man overfører Mintzbergs udlægning til LEGO, risikerer LEGO i kraft af de mange kontrolforanstaltninger, skemaer og procedure, der er indført i hele organisationen, at udmarve det kreative, engagerende og selvstændige initiativ, som er springbrættet for trivsel og innovation. Udfordringen for LEGO er derfor de kommende år at få afbalanceret organisationen som en hybrid mellem den *professionelle, innovative og ideologiske organisation* samt den *maskin-bureaukratiske konfiguration*.

Tager kontrollen og "systemet" for meget over, risikerer man at ende op med et rent *maskin-bureaukrati*, som Mintzberg udlægger det, hvor der ikke er plads til nytænkning men blot en replicering af det, der lykkedes tidligere. For den enkelte betyder det et tab af den fornødne frihed til brug for selvudvikling, hvilket er afgørende for trivsel og innovation. Fra ledelsens side ses udvidelsen af procedureerne både som et redskab til bevarelse af kontrol, overblik men også som et spørgsmål om

”frisætning af tid” til den enkelte, idet man mener, at standardiseringer gør, at man ikke behøver at forholde sig til systemkompleksiteten, men ”blot” skal lære at navigere i procedurerne. Min fornemmelse er dog en begyndende utilfredshed med de mange indberetninger og rutiner, som af mange opfattes som tids- og frihedsberøvende.

Et andet faremoment ligger i den konflikt, der ser ud til at eksistere mellem den underlæggende livsfilosofi, og det der praktiseres i dag. Som en konsekvens heraf anes der derfor også et stigende behov for en harmonisering af skueværdierne, de grundlæggende antagelser og artefakterne, så man ikke mister den bærende LEGO ideologi og det livssyn, der tidligere bar LEGO, forudsat at det er det, man stadig ønsker skal være gældende? Morgan siger:

*”People become resources to be developed rather than human beings who are valued in themselves and who are encouraged to choose and shape their own future”.*

(Morgan, 2007, s. 69)

Med en optik så målrettet rationalitet, trimming og styring, er der risiko for, at den oprindelige livsfilosofi sættes over styr, og den enkelte kommer til at fremstå som en ”ressource” frem for et ”menneske” med sin egen værdi, som Kirsten Bovbjerg og Morgan samstemmende advarer imod.

Diskussionen efterlader os derfor med flere interessante spørgsmål, som er: Hvilken rolle kan legen eksempelvis spille i forhold til udviklingen af et stærkere innovationsmiljø? Kan mere leg i LEGO være med til sikre, at man ikke ender op med et rent maskin-bureaukrati? Kan legen skabe den nødvendige forbindelse mellem de forskellige kulturelle lag, som man i sin tid tog de første skridt til i ”the brand-schools”? Hvilken rolle kan leg have i forhold til udvikling af trivsel og arbejdsmiljø, og på hvilken måde kan den være med til at understøtte den grundlæggende ideologi, LEGO har været båret af?

## **2.8 OPSUMMERING AF KAPITEL 2**

Kapitlet blev indledt med en kort diskussion af begrebet organisation. Fra et overordnet organisationsteoretisk perspektiv zoomede vi ind på LEGO som deltagende

organisation for at præcisere konteksten for undersøgelsen. Scheins tre kulturniveauer, der omhandler de synlige artefakter, skueværdierne og de underliggende antagelser, og Mintzbergs syv organisatoriske konfigurationer blev anvendt som teoretiske modeller til etablering af en overordnet tolkningsramme.

En kort historisk beskrivelse viste LEGO som en familieejet organisation gennem tre generationer, der har udviklet sig fra en *entrepreneur* og *innovations konfiguration* til en *professionel* og *maskin-bureaukratisk* organisation. Den særlige "LEGO Ånd" blev diskuteret, hvilket tilføjede den *ideologisk konfiguration*, karakteriseret ved en fællesskabsfølelse omkring en humanitær LEGO mission rettet mod barnet og det livgivende i legen. En ideologi der også har afspejlet sig i den empatiske og frie ledelsesstil, der har været effektueret, samt det grundlæggende livssyn, hvor der ikke kun har været fokus på "*the voice of doing*" eller "*the voice of knowing*", men også det "*the voice of being*". Dvs. det er givet livet mening.

I 1990'erne sker der en ændring i de markedsmæssige forhold i relation til legetøjsproducenter globalt, hvilket resulterer i en dyb krise hos LEGO ved indgangen til det ny årtusinde. Overlevelsesstrategien bliver at genfinde den oprindelige LEGO kerne og en revitalisering af brandet samt en genvindelse af kontrollen med virksomheden. I løbet af 2006 fornemmes en økonomisk stabilitet, og de kommende år formår LEGO endog at genvinde markedsandele og avancere til verdens fjerde største legetøjsproducent. Konsekvensen af den omfattende turnaround-proces er skabt gennem en lang række af trimningsprocesser, kontrolforanstaltninger og standardiseringsprocedurer.

Ved brug af Scheins kulturelle optik blev det klart, at leg har og forsat spiller en væsentlig rolle for LEGO, idet den udgør et *synlig artefakt*, fra det øjeblik man træder ind af døren. Ikke mindst er leg en kerneværdi i forhold til de varer, LEGO producerer og sælger. Som *skueværdi* træder legen også frem, idet den står formuleret i den fremtidige mission og vision. Det er dog primært leg i forhold til barnet og i mindre grad den voksne, der viser sig. Som en *grundlæggende antagelse* ses leg derfor som noget, der er godt for barnet, idet den er kreativitetsskabende, lærende og personligt udviklende. I relation til den voksne har legen kun en sekundær betydning.



## 3. LEGETEORI

### 3.1 INTRODUKTION TIL KAPITEL 3

Indeværende kapitel har til formål at skabe den nødvendige legeteoretiske platform at diskutere ud fra. Dette gøres gennem en kort beskrivelse af legens historiske udvikling og forskellige teoretiske positioner. Hvor leg tidligere udelukkende blev anskuet som en funktion for barnets opdragelse, udvikling, socialisering og personlige dannelse, har den de sidste to årtier ændret sig til også at omfatte den voksne i den moderne organisation.

Første afsnit belyser de forskellige videnskabspositioner først gennem et psykologisk perspektiv og dernæst et sociologisk legeperspektiv, hvor det i sidstnævnte tilfælde specielt er Huizinga, der trækkes frem for hans syn på leg som kulturelt udviklende. Igennem bl.a. den danske forsker Carsten Jessen, som er knyttet til Center for Playware ved Danmarks Tekniske Universitet & Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, diskuteres legens lærende funktion. Diskussionen fortsætter gennem antropologien, der delvist gør op med leg udelukkende set i et formålsstyret lys. Dette perspektiv udvikles yderligere og understøttes af filosoffer som Schiller og Gadamer, hvor sidstnævnte er en central figur for afhandlingen. Mens Schiller beskriver leg som en betingelse for den menneskelige udfoldelse, lægger Gadamer sit fokus på legens egen *ånd*. Dvs. Gadamer ser legen som værende sit eget subjekt - et særligt livsfænomen - der kan forvandle os, når vi åbner os herfor. I hans optik bliver det derfor samspillet mellem legen og den legende, der er interessant, når vi skal forsøge at forstå fænomenet leg.

Fra barnets leg vendes blikket mod den voksne, hvor Apter og hans syn på leg trækkes med ind i diskussionen. Som Gadamer peger også Apter på leg som et fænomen, vi må imødegå på fænomenologisk vis, hvis vi vil forsøge at nærme os en forståelse heraf. Apters to vigtigste pointer er som det første legens beskyttende ramme og dernæst leg som en individuel erfaring og ikke en særlig aktivitet. I sidste del af kapitlet rettes optikken specifikt mod den voksnes leg i organisationer, hvor tidligere primært teoretiske diskussioner har peget på legens innovative, kommunikative, identitetsskabende, lærende og socialt understøttende funktion.

### 3.2 LEGENS HISTORIE

I den vesterlandske kultur betragtes leg primært som en barnlig aktivitet, der understøtter barnets udvikling, læring og kreativitet. Dermed forbindes leg først og fremmest med børn, unge og deres institutions-, skole- eller fritidsliv, hvor der er en klar hensigt med legen. Taler vi derimod om leg i forhold til den voksne, tillægges legen ikke nogen større betydning, idet den blot anskues som en lille sideaktivitet eller frivillig handling knyttet til sport, festival, spil, humor eller sex eksempelvis. Dvs. den voksnes leg opfattes som noget, der er uden reel værdi, et tilfældigt afbræk, der kan tilføre hverdagen lidt ekstra kolorit (Steinsholt, 2002; Sutton-Smith, 2001). Barnets leg er derimod i almindelighed accepteret som en væsentlig aktivitet, der er med til at skabe en sund og positiv udvikling, og dermed har legen i forhold til barnet og den unge en reel nytteværdi. Hvis vi et kort øjeblik vender os mod historien, vil vi se, hvad der ligger bag denne holdning.

Den danske psykolog Carsten Tuft var i 70'erne en af de forskere i pædagogiske kredse, der var optaget af diskussionen leg kontra arbejde. Senere var han med til at forsøge at udrede legebegrebet først i rytmisk sammenhæng og senere i form af sin afhandling omkring Gadamer og hans legebegreb. Undervejs i forløbet fandt Tuft blandt andet dokumentation for de voksnes leg gennem litteraturen og en systematisk afsøgning af den danske lovgivning samt studier af bondedagbøger fra slutningen af 1700-tallet og frem (Tuft, 1999). Blandt andet viste det sig, at leg i Danmark indtil 1700-tallet blev associeret med "mennesket" generelt. Dvs. der eksisterede altså ikke en skelnen mellem leg for børn, unge og voksne, som vi ser det i dag. Tuft bemærker, at legen ændrer sig radikalt i perioden 1500- til 1700-tallet, idet legealderen falder drastisk hen mod slutningen af det 16. århundrede, hvilket han til dels forklarer med det forbud, kongen udsteder mod leg i 1629. Et forbud der først ophører i 1845. Forbuddet støttes af den danske kirke, som ser legen som noget frivolt, ikke styrbart, der mindede om "*tidligere oprindeligt hedensk ritual*" (Tuft, 1999, s. 205). Fra leg, der kom til udtryk som dans, fejring af jul, fastelavn, sommerfester etc. blandt alle aldre i almuen, resulterede forbuddet ifølge Tuft i en ændret legeopfattelse, idet leg nu blev anskuet som en aktivitet primært forbeholdt mindre børn.

En tillægsforklaring på nutidens almene legeopfattelse af leg er at finde i Phillip Ariés og hans arbejde "L'enfant et la vie familiale sous l'ancien régime" (Ariés, 1960), hvilket Tuft dog ikke kommer ind på. Heraf fremgår det bl.a., at humanismens indtog i 1700-tallet fik en afgørende betydning for den almindelige legeopfattelse, idet det nu ikke længere kun handlede om overlevelse, men om en ny måde at leve på (Ambjörnsson, 1981). For første gang i historien kom der fokus på barnet som et selvstændigt individ, og opdragelsen af barnet bliver derfor gjort til en vigtig opgave for familien såvel som i relation til uddannelsessystemet. Igennem påvirkninger fra pædagogisk interesserede filosoffer som Rousseau og John Lockes begynder den oplyste voksne at forholde sig aktivt til barnet og betragte denne som et naturligt og autentisk væsen, hvor moralen skal internaliseres ved hjælp af pædagogik (Ambjörnsson, 1981). Det bliver derfor et vigtigt voksenprojekt i det 20. århundrede at gøre legen til en funktion og et redskab, som barnet og den unge kan opdrages, institutionaliseres og socialiseres igennem. Dvs. udvikle sig tilfredsstillende i forhold til de samfundsmæssige og naturvidenskabelige forskrifter, hvilket vil sige psykologiens, sociologiens og pædagogikkens anvisninger. Tuft tilføjer i forhold til den voksne:

*"...at de voksne via opdragelse, vaner, produktion af underholdning, dvs. legevarer, selv kommer til at se legene ikke som noget, der er blevet undertrykt hos dem, men som uhensigtsmæssige, ikke-voksne, barnlige aktiviteter".*

(Tuft, 1999, s. 8)

Leg og barndommen er hermed blevet til en uundværlig kulturaliseringsfase, men uhensigtsmæssig når barnet først er blevet til en "voksen". I løbet af 1980'erne begynder der at ske et perspektivskifte, idet danske børneforskere, med Flemming Mouritsen i spidsen, anerkender børnekulturen og legen som en værdi i sig selv.

Juncker beskriver det som:

*"et skift til et 'kulturorienteret paradigme', hvor barnet skifter position fra passivt modtagende til aktivt kulturskabende".*

(Juncker, 2002, s. 44)

Dvs. man begynder nu at betragte barnet som et selvskabende individ, der ikke konstant bør være underlagt voksenindblanding. I forhold til den seriøst arbejdende voksne fremstår legen dog stadig som en direkte modsætning, idet langt de fleste anskuer leg som sjov og arbejde som dyb alvor, der er to uforenelige parter (Tuft,

1999). Senere i kapitlet ser vi dog, at der er ved at finde en opblødning sted, selvom den anerkendelse legen har fået i relation til børnekulturen endnu ikke er fremtrædende i forhold til voksenkulturen. En diskussion denne afhandling forhåbentlig kan være med til at åbne mere op for.

### 3.3 PSYKOLOGIENS SYN PÅ LEG

I det følgende skal vi se nærmere på psykologiens, sociologiens, antropologiens, pædagogikkens og filosofiens syn på leg. Som læseren vil bemærke, er det komplekst at indkredse legen, og der har igennem årene også været mange forskellige syn og videnskabelige positioner i spil. Det er derfor langt fra alle positioner, der er inddraget i dette kapitels legeteoretiske diskussion. Bl.a. er hele spildiskussionen valgt fra, idet jeg betragter spil som en underart af leg, som Tuft også beskriver det (Tuft, 1999). Til trods herfor kan det være vanskeligt at bevare overblikket over de forskellige positioner, der er valgt ud, og derfor er nedenstående tabel etableret.

<b>Psykologien</b>	L. Vygotsky	1896-1934	Barnets individuelle udvikling på brøken mellem handling/mening Nærmeste udviklingszone
	D. Winnicott	1896-1971	Psykoterapi Tredje område/potentielle rum Kreativitet Universel - legen selv
	M. Csikszentmihalyi		Flow – balance mellem færdigheder/udfordringer kreativitet
<b>Sociologien</b>	G. H. Mead	1863-1931	Socialisering
	J. Huizinga	1872-1945	Former mennesket og kulturen ikke biologisk - men tilhører en højere sfære ikke formålstyret
	R. Callois	1913-1978	Spilteori (paida/ludus)
<b>Antropologi</b>	F. Mouritsen		Fiktivt/socialt rum færdighedstræning social og kulturel omformning
<b>Pædagogik</b>	C. Jessen		Formel/uformel læringsrum

	K. Steinsholt		Rationel/irrationel tilgang til leg legefilosofiske diskussioner
<b>Filosofi</b>	Schiller	1759-1805	Leg er lig den fulde udfoldelse af livet selv (stof-, form- og legedrift)
	Gadamer	1900-2002	Leg som en særlig ontologisk hændelse, mediator for den personlige dannelse

Tabel 3.3 Thorsted, 2011: Oversigt over legeteoretiske positioner

### 3.3.1 Personligt udviklende og socialt forbindende

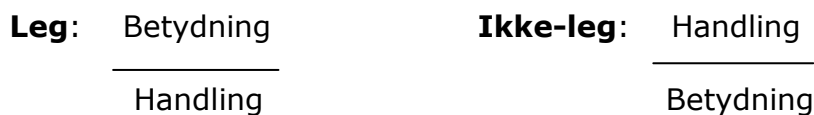
Den russiske psykolog Lev S. Vygotsky (1896-1934) så legen som en *forestillet* opfyldelse af endnu ikke realiserede ønsker primær knyttet til småbørn<sup>15</sup>. En opfyldelse der ikke er rettet mod et specifikt, enkeltstående ønske, men mere som et generelt affektivt behov, der endnu ikke er indfriet (Vygotsky, 1982). Leg er hermed i Vygotskys forståelse et medie for virkeliggørelse af endnu ikke tilfredsstillede ønsker, behov eller tendenser, som førskole barnet har.

Gennem legen lærer barnet at handle i en fiktiv situation, hvor det ikke er virkelighed. Legen udspringer dog af den virkelige verden, de omkringværende ting, som er med til at stimulere barnets handlinger og sætte legen i gang. Når barnet først er optaget af legen, handler det dog uafhængigt af det, det ser. Her tager det "betydningsgivende" over, hvor det ikke blot er den "*umiddelbare perciperede ting eller den umiddelbart stimulerende situation*", der driver legen (Vygotsky, 1982, s. 60). Dvs. det er nu ikke længere selve *handlingen*, men derimod den betydning, barnet tillægger situationen eller genstanden for legen, der er det vigtige. Legen bliver på denne måde til noget, der sker på brøkstregen mellem det *betydningsgivende* og en *handling*. Når barnet leger, frigøres tænkningen fra objektet selv, og barnet kan nu selv bestemme og styre reglerne i legen eller indordne sig under en hvilken som helst regel, hvilket sætter barnet i stand til at følge selv udviklede og komplicerede regelsystemer. Eksemplet, Vygotsky kommer med, er en stok associeret til en hest.

<sup>15</sup> Ved småbørn forstod Vygotsky børn over 3 år og frem til skolealderen (Vygotsky, 1982).

Under legen abstraherer barnet fra stok i sin oprindelige betydning, og dermed bliver stokken et symbol – det betydningsgivende - for handlingen.

Springet fra det logiske til det abstrakte på tankeplanet er det vigtigste i legen, som Vygotsky fremstiller det. I legen er barnets handlinger styret af *betydningen* og den forestilling man gør sig omkring det at ride, at være sammen med en hest eksempelvis. Dvs. det er *betydningen* - det der står øverst på brøkstregen jf. figur 3.3.1, og dermed det, der giver mening for barnet i selve legeøjeblikket - der er det afgørende i legen. Selve handlingen er derimod sekundær i legen. Barnet behøver ikke at sidde på en hest for at det, der sker i legen, har betydning. I ikke-leg-situationer er det derimod modsat. Her er det selve *handlingen*, der står øverst på brøkstregen og betydningen nederst. Dvs. her er det ikke tilstrækkeligt, at man fantaserer sig til at ride hesten. I ikke-leg er *handlingen* det primære, og dermed det faktum, at man sidder på en hest, der er alt-afgørende for, at det giver nogen mening.



Figur 3.3.1 leg/ikke-leg (Vygotsky)

I kraft af legen bliver barnet i stand til at udvikle sig, fordi det får mulighed for at prøve sig selv eller en situation af og finde ind til betydningen for handlingen, hvilket Gleerup referer til som at lære at begå sig på brøken mellem handling og mening (Gleerup, 2002). Barnet bliver hermed gennem legen i stand til at flytte sig til et andet niveau for sin normale adfærd, hvilket Vygotsky betegner som den *nærmeste udviklings zone*, hvor tidligere erfaringer drages med ind og omsættes til en handling i en ny, tænkt situation (Vygotsky, 1982). Gennem leg bevidstgøres barnet, og det begynder nu at forstå tingenes individuelle betydning. For Vygotsky er leg derfor en klar målrettet aktivitet, hvor målet træder tydeligt frem i legen, og samtidig har legen

i sig selv en klar funktion - nemlig udviklingen af barnet - som hans opmærksomhed primært er rettet imod. Sammenfattet kan man sige, at legen i Vygotskys perspektiv bliver til natur omsat til kultur (Gleerup, 2002), baseret på meningsstyrende processer, hvor kilden til barnets udvikling er udløst af et socialt samspil, som specielt pædagoger har været inspireret af ifølge Vygotsky selv. Gennem legen konstruerer barnet den nærmeste udviklingszone, hvor barnet ved støtte af en mere kompetent person bliver i stand til at udføre og forstå handlinger, som kan bidrage til egen læring og efterfølgende udvikling (Holzman, 2009).

I relation til den voksne efterlader Vygotskys tænkning mig med et spørgsmål. Hvis vi overfører diskussionen – på brøken mellem handling og mening - til den voksne og arbejdslivet, hvor vores handlinger som oftest er ikke-legende, men derimod styret af et bestemt formål, hvilken betydning vil det så få for vores forståelse af forholdet mellem leg og organisation, hvis vi følger Vygotskys tese om det betydningsgivende som det primære i legen og handlingen det sekundære? Et spørgsmål jeg vender tilbage til senere.

### 3.3.2 Emotionel eller affektiv rolle

Rektor for CBS Johan Roos var i 2009 med til at skrive artiklen *"Ain't Misbehavin': Taking Play Seriously in Organizations"* (Statler, et al., 2009), hvor de tre forfattere blandt andet peger på en anden psykolog E. Erikson og hans forståelse af legens betydning for udviklingen af *emotional competence*. Det ses hermed, at leg ikke kun er anerkendt for sine kognitive egenskaber (Piaget) eller sin personligt udviklende og sociale egenskab (Vygotsky), men også for sin emotionelle eller affektive betydning, som andre også har markeret (Mainemelis & Ronson, 2006; Winnicott, 2003).

*"Furthermore, psychologists have recognized that cognition in accordance with logical rules, as well as complex contexts for meaning depend on an emotional sense of competence and fulfillment that is, in turn, also developed through play activities".*

(Statler, et al., 2009, s. 90)

Det emotionelle aspekt af leg åbner op for leg brugt i psykoterapeutisk sammenhæng, hvor legen er central i forhold til klientens individuelle udvikling og som et medium for

menneskelig kommunikation (Winnicott, 2003). For Britten Donald Winnicott (1896-1971) var leg det centrale omdrejningspunkt i hans terapiform, idet han så legen som en åbning til at udtrykke såvel negative som positive følelser med. Psykoterapien var derfor ifølge Winnicotts en leg mellem to mennesker, hvor det handlede om at få legen etableret, hvis den ikke allerede eksisterede. I kraft af legens tryghedsskabende egenskab erfarede han, hvordan det er lettere for klienten at udtrykke sig og få hjælp til at transformere ubehagelige eller direkte angstskabende oplevelser. Winnicott benævnte derfor legen som det *tredje område* eller *potentielle rum*, som han beskrev således:

*"Et rum, der ikke kun er overgangsfænomenernes område og terapiens ramme, men overhovedet mulighedernes, kreativitetens og hele den menneskelige værens essentielle grundlag".*

(Winnicott, 2003, s. 13)

Vi ser her et skred i udviklingen fra leg set udelukkende i et biologisk og psykologisk perspektiv til leg betragtet som noget universelt, der har med den menneskelige væren at gøre.

Hvor psykologien hidtil primært havde betragtet mennesket som et biologisk væsen, der kunne forstås gennem iagttagelse af eksempelvis barnets leg, introducerer Winnicot som en erfaren børnelæge og psykoanalytiker en kvalitativ og fænomenologisk tilgang til psykologien. Han siger blandt andet:

*"at psykoanalytikerne har været alt for optaget af at bruge legeindholdet til at kunne iagttage det legende barn og skrive om legen som noget i sig selv".*

(Winnicott, 2003, s. 75)

Det samme gør sig selvfølgelig gældende for den voksne, fortsætter han. For Winnicott har legen sin egen betydning, som ligger ud over det, vi umiddelbart kan iagttage eller beskrive. Han kritiserer derfor psykoanalytikerne for deres optagethed af det, der foregår i legen og/eller terapien, og forsøger i stedet at flytte opmærksomheden hen på legen selv, som han benævner et *universelt overgangsfænomen* (Winnicott, 2003, s. 77). For Winnicot er legen med til at skabe et særligt rum mellem den indre og ydre verden, og samtidig ser han legen som en



kommunikationslinje mellem to parter, som fordrer, at begge involverer sig i dialogen – legen<sup>16</sup>. Han taler om, at terapeuten *”byder sig til som objekt”*, og uddyber:

*”Det forfærder mig at tænke på, hvor megen dybtgående forandring jeg har forhindret eller forsinket hos patienter i en bestemt klassifikationsgruppe på grund af mit personlige behov for at tolke”.*

(Winnicott, 2003, s. 138)

Dermed udtrykker han den problematik, som han har erfaret i psykoterapien, hvor man straks underlægger det sagte en tolkning. Som fænomenologerne erkender han, at der går noget tabt, når man som psykolog forhaster sig til en fortolkning og kategorisering af det sagte, hvilket harmonerer med Løgstrup, der siger:

*”Ser vi til den proces, som vi kalder at blive klar over noget, vinde indsigt, komme til erkendelse af noget, begynder den ofte som en bevægelse i sindet eller med at have noget på fornemmelsen, og argumentationen er først afslutningen på processen. For det meste gælder det om, at processen ikke kommer til at forløbe for hurtigt”.*

(Løgstrup, 1987, s. 128)

Løgstrup markerer derfor også vigtigheden af at holde den åbne holdning oppe og give sindet tid til at forholde sig til det fornemmede og erfarede, som han selv beskriver det, hvilket svarer til Winnicotts erkendelse. Derfor bliver Winnicott optaget af, at møde patienten på en mere åben og fordomsfri måde og lade indtrykket sætte sig, før han begynder at tolke. Hverken Løgstrup eller den tyske eksistens filosof Hans-Georg Gadamer vil dog være enig i fremstillingen af den ene samtalepartner som et *”objekt”* for den anden. At være til stede i Gadamers og Løgstrups forståelse handler ikke blot om det, vi *gør*, at vi byder os til som et objekt for en anden, men om det der *sker* med os i mødet, hvor vi må deltage og lade os henrive og *indtage i det betragtede* for at være sandt til stede (Gadamer, 2004 [1960], s. 122).

<sup>16</sup> På en konference i Seattle i sommeren 2010 mødte jeg blandt andet en børnelæge fra Californien, Enrico Gnauti, som udelukkende baserer sin terapi med børn og ADHD på leg. Under en af vores samtaler fortæller han, at et af de bedste redskaber i hans terapikonsultationer er LEGO klodser (Gnauti, 2008).

### 3.3.3 Kreativitet/flow

Winnicott åbnede i sin tænkning samtidig op for et nyt aspekt ved legen, mulighedernes felt – det kreative – som nok er den mest efterspurgte egenskab ved leg i organisationer i øjeblikket, hvilket Mainemelis også påpeger, idet han beskriver kreativitet som *“the heart of organizational life”* (Mainemelis & Ronson, 2006, s. 123)<sup>17</sup>.

Når der er tale om kreativitet, kommer vi ikke uden om den ungarske psykologi-professor Mihaly Csikszentmihalyi, der immigrerede til USA i en alder af 22 år. Csikszentmihalyi er manden bag den velkendte flowteori (Csikszentmihalyi, 1991), hvor *flow* er den tilstand, mange oplever, når man er fuldt engageret og stærkt optaget af en aktivitet som eksempelvis leg. Csikszentmihalyi beskriver bl.a., at han i sine undersøgelser fandt ud af, at flowaktiviteterne havde det til fælles;

*“at de gav en følelse af at opdage noget nyt, en kreativ fornemmelse af at blive ført ind i en ny virkelighed. De tilskyndede til et højere præstationsniveau og førte til hidtil ukendte bevidsthedstilstande. De ændrede kort sagt selvet ved at gøre det mere komplekst”.*

(Csikszentmihalyi, 1991, s. 94)

I legen fordyber vi os, glemmer alt omkring os, ligesom vores umiddelbare behov, tanker og følelser træder i baggrunden. Vi føres ind i en anden nydelsesfuld virkelighed, som Csikszentmihalyi ser det, hvor vi bliver et med det, vi sanser. Vi er i flow (Csikszentmihalyi, 1991). Ud af denne tilstand opstår kreativitet, engagementet, som kan ændre selvet. Tiden står stille, og det eneste, vi er opmærksomme på, er den aktivitet eller leg, som vi er i gang med. At være i flow er at balancere mellem *udfordringer* og *færdigheder*, som Csikszentmihalyi fremstiller det, hvilket skubber os videre i vores egen udvikling som en evig stræben på at opdage nyt eller opnå et højere præstationsniveau, der i sidste instans kan føre til forbedret livskvalitet (Csikszentmihalyi, 1991). For mange mennesker virker flowtilstanden derfor direkte attraktiv, idet den giver fornyet energi, man føler et klart velbehag, og den understøtter lykkefølelsen, som Csikszentmihalyi fremlægger det (Csikszentmihalyi, 1991). En lykkefølelse, som han beskriver som en *optimaloplevelse*, vi selv er herre

<sup>17</sup> Mainemelis behandles uddybende senere.

over, udløst af en situation hvor vi har ydet det maksimale og efterfølgende bliver belønnet med en særlig følelse af tilfredshed med os selv<sup>18</sup>.

### 3.4. SOCIOLOGIENS LEGEPERSPEKTIV

Som vi så psykologien pege på legens betydning for det enkelte individs personlige, kognitive, kreative og affektive udvikling, har sociologien på tilsvarende vis bragt en række forskellige perspektiver i spil. Ganske overordnet kan man sige, at sociologerne er optaget af forholdet mellem individ og samfund, hvor legen giver den legende mulighed for at blive fortrolig med de funktioner og symboler, der optræder i samfundet og dermed opnå tilstrækkelig færdighed til at blive en god samfundsborger (Statler, et al., 2009). Lad os begynde med den amerikanske sociolog og filosof George Herbert Mead (1863-1931), som siger:

*"I den udstrækning barnet anlægger den andens attitude og giver denne attitude lov til at styre, hvad det selv vil gøre i forhold til et fælles mål, er det på vej til at blive et organisk medlem af samfundet".*

(Mead, 2005, s. 187)

Mead benytter blandt andet spillet som et eksempel på en leg, der bidrager til dannelse af barnets personlighed. Spillet, som afspejler en bestemt adfærdstype og regelsæt, der først afprøves, inden det adopteres af barnet, og dermed får kontrol over barnets eget umiddelbare udtryk. I legen får barnet mulighed for at spille forskellige roller eller attituder og prøver dermed sig selv af, før erfaringer internaliseres. Dvs. i kraft af legen bliver den legende en selvbevidst aktør, hvor det først handler om det lille fællesskab som en forberedelse til integrationen i det store "samfund", som Mead beskriver det.

En anden og nok den mest citerede tænker indenfor det legeteoretiske, sociale og kulturelle felt er den hollandske kulturhistoriker Johan Huizinga (1872-1945), som pegede på legens rolle i forhold til en kulturs udvikling. Huizinga var ikke sociolog eller antropolog for den sags skyld, men jeg vælger alligevel at placere ham i gruppen af

<sup>18</sup> Som man vil bemærke, er flowfølelsen rettet mod en selv og kan derfor ikke sammenlignes med den *selvforglemmende optagethed* (Pahuus, 1995, s. 243), som eksempelvis Mogens Pahuus taler om, idet sidstnævnte er rettet mod noget, der rækker ud over en selv.

sociologer, fordi han var med til at åbne det sociologiske felt yderligere op. Huizingas væsentligste argument var, at en kultur udvikler sig *i og som leg*, ikke at misforstå som kultur opstår *af leg* (Huizinga, 1993 [1963], s. 176). Som eksempel peger han på teatret som en arena, der giver adgang til en kommentering på samfundsmæssige eller mere eksistentielle forhold. Det vil sige skuespillerne spiller på scenen en rolle, der siden hen kan indvirke på den enkeltes adfærd og/eller kulturen som helhed. Dvs. i kraft af kulturen, teatret, udvikler kulturen sig, hvilket ikke må forveksles med teatret som den oprindelige kulturskaber.

I modsætning til de andre tænkere nævnt indtil nu, med undtagelse af Winnicott, så Huizinga legen som en betydningsfuld universel livsfunktion uafhængig af kultur og verdensanskuelse. Legen var i Huizingas perspektiv ikke blot et biologisk fænomen, hvilket han udtrykker således:

*"I legen spiller der et eller andet ind, som går ud over den nøgne trang til livets opretholdelse, og som lægger en betydning ind i handlingen. Hver eneste leg betyder noget".*

(Huizinga, 1993 [1963], s. 9)

Legen er derfor ikke knyttet til et konkret formål, som psykologerne fremlægger det eller Mead for den sags skyld. Huizinga så ikke legen som et middel til afløb for overskydende energi (Huizinga, 1993 [1963]; Rasmussen, 1971). For Huizinga tjener legen ikke et bestemt biologisk eller funktionelt formål, derimod rækker legen ud over fornuften, det der umiddelbart kan forklares eller forstås. Legen hører derfor ikke til i vores almindelige foretagsomme liv, og alligevel spiller den en afgørende rolle for vores eksistens, idet den giver *livet fylde* og skaber *åndelige og sociale relationer*, hvilket gør den til en *uundværlig kulturfunktion* (Huizinga, 1993 [1963], s. 17). Ved åndelig funktion forstår Huizinga legen som noget, der hører hjemme i en højere sfære - som en hyldelse til "noget", uden at han definere dette "noget" mere præcist.

Som Vygotsky peger Huizinga på den betydning en handling kan få gennem leg, men i hans forståelse er legen fri og foregår i sit eget adskilte rum. Den signalerer, at det, vi foretager os lige nu og her er "bare for sjov", og alligevel beslaglægger den totalt de legende med sin *egen alvor* (Huizinga, 1993 [1963], s. 21). Den glæde legen giver, efterlader aktører i legen i en opløftet stemning, og ofte vil de, der har leget sammen, føle en særlig forbundethed, der vedbliver med at eksistere efter legens ophør (Huizinga, 1993 [1963]). Mere overordnet kan man sige,

at Huizinga i sin bog *Homo Ludens* argumenterer for, at legen er det, der først og fremmest kendetegner og former mennesket. Igennem legen lærer vi at begå os i samfundet og blive en god samfundsborger, som er sociologiens interessefelt, men civilisationen opstår og udspiller sig også i og som leg (Steinsholt, 2002). Huizinga argumenterede for, at kappestrid og indbyrdes konkurrence er centrale elementer for leg.

Men Huizinga var pessimistisk omkring legens fremtid, idet han mente, at civilisationens udvikling var ved at skubbe legen ud og dermed fratage den sin oprindelige betydning, idet alt efterhånden styres af regler, reguleringer, konventioner etc. Hvor Huizinga i starten definerer leg som en aktivitet adskilt virkeligheden, ender han op med at sige, at legen er rodfæstet i virkeligheden, hvilket illustrerer den tvetydighed og uklarhed, der også er at finde i *Homo Ludens* (Steinsholt, 2002). Men trods kritikken af Huizingas tænkning, kommer vi ikke uden om, at han er en væsentlig bidragsyder til vores forståelse af leg i dag i kraft af hans afstandstagen fra en ensidig fysiologisk, pædagogisk eller psykologisk optik. I stedet anerkendte han legen som et kulturelt fænomen, der kaster sin trolddom ned over os i sit eget aktivitetsområde (Steinsholt, 2002). Ifølge Huizinga er legens essens den glæden den tilfører, hvilket trækker den væk fra alle andre rationalitetsformer og gør den til en grundlæggende livskategori.

En tredje sociolog er Roger Caillois fra Frankrig, som kritiserede Huizinga for at ignorere eller minimere de forskellige former for spil, der eksisterer i kulturen, og de forskellige funktioner og betydninger de hver i sær har (Caillois, 2001 [1958]). Caillois gik derfor mere struktureret til værks og skabte en typologi over de spil, han registrerede, og understregede samtidig sin uenighed med Huizinga, idet han fremførte, at legen godt kan være tilknyttet en materiel interesse. Som eksempel nævner han lotteri, kasino etc., som spilaktiviteter der er tæt forbundet med en økonomisk interesse, og dermed modsiger han Huizinga, der ikke mente leg kunne være økonomisk styret. Caillois gjorde samtidig opmærksom på, at legen indeholder to modsatrettede dimensioner, nemlig *paidia*, der udtrykker det element af frihed, der ligger i legen selv, som Huizinga også så, og *ludus* som er de "spilleregler", legen har knyttet til sig. I det perspektiv er legen således spændt op mellem to modsatrettede

poler og et sæt af uskrevne regler, der på samme tid kan fremkalde frihed og fører til improvisation.

### 3.5. ET ANTROPOLOGISK LEGEPERSPEKTIV

Hvor psykologerne og sociologerne havde fokus på individet og sociologerne på det sociale samspil, legens flertydighed samt kulturmedierende element, har antropologerne været optaget af leg som en kulturel og narrativ aktivitet, eller som Statler udtrykker det:

*“Play is characterized as a cultural activity through which a society frames itself narratively, in contrast to an image of its own alterity, thereby renewing and transforming its own identity through ritualized cultural practice”.*

(Statler, et al., 2009, s. 92)

Leg er hermed, som vi også så Huizinga fremstille det, en aktivitet der understøtter kulturens transformation og udvikling. Leg bliver på denne måde et spørgsmål om ikke alene individets identitetsskabelse, men også kollektivets og samfundets.

I legen trækkes der på et arsenal af fælles referencer, som der kan plukkes af, når en aktivitet iscenesættes (Mouritsen, 2001). Betingelsen for iscenesættelsen er dog, at der eksisterer et minimum af knowhow. Dvs. barnet, som den danske børnekulturforsker Flemming Mouritsen henviser til, skal have en grundlæggende forståelse for legen indlejret i sig, før det er i stand til at indgå i en leg. Et eksempel er “Harry Potter legen”, som mine egne børn har leget utallige gange med min søsters børn. En leg børnene selv har konstrueret. “Harry Potter legen” forudsætter, at man som deltager har et minimum af kendskab til grundfortællingen, før han eller hun er i stand til at deltage heri. Samme tanke kan overføres til den voksne, som på tilsvarende vis må have tilpas færdighed eller viden omkring en leg, før denne er i stand til at tage andel i en leg. Man kan hermed udlede, at der bagved legen må ligge en *læreproces*, før man kan udøve en given leg, hvilket har gjort den til en efterspurgt aktivitet i uddannelsessystemet (Gleerup, 2002; Jessen & Nielsen, 2003; Knoop, 2009) og i stigende grad i organisatorisk regi (Linder, Roos, & Victor, 2001;

Åkerstrøm Andersen, 2008), hvilket jeg vender tilbage til senere. Carsten Jessen fortsætter:

*"Mens barnet i skolen deltager for at lære, så lærer barnet i legekulturen for at deltage".*

(Jessen & Nielsen, 2003, s. 11)

Dvs. den læreproces, der er knyttet direkte til legens udførelse, er forskellig fra den dominerende pædagogiske praksis opfattelse af læring (Mouritsen, 2001). Hvor skolens læring er rettet mod en eksplicit læring, er legens læring henvendt mod det *at lære at lære*.

Forudsætningen for at "bruge" legen i eksempelvis læringsøjemed er en klar *framing* (Bateson, 1972; E. Goffman, 1974), der markerer, hvad der eksisterer af ramme for legesamværet. Det kan være en ekspliciteret rammesætning, som konkret fortæller, hvad legen overordnet set går ud på eller mindre implicit, hvis det er en leg, der baserer sig på allerede eksisterende koder (Mouritsen, 2001). I legen får begreber og udtryk nye betydninger, som Vygotsky også gjorde os opmærksom på (stokken der bliver til en hest), som åbner op for en potentiel *refleksiv sprække* mellem *den legende* og *selve handlingen* (Mouritsen, 2001, s. 191). Det vil sige, at vi i kraft af legen får mulighed for at stå i en dobbelt-position, hvor vi både kan udforske den *fiktive rolle*, vi har i legen, og vores *egen private rolle*. Mouritsen fremlægger denne dobbelthed ud fra et studie af to drenges leg, hvor de sammen løser en konflikt ved at forholde sig til begge positioner. Det gør de bl.a. ved at bekræfte hinanden i – at det her er bare for sjov – på et tidspunkt, hvor der er ved at opstå en konflikt. Det vil sige, at de er i legen og forholder sig refleksivt hertil, samtidig med at de forholder sig reflekterende omkring deres eget private jeg, da konfrontationen nærmer sig. Legen bliver på den måde en træning i at lege og være i det *fiktive rum*, samtidig med at det er en træning i at navigere som individ i det *sociale rum* (Mouritsen, 2001) og dermed tage stilling til det, der sker både i fiktionen og relationen på en og samme tid.

Mouritsen sammenligner legen med et stykke *absurd drama* (Mouritsen, 2001, s. 195), som ikke kan sidestilles med en klassisk fortælling, hvilket netop gør det vanskeligt for en udenforstående – som en iagttagende forsker – at aflæse legen, fordi denne ikke umiddelbart følger de gængse narrative regler, hvilket jeg selv erfarer

undervejs. På trods af det mener Mouritsen alligevel, at der er meget at lære, når vi bevæger os ned på mikro-niveauet for at tyde, hvad der sker i legen. Ikke blot viser legen, set som en æstetisk frembringelse jf. Mouritsen, en sammenhængende fortælling og forståelse af den sociale og kulturelle omformning, der har fundet sted, men den kan også tydeliggøre forskelle i leg over tid og rum. Med andre ord kan en analyse af legedialoger, uanset hvor absurde de end måtte virke, indeholde værdifuld information for en dybere forståelse af det, der er på spil i legen, og den udvikling legen skaber eller har skabt set i et historisk perspektiv. Som Mouritsen selv formulerer det:

*“Gennem det æstetisk symbolske medium, som legen er, frembringer børnene et stykke virkelighed, der samtidig er en transformation eller en omformning af såvel den sociale som den kulturelle kontekst...det er legen selv, der er projekt og mening, men som biprodukt tilegner de (læs: de legende) sig en stribe grundlæggende færdigheder mht. at forholde sig agerende reflektivt til sig selv og omverden, som i legen momentant ændres til noget andet, nemlig til leg”.*

(Mouritsen, 2001, s. 200)

Legen bliver med Mouritsens ord til en social træning og samtidig et transformativt felt, hvor aktørerne får mulighed for at lære og udvikle nye kulturelle og sociale færdigheder. I kraft af legen bliver den legende i stand til at forholde sig reflektivt til sig selv og verden omkring sig, hvilket kan mediere nye færdigheder frem gennem legens uformelle læringsproces, der senere kan føre til læring i formelle sammenhænge. Det primære i legen er dog jf. Mouritsen *legen selv* og *sekundært de gevinster*, den bringer med sig.



### 3.6. PÆDAGOGIK OG LEG

#### 3.6.1 Leg i det formelle/uformelle læringsrum

Antropologerne var med til at udvide perspektivet på leg til også at omfatte kulturen. Diskussionen åbnede samtidig op for leg som et færdighedstræningselement og en anerkendelse af legen for sin egen værdi uanset diverse tillægsgevinster. I dette afsnit retter vi blikket mod leg i pædagogisk sammenhæng, hvor leg, som historien viste, primært har været underlagt en rationel, opdragende og lærende funktion. Indtil nu har hvert enkelt afsnit været koncentreret om et bestemt videnskabsteoretisk ståsted, et mønster der brydes i indeværende afsnit. Som nævnt indledningsvist er afhandlingen udført under Danmarks Pædagogiske Universitetsskole. Men det er ikke det faktum alene, der udgør begrundelsen for at skrive et særskilt afsnit omkring legens indflydelse på det pædagogiske felt. Lige så afgørende er den betydning, legen har haft for det pædagogiske felt de seneste år (Gleerup, 2005; Høhr & Pedersen, 1996; Knoop, 2009; Kolb & Kolb, 2010; Steinsholt, 2002).

I det foregående afsnit blev det klart, at legen også kan anskues som det primære og udbyttet heraf som det sekundære. Hvordan vil det pædagogiske felt forholde sig til denne udlægning? Svaret vil være, at det primære er det udbytte, legen skaber, og dermed returnerer vi endnu en gang til diskussionen om leg anskuet som en funktion for noget andet, idet pædagogikken primært betragter leg som et institutionelt redskab i forhold til udviklingen af særlige kompetencer og styring af børns liv. En holdning der ikke kun skyldes de forskningsidealer, der har været gældende i det pædagogiske felt en årrække (Tiller, 2000), men også den arbejdsmarkedstænkning der har invaderet pædagogikken i Danmark (Gleerup, 2002). Vi ser derfor en pædagogisk praksis, der er udfordret på sit overordnede dannelsesideal (Hansen, 2008) og tvunget til at sætte kompetenceudvikling og eksplicit viden i centrum, hvilket betyder:

*“at formel læring ikke kan være legende eller sjov. Men målet er en bestemt læring, og dette mål skal holdes, hvis der skal være mening med aktiviteten, der derfor ikke må udarte sig til ren leg”.*

(Jessen, 2004, s. 15)

Den danske lektor på Danmarks Tekniske Universitet Carsten Jessen udtrykker med ovenstående udsagn den tendens, han også ser i Danmark, hvor de formelle læringsforløb ikke må udarte sig til en "ren leg". Ved ren leg forstås leg der understøtter barnets sociale færdigheder og de færdigheder, som ellers er afgørende for, at barnet er i stand til at deltage i legen, som Mouritsen gjorde os opmærksom på<sup>19</sup>. Men det er ikke denne form for leg, det pædagogiske felt efterspørger ifølge Jessen. Her er der tværtimod fokus på leg med et klart læringsmål for øje. Dvs. en skolastisk læring rettet mod opfyldelse af curriculum kravene, hvor læringen baserer sig på formelle læringsrum, og hvor inddragelse af leg ikke må føre til en ukontrolleret leg, hvor man risikerer at sætte læringsmålene over styr<sup>20</sup>.

Fra en SFO undersøgelse bemærker Jessen, at der finder en læring sted i SFO'ens uformelle læringsrum. En *implicit læring*, som Jessen benævner det, der hjælper med at etablere en anden læringsform end den formelle læring. I stedet beskriver han det som en læring, der understøtter evnen til at "lære at lære" (Chris Argyris & Schön, 1996), der jo som bekendt har fået en fremtrædende plads i organisationer de seneste år. I modsætning til den formelle læring i det traditionelle skolemiljø er den uformelle læring i SFO'en baseret på en frisat og ikke rationelt styret leg. Her er der intet klart defineret mål, voksencheck eller kontrol af processen, hvilket tillader barnet at eksperimentere frit og opøve kompetence i såvel den konkrete leg som en generel træning af egen læringsevne. I SFO legen, som Jessen henviser til som en ren leg, etableres der derfor en anden vidensform end den eksplicitte. I stedet er der tale om en *viden-i-handling* som en nødvendig tavs viden eller kunnen til barnets videre færd. En kompetence der er uundværlig i forhold til barnets sociale, kommunikative, kropslige og faglige udvikling og de krav, barnet mødes af sidenhen i voksenlivet og på arbejdspladsen (Jessen, 2004).

### 3.6.2 Introduktion til legeteoretisk diskussionsmodel

I kraft af sin undersøgelse taler Jessen derfor om en "ren leg", hvilket får mig til at vende tilbage til et spørgsmål, jeg stillede i forbindelse med mit tidligere casestudie anvendt i mit masterspeciale (Thorsted, 2007). Diskussionen gik den gang omkring

<sup>19</sup> Eksemplet på en ren leg er den beskrevne Harry Potter leg.

<sup>20</sup> De to amerikanske forskere Alice og David Kolb har i USA observeret, hvordan legen devalueres og presses ud af læringsmiljøet, ligesom de mener at kunne se, at legen kun efterlades en beskedent plads på legepladsen (Kolb & Kolb, 2010).

leg set som henholdsvis en *rational* og *irrational leg*, som jeg selv definerede det. Jessens fremlæggelse, min fornyede gennemgang af Steinsholts bog "*Let som en leg?*" samt erfaringer fra feltstudiet får mig til at gentænke spørgsmålet. Er der to former for leg på spil – en ren og irrational leg samt en rational leg? Eller er leg bare leg, som hverken kan eller skal differentieres?

For at uddybe disse spørgsmål, trækker jeg den norske pædagogik professor Kjetil Steinsholts erfarne pædagog Vera Hansen med ind i diskussionen endnu en gang (Steinsholt, 2002). Vera Hansen taler ikke om en ren, men *fri leg*, som hun oplever, er underlagt et konstant rationelt pres, og hun tilføjer med henvisning til Spariosu:

*"Vi har forsøgt at sætte legen på begreb, så den har fået en velordnet betydning, blandt andet som en vigtig bidragsyder til børns læring og udvikling... Vi antager, at børn er frie i deres leg. Men de er ikke frie til at være irrationelle".*  
(Steinsholt, 2002, s. 28)

Vera Hansens pointe er, at vores tilgang til leg ikke længere er fri og irrational. Tværtimod oplever hun et konstant forsøg på at tæmme legen og underlægge den civilisationens krav og rammer, som Huizinga også bemærkede det, hvilket leder mig hen til følgende spørgsmål i forsøget på at indkredse fænomenet leg:

- Er der tale om to *former* for leg? En rational leg i det formelle læringsrum og en irrational leg i det uformelle læringsrum (SFO'en), hvor sidstnævnte benævnes "ren leg" af Jessen?
- Eller er der slet ikke tale om leg set som en aktivitet men et særligt mindset eller *tilgang* til legende handlinger, som Vera Hansen lagde op til, da hun sagde, at børn ikke længere er frie til at være irrationelle?

Disse to spørgsmål har en vis affinitet med den diskussion, der har været ført i pædagogiske kredse i Norge, hvor spørgsmålet nordmændene har kredset om er, hvorvidt leg er en *særlig aktivitet* eller en generel forholdsmåde eller *mental indstilling*, som Gleerup referer det (Gleerup, 2002), hvilket fører hen til figur 3.6.2 til

illustration af diskussionen. En figur der vil blive returneret til flere gang undervejs i resten af kapitlet.

Leg set som en **aktivitet**:

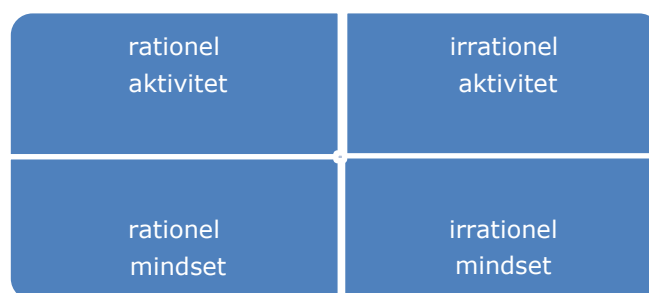
Uformelt læringsrum (SFO)      ⇒      irrationel aktivitet  
Ren leg

Formelt læringsrum (skole)      ⇒      rationel aktivitet

Leg set som et **mindset**:

Rationel tilgang til leg læring,  
innovation, teambuilding mv.  
i en formålsstyret kontekst?      ⇒      rationel mindset

Irrationel tilgang til leg (den frie leg  
symboliseret ved fritidsleg)      ⇒      irrationel mindset



### 3.6.2 Thorsted, 2011: Model for legeteoretisk diskussion

### 3.6.3 Leg som mindset

En undersøgelse der kan være med til at forklare, hvilken betydning "mindsettet" kan have for opgaveløsningen, er det eksperiment Mary Ann Glynn foretog i 1994, hvor hun påviste, at den holdning man går til løsningen af en opgave med har indflydelse på udkommet. 82 MBA studerende deltog i et forsøg, hvor de blev delt op i to grupper, der hver især fik samme opgave stillet men med to forskellige rammesætninger. Dvs. den første gruppe fik fortalt, at det her er leg, og den anden at det her er arbejde.

Resultatet viste, at de, der troede, at det handlede om leg (legegruppen), løste opgaven mere procesorienteret og kreativt<sup>21</sup>. For deltagerne i "legegruppen" var det meningsbetydende jf. den tidligere Vygotsky diskussion væsentligt, modsat "arbejdsgruppen", hvor fokus var på selve handlingen eller den udførende akt, der kunne lede hen til løsningen. "Arbejdsgruppen" var karakteriseret ved, at de bevægede sig lineært i opgaveløsningen, og man var generelt mere fokuseret på den individuelle performance frem for gruppens. Eller formuleret på en anden måde med henvisning til Cellar og Barret:

*"A task cued as work tends to engender an extrinsic focus, or ends orientation; the same task cued as play tends to engender an intrinsic focus, or means orientation".*

(Glynn, 1994, s. 35)

Hvor man i "legegruppen" var optaget af kvaliteten i opgaveløsningen, og det der gav mening for den enkelte, var man i "arbejdsgruppen" fokuseret på kvantiteten og det endelige slutmål uafhængigt af det bagvedliggende formål eller betydning med opgaven. Glynn fortsætter:

*"More specifically, the label 'play' affected a means orientation, which in turn, resulted in higher performance quality and evaluations. Conversely, the label 'work' affected an ends orientation, which in turn, resulted in lower performance quality and evaluations".*

(Glynn, 1994, s. 42)

---

<sup>21</sup> Hvilket svarer til det, Miller henviser til i sin artikel, hvor vi i legen er mere optaget af processen end selve udkommet (S. Miller, 1973).

Hvad der yderligere kom frem i undersøgelsen var, at den effektivitet opgaven blev løst med var størst i "legegruppen", som samtidig var dem, der var mest motiveret til at fortsætte, idet 80,5% svarede ja til at få en ny opgave efterfølgende, og kun 65,3% af "arbejdsgruppen", svarer ja til samme spørgsmål.

Hvor der igennem Jessen blev diskuteret leg set som en særlig rationel eller irrationel aktivitet, blev det andet perspektiv - leg anskuet som et særligt mindset - tydeliggjort ved hjælp af Glynn's undersøgelse, der viste, at den holdning rationel/irrationel, som man møder en arbejdsopgave med, har en væsentlig indflydelse på såvel slutresultatet, effektiviteten, motivationen, kreativiteten og den personlige tilfredsstillelse.

Leg kan uden tvivl understøtte læring, som også den norske pædagogik professor Thor Ola Engen er med til at bekræfte. Han mener dog, at det er vigtigt at skelne mellem undervisning og leg jf. Gleerups fremlæggelse, fordi:

*"legen ødelægges gennem formaliseret voksenstyring, ligesom undervisningsformerne mister i kraft, om de sløres som uformel leg".*

(Gleerup, 2002, s. 79)

Vi er hermed tilbage ved det teoretiske paradoks, der efterhånden er ved at tegne sig, når vi taler om leg i såvel en organisation som andre lærings- og videnssammenhænge. På den ene side har vi med et fænomen at gøre, der gerne vil stå frit, som bl.a. nogle af antropologerne og pædagogerne lægger op til, på den anden side risikerer vi, at legen ikke har den tilsigtede effekt, hvis vi ikke underlægger den formaliserede krav og forsøger at styre den. I det næste afsnit vil vi se, hvordan filosofien stiller sig.

### **3.7 FILOSOFIENS SYN PÅ LEG**

#### 3.7.1 Schiller

Diskussionen indtil nu har vist diversiteten i de epistemologiske diskussioner, der har været ført gennem årene. Det er hermed blevet tydeligt, at det er vanskeligt at sætte legen på et samlebegreb. Med en indtræden i den filosofiske diskurs åbnes der op for endnu et forståelseslag koncentreret omkring etik og ontologi, hvilket bringer os et

skridt nærmere en teoretisk forståelse af leg i en specifik voksenkontekst som en organisation.

Den ældste af de to filosoffer, der vil blive diskuteret i indeværende afsnit, er den tyske filosof og kunster Schiller (1759-1805), som bl.a. var inspirator for Huizinga. Schiller var ikke uddannet filosof, men han betragtes i dag som en af de store tyske filosoffer i kraft af sine forskellige filosofiske tekster. Han var dog ikke nogen systematisk videnskabsmand og heller ikke kun anerkendt som en tænkner, derimod fremstod han lige så meget som en kunstner, der legede med ord. For Schiller var legen nøglen til menneskets udvikling, hvilket han formulerer på følgende måde:

*"Man only plays when in the full meaning of the word he is a man, and he is only completely a man when he plays".*

(Schiller, Wilkinson, & Willoughby, 1967, s. 30)

Igennem legen fuldbyrdes vi som menneske, som Schiller så det. Hans udgangspunkt var mennesket set som et fysisk og åndeligt væsen udstyret med tre forskellige drifter, nemlig en *stofdrift* og en *formdrift*, der kun kan forenes af *legedriften*. Stofdriften forklarede Schiller som værende vores kontakt til naturen, sanser, følelser og livets mangfoldighed. Som åndeligt væsen mente han dog samtidig, at vi er underlagt en formdrift, der sætter os i stand til at reflektere og handle. Eller forklaret gennem kunsten, som Schiller var stærkt optaget af, så han stofdriften, som det der hjælper os til at se og fornemme stenens struktur, stoflighed, farve etc., og ved hjælp af formdriften bliver det muligt at reflektere over det, vi erfarer, når vi har taget stenen op for at undersøge den nærmere. Men først når vi integrerer de to drifter - stof- og formdriften - gennem legedriften, bliver det muligt at omsætte vores umiddelbare forestillinger og refleksioner omkring stenen til en fri fortolkning, et udtryk der kan transformere stenen til et stykke kunst.

Det er ikke Schillers opsplитning mellem natur og ånd, der er interessant eller epokegørende, men derimod hans tanker omkring forenelsen af de to umiddelbart modstridende kræfter stof og form. Erkendelsesmæssigt forsøger Schiller at sætte det han så som en uudslukkelig tørst efter nydelse og tilstedeværelse i nuet, op imod vores trang til at begrebsliggøre det erfarede. En dikotomi mellem det abstrakte og det konkrete eller det instinktive mod det moralsk vurderende. Vi taler

her om menneskets dobbelte natur, som også er pædagogikkens udfordring, som vi så det fremstillet tidligere, hvor det pædagogiske projekt handler om både en kultivering og opdragelse i forhold til såvel skolastiske krav som personlig dannelse. For at få disse to umiddelbart uforenelige kræfter til at smelte sammen har vi ifølge Schiller brug for en tredje kraft - nemlig legedriften eller den frie vilje - der ikke er underlagt virkelighedens tvang eller nytte, som Schiller fremstiller det (Schiller, et al., 1967). Igennem legedriften skabes det nødvendige æstetiske udtryk, der kan sætte individet frit og give mennesker mulighed for at udfolde sig uden uforbehold.

Men legedriften er også med til at opbygge en *moralsk standard i individet og samfundet*, hvilket Schiller så som den største pædagogiske værdi ved legen (Steinsholt, 2002, s. 72). Først gennem legen bliver vi i stand til at se livets egen skønhed og møde det fordomsfrit eller *autonomt*, som Steinsholt beskriver det med henvisning til Schiller (Steinsholt & Løvlie, 2004, s. 179). Eller udtrykt med Schillers egne ord:

*"Before truth causes her triumphant light to penetrate into the depth of heart,  
poetry intercepts her rays, and the summit of humanity shine in a bright light,  
while a dark and humid night still hangs over the valleys"*

(Schiller, et al., 1967, s. 19)

Som Schiller her poetisk udtrykker det, er kunsten eller legen i overført betydning i stand til at sende sit sejrende lys ind i vores hjerter og foregribe erkendelsen. Før vi med vores intellekt er i stand til at forstå sandheden, har legen allerede sat os i kontakt hermed. En stemme har talt til os og tilbudt os en mulighed for at nå menneskehedens bjergtinde, som Schiller så smukt udtrykker det, hvis vi blot lytter til vores sanser og de indtryk, legen eller kunsten efterlader. I selve det æstetiske øjeblik, hvor solen sender sine første stråler ned på os, og verden viser sig på ny i den første morgendis, slipper vi taget i os selv og bliver selvforglemmende. Selvet træder tilbage for noget, der er større. Vi frisættes, og alle vores begrænsninger falder bort, og vi møder verden på en legende, undrende og udforskende måde, hvor de bånd og behov, der normalt snærer os, forsvinder, som Steinsholt fortolker Schiller (Steinsholt, 2002). Legen bliver her til andet og mere end et medium for dannelsen af vores personlighed, socialisering eller udvikling af færdigheder, som vi allerede har hørt. Steinsholt fortsætter:



*“Den fungerer snarere som en central kraft i vores undren og i vores evne til at sammensætte erfaringer til noget forståeligt”.*

(Steinsholt, 2002, s. 74)

Når vi leger, hjælpes vi til at forstå og undres. I modsætning til de tænkere, vi allerede er blevet præsenteret for, går Schiller et radikalt skridt videre, idet han direkte påstår, at livet selv er betinget af leg. Legen er en *“dynamisk interaktionsproces mellem selvet og verden”*, som Schiller så det, som gør det muligt at finde ind til meningen med livet ud fra de erfaringer, vi gør os undervejs i livet (Steinsholt, 2002, s. 111). Modsat Huizinga, der så legen som et kollektivt anliggende og dermed en fælles skabt forståelse, ser Schiller legen som et individuelt udviklingsforløb, der fortsætter hele livet igennem. Hvordan stiller en af de andre respekterede tyske filosoffer Hans-Georg Gadamer sig til denne diskussion?

### 3.7.2 Introduktion til Gadamer

Gadamer betragtes i dag som en af de vigtigste bidragsydere til den filosofiske hermeneutik, hvilket blandt andet skyldes hans store hovedværk *Sandhed og metode*, der udkom i 1960. Han var dengang 60 år gammel og havde i en årrække stået i sin læremester Heideggers skygge. Indeværende afsnit tager sit afsæt i dette storværk, som egentlig var tiltænkt en anden titel i første ombæring, hvilket Gadamer afslørede i 1985, da han for første gang fortalte offentligheden den oprindelige titel *“Verstehen und Geschehen”*, hvilket oversat betyder *“forståelse og det der bare sker”* (Øksnes, 2008). Offentliggørelsen af den først tiltænkte titel var samtidig en markering af hans overordnede budskab med bogen, at det væsentlige for vores forståelse ikke er det, vi foretager os, men det der sker med os (Øksnes, 2008). Gadamer taler her om leg som en *“skeen”*, en hermeneutisk praksis, der tilskrives en eksistentiel sandhedsbetydning (Tuft, 1999, s. 113).

Gadamers vigtigste inspirationskilde var Heidegger og dennes analyse af den menneskelige eksistens (Øksnes, 2008). Selv elskede Gadamer den gode dialog og beskrives som en meget nærværende og interesseret person, der var stærkt optaget af verden omkring sig. Samtidig skildres han som en sand levemand af gode venner, hvilket jeg fik fortalt flere anekdoter omkring under en middag til konferencen *“29th*

*International Human Science Research Conference*” i sommeren 2010, hvor jeg havde Gadamer-fortolker og filosof James Risser til bords, som kendte Gadamer personligt. Risser fortalte, at Gadamer formåede at runde de 102 år, og selv på sin 100 års fødselsdag var han åndsfrisk og klar til at blive fejret efter alle kunstens regler af kollegaer fra hele verden, diverse medier og ikke mindst universitetsbyen Heidelberg, hvor han afsluttede sit sidste professorat i 1968.

Gadamer søgte en anden sandhed, end den vi kender fra den moderne videnskab. For ham handlede det om dialogen, den hermeneutiske proces og en overskridelse af det, vi allerede ved, hvor legen kunne være mediator herfor. Helt overordnet gik hans projekt ud på at belyse, hvordan vi kan:

*”opsøge den sandhedserfaring, der overskrider den videnskabelige metodelæres kontrolområde”.*

(Gadamer, 2004 [1960], s. viii)

Dvs. han forsøgte at skabe forståelse for, at det ikke er nok at benytte en konstrueret metodisk vej, når vi søger sandheden. Derimod må vi lade en *hændelse* overgå os og gribe os, før vi bliver i stand til at begribe. I kraft af vores indfældethed i en ontologisk begivenhed som leg, omslutes vi af en særlig værenstilstand, der skal lede os hen til en forståelse. Vi kan her tale om klarhedens lys, der pludselig omslutter os og hjælper os til at skabe mening omkring det fænomen, vi ønsker at forstå såvel som en ny erkendelse i forhold til os selv.

I forordet til *Sandhed og metode* skriver Arne Jørgensen:

*”Gadamers hermeneutik er en fænomenologisk afdækning af ontologiske betingelser”.*

(Gadamer, 2004 [1960], s. ix)

Dette er også denne afhandlings tilgang, og derfor spiller Gadamer en rolle på to plan i nærværende afhandling. Først som filosof i forhold til forståelsen af leg som et særligt livsfænomen eller en ontologisk hændelse og dernæst som inspirator for den fænomenologiske tilgang til aktionsforskningen, der er anlagt. Hvorfor benytte Gadamer, når der er tale fænomenologi<sup>22</sup>, og han jo for de fleste fremstår primært

<sup>22</sup> Den fænomenologi Gadamer trækker på er stærkt inspireret af Heideggers eksistentielle fænomenologi. Desuden har Gadamer i artikler efter *Sandhed og metode* beskrevet den filosofiske hermeneutik som en forskningstradition, der må forstås i spændingen mellem fænomenologi og (sokratisk) dialektik (Gadamer, 1985).

som hermeneutiker? Det gør jeg, fordi jeg lige så vel betragter ham som fænomenolog, hvilket ovenstående også afspejler. Selv benævnte han også sine undersøgelser som værende fænomenologiske og har på mange måder været inspirator for fænomenologer gennem tiden (Steinsholt, 2002).

### 3.7.3 Leg som subjekt

Det var især kunsten, der inspirerede Gadamer, og derfor blev det også den, han benyttede som afsæt for sin indkredsning af legen, som han så som et helt centralt element i den menneskelige eksistens. Som Schiller, Huizinga og Mouritsen anerkendte han leg som et særligt livsfænomen med sit eget værd, der ikke kan underlægges noget bestemt formål. Men han var uenig med Schiller, der beskrev legen som noget vi selv skaber, og han fandt det derfor ikke interessant at fokusere på den legendes subjektive refleksion omkring legen, når vi forsøger at nærme os en forståelse af legens væsen (Gadamer, 2004 [1960], s. 102). Derimod så han legen som en ontologisk begivenhed - en hændelse - eller noget, der bare sker med os, som vi ikke selv er i kontrol af. Dvs. det er godt nok os som den legende, der tager det første skridt hen mod legen ved at afgrænse vores normale adfærd fra en legeadfærd og vælger den særlige leg, vi ønsker at lege (Gadamer, 2004 [1960]), men herefter må vi underkaste os og lade os gribe af legen, hvis vi ønsker at træde ind i dens særlige sfære.

Gadamers vigtigste budskab var hans beskrivelse af legen som sit eget *subjekt*, som han sammenlignede med kunstværket, der på tilsvarende vis har en betydning uafhængigt af beskueren. Det vil sige, at Gadamer så legen som værende sit eget formål, noget der ikke rækker ud over legen selv. Dvs. der er ingen bagvedliggende motiver for legen kun legens egen *fremstilling* (Gadamer, 2004 [1960], s. 102), hvilket umiddelbart lyder kryptisk. For hvad mener Gadamer egentlig, når han siger, at legen kun eksisterer i kraft af sig selv? Betyder det, at der er en leg, der eksisterer, selvom der ikke er nogen der leger? Netop her når vi ind til kernen i Gadamers filosofi. For selvfølgelig skal der nogen til at holde legen i gang eller *fremstille* den (Gadamer, 2004 [1960], s. 102), som Øksnes også gør os opmærksom på (Øksnes, 2008). Men Gadamers hovedpointe er, at det ikke er os, der leger med legen, men legen der leger med os. Det vil sige, for at forstå legen må vi først forstå

det, der sker i mellemrummet mellem legen og den legende, svarende til den erfaring kunstværket tildeler beskueren.



Figur 3.7.3 Edward Munchs maleri skriget fra 1893

Eller sagt på en anden måde. Når vi på museet stiller os foran et maleri og lader os gribe af det, vi ser og sanser, kan vi opleve, hvordan vi forstår verden på ny, hvis vi vel og mærke lader os gribe af kunstværket. I sådanne øjeblikke kan maleriet være med til at skabe en ny erfaring, som gør os til mere eller noget andet end det, vi var før. Et eksempel kunne være konfrontationen med den norske maler Edward Munchs ekspressionistiske billede *Skriget* (figur 3.7.3), som viser et menneske i dyb smerte. Gadamers budskab er, at det ikke er vores egen subjektive fortolkning af værket som beskuer, der skaber værket. Men kunstværket selv der tilbyder beskueren en erfaring, som i dette tilfælde kan mediere en ny forståelse af den bundløse og eksistentielt udkrængende og angstfyldt følelse, Munch selv oplevede, og som han formåede at skildre i sit maleri. Hvis vi ikke berøres af værket, vil det blot fremstå som en genstand uden større betydning. Billedets betydning opstår først, når vi som beskuer går i en åben dialog hermed, lader os sansemæssigt "stemme" af indtrykket og begynder at undres over det, vi ser og erfarer. Først da, er vi i en begyndende dialog, som kan forvandle vores indtryk til en ny erfaring, ny erkendelse, som vi kan give udtryk<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Kari Martinsen taler om det *stemte indtrykket*, inspireret af Løgstrup (Martinsen, 2008). En stemthed der kan afføde nytænkning og undring. Men først må vi give stemtheden plads i et "mellemøjeblik", før vi forsøger at sætte ord på og give det udtryk. Et mellemøjeblik, hvor vi tillader tankerne at flyde frit uden forsøg på begrebsliggørelse eller kategorisering, som netop er det udfordrende.

Hvis vi overfører dette til legen, er det den legende, der hjælper med at *fremstille* legen, men det er stadig legen selv (værket), der skaber erfaringen og ikke os som legende. Dvs. det er legen, der er subjektet i legen, som Gadamer udlægger det, og ikke den der leger. Gadamer taler derfor om legens eget væsen, som i selvsamme øjeblik, vi forsøger at kontrollerer den, ophører, hvilket Huizinga også markerede men ikke uddybede.

### 3.7.4 Legens egen ånd

Gadamer anså det derfor som alt for begrænsende kun at betragte legen, som et medium for emotionel, kognitiv, social eller adaptiv udvikling, hvor der er tale om forbedring af konkrete færdigheder, som vi blev introduceret til gennem nogle af de første legeteoretiske positioner. Selv siger han i fortsættelse af en tale om leg som et universelt aspekt ved naturen:

*”På samme måde er det også for kortsigtet at spørge om spillets livsfunktion og biologiske formål”.*

(Gadamer, 2004 [1960], s. 107)

Hvis vi vil forstå leg<sup>24</sup>, må vi i stedet spørge ind til fænomenet selv og legens transcendentale og medierende funktion, som ikke er bestemt af den legendes bevidsthed eller et ydrestyret rationale, men af legens egen væremåde, som rækker langt ud over almindelige funktionelle krav. De legendes fremstilling af legen kan derfor ikke rette sig mod nogen eller noget bestemt formål, tværtimod er det en proces, hvor det er legens egen *ånd*, der trækker dem med ind i sit eget område (Gadamer, 2004 [1960], s. 108). Ifølge Gadamer har legen ikke andet formål end sit eget. Der kan ikke eksistere andre udefrakommende og færdigdefinerede mål eller for den sags skyld skjulte mål. Legen er uden hensigt og peger ikke ud over sig selv. Den er sit eget væsen med sin egen ånd.

Ved ånd henviser Gadamer til det faktum, at hver leg har sin egen karakter, sine egne regler og mønstre, der udfolder sig i legens eget rum (Gadamer, 2004

<sup>24</sup> Tuft begrundet i sin afhandling, hvorfor han mener, at det tyske ord "spiel" oversat til spil er forkert (Tuft, 1999). I stedet mener han, at "spiel" er udtryk for leg. Der er derfor ikke tale om *spillets livsfunktion*, men legens livsfunktion. Jeg har i afhandlingen undladt at diskutere sprogets mediale funktion, som Gadamer også taler om og som Tuft går ind i, idet det i sig selv er særskilt og omfattende emne.

[1960]). *Det særlige rum*, Gadamer henviser til, er ikke tænkt som et bestemt fysisk rum, men et område af ubestemmelighed, hvor det ikke er særlige eksplicite regler, der er gældende, men regler der er tæt forbundet med legen selv friholdt til *spilbevægelsen* (Gadamer, 2004 [1960], s. 106). Spilbevægelsen, der er den spændingsfyldte frem og tilbage bevægelse, som er essentiel for legen. Gadamer mener derfor, at vi som legende er subjekter, der leges med af legen selv, når den griber os og trækker os ud af vores daglige eksistens og ind i en anden sfære, hvor vi glemmer alt andet omkring os. Først må vi dog forvandle de formål, der ellers er styrende for vores adfærd, til opgaver relateret til legen og underlægge os legens egne betingelser (Gadamer, 2004 [1960]).

### 3.7.5 Forvandlingen

I legen forvandles vi til mere, end vi var før, som historien fra museet beskrev. Vi har ændret *form* og er blevet et andet menneske (Gadamer, 2004 [1960], s. 110). En ny erkendelse har illumineret os, vi har opnået en ny erfaring. Eller som Gadamer skriver:

*"Forvandlingen er forvandling til det sande. Den er ikke en fortryllelse i betydningen trolddom, hvor man venter på det forløsende, tilbageforvandlende ord; den er derimod selve forløsningen og tilbageforvandlingen til det sande".*

(Gadamer, 2004 [1960], s. 111)

Den glæde, der er udløst af forvandlingen skyldes ikke en fortryllelse men en forløsning, idet vi er vendt tilbage til vores *værens sandhed*, som Gadamer udtrykker det med henvisning til Platon (Gadamer, 2004 [1960], s. 113). Dvs. vi har fået en fornyet kontakt med vores egen væren gennem legen, der har sit afsæt i hverdagslivet (Steinsholt, 2002, s. 172). Vi har derfor at gøre med et erfaringsrum, der udspringer af dagligdagen, og det vi kender til og selv oplever i hverdagen. De behov og ønsker, som vi sædvanligvis er styret af, er trådt i baggrunden, og i stedet er det legen, der har fået forrang og taget over. Den har indfanget os og ført os *hid og did* i sin egen uanstrengte bevægelse (spilbevægelsen), hvilket Gadamer sammenligner med elementer fra naturen som bølgernes leg, lysets spil etc. (Tuft, 1999). Som legende lader vi os guide og styre af legens spilbevægelse og reagerer ud fra de

betingelser, den opsætter. Det er hermed legens eget formål, egen alvor og indre logik, der er det styrende og hjælper os ind i en forholden til vores egen *væren* og *dannelsesproces*.

For Gadamer var legen universel, en meningsfuld menneskelig handling, som vi alle kan tage andel i (Steinsholt, 2002). Det afgørende spørgsmål for Gadamer var ikke spørgsmålet om at lære at bemestre gennem leg, men derimod at lade sig forvandle. En forvandling der sker i kraft af *legens egen ånd*, egen alvor, og det selvfor-glemmende, som hjælper os *hinsides selvbevidstheden* (Tuft, 1999, s. 149). I legen glemmer vi os selv og giver os hen til noget andet, end det vi normalt styres af i formålsverdenen. Gennem legen kommer vi i dialog med verden, og vi overgiver os til noget, der er større end os selv. Vi sætter os selv på spil og træder ud af vores gestaltede egoer og ind der, hvor eksistensen er eller en særlig kommen-tilbage-til-sig-selv-dannelse. Dvs. vi overskrider vores hidtidige rammer, så vi bliver i stand til at åbne os for et nyt mulighedsfelt, som er kreativitetens område, dannelsens betingelser, hvor vi forlader os selv for at finde os selv på en ny måde for at give plads til erfaringen (Øksnes, 2008). Eller sagt med Gadamers egne ord, hvor begrebet kunst kan overføres til leg:

*"Hvad man i egentlig forstand erfarer ved et kunstværk og hæfter sig ved, er tværtimod, hvor sandt det er, dvs. i hvor høj grad man heri erkender og genkender noget, herunder én selv".*

(Gadamer, 2004 [1960], s. 112)

Gadamer henviser her til den kunstneriske udførelse og Aristoteles, som siger, at måden, kunsten er udført på, er sekundær. Derimod er det kunstværkets eller legens egen evne til at skabe en genkendelse og i tillæg hertil ny erkendelse, der er afgørende for dens egentlige værdi, som Gadamer ser det. Eller sagt med andre ord, så er det legens medierende betydning for vores *værensmening*, der er central (Gadamer, 2004 [1960], s. 112). Dvs. vi har erkendt en *værens sandhed* (Gadamer, 2004 [1960], s. 113)<sup>25</sup>, som har hjulpet os til at forstå os selv bedre, hvilket Steinsholt beskriver som det første hermeneutiske skridt mod en revideret selvforståelse og dannelse, hvor vi giver slip på os selv og bevæger os ud i verden for at overskride os selv, før vi vender tilbage igen (Steinsholt, 2002). Steinsholt drager endog en parallel

<sup>25</sup> Gadamer henviser her til Platon, Phaidon 73ff.

til Gadamers overordnede ærinde med bogen *Sandhed og metode*, idet han beskriver det som et forsøg på at vise:

*“at de videnskabelige sandheder ikke er ‘vigtigere’ end vores eksistens som helhed, vores artsspecifikke ‘Væren’”.*

(Steinsholt, 2002, s. 144)

Opsummeret kan man sige, at det ikke er verden, der er objekt for legen, ligesom videnskaben ikke rangerer højere end vores egen væren i verden jf. Gadamer. Med en for stærk fokusering på den ydre verden, leg set primært som en formålsstyret aktivitet, risikerer vi at skygge for eller helt blokere for den *sandhedshændelse* eller den forvandling, fænomenet ellers kunne tilbyde os, hvor der er tale om en eksistentiel erkendelse (Gadamer, 2004 [1960], s. ix).

### 3.7.6 Legens karakter

Legen har sin egen lethed, som Gadamer beskriver det. Den er uanstrengt, uforudsigelig og konstant fornyende. Hvis legen bliver for kedelig eller grænseoverskridende eksempelvis, trækker de legende sig ud af den, som eksemplet med de to drenge Mouritsen gav. Eller de lægger op til en ny leg. Derfor er leg en konstant pendulering mellem det at være *tilskuer* til den leg, der leges, og på samme tid *aktør* i en konkret handling (Steinsholt, 2002), hvilket hjælper den legende i at træne et positionsskifte mellem det at være engageret og fordybet i detaljen og i næste øjeblik forholdende til helheden svarende til den hermeneutiske proces.

Ved indgangen til en leg kender vi måske nogle få retningslinjer og enkelte ledetråde for legens frembringelse, hvilket ikke må forveksles med det at være i besiddelse af en samlet oversigt over de betingelser, der skal til for at skabe en bestemt leg eller opnå noget specifikt (Tuft, 1999). Dertil er legen alt for uforudsigelige og sin egen herre. Legen har ikke noget endemål, men den fornyer sig bestandigt gennem *gentagelsen*, som Gadamer beskriver det (Gadamer, 2004 [1960], s. 103). For en udenforstående kan legen se ens ud, men det skal man ikke tage fejl af, for det er netop i kraft af gentagelsen, at den samtidig er fornyende (Steinsholt, 2002). Legen er et paradoks, hvor vi ser den udfolde forskellige emotioner svingende fra dyb alvor til spontan glædesudbrud (Steinsholt, 2002). Nogle gange er den fuld af dynamik, kraftfuld og udfordrende, og andre gange er den tøvende, langsom eller



direkte kedelig. Uanset hvad der sker i legen, så er det legen og ikke de legende selv, der har herredømmet herover. Eller som Gadamer udtrykker det:

*”Det er spillet, der bliver spillet eller udspiller sig – det er ikke fæstnet noget subjekt til det, som så spiller”.*<sup>26</sup>

(Gadamer, 2004 [1960], s. 103)

Dvs. det er de spillende, der sætter sig selv på spil, når de vælger at ændre adfærden til leg og åbne sig for legen. Men så snart legen har grebet dem, er det legen, der tager over jf. Gadamer. De legende vælger legeformen maleri eksempelvis og overlader herefter herredømmet til legen selv, som fører dem i en konstant *uanstrengt* hid og did bevægelse, hvor tempoet skifter og legens karakter ændrer sig alt efter de legendes indsats og legens egen ånd (Gadamer, 2004 [1960], s. 104). For Gadamer er leg ikke en aktivitet, hvilket han redegør for gennem sin sproganalyse (Gadamer, 2004 [1960], s. 103). Derimod er det legens medierende betydning, det legen gør ved os, der er hans fokus.

Når Gadamer taler om legens *hellige alvor*, så henviser han til den særlige alvor, vi må tillægge legen, hvis vi ønsker den skal begynde. Dvs. det er ikke den alvor, den legende oplever i legen, han referer til, hvilket hænger sammen med det faktum, at for Gadamer er legen subjektet, der leger med de legende (Gadamer, 2004 [1960], s. 102). For at få legen i stand må de legende derfor tage legen alvorligt. Ved de legende mener Gadamer ikke, at der behøver at være to eller flere, der leger sammen, men der må dog altid være en potentiel medspiller at spille op til (Gadamer, 2004 [1960], s. 105).

Når jeg f.eks. lige nu skriver min ErhvervsPhD leger jeg periodisk med ideer, tanker og muligheder, hvor jeg er i en tæt dialog med de erfaringer, jeg har indhentet under feltstudiet. Dvs. hovedparten af de mange skrivetimer er jeg stærkt opslugt af opgaven, som jeg sammenligner med skabelsen af et kunstværk. Jeg glemmer alt andet omkring mig, og noget andet tager over. Ind imellem stopper jeg op, træder et skridt tilbage og ser mere analytisk på det skrevne. Her er det de akademiske færdigheder, der skal hjælpe med at rette op på de mangler, der måtte være, hvilket kan føles som tungt ”rugbrødsarbejde”. I andre øjeblikke løber timerne af sted, uden jeg egentligt bemærker det. Her er det legens egen lethed, der griber mig, og det at blive

<sup>26</sup> Ved spillet henvises til det der tidligere blev skrevet af Tuft. Spil er her lig leg.

færdig med afhandlingen træder tilbage for noget der er større. Igennem processen har jeg erfaret, at den måde, jeg møder opgaven på om morgenen er vigtig for dagens forløb, hvilket måske skyldes det Gadamer siger:

*“For at kunne opnå friheden ved at spille sig selv ud, må han forvandle de mål, der ellers bestemmer hans adfærd, til spilopgaver”.*

(Gadamer, 2004 [1960], s. 107)

Fokuserer jeg eksempelvis på tidsplanen, ændres lethed ved at skrive til hårdt arbejde, jeg gerne snart ser overstået, idet det bliver det ydrestyrede mål, der driver processen. Formår jeg derimod at lade mig føre med af den kreative skabelsesproces, som jeg vil sidestille med legens *tryllebinding*, som Gadamer beskriver det, oplever jeg en frihed og uanstrengthed, der hurtigt bærer mig gennem dagen og efterlader mig opløftet og stærkt optaget af de nye erfaringer eller erkendelser, som dagen har givet. Men leg er ikke helt uforpligtende eller ufarlig, som Gadamer også gør os opmærksom på, idet legen kan tage overhånd og gøre det vanskeligt at stoppe igen, som de mange timer i mit arbejdsværelse vidner om.

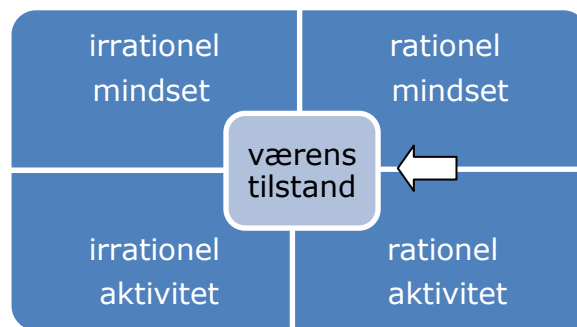
Hvis nydelsen forbundet med leg bliver så udpræget hos et menneske, at man bruger den til at fortabe sig i og undgå tvingende beslutninger, benævner Gadamer det overraskende nok *legebarn* (Gadamer, 2004 [1960], s. 105). Biased af mit studie og de voksne, jeg har oplevet undervejs, som delvist har glemt at lege, opfatter jeg betegnelsen *legebarn* som noget positivt og et udtryk for den livsholdning, en voksen evner at møde omverdenen med. Dvs. man netop har formået at ændre sin adfærd til ikke konstant at være rationel og formålsstyret, men fri og åben. Jeg er dog helt enig i hans benævnelse *legefordærver* ift. de, der ikke tager legen alvorligt, hvilket Tuft fortolker som en, der vil gennemskue legen, eller ikke vælger legen til og derfor ødelægger den eller forhindrer den i at ske (Tuft, 1999, s. 94).

### 3.7.7 Afsluttende bemærkninger til Gadamers legebegreb

Den sandhed, Gadamer ser legen fremkalder i os, er en erfaring der opstår i mellemrummet eller samspillet mellem legen og den legende. Et mellemrum der har afsæt i virkelighedens verden, men samtidig foregår i legens egen sfære. I legen er det ikke individets subjektive refleksioner over legen, der konstruerer sandheden, men sand-

heden der udspringer af legen selv og den legendes åbenhed overfor det egentlige subjekt - nemlig legen. Dvs. sandhed i Gadammers forståelse er en særlig værens sandhed, hvor der er noget, der sker, når den legende lader sig gribe af legen og tager den alvorligt. Der er derfor ikke tale om en særlig aktivitet eller proces, hvor de legendes egen personlige sandhedserfaring viser sig, men en ny erkendelse der ser dagens lys og hjælper den enkelte til at blive mere, end han var, før, legen begyndte. Dvs. legen har en transcendent betydning, som sætter den i stand til at forvandle den legende, som har været med til at fremstille den. En forvandling der i Gadammers perspektiv har en særlig værens karakter.

Hvis vi vender tilbage til diskussion omkring kategorisering af leg som særlige *aktiviteter* eller *mindset* jf. figur 3.6.2, så affærdiger Gadamer helt leg anskuet som en aktivitet. Han ser den heller ikke som udtryk for et særligt mindset, idet han taler om legens egen ånd og leg som en ontologisk hændelse, der ligger udenfor vores kontrol. I forhold til figuren føjes der derfor et ekstra element til – værens tilstand - som placeres i midten til markering af, at leg også kan anskues på en helt tredje måde (eller femte kunne man også sige), som er uafhængig af de andre elementer i figuren.



### 3.8 VOKSENLEG

Diskussionen af de forskellige klassiske legeteoretiske positioner er afsluttet, og optikken rettes nu specifikt mod *voksenleg*, før vi fortsætter diskussionen af leg i organisationer.

Mange af de teoretiske funderinger gennem tiden har baseret sig på iagttagelse og fortolkning af barnets leg, men idet indeværende studie ikke har barnet

som sit genstandsfelt, men derimod den voksne, er det relevant at få belyst, hvilken betydning dette måtte have for undersøgelsen. Når vi taler om at leg i en organisatorisk kontekst, finder jeg det derfor relevant at markere, at den leg, vi forsøger at belyse er baseret på voksnes præmisser og ikke barnets. Ellers risikerer vi, som mine egne erfaringer viser, at leg udelukkende forbindes med den leg, vi legede som børn. Men vi leger jo stadig som voksne, som både Huizinga, Schiller, Gadamer og Steinsholt m.fl. gør os opmærksom på, men vi leger nogle andre lege (Apter, 1991), som feltstudie-kapitlet også vil vise. Barnet springer f.eks. sjældent ud i faldskærm eller går på kasino.

For Huizinga var legen en afgørende kulturfunktion, der kun foregår i fritiden, modsat Gadamer der så legen udfolde sig alle steder, idet han mente, at legen er en del af livet selv. Steinsholt skriver med henvisning til Huizinga:

*"Skal menneskene kunne lege ordentligt og ikke blot imitere, må de imidlertid lege som små børn".*

(Steinsholt, 2002, s. 117)

Men netop en sådan udtalelse er misvisende og leder tankerne hen på forskellige pædagogiske lege, hvor vi alle kender til følelsen af at være "gidsel" i noget, vi dybest set ikke har lyst til og bestemt ikke føler som leg, som Åkerstrøm også gør opmærksom på (Åkerstrøm Andersen, 2008). Leg for den voksne bør derimod - i de situationer, hvor vi ønsker at trække den med ind bevidst i en organisatorisk proces - tilrettelægges med intuition og empati for det, den konkrete situation kalder os til at gøre, og med en anerkendelse af den sårbarhedsetik<sup>27</sup>, der er tæt knyttet til legen, så der ikke parasiteres på den. Dvs. legens egen ånd må ikke misbruges som et magtmiddel. Steinsholt fortsætter:

*"Børn leger, voksne kobler af eller motionerer".*

(Steinsholt, 2002, s. 11)

<sup>27</sup> Ved sårbarhedsetik henvises til Anne Charlotte Overgaards behandling af dette tema, hvilket hun udlægger på følgende måde: "Sårbarhed udlægges som en suveræn livsytring, og som fænomenen betragtes er sårbarhed så betydningsfuldt for etikken, at sårbarhedens etik karakteriseres som vor tids etik" (Hjorth, 2009, s. 167). Tesen for hendes speciale var: "at det centrale i sårbarhedens etik er sansningen og kunsten at være nærværende i mødet med andre, som kan karakteriseres med metaforen at se med hjertets øje" (Hjorth, 2009, s. 102).

Udtrykket beskriver rammende den generelle holdning, der eksisterer i forhold til leg og voksne. I almindelighed anerkendes legens nødvendighed i forhold til barnet, men når det gælder den voksne, anses den af de fleste som værende uden reel betydning, hvilket også gør sig gældende hos mange af de ansatte i LEGO. Vi skal dog se i næste afsnit, hvordan leg for voksne er ved at få en ny bevågenhed, selvom der stadig kun findes minimal legeforskning på dette område, som der står i forordet til bogen *Med leg skal land bygges*, der udkom i 2010 til minde om en af Danmarks få legeforskere p.t., Jørn Møller fra Gerlev Idrætshøjskole (Møller, 2010).

### 3.8.1 Legens beskyttende ramme

En bog, der har grebet fat i voksenlegebegrebet, er John H. Kerrs og Michael J. Apters, *Adult Play – A reversal Theory Approach* (Apter, 1991). Apter indleder bogen med at beskrive leg som et særligt mindset, og derfor finder han det også umuligt at definere leg ud fra ydre aktiviteter. Han siger:

*“To have a chance of understanding play, therefore, we must turn to the phenomenological approach. In doing so, we need to look not so much at ‘what’ is experienced in play (again for reasons just given), but rather the ‘way’ of experiencing what one is doing in playing. In other words, we need to ask ‘what is special about the play experience, irrespective of its particular content at a given time?’”*

(Apter, 1991, s. 15)

Apters anbefaling er, at vi vender os mod “the structural phenomenology of play”<sup>28</sup> og dermed, den måde vi erfarer, det der sker i legen, frem for at undersøge legens specifikke indhold. For at forstå leg må vi derfor have fat i det usynlige, det ontologiske, hvilket Apter benævner strukturen. Han henviser her til de følelser, han selv forbinder med golfspillet, mere end golfspillet selv som en aktivitet.

Et af de elementer, der særligt er interessant i bogen, er beskrivelsen af den “beskyttende ramme” Apter ser legen opsætte omkring de legende (Apter, 1991, s. 15). En tryghedszone som sikrer en mod omverden, når man befinder sig i legens eget lukkede univers. Ofte er det en usynlighedskappe man ekviperes med, skriver

<sup>28</sup> For nærmere uddybning af *Structural phenomenology* henvises til en anden artikel skrevet af Apter (Apter, 1981).

Apter, men der eksisterer også i udpræget grad situationer, hvor rammen er direkte synlig. Det er bl.a. det, man har eksperimenteret med ved Gerlevs Idrætspark, hvilket Jørn Møller stillede sig kritisk overfor, idet han udtrykte en skepsis ved legens *parceller*, som han formulerede det, idet de måske vil have en uforudset indflydelse på legen (Møller, 2010, s. 10). Ved *parceller* henviser Møller til de særlige tilrettelagte steder (legepladser), som vi forsøger at presse legen ned i. Samme spørgsmål kan stilles i relation til organisationer, hvor legen både udspiller sig i hverdagsrummet, men også i særlige fysiske lokaler eller *parceller*, som Møller benævner det. En problematik og en diskussion jeg dog overlader til andre at tage op.

### 3.8.2 Framing

Når Apter taler om en beskyttende ramme, må det derfor ikke forveksles med den ramme Bateson, Goffman eller Mouritsen taler om (Bateson, 2005; Erving Goffman, 1959; Mouritsen, 2001), hvor rammen hos dem er en *betingelse* for den sociale interaktion, der foregår, og ikke tænkt som en *barriere* mod omverdenen. Rammen i deres perspektiv er en markering af, at det her er leg og ikke virkelighed, og samtidig er det forudsætningen for, at leg kan finde sted, idet rammen definerer de overordnede betingelser, legen skal foregå under. Det vil sige rammen er en fælles intentionelitet for den interaktion, der finder sted i legen. Opsættes der ikke en klart defineret ramme, risikerer man, at legen aldrig kommer i stand.

### 3.8.3 Telic/paratelic tilstand

Et andet aspekt Apter peger på, er den bevægelse mellem to modsat rettede poler, som han ser legen udfolde sig mellem. Disse benævner han henholdsvis *telic* og *paratelic* (Apter, 1991, s. 15). *Telic* betyder - oversat fra det græske ord "telos" - mål eller formål, og *paratelic*, der kommer fra det græske ord "para", benævner Apter "alongside", hvilket jeg tillader mig at oversætte med "at give sig hen". Hvis målet rækker ud over legen selv, ophæves den beskyttende ramme, og legen flytter sig fra et *paratelic* til et *telic* stade, ifølge Apter. Dvs. legens fortryllelse ophører, og de legende er i stedet trådt ind i den formålsstyrede verden. Dette gælder f.eks. den professionelle sportsudøver, hvor det ikke er legen selv, men det at vinde en kamp i

forhold til en turnering, der er det fremherskende og dermed telic. Men selv i det telic styrede forløb - udførelsen af et stykke arbejde - kan der også opstå momenter af paratelic karakter, som den situation hvor det sublime spark resulterer i et mål eksempelvis (Kerr, 1991). Vi siger for eksempel, at det ser legende let ud, da Michael Laudrup dribblede bolden af sted på banen. Men i det øjeblik legen greb ham, bolden gik i mål, er det resultatet af en æstetisk produktion, der ikke er telic styret men derimod paratelic dvs. en total given sig hen i legen. Vi ser her et eksempel på den voksnes leg, der udfolder sig som en legeverden inde i en målstyret verden, hvor begge er omgærdet af et overordnet mål. Det afgørende er, som Apter skriver:

*"if the result matters beyond the game, then the protective frame is absent and the spirit of the encounter is no longer playful".*

(Apter, 1991, s. 17)

For at vi kan tale om et paratelic stadie, er det ikke *målet, der helliger midlet* i selve det øjeblik sparket sker. Eller sagt på en anden måde, det ikke er det at vinde turneringen, der er drivkraften i det unikke øjeblik, hvor bolden går ind. Derimod er det legen, der har taget over, og kampen set som et middel til at vinde turneringen med er trådt tilbage.

#### 3.8.4 Leg er ikke en aktivitet

En anden væsentlig pointe for Apter er, at leg ikke er en aktivitet. Hvad der kan føles som leg for en person, kan føles direkte ubehagelig eller decideret angstfremkaldende for et andet, som f.eks. det at kaste sig ud i en faldskærm (Apter, 1991). For nybegynderen føles udspringet primært som en målstyret aktivitet, hvor det dybest set handler om at komme helskindet ned på jorden igen, hvorimod den øvede i høj grad oplever det som leg. Dvs. det er ikke et objektive kriterium, der definerer, hvad der er legen. Apter er hermed enig med Gadamer, når han siger, at vi ikke kan typologisere eller kategorisere leg som en særlig række af aktiviteter. Vi er derimod nødt til at lytte til den erfaring handlingen har skabt hos deltageren og ikke på forhånd definere faldskærmsudspring som en legeaktivitet, der består af særlige karakteristika, da oplevelsen kan variere fra person til person og situation til situation, som Apter fremfører det. I forhold til den gennemgående figur 3.6.2 kan vi hermed konkludere, at leg hverken er en rationel eller irrationel aktivitet.

### 3.9 LEG I ORGANISATIONER

I vores indkredsning af fænomenet leg er vi nået til leg i organisatoriske sammenhæng. I kølvandet på talen om det kreative, lærende og innovative samfund og dermed en vej til overlevelse i en globaliseret verden jf. den indledende diskussion i kapitel 1, har forskere, politikere, erhvervsfolk m.v. de senere år vist en fornyet interesse for leg. Indeværende afsnit belyser, hvad der ligger bag denne udvikling og diskuterer de forskellige legeteoretiske positioner, der er i spil i det organisatoriske felt.

#### 3.9.1 Leg i organisationers historiske udvikling

Ifølge den danske CBS professor N. Åkerstrøm Andersen finder man allerede i slutningen af det 19. århundrede de første spor af leg i organisationer i Danmark, idet de første firmasportsforeninger etableres med det mål at skabe en fælles virksomhedsidentitet og samtidig træne konkurrenceevnen blandt de ansatte (Åkerstrøm Andersen, 2008). I starten af 1950'erne sker der et nyt skred, idet leg begynder at blive anvendt som et medium for konkret læring og kollektiv engagement, jf. Åkerstrøm. Men det er ikke den frie ikke-kontrollerbare leg, man søger:

*"Legeelementet bør ikke være for fremtrædende, men knyttes til entydige organisatoriske formål".*

(Åkerstrøm Andersen, 2008, s. 57)

Legen skal på dette tidspunkt i historien have et klart mål, hvor de spil der bl.a. inddrages i organisatoriske processer, underlægges en stram kontrol. I starten af 1980'erne begynder der at være et nyt semantisk forhold at spore mellem leg og organisationer, hvor man:

*"På personale- og ledelseskurser, seminarer og konferencer om f.eks. organisationsudvikling, personalespørgsmål, strategi og forandringsprocesser begynder man at arbejde bevidst med sociale lege for at understøtte kreative og lærende processer".*

(Åkerstrøm Andersen, 2008, s. 57)

Åkerstrøm henviser her til de icebrakers og energizers (Forbess-Greene, 1983), som er små "mellemrumslege", der kan være med til at bryde isen, gøre det lettere for



deltagere at interagere med hinanden eller mediere fornyet energi ind i en gruppe eller en proces. Hvor der i de første organisationslege var tale om længerevarende træningsspil, der netop benævnes spil og ikke leg, bevæger legene i den næste periode over i det, der tilstræbes som værende sjove kortere legeforsøg, der stadig er rammesat af klare mål jf. Åkerstrøm. Disse legeforsøg er dog mere åbne og ofte tematiserede temalege, der skal være med til at:

*“lege organisationens elementer frem, lige fra visioner og strategier over interne og eksterne partnerskaber til team for medarbejderattituder, samarbejds- og vindermentalitet. Endvidere synes adskillige forskellige strategier for organisatoriske lege at udkrystallisere sig, herunder en terapeutisk strategi, en teamdannelsesstrategi samt en strategi om arbejdspladssjov og rette attituder”.*

(Åkerstrøm Andersen, 2008, s. 192-193)

Den udvikling, vi kan iagttage fra 1990'erne og frem til i dag, er leg brugt mere varieret og frit, hvilket LEGO Serious Play produktet er et eksempel på. Dvs. udviklingen af leg anvendt i organisationer jf. Åkerstrøm er kendetegnet ved, at legen har flyttet sig fra at være en udelukkende *rational aktivitet* til også at omfatte mere *irrationelle* tilgange.

### 3.9.2 Leg som et bindeled mellem trivsel og produktivitet

Selvom leg er noget, vi alle kender til og er et emne, der mere hyppigt er at finde i den nyeste management litteratur sammenlignet med tidligere, så er hovedparten af de eksisterende videnskabelige diskussioner primært baseret på nogle af de klassiske grundteorier, kapitlet blev indledt med, og kun ganske få empiriske undersøgelser. Det er derfor vanskeligt at finde fyldestgørende empirisk belæg for de antagelser, der eksisterer omkring leg i organisationer, med mindre man vender sig specifikt mod eksempelvis teambuilding og empowerment (Costea, Crump, & Holm, 2005). Antallet af praktikere og teoretikere, der peger på leg som en afgørende faktor for organisationers fremtidige udvikling, er dog stigende.

Fra England skriver de tre forfattere Costea, Crump og Holm:

*“Play at work is perhaps one of the best opportunities to contemplate the new shape of modern culture and the intriguing questions it raises for us”.*

(Costea, et al., 2005, s. 150)

Ifølge disse tre forfattere udgør leg måske ligefrem en mulighed for at forstå det paradigmeskifte, organisationer befinder sig midt i i øjeblikket. Med inspiration fra Barley, Kunda og Heelas, beskriver Costea og hans medforskere leg som udtryk for den *“soft capitalisme”*<sup>29</sup>, der er ved at vinde indpas (Costea, et al., 2005, s. 140),”. Soft capitalisme, der viser sig som nye arbejdsformer og sociale samspil, der kan understøtte ledelsen i at overskride økonomiske og politiske rationaler og kravet om *såvel kollektiv som individuel selvudvikling*. Dvs. leg i deres optik bliver til et *bindemiddel mellem produktivitet og trivsel* og et udtryk for den dionysiske vending, de mener at fornemme i den organisatoriske udviklingstendens pt. En udvikling hvor der er fokus på en stærk *“corporate culture”* som afsæt for produktivitet (Costea, et al., 2005, s. 141). De tre forfattere finder det dog for snævert at anskue leg alene som en manipulation af arbejdsstyrken til brug for økonomiske rationaler. For det første fordi, de ser leg primært anvendt på et ledelsesniveau, og for det andet, fordi de mener, at legen er for kompleks til udelukkende at betragtes og benytte i et rent økonomisk perspektiv. I stedet beskriver de legen som en *frigørelse af den menneskelige ressource*, der godt nok kan være motiveret af en kapitalistisk maksimeringstanke jf. den tidligere diskussion i kapitel 1 fremført af Bovbjerg, men også et udtryk for:

*“A new rediscovery of the deep and dark energies of life”.*

(Costea, et al., 2005, s. 149)

### 3.9.3 Legens kreative forbindelse

At overskride eller suspendere de rationaler, organisationer i årtier har været båret af, kan være særdeles vanskeligt. Selvom Costea, 25 år efter at March første gang argumenterede for det han benævnte *“foolishness”* (March & Olsen, 1979, s. 77), ser leg som afsæt for øget produktivitet og trivsel, så er der stadig lang vej igen. Gennem *“foolishness”* forsøgte March at lægge op til en modvægt til det meget formålsstyrede, rationelle og kontrollerende paradigme ved understøttelse af en følelsesmæssig forløsning, en spirituel afbalancering og intellektets evne til at være udforskende og

<sup>29</sup> Paul Heelas beskriver *“Soft capitalism”* helt overordnet som en centrering omkring selvrealisering, glæde og velbehag og en suspendering af tidligere autoritative arbejdsnormer til en langt mere selvstyrende form (Heelas, 2002).

undersøgende. Hans anvisninger var dog meget vage, men et afgørende frø var blevet plantet.

En anden, der også nævner legen mere perifert, er den amerikanske psykologi professor Teresa Amabile fra Harvard University i Boston, som er en frontfigur og anerkendt forsker inden for kreativitetsfeltet. Hun siger bl.a.:

*"Another study found that simply having a few minutes to think through a task – studying the materials, playing around with them – can lead to more creativity than having to dive into the task cold".*

(Amabile, Hadley, & Kramer, 2002, s. 8)

Det at give sig selv tid til at gennemtænke en handling, få kontakt med materialet og lege med det et kort øjeblik, kan føre til langt mere kreativitet end en direkte målrettet handling. Ofte forbindes leg med fysisk udfoldelse, men det kan også, som Amabile her henviser til, være at *lege med ideer og tanker*, som hun ser som et afgørende element for kreativiteten. Hvis vi træder ind i kreative processer på samme lineære og målrettede facon, som vi normalt løser opgaver med, indsnævres vores perspektiv, og vi forbliver lukket af vanens magt, siger Amabile. I stedet må vi finde nye veje til at åbne os for ny, emergende viden, og skabe en *divergent* tilgang til opgaveløsningen (Darsø, 2006). Som en vigtig bidragsyder til kreativitet nævner Amabile derfor legen, som kan hjælpe os i den indledende fase.

Forskere, der er gået endnu tættere på legen er Charalampos Mainemellis og Sarah Ronson, som har rettet blikket direkte mod leg, som de ser som *vuggen for kreativitet* og en måde at transformere arbejdsopgaver til innovation<sup>30</sup> på (Mainemellis & Ronson, 2006). Sammen med Vygotsky, Piaget, Winnicott, Huizinga og Csikszentmihalyi m.fl. deler de opfattelsen af leg som nytænkende og kreativitetsunderstøttende<sup>31</sup>. Men modsat den tidligere opfattelse af leg, som Åkerstrøm beskrev i sin historiske gennemgang af legens udvikling, markerer Mainemellis og Ronson, at leg ikke altid er en adskilt handling fra det almindelige arbejdsliv. Derimod argumenterer de for, at leg er en integreret del af det sociale liv i alle organisationer uanset den overordnede strategi:

<sup>30</sup> Ved innovation forstås en nyskabelse, der frembringer økonomisk værdi (Darsø, 2006).

<sup>31</sup> Kreativitet forstås her som en generering af nye brugbare ideer (Mainemellis & Ronson, 2006).

*"Play, in these terms, is not internal to work tasks, but a part of the larger social context in which individuals perform them".*

(Mainemelis & Ronson, 2006, s. 92)

Det at legen allerede eksisterer i organisationen, betyder dog ikke, at ledelsen ikke skal opmuntre til leg eller anerkende den spontane leg som en afgørende faktor for at skabe kreativitet.

De to forskere skelner derfor mellem leg inddraget aktivt til fremmelse af kreativitet samt *"diversionary play"* (Mainemelis & Ronson, 2006, s. 92), som jeg tillader mig at oversætte til "ikke-planlagt-leg". Den ikke-planlagte-leg, ser de to forskere som en leg, der ikke er en del af en overordnet plan eller strategi. Men alligevel en hjælp til den enkelte, idet den er med til at skabe den fornødne afstand til hverdagen eller være kompensation for et mere rutinepræget job. Mainemelis og Ronson henviser her til de uformelle øjeblikke mellem arbejdsopgaverne, som typisk ligger lige før eller efter det reelle arbejdes begyndelse. Eller de taler om mere *"hidden space and time for play"* (Mainemelis & Ronson, 2006, s. 89), hvor den ansatte frivilligt bliver efter normal arbejdstid for at prøve en ny ide af. Den planlagte leg er, som Mainemelis og Ronson ser det, ikke et forsøg på at undslippe arbejdet, men tværtimod kendetegnet ved en person i en mere kompleks arbejdsfunktion, der sidestiller legen med sit arbejde. Dvs. vi har her med en engageret person at gøre, som er dybt optaget af det job, han udfører. Eller som Mainemelis formulerer det:

*"Distinction between play as diversion and play as engagement is important in theoretical terms because play as engagement and play as diversion affect creativity in different ways"*

(Mainemelis & Ronson, 2006, s. 110)

Mainemelis markerer hermed nødvendigheden af at adskille de to former for leg – den planlagte og den-ikke-planlagte - hvilket leder os tilbage til den diskussion, der begyndte med Carsten Jessen og figur 3.6.2. Spørgsmålet er nu, hvor vi skal placere Mainemelis og Ronson? Ser de leg som en særlig aktivitet, et mindset, vi bærer med os, en værens tilstand eller noget helt fjerde?

Hvad, der karakteriserer leg i Mainemelises og Ronsons optik er ikke knyttet til diskussionen mål/ikke-mål, som de selv udfolder det, men den fleksibilitet og kreativitet der er indlagt i den måde, målet takles på. Under deres udredning af leg henviser de bl.a. til Stephen Miller, der karakteriserede leg som *"Galumphing"* (S.

Miller, 1973, s. 91-92), hvilket er et udtryk for en ikke direkte målstyret bevægelse eller proces. Galumphing karakteriserer derimod en mere løs og ofte overdreven form, hvor det, der sker i processen, er vigtigere end målet selv. For Mainemelis og Ronson er leg derfor en særlig adfærdsstyret handling, som afspejler sig i hvor udpræget grad, man kan finde elementer af grænseoverskridelse, frihed, adskillelse fra "normal" tid og sted og en løs forbindelse mellem mål/middel. Leg er derfor ifølge de to forskere den enkeltes evne til at switche mellem forskellige perspektiver, forskellige roller (Erving Goffman, 1959), mentale transformationer og emotionel udsving. De fortsætter:

*"Play stimulates affective pleasure in challenge, which stimulates divergent thinking, which may lead to surprising discoveries that reinforce affective pleasure in the task and play itself".*

(Mainemelis & Ronson, 2006, s. 98)

Igennem legen motiveres den legende til at udfordre sig selv, og dermed udvides perspektivet for nye muligheder og divergent tænkning. Men leg gør også arbejdet sjovere og mere meningsgivende, hvilket er med til at understøtter den legendes motivation for at fortsætte.

Sammenfattet ser Mainemelis og Ronson leg som et springbræt til kreativitet gennem påvirkning af deltageres *motivation, kognition og affektion* (Mainemelis & Ronson, 2006, s. 81). I deres fremlæggelse har legen ikke som mål at udrydde de målstyrende handlinger og rationaliteten fra organisationer, som Costea bl.a. ligger op til, men derimod *at opmuntre til mere sofistikerede og eksperimenterende tilgange til arbejdet*. De konstaterer, at utallige forsøg på at udslette leg helt fra organisationer ikke er lykkedes. Vi bør derfor i stedet stille os selv spørgsmålet, om der er noget vi har overset i forhold til leg. Måske er der endog noget, legen kan lære os om menneskets adfærd, spørger de, hvilket har stor affinitet med det spørgsmål jeg selv stillede indledningsvist i afhandlingen - *hvad kan vi lære af legen?*

I forhold til den gennemgående figur 3.6.2, placerer Mainemelis og Ronson sig i den nederste halvdel, idet de skelner mellem planlagt og ikke-planlagt-leg anskuet som et særligt mindset eller *adfærdsstyret handling*, hvilket er markeret ved en "vipning" af de nederste to bokse.



### 3.9.4 Leg som kognition og læring i organisationen

J. Roos, der er genganger i flere undersøgelser omkring leg og LEGO produktet LEGO Serious Play, er en af de få forskere, der har været inde og foretaget empiriske studier omkring leg. Hans genstandsfelt har været strategiudvikling (Roos, Victor, & Statler, 2004) og legens evne til at påvirke den organisatoriske identitet (Roos & Oliver, 2007). Med henvisning til Papert, der var elev af Piaget, peger han bl.a. på den betydning den fysiske kontakt med et materiale har for erkendelsen. Gennem brug af byggeklodsen eller legeredskabet LEGO Serious Play og kroppen tilføjes en ny forståelses dimension, en ny læring, hvor den visuelle repræsentation understøtter den kognitive refleksionsproces. Roos henviser bl.a. til psykoterapien og kunstterapi, som på tilsvarende vis trækker på legen, når der skal skabes *mentale kort* (Roos, et al., 2004, s. 561).

I takt med de nye erkendelser, der opstår i legeprocesserne, registrerer Roos en anden emotionel åbenhed og commitment blandt deltagerne, som ikke kun afspejler sig i den måde de interagerer med hinanden på, men også i forhold til slutresultatet. I et af sine studier, hvor han har fokus på organisatorisk identitet, forstået som en intersubjektiv og fælles perception af hvad organisationen består af, observerer han, hvordan legen skaber en *zone af tillid* (Roos & Oliver, 2007, s. 14). Han ser også deltagerne italesætte en tavs viden, der leder hen mod nye innovative erkendelser som afsæt for forandringskabelse. Til trods for de positive resultater advarer han dog imod at tro, at leg er den direkte vej til målet. Dertil finder han som flere andre legen alt for kompleks og usikker. Derimod argumenterer han for, at leg ikke er "*misbehavin*" (Statler, et al., 2009, s. 87) og pointerer derfor, at legen fortjener langt mere bevågenhed, end den har haft hidtil.

I USA erfarer Alice og David Kolb på tilsvarende vis legens lærende egenskab i kraft af deres studie af voksne, der frivilligt spillede "softball" hver søndag morgen i en længere periode. Studiet relaterer sig godt nok ikke til organisationer, men er alligevel interessant, fordi det er voksne, der her er tale om. Udover at lære spillet bedre at kende rapporterede flere efterfølgende om en anden form for læring, som var dybere og mere personlig. Bl.a. forklares det, hvordan legen hjalp til at udtrykke og udvikle deres eget "autentiske selv" (Kolb & Kolb, 2010, s. 21). Eller som de også skriver:

*"Many, however, reported learning that was deeper and more personal, contributing to their personal growth and development in all areas of their life...What was striking was that most often they attributed this learning not to any teacher, coach or other person, but to the nature of the space created by the game itself, what we are calling the 'ludic' learning space".*

(Kolb & Kolb, 2010, s. 22)

Den læring, der opstod i kraft af spillet, var ikke kun en formaliseret læring men også en uformel læring, der udsprang af legens særlige rum. Et rum baseret på tryghed, som de benævner *spillerummet*, som skabte motivation for ny læring. En læring genereret som i et autopoetisk eller selvstyrende system, som overraskende ikke var udløst af en underviser eller coach, der forsøgte at empower og understøtte de spillende. Derimod var der tale om en læring, der udløste sig selv i kraft af det særlige "rum", spillet skabte. Over tid erfarede deltagerne desuden, hvordan legen bidrog til egen udvikling, idet erfaringerne fra spillet begyndte at række ind i deres personlige liv og begyndte at få en afgørende indflydelse på deres måde at se sig selv på. Men det særlige rum bidrog også til noget større, som rakte ud over deres individuelle behov og ønsker, som Kolb beskriver det. Hvad der umiddelbart begyndte som hyggeligt samvær og motion, tog hermed en uventet drejning, ikke kun i forhold til et dybere læringsniveau, men også i relation til spillets indflydelse på deltagernes selvudvikling og kontakten til noget større.

I begyndelsen havde de ikke opsat specifikke regler for spillet som et hele, hvilket var med til at generere improvisation og kreativitet. Det blev derfor op til gruppen fra gang til gang og de gengangere, der var til stede den pågældende dag, at hjælpe spillet i gang og undgå et kollaps. Det blev gjort gennem etableringen af en særlig imødekommende og relationel atmosfære karakteriseret ved venlighed og

solidaritet, som blev repliceret af tidligere deltagere fra gang til gang (Kolb & Kolb, 2010, s. 23). Dvs. en følelse af at man var sammen om noget særligt, båret af venskab og respekt for hinanden, blev skabt. Erfaringerne herfra har fået Kolbs til at gå videre med at definere de rammer, som de mener, der skal til for at opnå samme selvstyrende læringsform i andre sammenhænge. Her peger de bl.a. på atmosfæren, den gensidige respekt, den udfordrende og samtidig supporterende attitude, som de mener, kan overføres til organisatoriske sammenhæng og dermed skabe en balance mellem produktivitet og effektivitet på den ene side og læring og kreativitet på den anden.

I kraft af Kolbs undersøgelse ser vi legen udfoldet i en fritidssituation og dermed et uformelt læringsrum, hvilket leder hen til "boksen" med det irrationel mindset i figur 3.6.2. Ved at overføre erfaringer til en organisation, ender vi i stedet op i "boksen" for rationel mindset. Dvs. vi bevæger os stadig på det nederste niveau i figuren, men flytter os nu til højre, idet legen inddrages på en rationel måde dog stadig udløst af et særligt mindset.



### 3.9.5 Leg som kommunikation

En anden forsker, der også har "brugt" legen (LEGO Serious Play), er den engelske professor David Gauntlett, der på tilsvarende vis har konstateret legens medierende betydning for kommunikation og identitetsskabelse (Gauntlett, 2007). Modsat Roos taler han ikke om den kollektive eller organisatoriske identitet, men derimod om den personlige identitet. Hans undersøgelse viste bl.a., hvordan den visuelle leg frisætter os fra sprogets lineære forløb og hjælper os til at lade ideer flyde frit, som han udtryk-



ker det. Dvs. det billede, den model, vi skaber i legen, er ikke en tro gengivelse af objektet selv, eller det emne, vi ønsker at indkredse eller forstå på en ny måde, derimod er det personlige "statements" (Gauntlett, 2007, s. 127), der kan bruges retrospektivt. Dvs. for den udenforstående kan det være vanskeligt at forstå disse "statements", fordi de ikke er skabt til et eksternt publikum, men for den, der har været med til at frembringe dem, kan de have en signifikant betydning, idet de er udtryk for ens egen selvforståelse. En selvforståelse der ikke kun udvikler sig undervejs i processen, men også efterfølgende, idet den skabte artefakt er med til at minde deltagerne om den konkrete legeepisode, og dermed fortsætte refleksionen.

Leg med fysiske elementer som LEGO Serious Play og metaforer, som Gauntlett har gjort det, viser at leg understøtter kommunikationsprocesser, idet visualiseringen og den fysiske kontakt med materialet gør det lettere at indkredse, forstå og forklare komplekse ideer. Det der kan fremstå meget abstrakt, når vi forsøger at formulere det, bliver tydeligere for såvel fortælleren selv som den, der lytter på, i selve legen. Legens evne til at overraske tvinger os til at stoppe op og reflektere på en anden måde, noterer Gauntlett sig. Amabile beskrev det som kreativitetsskabende. Gauntlett hjælper os ikke umiddelbart videre i diskussionen af den gennemgående figur 3.6.2, men hans bidrag har været væsentlig i forhold til min egen praksis, hvor jeg i starten misforstod betydningen af de produkter, der blev skabt, idet jeg troede, at resultaterne var vigtige som en dokumentation for en god proces. Gauntlett minder os dog om, at resultatet af legen blot skal betragtes som et familieportræt, der primært har betydning for dem, der deltager i processen. Det, der er det essentielle i legen er processen, som Miller også markerede det ved at introducere begrebet "Galumphing". Målet er der imod sekundært.

### 3.9.6 Leg som en eksistentiel form

Den amerikanske psykologi-professor Lloyd Sandelands, der har beskæftiget sig med den sociale og spirituelle dimension i organisationers liv i en årrække, ser leg i et ontologisk perspektiv. Sandelands udvider legeforståelsen, idet han siger:

*"Play is an enlargement of love that calls upon the deepest vitality of human community and thereby upon its greatest possibilities for adaptation and development".*

(Sandelands, 2010, s. 2)

Ifølge Sandelands kalder legen en grundlæggende kærlighedsfølelse frem i os, som udspringer af livet selv. I kraft af legen ser vi mangfoldigheden af muligheder folde sig ud foran os. Legen bliver hermed indgangen til såvel vores egen eksistens som de fællesskaber, den hjælper os med at etablere. Han fortsætter:

*"Play is the creative dynamic of human community.....Even when enacted by individuals alone, play is not about individual persons but is about the whole of the human community".*

(Sandelands, 2010, s. 4)

Leg handler, uanset om vi leger alene eller sammen med andre, om livet. Den er menneskehedens fundament for samvær. Gennem Sandelands træder vi derfor ind i et tydeligt markeret skifte i den organisatoriske opfattelse af leg, idet vi bevæger os fra leg set som et medium, til leg anskuet som et afgørende livsfænomen for vores eksistens. Ifølge Sandelands er legen menneskets dybeste kraft og indgangen til vores måde at være sammen på. Han beskriver det som *"sharing of life with others"* som udtryk for den særlige medmenneskelige bevidsthed, legen medierer (Sandelands, 2010, s. 4). Sandelands legerperspektiv lægger sig hermed tæt op af Gadamer's legesyn, idet han ikke alene ser legen styret af en psykologisk jeg-forståelse eller en hensigtserklæring for vores handlinger til gavn for en økonomisk gevinstmaksimeringstanke, men han italesætter også legens evne til at forbinde os med hinanden ud af *kærlighed*. Hans pointe er, at vi ikke alene tiltrækkes legen pga. en indre motivation, fordi det er sjovt og energigivende eksempelvis, eller fordi den skaber en særlig følelse af flow (Csikszentmihalyi, 1991) etc. I stedet må vi vende os mod Gadamer og indse, at det ikke er os der leger, men legen der leger med os og tilfører os en særlig værensfølelse af at høre sammen og være samme på en selvforglemmende og selvoverskridende måde i grænselandet mellem fantasi og virkelighed. Eller som han selv formulerer det:

*"For us, the reason to play is not only to take pleasure or to practice a skill for later life, but also to participate in and confirm our human being in community".*

(Sandelands, 2010, s. 16)

At lege er altså ifølge Sandelands en bekræftelse på den menneskelige eksistens og fællesskabet. Leg er det sociale liv eller livet selv og ikke alene en forberedelse til et ydrestyret formål eller opøvelsen af særlige færdigheder. Hvis vi inddrager legen til forandrings-skabelse i organisationer, opnår vi derfor ifølge Sandelands den længst varende og dybeste forandring. Men Sandelands tager ikke selv hele æren for denne tanke, idet han henviser til Mary Parker Follett, der i 1942 skrev:

*"The leader releases energy, unites energies, and all with the object not only of carrying out a purpose, but of creating further and larger purposes. And I do not mean here by larger purposes, mergers or more branches; I speak of larger in the qualitative rather than the quantitative sense. I mean purposes which will include more of those fundamental values for which most of us agree we are really living".*

(Follett, Metcalf, & Urwick, 1942)

Sandelands markerer med henvisning til Follett, at den forandring han taler om, når han siger "dybere forandring", ikke er relateret til en overordnet virksomheds-strategi med et bestemt økonomisk sigte for øje, men en værdibaseret forandring forankret i det enkelte menneske, og det livet selv dybest set handler om. I samværet med andre finder vi en fortrolighed, som hjælper os til at åbne os for hinanden og gøre os til mere, end vi var før.

Hvis vi endnu engang vender blikket mod figur 3.6.2, ser vi, at Sandelands ligesom Gadamer placerer sig i midten – værens tilstand - hvor der hverken er tale om leg som aktivitet eller mindset, men leg som en eksistensbekræftelse i forhold til fællesskabet.

### 3.9.7 Leg og humor

I England har humoren været i fokus som et *magtfuldt redskab* siden slutningen af 1980'erne til at skabe "fun at work" (J. Miller, 1997; Rhodes & Westwood, 2007). Andre har talt om en "work hard/play hard" kultur (Costea, et al., 2005, s. 142), som McDonald's, IBM m.fl. har praktiseret for at skabe bedre salg og større produktivitet. Selv om humoren ikke direkte kan sidestilles med leg, så opfattes leg og humor dog generelt som nært beslægtet. Inspireret af psykologiens optagethed af positive følelsers betydning for vores trivsel og ydeevne er humoren blevet inddraget som et ledel-

sesredskab til optimering eller empowering af de ansatte, hvilket har vist sig ikke at være helt uproblematisk. I nogle tilfælde har det endog resulteret i en optrapning af interne problemer som undertrykkelse af minoritetsgrupper, magtubalance og opsplittning blandt medarbejdergrupper, hvilket Collinson forklarer på følgende måde:

*"It shows that, far from always being a source of social cohesion, humour can reflect and reinforce, articulate and highlight workplace divisions, tensions, conflicts, power asymmetries and inequalities (e.g. gender, ethnicity, class and disability).*

(Collinson, 2002, s. 282)

Dvs. humor tænkt som en indgang til understøttelse af eksempelvis "korpssånden" har i nogle tilfælde været med til at tydeliggøre interne problemer og i stedet virket direkte konfliktforstærkende. Hvis vi begynder at tænke leg ind i organisationer, må vi derfor have de faremomenter med i baghovedet, der også er knyttet til leg og ikke ensidigt fokusere på udviklingspotentialerne. Leg er ikke en "produktionsmaskine", som Statler og Roos udtrykker det (Statler, et al., 2009, s. 99). Den er et paradoks, vi ikke kan forudsige, idet den bærer store potentialer, men også udfordringer i sig. Som modpol til leg anskuet i et konstruktivt og positivt perspektiv hører vi derfor også forskere mane til besindelse. I Danmark er det Niels Åkerstrøm Andersen, der kommer med en kritisk røst. På den ene side ser han legen som et svar på moderne organisationers udfordringer, som han selv formulerer det, hvor legen kan være en stødpude for det massive omstillingspres, organisationer konstant underlægges. På den anden side ser han samtidig legen anvendt som et magtmiddel, der kan virke ekskluderende på dem, der ikke ønsker at lege med. Disse modsatrettede opfattelser af leg er med til at markere et faremoment, hvis leg blot betragtes som et nyt kvik fix eller ledelsesværktøj, der kan bemestres og anvendes ukritisk.

Vi må derfor erkende, at inddragelse af leg i organisationer og dermed en anden framing af arbejdslivet lægger op til en grundlæggende værdidiskussion, før man forsøger at trække legen mere bevidst med ind på arbejdspladsen. Leg er kompleks og uforudsigelig, som den teoretiske diskussion har vist. Bør vi derfor ikke være varsomme og spørge ind til den bagvedliggende motivation, før vi begynder at anvende leg? Taler vi f.eks. om leg til at skabe læring, kreativitet, teambuilding, fælles identitet med et økonomisk sigte for øje? Eller er der tale om den enkeltes selvudvikling, som virksomheden ønsker at understøtte, og i så fald hvorfor? Hvad

kendetegner den værdiforøgelse, virksomheden søger? Er det primært motiveret af økonomiske hensyntagen med indfletning af "soft capitalism", eller er der også tale om en udvikling bundet op omkring en etisk ansvarlighed og anerkendelse af det enkelte menneske, som de æstetiske organisationsteoretikere plæderer for? Når Roos og Statler siger:

*"Play, by contrast, produces no value artifact beyond itself".*

(Statler, et al., 2009, s. 98)

Så er det et udsagn, der kan misforstås. Selvom de fornægter leg som et produktionsapparat, og ser den som sit eget mål, så skaber legen jo netop en værdi, som er det, der gør den attraktiv for det enkelte individ og organisationen som et hele. Men værdien er ikke udelukkende af økonomisk art, hvilket i sig selv kan være vanskeligt at dokumentere. Når legen lykkes, kan der også være tale om en eksistentiel værdi knyttet til legens ontologiske dimension. Vi er derfor nødt til at anerkende det paradoks legen er, inden vi udsætter den for en organisatorisk intentionalitet.

### 3.10 OPSUMMERING AF KAPITEL 3

Kapitlet blev indledt med en kort introduktion til legens historie, der forklarede hvorfor leg primært betragtes som en barnlig aktivitet. Her efter blev psykologiens, sociologiens, antropologiens, pædagogikkens og filosofiens forskellige syn på leg diskuteret.

Ifølge Vygotsky har vi i legen vores opmærksomhed rettet mod det, der giver mening modsat arbejdssituationen, hvor det er handlingen, det formålstyrede og nyttige, der er det primære. Denne tanke indledte diskussionen om den rolle en mere legende og dermed betydningsstyrende tilgang til arbejdet kan have for organisationer. Et eksperiment udført af Glynn bekræftede, at vi i legen søger det, der motiverer og engagerer os, sætter os i flow, skaber kreativitet, og får os til at føle en fælles ansvarlighed modsat arbejdssituationen, hvor vi primært er optaget af kvantiteten og vores egen performance. Legens evne til at forbinde os med hinanden kan endog være en væsentlig faktor for en kulturel udvikling, som Huizinga fremlægger det.

Hvor pædagogikken, sociologien og psykologien primært har været optaget af leg som mediator for noget andet som eksempelvis læring, personlig udvikling og social tilpasning, skiller psykoanalytiker Winnicott sig ud, idet han inspireret af fæno-

menologien erkender, at der eksisterer en betydning i legen, som ligger hinsides det vi umiddelbart kan iagttage og beskrive. Han maner derfor til besindelse og opfordrer i stedet til, at vi vender optikken væk fra det, der foregår i selve legen, og i stedet fokuserer på det særlige rum og den forståelse, legen skaber mellem den indre og ydre verden. Et anliggende antropolog Mouritsen også er optaget og derfor markerer, at de sociale og læringsmæssige færdigheder skabt gennem leg er sekundært, idet det primære er legen selv.

Gennem en diskussion af henholdsvis Schiller og Gadamer træder legens fundamentale rolle for menneskets fulde eksistens frem. Schiller fremlægger endog legen som den måde, vi fuldbyrdes på. Gadamer er dog ikke helt enig i Schillers udlægning, idet han ikke ser leg som noget, vi selv skaber, men derimod som en ontologisk hændelse - noget der sker med os. Eller sagt på en anden måde, så er leg ikke noget vi kontrollerer eller kan begribe fuldt ud, men noget vi gribes af og undrer os over. Leg er livet, som vi deler med andre ud af kærlighed, fortsætter Sandelands.

I et forsøg på at indkredse en teoretiske forståelse af leg i organisationer trækkes en gennemgående figur med ind i diskussion (figur 3.6.2), hvor leg som en *aktivitet*, et *mindset* eller en *særlig værens tilstand* diskuteres op mod figuren. Konklusionen bliver, at leg hverken er en aktivitet eller et mindset, idet det, der føles som leg for den ene, ikke nødvendigvis er det for den anden. For det andet bliver det irrelevant at tale om et særligt mindset jf. Gadamer, idet subjektet for legen er legen selv og ikke den legende. Dvs. legen fremstilles godt nok af os, der leger, men legen selv består uafhængigt af os i kraft af dens eget væsen og ånd. Ved ånd henviser Gadamer til den fortryllelse legen transcenderer frem i os gennem de særlige spille-regler og mønstre, der er knyttet til legen, når den udfolder sig i sit eget rum.

Afslutningsvist diskuteres nogle af de problematiske sider ved leg, hvor eksempelvis brug af humor i engelske organisationer har resulteret i en optrapning af interne problemer, idet den har vist sig at være undertrykkende, magtforvrængende og ekskluderende. I kraft af diskussionen bliver det tydeligt, at legen er kompleks, uforudsigelig og ikke et værktøj, vi er i kontrol af.

## 4. METODISK TILGANG

### 4.1 INTRODUKTION TIL KAPITEL 4

Indeværende kapitel har fokus på den anvendte metode, som er aktionsforskning med en særlig fænomenologisk tilgang. Med udgangspunkt i det ledende forskningsspørgsmål, der lægger op til en undersøgelse af fænomenet voksenleg i en organisatorisk kontekst, fremføres de forskellige metodiske overvejelser, der er gjort.

Hvor forskningen tidligere blev set som en opgave udført udelukkende af videnskabelige eksperter placeret på et universitet, er aktionsforskningen karakteriseret ved, at aktionsforskeren bevæger sig ud i sit undersøgelsesfelt for at inddrage folk fra praksis. Dette giver mulighed for at generere videnskabelig viden og ny læring i en og samme ombæring, hvilket opnås gennem en række åbne aktioner, der udføres i tæt samspil med deltagere fra praksisfeltet. Disse har derfor også en afgørende indflydelse på den forskningsmæssige proces, som aktionsforskningen er karakteriseret ved.

Kapitlet beskriver kort den historiske udvikling inden for aktionsforskning med afsæt i grundlæggerens Kurt Lewins' filosofi. Dernæst positioneres den særlige gren, der er anvendt, *co-operative inquiry* (Heron & Reason, 2006). Diskussionen fortsætter med en markering af den store frihedsgrad, der karakteriserer *co-operative inquiry* og uddyber første-, anden- og tredjepersonsperspektivet, hvor indeværende undersøgelse baserer sig på de to første. Dette leder hen til overvejelser gjort i forhold til forskerens og medforskernes rolle.

Anden del af kapitlet sætter fokus på fænomenologien. Hvor aktionsforskning ses som en *praksis* med opmærksomheden rettet primært mod det formålsstyrende i forskningsprocessen, åbner fænomenologien op for en anden *praxis* forståelse. Praxis kendetegnes her ved en mere eksistentiel tilgang, hvor det væsentlige spørgsmål er, hvordan vi kan gøre os parate til at modtage de indtryk, fænomenet tildeler os. Forståelse for fænomenologen ses derfor som noget, der skal kaldes frem og ikke noget, vi selv er i stand til metodisk at kontrollere og styre.

Fænomenologien er altid baseret på en levet erfaring, et sansestemt indtryk og dermed også en subjektiv erkendelse. Derfor trækkes begrebet *epoché* med ind i

diskussionen for at markere, hvor vigtigt det er, at vi som forskere forholder os til de personlige forforståelser og grundantagelser, som vi baserer vores undersøgelser på. Et andet væsentligt begreb er *bridling*, som bruges til at markere, at det ikke kun handler om at være bagudskuende bevidst (epoché), men også forudskuende bevidst i forskningsprocessen. Differentieringen mellem det at *tyde* og *tolke* markeres, og samtidig diskuteres endeligt begrebet data. Som afslutning på kapitlet introduceres den anvendte analysemodel.

## 4.2 INTRODUKTION TIL AKTIONSFORSKNING

Aktionsforskning er først og fremmest karakteriseret ved at være en kvalitativ forskning, der på en og samme tid udvikler ny videnskabelig viden og tilfører ny læring til et praksisfelt gennem interventioner. I modsætning til eksempelvis Grounded Theory (Charmaz, 2005)<sup>32</sup>, som også er induktiv baseret, er aktionsforskningen ikke systematisk. Den er heller ikke at betragte som en bestemt metode, men derimod en særlig tilgang, der lægger op til stor frihed i udførelsen heraf. Reason og Bradbury skriver:

*"We have come to regard action research not so much as a 'methodology' but as an 'orientation toward' inquiry and indeed an orientation of inquiry that seeks to create a quality of engagement, of curiosity, of question-posing through gathering evidence and testing practices".*

(Reason & Bradbury, 2006b, s. xxi)

Den store frihedsgrad, der ligger indbygget i tilgangen, giver mulighed for at inddrage flere forskellige forespørgsels- og vidensformer (Pasmore, 2006). Forespørgselsformer der ikke alene er rettet mod forskeren, men også mod de deltagere fra praksis, der trækkes med ind i processen, idet aktionsforskningen anerkender praktikerens erfaring og viden som en afgørende faktor for det at drive forskning i et socialt felt.

Reason og Bradbury skriver:

*"Action research is research 'with' rather than 'on' practitioners, who in many instances become co-researchers themselves, in effect action research*

<sup>32</sup> Grounded Theory er en detaljet undersøgelse af de forespørgsler, der er foretaget igennem eksempelvis interviews, hvor sætning for sætning analyseres, kodes og sorteres, hvilket fører frem til konstruering af en ny teori. Undervejs i processen opsætter forskeren hypoteser, spørgsmål og opsummeringer til hjælp for den endelige teoriopsætning (Moustakas, 1994).



*bypasses the traditional, constructed separations between research and application”.*

(Reason & Bradbury, 2006b, s. xxv)

Aktionsforskningen adskiller sig herved fra meget af den traditionelle forskning, idet man lader praktikerne indgå som et aktivt led i forskningsprocessen. Begrundelsen er for det første, at forskning omkring mennesker også bør give de implicerede mulighed for selv at involvere sig i forandringsprocessen. For det andet anerkender man, at det er praktikerne, der har den store viden omkring praksisfeltet, og derfor mener aktionsforskningen også, at det er givende for forskningsprocessen, at disse inddrages for at etablere et godt projektdesign, skabe en god proces og senere supportere implementeringen af det erfarede. Det tætte samarbejde med praktikerne har derfor en væsentlig indflydelse på undersøgelsens forløb, hvilket ikke alene stiller store krav til forskerens evne til at navigere rundt i en kompleks forskningsproces og et praksisfelt i konstant forandring, men det fordrer også, at forskeren tager stilling til medforskernes rolle og involveringsgrad.

Idet metodetilgangen er så åben, som den er, er det væsentlig for validiteten, at forskeren skaber en transparens i alt, hvad der foretages og besluttet undervejs (Ladkin, 2003). Reason og Bradbury skriver:

*“A key dimension of quality is to be aware of the choices, and to make those choices clear, transparent, articulate, to your selves, to your inquiry partners, and, when you start writing and presenting, to the wider world”.*

(Reason & Bradbury, 2006b, s. xxiii)

En transparens der ikke alene retter sig mod academia, men også mod de folk, der deltager som aktører i processen.

### **4.3 KRITERIER FOR AT VÆLGE AKTIONSFORSKNING**

Frihedsgraden i aktionsforskning har givet en stor diversitet i brugen af tilgangen. Nogle anvender den primært til at opnå en større indsigt i sig selv, eller den måde man eksempelvis driver forskning på. Andre benytter aktionsforskning målrettet til at skabe forbedringer i eksempelvis en organisation, eller nogle er mere optaget af det demokratiske aspekt i tilgangen. Reason og Bradbury peger på fem elementer, der kan tilsammen kan illustrere, hvorfor der vælges aktionsforskning (Reason &

Bradbury, 2006b, s. xxii). Med afsæt i disse vendes blikket konkret mod LEGO for at begrunde valget:

1. Løser og/eller undersøger et praktisk behov i organisationer eller sammenslutninger.

*Indeværende forskningsprojekt har som mål at undersøge, hvordan fænomenet leg gestalter sig i praksis blandt voksne i organisationen LEGO, og hvilken rolle legen spiller her.*

2. Engagerer sig i fællesskaber og åbner op for nye fælles foraer, hvorfra dialog og udvikling kan ske.

*Aktionsforskningen er foretaget i tæt samarbejde med to forskellige grupper, som hver i sær har haft fokus på henholdsvis forbedringen af innovationsevnen og etableringen af et velfungerende lederteam. Det vil sige, undersøgelsen er båret af et ønske om at skabe udvikling i den deltagende organisation gennem leg.*

3. Trækker på mange forskellige vidensformer, både hvad angår den viden, der frembringes, og den måde den præsenteres på.

*Aktionsforskningstilgangen er valgt, fordi den er meget åben og tillader, at man som forsker eksperimenterer med forskellige vidensformer. Dvs. ambitionen om ikke kun at forske i lege, men også være en legende forsker ligger som en naturlig mulighed i aktionsforskningstilgangen. I projektet er der f.eks. anvendt interviews, video- og audiooptagelser samt forskellige legetilgange som afsæt for ny viden. Dette er flettet sammen med fænomenologien, hvilket begrundes udførligt senere i kapitlet.*

4. Er stærk værdiorienteret og forsøger at rette sig mod områder, som kan understøtte det enkelte menneskes udvikling, de fællesskaber, man indgår i, og en større global bevidsthed. Derfor tager aktionsforskeren sit afsæt fra egne værdier og forbinder disse med et højere humant sigte.

*At drive aktionsforskning er at bidrage til en udvikling, der tager afsæt i de værdier, man som forsker selv sætter højt. Dvs. tilgangen har fokus på forskerens egne holdninger og indstillinger, og dermed også den indflydelse disse kan have for forskningsresultatet. Tidligere kapitler beskrev det æstetiske, organisatoriske grundsyn, afhandlingen er inspireret af, hvor der levnes plads til det enkelte menneskes og grupperes udfoldelse, og hvor en særlig etisk bevidsthed – "verdensindlejrethed" - ses som en afgørende faktor for det gode arbejdsliv og en bæredygtig fremtid.*

*Det område indeværende studie retter sig mod, er som sagt det organisatoriske, hvor legen er bragt ind som en potentiel mulighed for at løse organisatoriske udfordringer i LEGO. Disse udfordringer har dog ikke været navngivet ved projektets start.*

5. Aktionsforskning er en levende og emergerende proces som ikke kan planlægges fuldt ud på forhånd, idet den tager sit afsæt i en praksis-verden i konstant forandring. Processen udvikler sig, efterhånden som folk engagerer sig og kommer til at forstå mere af det, undersøgelsen handler om.

*Idet aktionsforskning er en iterativ proces mellem forsker og organisation, er processen aldrig karakteriseret ved at være lineær og velstruktureret, hvilket også kendetegner dette forløb. Dette både vanskeliggør, men også sikrer undersøgelsens relevans. Metode-tilgangen baserer sig således på de præmisser, der har været gældende hos LEGO og ikke teori alene, hvilket har gjort det til en demokratisk, levende og til dels uforudsigelig proces.*

#### **4.4 Historisk baggrund**

Aktionsforskningens grundlægger anses for at være den tysk-amerikanske socialpsykolog Kurt Lewin (1890-1947), der i 1940'erne begyndte at arbejde med gruppedynamiske processer på en radikal ny måde først på Cornell, Iowa og senere på MIT i Boston. Hvor det tidligere blev anset for nødvendigt, at det var ledelsen, der styrede og kontrollerede forandringsprocesser i organisatoriske sammenhænge, lagde Lewin op til en langt større involvering af alle implicerede parter.

*"Human dignity demanded that people have a role in setting the conditions that influenced the quality of their existence".*

(Pasmore, 2006 s. 45)

Lewins grundtanke var, at de mennesker der påvirkes af forandringer, også selv har krav på medindflydelse i opsætning af de betingelser, som de senere skal fungere under. Argyris og Schön skriver om metoden:

*"The method he evolved was that of involving his subjects as active, inquiring participants in the conduct of social experiments about themselves".*

(Chris Argyris & Schön, 1996 s. 44)

Hvor deltagere i sociale eksperimenter tidligere blev betragtet som passive objekter, gør Lewin dem nu til aktive deltagere med demokratiske beføjelser. I modsætning til andre videnskabstraditioner så Lewin praktikerne og forskeren som to komplementære parter for udvikling af ny videnskabelig viden (Chris Argyris & Schön, 1996). En filosofi der stadig karakteriserer aktionsforskningen den dag i dag. Men selv om både Lewin og hans nære kollega Trist allerede i midten af det forrige århundrede gjorde deres til at nedbryde det eksisterende skel mellem videnskabens verden og praksisverden, ved at anerkende praktikerens betydning, er der stadig et stykke vej at gå endnu. Som Pasmore skriver:

*"We are still firmly caught in the grasp of technological determinism and scientific positivism".*

(Pasmore, 2006, s. 46)

Lewin tog det første skridt til nedbrydning af universiteternes eneret på viden, hvilket siden hen er fulgt op af en lang række andre forskere. Men på trods af den kvalitative forsknings- og specifikt aktionsforskningens - udbredelse er den positivistiske tradition stadig dybt rodfast i det videnskabelige samfund, hvilket gør, at aktionsforskere ofte må kæmpe med en manglende anerkendelse i visse akademiske kredse.

Lewins afsæt var psykologien. På denne baggrund udviklede han nye forståelser omkring kollektive og individuelle læringsprocesser, som ligger på linje med John Deweys (1859-1952) mere filosofiske tanker om demokratiske læringsprocesser i forhold til skoleklasser eller samfundet generelt <sup>33</sup>. Lewins arbejde fik dog ikke alene stor betydning for aktionsforskning, men også organisationsudvikling, ledelse, voksen-

<sup>33</sup> Disse blev dog udviklet en generation tidligere (Chris Argyris & Schön, 1996).

læring og socialudvikling har han formået at påvirke. Hans nære kollega Trist<sup>34</sup>, som var meget inspireret af ham, skabte et andet spor på Tavistock instituttet, som rettede sig mod beslutningsmetoder i større gruppesammenhæng. Selv valgte Lewin dog ufortrødent at fortsatte sit arbejde med gruppedynamiske processer.

## 4.5 Co-OPERATIVE INQUIRY

### 4.5.1 Introduktion til Co-operative Inquiry

Igennem årene har aktionsforskning forgrenet sig ud i nye retninger. Fra 1970'erne begyndte eksempelvis uddannelsessektoren at fatte interesse for aktionsforskningen som en måde at nærme sig en forståelse af underviserens tavse viden på (Elliott, 1991), hvilket i organisatorisk sammenhæng benævnes som teori-i-praksis eller *action science* (Chris Argyris & Schön, 1978). Af andre kan nævnes *action inquiry* (Torbert, 2008) eller *clinical inquiry* (Schein, 1987). Den gren, denne afhandling baser sig på, er *co-operative inquiry* også kendt som "*collaborative inquiry*", som første gang blev introduceret af den engelske forsker John Heron i 1971 og senere videreudviklet sammen med landsmanden og forskeren Peter Reason, der indtil 2010 var leder af centeret for aktionsforskning i Bath. I *co-operative inquiry* betragtes aktører fra praksis som vægtige bidragsydere til forsknings- og forandringsprocessen og benævnes direkte medforskere. Heron og Reason skriver:

*"Co-operative inquiry is a way of working with other people who have similar concerns and interest to yourself, in order to: (1) understand your world, make sense of your life and develop new and creative ways of looking at things; and (2) learn how to act to change things you may want to change and find out how to do things better".*

(Heron & Reason, 2006, s. 144)

Samarbejdet mellem medforskere og forskeren udspringer i *co-operative inquiry* af et fælles ønske om at forstå en given kontekst og den verden, vi er en del af, og den indflydelse dette må have på ens eget liv. Sammen med "medforskere" forsøger forskeren at lægge trædesten, der kan lede i nye retninger i forhold til udviklingen af ens eget liv og den gruppe eller eksempelvis organisation, man er en del af. I *co-*

<sup>34</sup> Eric Trist var engelsk psykolog og grundlægger af Tavistock Institutet i England. Han levede fra 1909-1993.

*operative inquiry* deltager medforskerne derfor aktivt i udformningen af design, hypoteser, erfaringsopsamlinger og fremførelsen af konklusioner (Darsø, 1999). Det er ofte grupper med et specifikt samfundsmæssigt mål eller ønske om forbedring af en gruppes vilkår, der anvender *co-operative inquiry* (Reason, 1994).

#### 4.5.2 Vidensgenerering i co-operative inquiry

Heron og Reason sammenligner *co-operative inquiry* med en "dionysisk spørgeform", som de ser som udtryk for en fantasifuld, ikke lineær og spiralstyret proces. De taler i forlængelse heraf om fire forskellige tilgange til viden, som er (Heron & Reason, 2006 s. 149):

- **Erfarings-viden** (Experiential knowing) – skabt under det direkte møde med et andet menneske, en oplevelse eller en ting
- **Præsenterbar-viden** (Presentational knowing) – som er det udtryk, der er resultatet af den erfaringsbaserede viden
- **EksPLICIT-viden** (Propositional knowing) – fremkommet gennem eksempelvis ideer og teorier, der udtrykkes som informationer
- **Praktisk-viden** (Practical knowing) – er en faglig viden eller særlig kompetence i forhold til udførelsen af opgaver

For at gøre den viden, der skabes, mere valid, mener de, at vi først og fremmest bør basere vores viden på erfaringer fra praksis. En praksis, der kan munde ud i etablering af såvel *erfarings-viden*, *praktisk-viden*, *eksPLICIT-viden* som *præsenterbar-viden*, hvor sidstnævnte kan være metaforer, billeder, verbale eller nonverbale udtryk. Uanset hvilke udtryksformer, der er tale om, behøver disse ikke kun at være et mellemtrin til den afsluttende rapport. Selv den endelige konklusion kan også basere sig på andre præsentationsformer i *co-operative inquiry* end den traditionelle akademiske praksis.

*"For transformative inquiries, the primary outcomes are transformations of personal being, of social processes, or of the environment, and the various skills involved. Aesthetic presentations or written reports will be secondary".*  
(Heron & Reason, 2006, s. 152)

Det vigtigste i *co-operative inquiry* er den forandring, den skaber i den enkelte eller den sociale kontekst, den udføres i. Sekundært er den rapport, der er resultatet heraf, skriver Heron og Reason. Dette kan jeg dog ikke være enig i. Jeg mener, at begge ambitioner så vidt muligt skal forsøges indfriet uden prioriteringsangivelse. En eksperimenterende præsentation af afhandlingen falder i dag uden for de akademiske normer, hvilket vanskeliggør anvendelsen af præsentable viden som afsluttende slutprodukt. Dette må i så fald være et supplement til det skrevne ord. Hvad jeg i stedet ser relevant og muligt er, at medtænke en anden præsentationsform af de etablerede fund i forhold til den deltagende organisation. Frem for alene at udforme en traditionel forretningsrapport – executive summary – som LEGO har bedt om, kunne det være spændende at indtænke en alternativ præsentationsform tillige.

Det interessante i Herons og Reasons *præsenterbare vidensform* er, at de anerkender alternative præsentationsformer, som umiddelbart ser ud til at have stor affinitet med leg. Leg der ofte i kraft af sig selv skaber anderledes udtryksformer og ikke verbale produkter. Andre forskere, der har anvendt præsentable viden er eksempelvis Edith Mark, som med succes har brugt kreative og narrative metoder til at få børn i tale omkring deres dårlige spisevaner i sin Ph.d. (Mark, 2009). Men også i forhold til de voksne er der de seneste år blevet eksperimenteret med at trække en række forskellige forståelsesmedierende tilgange med ind i forskningen. Her betegnes det dog som kunstbaserede tilgange (Broussine, 2008; Finley, 2005).

*“Creative’ approaches are those which utilize inventive and imaginative modes of data collection, and which encourage and enable research participants to access and express a rich and multifaceted account of their lived experiences. Such data are not merely constituted of rational or analytical empirical material, but as importantly they include the emotional, unconscious, political, processual and social texture of organizational life”.*

(Broussine, 2008 s. 4)

Inddragelse af anderledes, kreative tilgange til indsamling af data giver ifølge Broussine en langt mere multifaceteret måde at erfare og forstå det oplevede på. Dataene giver hermed ikke alene en rational forklaring, men de levner også plads til de følelser og ubevidste sociale betingelser, der også kan være knyttet her til.

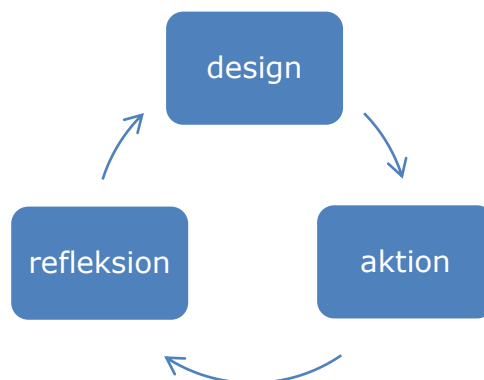
Med leg som primært “forskningsobjekt”, er *co-operative inquiry* derfor på flere måder oplagt for denne undersøgelse, idet tilgangen er beslægtet med leg i kraft

af dens eksperimenterende form. Selvom *co-operative inquiry* ikke direkte henviser til leg, så er det for mig alligevel et udtryk for en indirekte anerkendelse af legens betydning for den samlede forskningsproces.

#### 4.5.3 Aktionscyklus

Som andre aktionsforskningstilgange baserer *co-operative inquiry* sig på en række aktionscykluser. Heron og Reason skildrer det som fire faser, hvor man i den første fase mødes og enes om, hvad der skal undersøges/forbedres, og på hvilken måde dette skal foregå. I fase to begynder deltagerne at indtræde som aktive "medforskere", hvor forskellige aktioner/handlinger udføres. I løbet af tredje fase er "medforskerne" blevet engageret i undersøgelsen, hvilket sætter dem i stand til at reflektere over de handlinger, de er med til at foretage. Fase tre er der, hvor der eksperimenteres og handles. I sidste og fjerde fase er det tid til refleksion over det erfarede og sammenstilling af de forskellige vidensformer.

I min praksis valgte jeg dog at gøre dette endnu enklere, idet jeg kun taler om tre faser: *Designfasen* hvor kommende aktioner planlægges. *Aktionsfasen* hvor en bestemt aktion afprøves, hvilket i dette projekt svarede til en workshop session, og sidste fase, *refleksionsfasen*, hvor der reflekteres over de erfaringer, der er skabt undervejs. Den samlede proces er illustreret i figur 4.5.3. Tanken var, at man i designfasen også aftalte de handlinger, deltagerne hver især selv skulle foretage sig i den mellemliggende periode frem til næste fælles møde.



Figur 4.5.3 Thorsted, 2011: Aktionscyklus



Fordelen ved Heron og Reasons model er, at de får markeret og synliggjort betydningen af "medforskernes" engagement i processen ved at tilføje et ekstra trin. Dvs. de viser, at de i hele forløbet har opmærksomheden rettet mod at engagere "medforskerne". Dette fremgår ikke tydeligt af min trefasede model, der er logisk og let at huske men skjuler det engagerende element. Set retrospektivt burde jeg måske have tillagt den motiverende faktor endnu større betydning. Ikke fordi jeg ikke forsøgte at gøre dette, men jeg accepterede, at der hele tiden stødte ting til, der gjorde det vanskeligt at inddrage deltagerne på det niveau, som jeg ønskede. En måde at komme dette til livs på, kunne være at diskutere involveringsgraden mere udførligt fra start af, ikke kun med lederen som jeg gjorde det, men med alle implicerede. Her kunne Tillers tre niveauer for involveringsgrad med fordel have været anvendt (Tiller, 2000, s. 59).

1. Tiller taler om "**teknisk aktions-forskning**" karakteriseret ved, at det er forskeren, der definerer problemet og retningen for forløbet, hvilket skaber en lav involveringsgrad.
2. Er der derimod tale om "**praktisk aktionsforskning**", indtager forskeren en mere sokratisk rolle og opmuntrer til refleksion.
3. Er der tale om "**frigørende aktionsforskning**", som er den tredje mulighed, er det karakteriseret ved, at man er fælles om ansvaret.

I denne undersøgelse blev det en kombination af de to første niveauer, der blev praktiseret, selvom det fra starten havde været ambitionen at nå det frigørende niveau. Det er dog ikke det faktum alene, at involveringsgraden ikke blev tydeliggjort tilstrækkeligt, der er begrundelsen for, at jeg endte ud med at stille spørgsmålstegn ved en reel medforsker-funktion, hvilket jeg vender tilbage til senere i kapitlet.

#### 4.5.4 Kritisk selvbevidsthed set i et aktionsforskningsperspektiv

Risikoen ved aktionsforskning er, at det bliver for subjektivt styret, idet medaktørerne er "indfødte" i det felt, de er med til at undersøge. Det, at projektet baserer sig på en fælles interesse forsker og medforsker imellem, kan også resultere i en manglende kritisk sans. Heron og Reason taler derfor om at etablere en "*critical subjectivity*"

(Heron & Reason, 2006, s. 149), et punkt jeg vælger at udfolde senere gennem fænomenologien. I stedet vil jeg nu rette blikket mod det første-, anden- og tredje-persons-perspektivet, der tales om i aktionsforskning (Reason & Bradbury, 2006b; Torbert, 2008).

#### 4.5.5 Første-, anden- og tredje-persons-perspektiv i aktionsforskning

##### **Første persons perspektiv**

Igennem første-persons-perspektivet tvinges forskeren og eventuelt medforskerne til at spørge ind til sig selv og sit eget liv, hvilket er med til at gøre aktionsforskningen til en personlig proces, der kan understøtte den enkelte deltagers personlige udvikling. Den vægt, aktionsforskningen lægger på forskerens rolle, skyldes, at vi som aktionsforskere vedkender os, at vi skaber en subjektiv betinget viden. Derfor er det vigtigt at spørge ind til os selv og vores eget liv, således at vi bliver i stand til at forholde os til det, vi ellers måtte tage for givet, og ikke lader os dirigere af eksempelvis de forventninger, vi måtte have (Broussine, 2008; Torbert & Taylor, 2008). Derfor må jeg som forsker forholde mig ikke alene til mit eget teoretiske ståsted, som det blev gjort i eksempelvis det organisationsteoretiske kapitel, men der ligger også en opgave i løbende at reflektere over de personlige overbevisninger, der kan influere på den måde, forskningen drives på. Første-persons-perspektivet hjælper således forskeren med at forholde sig til sig selv, sit eget liv og de værdier, han eller hun baser sig på, og disses indflydelse på den samlede forskningsproces. Reason og Bradbury skriver:

*"First person action research/practice skills and methods address the ability of the researcher to foster an inquiring approach to his or her own life, to act awarely and choicefully, and to assess effects in the outside world while acting".*

(Reason & Bradbury, 2006b, s. xxv)

Aktionsforskeren må derfor under hele forløbet have første-persons-perspektivet med i sine overvejelser og gøre dets betydning klar for sig selv.

## Anden-persons-perspektivet

Anden-persons-perspektivet retter sig mod det direkte møde mennesker imellem motiveret af en fælles interesse eller ønske om at gå sammen om at forandre det bestående.

*"Second person action research/practice addresses our ability to inquire face-to-face with others into issues of mutual concern – for example in the service of improving our personal and professional practice both individually and separately".*

(Reason & Bradbury, 2006b, s. xxv)

I anden-persons-perspektivet mødes forsker og medforsker omkring et fælles anliggende, der kan føre til en forbedring. Eller sagt på en anden måde, så gælder det i anden-persons-perspektivet om at skabe og transformere ny viden og/eller læring ind i et praksisfelt (Torbert, 2008). Ideelt set gælder det i anden-persons-perspektivet om *at lære at lære* (deutero læring), dvs. at gøre sig parat til at modtage ny læring ved at stille de rigtige spørgsmål i forhold til hvordan og hvorfor, dette kan og bør ske. Men der er selvfølgelig også tale om læring på *single- og double-lærings-niveau*<sup>35</sup>, hvor deltagerne først skal lære, hvad legen eksempelvis helt konkret kan betyde for LEGO i et konkret møde (single-loop læring). Når man har erkendt, hvilken rolle legen kan spille her, er det næste spørgsmål, hvordan denne erfaring kan implementeres ind i øvrige mødeafholdelser i organisationen eksempelvis og dermed ændre de overordnede normer og procedurer for mødeafholdelse generelt (double-loop læring). Men ikke mindst betyder det, hvis man ønsker at trække legen med ind i hverdagen - en *deuteuro læring* - hvor deltagerne selv skal lære at bringe leg i spil. Dvs. det er nu ikke tilstrækkeligt, at der er en udefrakommende (eksempelvis en forsker), der faciliterer det "legende møde", folk fra organisationen skal også selv

---

<sup>35</sup> Argyris og Schön (Chris Argyris & Schön, 1978) taler om single-loop læring, som er rettet mod den direkte handling, hvor fejl opdages og korrigeres i en organisation. Double-loop læring betegner derimod den situation, hvor erkendelserne ud over single-loop læring fører til refleksioner over eksempelvis overordnede normer, procedurer, politikker og mål, som kan initiere ændring af grundlæggende antagelser og værdisæt i en organisation. Deutero læring går et skridt videre endnu, idet der er tale om, hvordan deltagerne selv kan reflektere over, hvorfor og hvordan læringen kan ske, og dermed rettes optikken mod evnen til at lære at lære og dermed en fortsat ændring af det bestående. (Hildebrandt & Brandi, 1998).

være i stand til at integrere og finde på lege, der kan bruges til at skabe en anden mødekultur.

### **Tredje-persons-perspektivet**

Tredje-persons-perspektivet udspringer som anden-persons-perspektivet af et særlig dybfølt engagement for en sag medieret af et første-persons-perspektiv. Her er det dog oftest ikke muligt at etablere en direkte kontakt, og derfor udspiller tredje-persons-perspektivet sig som større sammenslutninger, hvor folk i fællesskab "kæmper" for et kollektivt anliggende uden nødvendigvis nogensinde at møde hinanden personligt. Eller som Torbert formulerer det:

*"Third-person research/practice is that it is an action inquiry leadership practice that presupposes first- and second- person research/practice capacity on the part of leadership".*

(Torbert, 2008, s. 213)

Til forskel fra de to andre niveauer retter tredje-persons-perspektiv sig mod en større gruppe af mennesker, der på trods af geografiske afstande og/eller manglende fysisk kontakt alligevel er i stand til at forandre og skabe ny læring/viden omkring et fælles anliggende. Der kan her være tale om udviklings- eller forskningsprojekter rettet mod eksempelvis global bæredygtighed, uretfærdighed eller andre presserende behov med deltagelse af forskere, konsulenter eller andre interessenter.

*"It (læs: tredje-persons-perspektivet) starts with genuine commitment on the part of a group .... It further requires an agreed upon system of self-governance and learning infrastructures that enable relation shipbuilding, collaborative projects, and sharing of insights across the entire community and beyond. Lastly, it entails appreciating and encouraging emergent learning networks that arise in ways that can be neither predicted nor controlled".*

(Senge & Scharmer, 2006, s. 198)

Som Scharmer og Senge formulerer det, så begynder det med et dybfølt engagement, der udvikler sig til en selvforvaltende gruppe, der samarbejder for en fælles sag. Scharmer har eksempelvis startet *Presencing Instituttet*, som i dag består af en række selvkørende netværk med forskellige interessegrupper udsprunget af hans

tænkning<sup>36</sup>. Afsættet for disse individuelt styrede projekter er primært båret af Scharmers ideer, men Scharmer selv har kun et minimum af kontrol over, hvordan de enkelte grupper udvikler sig hen ad vejen. Den fortsatte udvikling af gruppen sker udelukkende i kraft af det fortsatte fælles engagement.

Indeværende undersøgelse er i første ombæring alene rettet mod de to første niveauer. Først hvis LEGO beslutter sig for at inddrage leg i hele organisationen, bliver det relevant at sætte fokus på tredje-persons perspektivet.

#### 4.5.6 Medforskerens rolle

At forske betyder at spørge (Kjørup, 1997). Et centralt element i en forskningsproces er derfor forskerens evne til at stille kvalificerede spørgsmål. Ved et kvalificeret spørgsmål forstås som det første en spørgen ind til eller ud fra "noget"<sup>37</sup>, som har gjort indtryk på os, og for det andet en evne til at stille relevante spørgsmål set fra såvel et forsker som praktiker perspektiv. At forske fra en praksis-epistemologisk tilgang (Gleerup, 2004) betyder, at man er optaget af den praktiske kundskab og refleksion-i-praksis, som er på spil, eller som Argyris og Schön formulerer det:

*"The researchers should try to discover what practitioners already know how to do and to learn to appreciate the inquiry in which practitioners are already engaged, including questions they know how to ask and the knowing-in-action they may take for granted and be unable to describe".*

(Chris Argyris & Schön, 1996 s. 43)

Hvor forskeren i megen forskning er alene om at stille spørgsmålene og fortolke det erfarede, så lægges der i aktionsforskningen op til, at praktikerne får en aktiv rolle i kraft af den særlige viden og erfaring, denne er i besiddelse af (Reason & Bradbury, 2006b; Schein, 1987; Schön, 2001). Som forsker bør vi derfor værdsætte den engagerede praktiker, der med sin dybt forankrede viden har lyst til at hjælpe os som forskere med at stille de relevante og ikke kun teoretiske spørgsmål. Men er den erfaring og viden, praktikerne har fra praksis, tilstrækkelig til, at vi kan betegne ham medforsker?

<sup>36</sup> <http://www.community.presencing.com/> hvor der er flere grupper kørende baseret på tredje-persons perspektivet.

<sup>37</sup> Gadamer benævner det sagens egen kalden "Die Sache selbst" (Gadamer, 2004 [1960])

Som bekendt er det at skrive en Ph.d. en lang lære- og socialiseringsproces hen imod det at blive forsker (Kjørup, 1997). Dvs. man trænes i at anvende anerkendte videnskabelige metoder, som kan føre til systematiske og strukturerede analyser, der i sidste ende munder ud i skabelsen af en ny videnskabelig viden. Denne skoling har den praktiske "medforsker" sjældent gennemført. Derfor er det relevant at diskutere, om den praktiske indsigt og evne til at spørge ind til egen praksis, som aktionsforskningen lægger op til, nu også er tilstrækkelig til at tale om en reel medforskerfunktion? Praktikerer besidder eksempelvis ikke det specialiserede begrebsapparat til opsætning af mere abstrakte teorier, som forskeren har udviklet.

På den anden side siger Kjørup:

*"Forskning kan meget vel beskrives som organiseret eller systematiseret snusfornuft".*

(Kjørup, 1997, s. 41)

Dette taler for, at alle deltagere uafhængigt af deres faglighed skulle være i stand til at bidrage med noget til forskningen.

Den danske filosof og forsker Hans Fink trækker et andet element frem, som også kan relateres til aktionsforskningen, nemlig det at forskeren gennem sin egen faglighed kan se sig blind for sagen selv (Fink, 1999). Dette taler for at deltagere fra praksis i høj grad kan hjælpe forskeren med at blive seende.

Et sidste mere pragmatisk argument kommer Argyris og Schön med, idet de markerer, at det siden hen kan blive lettere at implementere ændringer, når folk fra eksempelvis den deltagende organisation selv har medvirket i undersøgelsen.

*"People are more likely to accept and act on research finding if they helped to design the research and participate in the gathering and analysis of data".*

(Chris Argyris & Schön, 1996, s. 44)

Sammenlagt kan vi hermed konkludere, at ikke alene kan medforskeren bidrage med noget væsentligt igennem hans særlige erfaringsbaserede spørgen og hjælp til at gøre forskeren seende, men flere deltagere kan muligvis også bidrage til et mere mangfoldigt perspektiv. Samtidig er sandsynligheden for at den nye viden efterfølgende accepteres og tages i brug større, når medforskere selv har hjulpet med at designe og deltage i forskningen.

I praksis viste det sig dog at være problematisk at operere med et medforskerbegreb, fordi det var eksperter, der deltog i projektet, som ikke var vant til at rette perspektivet i ikke-faglige retninger men primært agerede og reflekterede ud fra ren faglig indsigt og intuition. Deres refleksionsevne rettede sig derfor primært mod det kendte, det der kunne gøre nytte, og de formåede ikke at give slip og blive i stand til at lytte til *sagens egen kalden* (Hansen, 2010) og dermed lade indtrykket få plads, før de begyndte at begrebsliggøre erfaringen. Jeg ender derfor op med ved projektets afslutning at betragte deltagerne i undersøgelsen som medaktører frem for medforskere, hvilket uddybes i kapitel 8.

#### 4.5.7 Forskerens rolle

Først anførte argumenter i sidste afsnit gjorde dog, at feltstudiet blev tilrettelagt med ambitionen om, at deltagerne fra LEGO kunne og skulle fungerer som *medforskere* i projektet. Konsekvensen af denne beslutning blev:

- En stor afhængighed af medforskernes involveringsgrad
- At den overordnede plan blev mere påvirket af organisatoriske forandringer
- At jeg som forsker måtte afgive noget af kontrollen, hvis medforskerne selv skulle foretage aktioner uafhængigt af min tilstedeværelse

Et væsentligt spørgsmål blev derfor også, hvor meget og hvordan skulle jeg klæde medforskerne på til denne rolle, og ikke mindst hvad var min egen rolle, og hvordan ønskede jeg processen drevet?

Der skal ikke herske nogen tvivl om, at det er forskeren, der er hovedansvarlig for forskningsprojektet, og det er forskeren, der leder dette på det overordnede plan, men herudover stiller det at drive *co-operative inquiry* andre krav til forskeren, som er:

- at finde det rette sted at placere projektet og få det "solgt". Her bevægede jeg mig i starten rundt som etnografen i organisationen, der observerede og forsøgte at involvere mig i organisationen. Men i modsætning til etnografen, der netop inddrager diskussionen om ikke at blive for "indfødt" og dermed risikere

- at påvirke feltet og resultatet, søger aktionsforskeren at finde hen til et sted i organisationen, som har interesse i at deltage i en forandringskabende proces
- efter besluttet projektplacering handlede det om at introducere projektet og få deltagerne engageret
  - næste udfordring var at finde ind til den udfordring deltagerne gerne så løst. I denne proces fungerede jeg primært som proceskonsulenten (Schein, 1987), der forsøgte at hjælpe med at løse en bestemt opgave
  - i hele forløbet handlede det om at bevare en særlig sensitivitet og lytten i forhold til den enkelte deltager, gruppen som helhed og organisationen som et hele. Til andre tider var opgaven af mere dynamisk karakter, hvor målet var at bevare momentum i processen
  - for at drive god aktionsforskning kræves der et minimumskendskab til det felt, studiet er placeret i for at blive accepteret af ens "medkollegaer". Dvs. i denne undersøgelse: hvad er en organisation, og hvordan fungerer denne
  - ikke mindst skal man have tid og tålmodighed, idet de planer, man har brugt ressourcer på at udforme, typisk må justeres flere gange pga. udefrakommende begivenheder

Som det fremgår af ovenstående, er der mange forskellige roller og krav, der stilles aktionsforskeren, ikke mindst fordrer det, at man er parat til at navigere i en til tider kaotisk, uforudsigelig og ikke lineær proces. Som Ladkin skriver:

*"The success of the action researcher must in some way be measured by his or her willingness to grapple with messiness and imperfections and the impossibility of ever getting it 'right' while still holding a notion of the possibility of a research method that contributes, as Reason and Bradbury (Reason & Bradbury, 2001) suggest, to be 'flourishing of the human spirit'".*

(Ladkin, 2003, s. 547)

Med andre ord at være parat til at acceptere det uperfekte, samtidig med at man holder sig åben for udfoldelse og udvikling af det enkelte menneskes ånd og liv. Der er dog et aspekt ved forskerens rolle, som den netop afsluttede diskussion ikke fangede. Dette aspekt tilhører fænomenologien og Kari Martinsens begreb om *person-orienteret professionalitet* (Martinsen, 2006b), hvilket bliver udfoldet i det fænomenologiske afsnit, der starter her efter. Vi træder nu ind i en anden videnskabstradition, som er den fænomenologiske.



## 4.6 FÆNOMENOLOGISKE METODISKE OVERVEJELSER

### 4.6.1 Forbindelsen mellem aktionsforskning og fænomenologien

Hvor aktionsforskningen lægger vægt på de handlinger og aktiviteter, der kan lede hen til ny vidensgenerering, læring og forandringsskabelse, dvs. skabelse af *teori-i-praksis* (Chris Argyris & Schön, 1996), er fænomenologien optaget af det, der går forud for forståelsen. Vi taler hermed ikke længere om praksis, men *praxis*<sup>38</sup>. Hansen skriver:

*"Når vi står i en 'praksis', er vi formålsrationelle. Det, vi gør, gør vi for at opnå noget andet. En murer samler mursten for at bygge et hus. Når vi står eller er i en 'praxis', derimod, gør vi det, vi gør, fordi det har en værdi i sig selv, som f.eks. leger, elsker, maler eller går en tur i skoven. 'Praxis' er knyttet til den eksistentielle dimension i tilværelsen".*

(Hansen, 2008, s. 11)

Et væsentligt spørgsmål for fænomenologen er derfor, hvordan vi overhovedet kan gøre os parate til at modtage de indtryk, fænomenet tildeler os i selve den "øjeblikkelige akt", og hvad dette kræver af forskeren. Via fænomenologien konfronteres vi derfor med overvejelser i forhold til os selv og vores egen betydning som subjekter for det, vi erfarer i forskningsundersøgelsen. Men svarer det ikke netop til første-persons perspektivet i aktionsforskningen? Til en vis grad, jo. Men den fænomenologiske forsker har ikke alene fokus på de værdier og personlige grundantagelser, som vi trækker med ind i undersøgelsen, men også vores egen *værens betydning* for det erfarede. Dvs. hvordan møder jeg fænomenet, hvordan bliver jeg klar til at modtage det erfarede, og hvilken form for forståelse er der tale om. Som Arne Jørgensen skriver i forholdet til Gadammers *Sandhed og metode*:

*"Forståelse er en hændelse, noget der 'overgår' os og unddrager sig vores kontrol. Det er ikke noget subjektet, metodisk og erkendelsesteoretisk, yder og tager i besiddelse. Gadamer taler om væren, værenshændelse eller væremåder, dvs. det drejer sig om noget ontologisk: Alt det, der går forud for eller snarere "omslutter" subjektet og bevidstheden. Hvad der sker i*

<sup>38</sup> Det skal dog nævnes, at Wilfred Carr i relation til aktionsforskningen også tager diskussionen om praxisbegrebet op (Carr, 2006)

*forståelsen er, at noget pludseligt ses i et nyt og uventet, så at sige forklaret lys: 'Sådan er det'. Forståelsen har sandheds- eller evidenskarakter".*

(Gadamer, 2004 [1960] s. ix).

Forståelse i fænomenologisk forstand er noget, der kaldes frem i os, når fænomenet omslutter os. Det er ikke noget, vi kontrollerer eller styrer, men derimod noget vi gør os parate til og åbne og modtagelige for. Derfor hverken kan eller må forståelsen forceres. Derimod må vi uforbeholdent forbinde os til fænomenet, som det gestalter sig for os, og ikke lade vores egen selvransagelse eller for mange tanker eller indbildte selvfølgeligheder tage kontrol. Fænomenologien gør os således opmærksom på, at vores evne til at se er helt afgørende for, at vi bliver i stand til at forstå (Gadamer, 2000). Roden til forståelse og i sidste instans udvikling af ny teori er derfor ifølge Gadamer, at vi møder fænomenet med den rette holdning, eller tilstand, hvor vi er fuldt tilstede og åbne for fænomenet selv. Dvs. vi gør os parate til at træde ind i feltet, frigøre os fra vores egen intentionelle selvbevidsthed, og hengiver os herefter til det, som er. Eller som Gadamer udtrykker det:

*"At se bort fra sig selv og være rettet mod det, som er – det er en dannet, jeg havde nær sagt guddommelig, bevidstheds væremåde. Det behøver ikke at være en bevidsthed, som er dannet til og gennem videnskab – det behøver blot at være en menneskelig dannet bevidsthed, der har lært at medtænke andres synspunkter og at komme overens med det fælles og den fælles mening".*

(Gadamer, 2000, s. 54)

Fænomenologi handler derfor først og fremmest om at afstå fra os selv og lytte til verden og andre mennesker, hvilket ikke fordrer en akademisk indsigt. På den måde understøtter fænomenologien aktionsforskningen jf. den tidligere diskussion omkring medaktører.

I modsætning til aktionsforskeren arbejder fænomenologen derfor ikke kun med at skabe tilstrækkelig selvforståelse gennem første-persons-perspektivet, men den hjælper os også med at slippe opmærksomheden omkring os selv igen, idet det er det, den anden siger og gør, det sansesystemte indtryk, vi som fænomenolog søger. Hvor aktionsforskningen peger på første-persons-perspektivet som en aktiv forholden

til sit eget liv og en bevidsthedsskabelse omkring egne handlinger til brug for *praksis*, taler fænomenologen Van Manen om:

*"Thoughtfulness...a minding, a heeding, a caring attunement - a heedful, mindful wondering about the project of life, of living, of what it means to live a life".*

(Van Manen, 1984, s. 38)

Fænomenologien er dermed ikke kun optaget af den personlige selvbevidsthed i relation til de handlinger, vi foretager os, men den tilføjer også en ontologiske væremsdimension og bevidsthedsbetydning, for det vi gør, som hjælper os med at sætte os ud over os selv og træde ind i *praxis*. En faldgrube i aktionsforskningen kan derfor være, set i et fænomenologisk perspektiv, at praksis – det proaktive og handlingsorienterede – tager over. På den måde risikere man, at det formålsstyrende og selvbevidstheden kommer til at styre forløbet og dermed overskygge forståelsen, der ifølge fænomenologien kun kan ske, når vi træder tilbage og giver plads til fænomenet selv på en undrende, eftertænksom og selvforglemmende måde.

## 4.7 INTRODUKTION TIL FÆNOMENOLOGIEN

### 4.7.1 Den levede erfaring

I de seneste år har fænomenologien oplevet fornyet interesse. Selve begrebet fænomenologi udspringer af det græske ord *phainomenon*, som betyder, det der viser sig eller at bringe lys over noget, hvilket er indeholdt i begrebet *phaino*. Merleau-Ponty sagde, at vi kun kan forstå fænomenologi, ved at gøre det (Merleau-Ponty, 1962). Dermed har han også markeret, at en af de vigtigste pointer i fænomenologi handler om *praxis* - at skabe levede erfaringer. Eller, som Van Manen udtrykker det:

*"Phenomenology is the study of the lifeworld – the world as we immediately experience it rather than as we conceptualize, categorize, or theorize about it. Phenomenology aims to come to a deeper understanding of the nature or meaning of our everyday experiences".*

(Van Manen, 1984, s. 37)

Fænomenologen tilstræber på denne måde en forståelse af verden, som vi erfarer den uden at forfalde til kategoriseringer eller teoretiseringer, men derimod at komme så tæt som muligt på fænomenet selv – *essensen* – som det viser sig for os i vores hverdag (Van Manen, 1984). Eller sagt med Merleau-Pontys ord:

*”Fænomenologien er et forsøg på en direkte beskrivelse af vor oplevelse sådan som den er og helt uden hensyn til den psykologiske tilblivelse og til de årsagsforklaringer, som videnskabsmanden, historikeren eller sociologen måtte give den”.*

(Merleau-Ponty, 1999 s. 16)

En fænomenologisk udlægning er derfor ikke af videnskabelig, men filosofisk art, siger Løgstrup (Løgstrup, 1987), hvor det ikke handler om at definere eller at give entydige forklaringer på, hvad eksempelvis leg er, men derimod at tydeliggøre den iboende forståelse forskeren har opnået gennem mødet med fænomenet.

Grundlæggeren af fænomenologien anses for at være Edmund Husserl (1859-1938), der var inspireret af filosoffer som Platon, Descartes, Hume og Kant (Mark, 2009). Selvom Husserl anerkendte naturvidenskaben, mente han ikke, at den kunne lede hen til fulgyldige svar på mere fundamentale spørgsmål vedrørende livet selv. Han udviklede derfor sin egen metode, som han betegnede *transcendental-fænomenologisk filosofi* (Moran, 2000 s. 139). Ambitionen med metoden var for det første at skabe et fundament for al erkendelse i forhold til vores eget daglige liv. Men han så det også som et muligt afsæt for en ny videnskabelig videnstradition og dermed et modstykke til den *”objektivisme”*, der ellers herskede i de akademiske kredse, som Gadamer også taler om (Gadamer, 2004 [1960], s. 232).

I dag fremstår fænomenologien som en række forskellige filosofiske indgange, som er i fortsat udvikling (Finlay, 2007). Fællesnævneren for de forskellige strømninger er som sagt det *levede liv*. Gennem brug af andres eller egne oplevelser og erfaringer forsøger fænomenologen at forstå, hvilken rolle et givent fænomen spiller i alle dens afskygninger, og hvilken betydning fænomenet har i forhold til vores eget liv (Van Manen, 1984). At foretage et fænomenologisk undersøgelse handler derfor både om at skabe en større forståelse af fænomenet selv, som det gestalter sig i den

levede erfaring, samtidig med at "hændelsen" giver os mulighed for at forstå vores egen *livsverden*<sup>39</sup> og færdene i verden.

#### 4.7.2 Epoché

En anden central tanke i fænomenologien var for Husserl - *epoché* (Moran, 2000 s. 11), der har som mål at sætte parentes om de fordomme og den teoretiske viden, vi ellers er dybt forankret i, og på den måde hjælpe os til at se fænomenet, som det træder frem i sin naturlige form gennem vores egen indfældethed i verden. Epochéen var dermed tænkt som en måde at hjælpe forskeren til at bryde med den "naturlige indstilling" til fordel for en "fænomenologisk indstilling", som Norlyk fremlægger det med henvisning til Giorgio (Norlyk, 2009). Zahavi udtrykker det således:

*"Det som det frem for alt drejer sig om at vise er at der med epochéen muliggøres en ny type erfaring, tænkning og teoretiseren for filosofien. En ny type erfaring, som stiller ham **over** sin naturlige væren og **over** den naturlige verden, men uden at han derved mister noget af dens væren og nogle af dens objektive sandheder"*

(Zahavi, 2001 s. 73).

Ved at inddrage epochéen åbnes der op for en erfaring, der rækker ud over vores umiddelbare væren i verden. Dette sker dog, uden at vi mister vores "naturlige væren", som er afgørende for den fænomenologiske forståelse. Heidegger og Gadamer udfordrer dog denne tanke, idet de ikke så det muligt at flygte fra den historie, den viden vi hver i sær besidder. Tværtimod så de den forforståelse, vi bringer med ind i undersøgelsen som en forudsætning for at forstå. Udfordringen ifølge dem er i stedet, at vi er i stand til at forholde os til vores egne forforståelse og vores *væren i verden* og *væren-i-relation-med-fænomenet* (Gadamer, 2004 [1960])

---

<sup>39</sup> Begrebet **livsverden** hører til i den fænomenologiske tradition fra Edmund Husserl. Livsverdenen er den umiddelbare hverdagsvirkelighed, hvorfra vi henter de væsentligste dele af vores sprog, begreber og identitet. I Husserls forståelse af "livsverden" er denne den primære referenceramme for al menneskelig tænkning og handlen. Gadamer skriver herom: *"Livsverdenen er det liv vi lever i den naturlige indstilling, og som aldrig i sig selv kan blive til objekt for os, men som tværtimod er det forudgivne grundlag for al erfaring"* (Gadamer, 2004 s. 235).

som afgørende faktorer for forståelsen frem for at tænke epochéen som en måde fuldstændigt at frisætte os fra enhver forforståelse. Et rent blik på fænomenet eller "sagen selv" lader sig ikke gøre ifølge Heidegger og Gadamer.

#### 4.7.3 At kaldes til et andet opmærksomhedsniveau

Gennem fænomenologien træder vi ind i en anden opmærksomhedssfære, hvor vi åbner os for sanseindtrykket og lader *indfaldet* komme til os (Martinsen, 2008) før vi begynder at begrebsliggøre erfaringen. Igennem vores sansers fintfølede porer søger vi fænomenets berøring og en stemthed, der kan hjælpe os med at modtage indtryk.

*"I det stemte indtryk er vi derimod åbne for betydning af, hvad vi sanser og kommer ud for, der går ud over eller går bag om vor på forhånd fortrolighed med tingene og begivenhederne".*

(Løgstrup, 1995 [1976]-a s. 10)

Stemtheden hjælper os hermed til at blive seende på trods af den usynlige fortrolighed og selvfølgelighed, vi er så dybt forankret i, men ikke altid bevidste om i vores daglige virksomme liv. Når vi stemmes, sker der noget særligt i os. Vi frigøres fra "vores sjælelige fuger" gennem det særlige værensindtryk, fænomenet bringer os, og vi føler straks en trang til at artikulere det erfarede (Løgstrup, 1995 [1976]-a s. 11) og dermed forstå fænomenet, som det talte til os. Men straks vi forsøger at fange essensen af det erfarede, er der en risiko for, at det størkner i en bestemt forståelseskategori eller selvfølgelighed. Kunsten i den fænomenologiske dialog er derfor at lade indtrykket stå åbent tilstrækkelig længe, til at det kan nå at sætte sig og danne afsæt for et udtryk.

Ludvig Feilberg (1849-1912), som siges at være nordens første fænomenolog, taler om mulighedsværdier (Feilberg, 1961), hvor stemtheden fører nye erfaringer med sig, der bliver til indtryk, der kan udtrykkes. Gennem de sansemæssige oplevelser, som vi modtager, forsøger vi at tyde det modtagede og herefter tildele det et nyt udtryk (Løgstrup, 1995 [1976]-a). Stemtheden handler derfor ikke kun om at tyde eller tolke en hændelse for at skabe en ny viden eller ny forståelse. Derimod forsøger fænomenologen også at bevare og benytte stemtheden som hjælp til den videre spørgen. For det er netop kun i det spørgende øjeblik og i den spørgende værensform,

at vi for alvor kan gøre os håb om at gøre en "hermeneutisk erfaring" og dermed stødes ud mod det åbne, som Gadamer skriver (Gadamer, 2004 [1960]).

#### 4.7.4 Tydning og tolkning

Fænomenologen forsøger derfor at finde ind til de endnu ikke "størknede indtryk" og lade det erfarede, det sansede, men endnu ikke reflekterede få plads. Der er derfor ikke tale om en *tolkning* i første ombæring, hvor indtrykket låses fast i videnskabelige begrebssystemer, der er afgrænsende og fastlagte i deres betydninger (Martinsen, 2005). Derimod forsøger fænomenologen at give *tydningen* plads, før den endelige tolkning påbegyndes. Dvs. i første ombæring at lade intuitionen og livsverdenen guide en hen mod det mest betydningsfulde i den udførte akt i et forsøg på at finde ind til det, der på en gang vækker genklang og åbner op for undring. I tydningen forsøger forskeren at lade det sansede indtryk og den stemthed, dette har vakt, stå åbent for at finde hen til det *betydningssigte* (Martinsen, 1998), som denne mener at kunne se i den givne situation. Martinsen benytter begrebet betydningssigte til at markere den spændvidde, en situation kan anskues fra. Når vi tyder, forsøger vi at give tid og rum til stemtheden og dermed levne plads til forståelsen. En forståelse der udspringer af en fri bevægelse i det tanke- og stemthedsrum, den har fået tildelt, inden der svares på det stemte indtryk.

*"Tydningen er derfor heller ikke en intellektuel aktivitet, at forstå som en form for refleksion. Den er en livs- og eller eksistensfuldbyrdelse".*

(Løgstrup, 1995 [1976]-b, s. 73)

Hvad mener Løgstrup her med? I sansningen lader vi situationen tale til os på en måde, som sætter os i stand til at lytte til det ikke-sagte, til det meningsfyldte, og det vi ellers risikerer at overhøre. Vi forsøger at komme bagom det umiddelbart gestaltede for at give det plads til at transformere os til mere, end det vi var før, vi begyndte. Det bagvedliggende må her ikke misforstås, som noget der er skjult, men derimod som udtryk for det vi oftest overser i vores umiddelbare videnskabelige foretagsomhed (Martinsen, 1998). Eller som Jakob Wolf udtrykker det (Wolf & Gjerris, 2002), det der er allermost indlysende, som vi bare ikke ser, fordi vi er lige midt i det – men fraværende og blinde for. Tydningen giver derfor plads til det sansede og stemte indtryk, ikke som en umiddelbar ny intellektuel eller videnskabelig erkendelse

eller tolkning i første ombæring, men mere som en personlig erfaring der til tider kan understøtte vores egen livsudfoldelse eller blive til gennem denne. Forbindelsen mellem tydning og tolkning er derfor som to forenende modsætninger, der kan vekselvirke mellem hinanden. Hvor tydningen er karakteriseret ved fuld åbenhed omkring det erfarede, forsøger man i tolkningen at begrebsliggøre erfaringen. Dvs. det ene udelukker ikke det andet. Men i den fænomenologiske proces er det afgørende, at man som forsker giver plads til erfaringen og ikke forhaster sig i etableringen af forståelsen, idet man dermed risikerer at lukke af for fænomenet.

#### 4.7.5 Personorienteret professionalitet

Tidligere i kapitlet slap vi diskussionen omkring forskerens rolle. Efter introduktionen til fænomenologien vender vi et kort øjeblik tilbage hertil, denne gang med en fænomenologiske optik og brug af Martinsens begreb *personorienteret professionalitet*, der udspringer af hendes erfaringer fra sygeplejeverdenen (Martinsen, 2006b).

Uanset om vi taler sygeplejen eller en organisation, er fællesnævneren for begge, at de omhandler studier af mennesket og de relationer, disse indgår ind. Vi har derfor i begge situationer med en forskning at gøre, der er optaget af mellemrummet mellem de akademiske normer og en stærk værdistyre og personlig udført handling. Martinsen skriver:

*”Det øje som lever i vekselvirkningen mellem sansning og forståelse, er det ’dobbelte øje’, det er det deltagende opmærksomme øje eller hjertets øje som på samme tid er opfattende og udforskende. Det opfattende øje er åbent og uforbeholdent. Det udforskende øje er et fagligt skolet øje, det er et vurderende øje, et studsende øje, et eftertænksomt øje som eftertænker det sansende stemte indtryk. Øjet er både modtagende og udforskende, og det handler om at finde en balance og ro mellem på den ene side at se åbent og ligetil og på den anden side at lære at se på en ny og udvidet måde.”*

(Martinsen, 2006b, s. 28)

Hvis forskeren kun bestræber sig på at udforske, kategorisere og distancere sig allerede fra start af, risikerer denne at ”overhøre” det indtryk, feltet måtte give. I stedet handler det i fænomenologien om også at lade det modtagende øje, som er vores umiddelbare fornemmelse og intuition, få plads for det, situationen kalder os til at



gøre. Dvs. lade det deltagende øje og hjerte få plads i dialogen, så det ikke kun er det professionelle og faglige blik, der tager stilling i forskningsprocessen. Martinsen fortsætter:

*“Den seende tager selv initiativet hele vejen og leder efter almene kendetegn som kan gøres op i enkle klassificeringer. Det fremmede bliver ukendt og ikke-vedkommende. Den sansende identifikation i forskellighed er borte, man ser ikke længere ligheden i forskelligheden.”*

(Martinsen, 2006b, s. 36)

For at blive i stand til at se nyt, at udvide vores perspektiv i forhold til det ukendte, må vi derfor som fænomenologisk forsker åbne os og være modtagelig for det overraskende og ukendte på en ikke klassificerende måde, og ikke straks lade det analyserende og professionelle blik tage over. I stedet må vi lade indtrykket flyde frit og intuitionen guide os, inden vi begynder at tyde, tolke og forstå det sansede. Vi bør derfor lade det ”dobbelt øje” få plads. Men ender vi da ikke med ren subjektivitet og overinvolvering i feltet? Martinsens svar er nej. Så længe vi skelner mellem personlig og privat føleri. Den personlige og følelsesmæssige involvering er nødvendig for at kunne forstå den anden. Følelserne og sanserne er her vores personlige radar. Så længe det er den anden og ikke os selv, der er genstand for opmærksomheden, hjælper vores sanser os til at forstå og overskride, det vi allerede ved. Det betyder dog ikke, at vi ukritisk skal lade os styre totalt af vores sansers uforbeholdende åbenhed, hvilket Martinsen heller ikke på nogle måder lægger op til. Indeværende undersøgelse har tilstræbt at praktisere det dobbelte øje eller den *personorienterede professionalisme*, som Martinsen taler om.

## 4.8 FÆNOMENOLOGISKE OVERVEJELSER I RELATION TIL FELTSTUDIET

### 4.8.1 Bridling og epoché

Ved feltstudiets start blev medaktørerne introduceret til de fænomenologiske grundtanker ganske overordnet. Dette blev gjort som det første gennem Scharmers fire dialogformer<sup>40</sup>, som en markering af den åbne dialogs betydning for en udviklings-

<sup>40</sup> Scharmer taler bl.a. med inspiration fra Heidegger og Buber om at bevæge sig fra første niveau, hvor man taler høfligt til hinanden, til det næste niveau, hvor man diskutere og udveksler synspunkter. På det tredje niveau begynder en mere empatisk lytten at træde ind,

proces. Som det andet blev det forklaret, hvordan man som fænomenolog på den ene side skal være *bagudskuende bevidst* om egne forforståelser og grundantagelser (epoché), men også *fremadskuende bevidst*, som Annelise Norlyk<sup>41</sup> inspireret af Dahlberg, Dahlberg og Nyström beskriver gennem begrebet *bridling*. Norlyk siger:

*"To bridle means engaging in an attitude of actively waiting for the phenomenon to show up. The aim is to avoid quick decisions about what may be appearing".*

(Norlyk, 2009, s. 44)

Bridling kommer af ordet "bridle", som viser hen til en hest, hvor vi lægger hovedtøjet på for at tøjle hesten. Når vi driver fænomenologisk forskning, gør samme aspekt sig gældende. Det er derfor ikke nok at være bevidst om epochéens betydning for processen, vi må også være tilbageholdende, så vi ikke forcerer processen. Eller som Dahlberg, Dahlberg og Nyström beskriver det:

*"A 'bridled' researcher is careful not to make definite what is indefinite, and wants the indefiniteness to last as long as possible... The bridling attitude is to approach the phenomenon as it is 'lived' and experienced by and as it shows itself to the informants as well as to the researcher, with nothing taken for granted about its 'real' existence".*

(Dahlberg, Dahlberg, & Nyström, 2008, s. 242)

Med andre ord, må vi konstant tøjle os og være tålmodige i den fremadskridende proces, både gennem en selvkritiske forholden i forhold til den levede erfaring men også i relation til dialogen forsker/medaktører imellem, samt de efterfølgende beskrivelser og selve analysen. Aktionsforskeren taler alene om en "selvkritisk bevidsthed" (Broussine, 2008; Heron & Reason, 2006), men fænomenologien tilføjer et nyt aspekt, idet der ved hjælp af *bridling* peges på ikke alene første-persons-perspektivet og de forforståelser, vi trækker med ind i forskningsforløbet, men også en nødvendig tilbageholdenhed indlagt i selve den fremadskridende forskningsproces. Som fænomenologisk forsker må vi derfor både forholde os til de forudgående grundantagelser og

---

og på det fjerde og sidste niveau er der tale om en særlig åben, lyttende og skabende dialogform (Scharmer, 2008).

<sup>41</sup> Annelise Norlyk er dansk forsker inden for sygeplejen.

forforståelser, som vi ankommer med, og "let-go"<sup>42</sup> af disse, for efterfølgende at lade den nye viden emergere – "let-come" - på en ikke forhastet måde.

#### 4.8.2 Den fænomenologiske dialog

Det er alment kendt, at en god dialog fordrer koncentration på flere planer. Dvs. man er opmærksom på atmosfæren i rummet, det der bliver sagt, den andens kropslige udtryk og det anerkendende i mødet. I den fænomenologiske tradition bevæger man sig et skridt videre end det umiddelbare psykologiske plan, hvilket betyder, at man som fænomenologisk forsker også forsøger at give plads for fænomenet og lade sig berøre af sagen selv, i dette tilfælde legen.

Dialogerne og interviewene forsker/medaktør imellem har været tilstræbt en fænomenologisk åbenhed for at nå ind til den berørthed, oplevelserne har affødt. Dvs. at lade det særlige indtryk, som legeoplevelsen skabte, stå åbent tilstrækkeligt længe til, at indtrykket nåede at indfælde sig, eller åbne op for en ny undring, som næste aktionscyklus kunne gribe fat i. Når jeg *undrer* mig, er jeg ramt af det uforventede og samtidig fortrolige, skriver Finn Hansen (Hansen, 2008). Dvs. man har igennem det erfarede set verden på en ny måde, som man kan bringes i dialog med. I selve det øjeblik, hvor fænomenet har gjort indtryk på en, handler det ikke kun om at *skabe* en betydning i forhold til egne forventninger, men derimod om at *gøre sig modtagelig* - at åbne sig for fænomenet selv - og ikke lade sig styre af egne biases og forforståelser, men at træde til side for en ny meningsfuldhed i det erfarede.

I nogle af situationerne fra feltstudiet lod medaktørerne sig stemme af indtrykket og gik ind i en åben og modtagende dialog. Men det faldt ikke alle lige let. Særligt i specialistgruppen vil jeg endog gå så langt som til at stille spørgsmålstejn ved en kollektiv undren og dermed også udførelse af en reel medforskerfunktion, idet de havde svært ved, for det første at udfordre deres egne forståelser. For det andet faldt det nogle af deltagerne vanskeligt at lade sig stemme eller gribe af øjeblikket, som er det en ny forståelse fordrer jf. Løgstrup:

---

<sup>42</sup> Scharmer taler om let-go og let-come i U-teorien, som udtryk for at slippe vores vante måder at se og gøre ting på og herefter lade det nye emergere.

*"En ustemt artikulation af et indtryk får nemlig kun en del, måske kun en smule med af det, som indtrykket rummer".*

(Løgstrup, 1983, s.12)

Først på det sidste møde oplevede jeg en intens, legende stemning i rummet og dermed en tilstrækkelig stemthed i forhold til fænomenet selv, som kunne hjælpe dem på vej i deres forhold til og artikulation af erfaringen.

Som det tredje peger Løgstrup på sprogets fortrolighed som en barriere for forståelsen, idet han skriver:

*"Med benævning af tingene med den første den bedste karakteristik har vi gjort os færdige med dem, endnu inden de når at gøre indtryk på os. Den betydning, der går ud over eller ligger bag ved benævningen og melder sig i indtrykket, får ikke lov at komme til".*

(Løgstrup, 1995 [1976]-a, s. 11)

Løgstrup gør det hermed klart, at en for hurtig benævning af tingene kan forhindre indtrykket i at hjælpe os på vej i vores forståelse. Dvs. vi fornemmer, at noget er på spil og forsøger at artikulere dette, men ved at anvende begreber for hurtigt, eller begreber vi ikke har forholdt os til på et dybere sansestemt plan, risikerer vi, at vi gør os færdige med indtrykket, før det overhovedet har nået rigtig at få fat i os. Dialogen forbliver da en jongleren rundt med tomme og ureflekterede selvfølgeligheder eller abstrakte begreber og antagelser uden større betydning, hvor indtrykket selv ikke levnes en reel plads. Måske var det nogle af disse faktorer, der var på spil i specialistgruppen? På den anden side, siger Dahlberg, Dahlberg og Nyström:

*"It could happen that researchers return from data gathering with interviews filled with superficial talk, which now appears to give little information. The interviews appear to have been conducted within the best guidelines of the art, but are scattered and confusing. Sometimes, however, as the analysis progresses, interviews that at first glance look completely worthless, later demonstrate that they contain gold nuggets".*

(Dahlberg, et al., 2008, s. 243)

Citatet udtrykker den oplevelse jeg umiddelbart var efterladt med efter det sidste og afsluttende interview, hvor det, der var blevet sagt, primært opleves som selvfølgeligheder og ikke nye overraskende tanker. Men selvom specialistgruppen ikke udviste

samme refleksionsevne eller refleksionstræning, som de andre to grupper, trådte der alligevel nye spændende perspektiver frem i kraft af deres deltagelse under analysen.

Retrospektivt kan man sige, at den fænomenologiske ambition, der var lagt op til fra start, viste sig at være for ambitiøs i forhold til medaktørerne generelt. I specialgruppen formåede de ikke kollektivt at løfte deres refleksioner op på et højere reflekteret plan jvf. Løgstrups tale om tomme begreber eller manglende stemthed. Erfaringerne for denne gruppe fremstod derfor primært som selvfølgeligheder i første ombæring. I relation til medforskerbegrebet og læringsprocesser i organisationer generelt har disse dog bidraget med stof til den diskussion, der fortsætter i kapitel 8. Ledergruppen derimod kan karakteriseres ved at have udvist et højere abstraktions- og refleksionsniveau i relation til forskningsprocessen.

#### 4.8.3 Hvilken form for data er der tale om?

Lotte Darsø benytter i sin afhandling (Darsø, 1999) Boisot til at forklare, hvordan data som oftest bliver betragtet i videnskabens verden, som rå informationer der omsættes til data (Darsø, 1999). I fænomenologien vil det ikke være korrekt at tale om informationer, idet det er langt mere værdiladede erfaringer og forståelser, der er på spil. I stedet forsøger man at kalde indtryk frem, som langt fra er nøgterne fakta eller data, som vi entydigt kan lægge en objektiviserende fortolkning ned over (Van Manen, 2002). Det kan derfor også virke misvisende, når jeg benytter udtrykket "data", men i mangel på bedre vælger jeg alligevel at bruge begrebet enkelte steder og beder læseren erindre, at der ikke er tale om objektive data i traditionel, forskningsmæssig forstand, men snarere erfaringer<sup>43</sup>.

Det materiale, der er indsamlet under feltstudiet, er audio-, video- og billedoptagelser, hvor noget skildrer spontant det, der sker lige her og nu, og andre er fremkommet gennem dialog med medaktørerne. Dvs. der er tale om såvel data baseret på en *naturlig indstilling*<sup>44</sup> (Zahavi, 2007) og ikke fænomenologisk reflekterede erfaringer.

<sup>43</sup> Her henvises til Gadamer's erfarings begreb og K. Martinsens og K. Erikssons ontologiske evidensbegreb (Martinsen & Eriksson, 2009).

<sup>44</sup> Ved naturlig indstilling henvises til Husserls forståelse, hvor den naturlige indstilling fremlagt af Zahavi er: "*Så længe vi lever et førfilosofisk liv, hvor vi blot er optaget af genstande i verden og praktiske gøremål, vil såvel den naturlige indstillings grundstrukturer som vores egen subjektivitets særkende forblive skjult...Den manøvre, hvor vi afholder os fra at følge*

ger, såvel som fænomenologisk *reflekterede* erfaringer. Tilsammen udgør disse forskellige erfaringsformer fundamentet for analysen. Dvs. der er tale om forskellige optagelsesformer, der udspringer af såvel planlagte som spontane forløb. Nogle gange har jeg eller medaktørerne eksempelvis grebet videokameraet uden forudgående aftale, eller jeg har slået audiooptageren til, fordi jeg har fornemmet, at der var noget særligt på færde i netop det øjeblik, og derfor har jeg ønsket at fastholde, deltagernes umiddelbare reaktion i forlængelse heraf. Andre gange har der derimod været tale om planlagte individuelle interviews, fokusgruppeinterviews eller dialoger fra workshop-pene, hvor enkelte af interviewene er transskriberet<sup>45</sup>.

#### 4.8.4 Det skriftlige sprog som afsæt for tydning

I fænomenologien spiller det skriftlige sprog en vigtig rolle. Det er under den skriftlige gengivelse af det erfarede, at vi bliver i stand til at få et mere objektiverende blik på erfaringen (Dahlberg, et al., 2008; Van Manen, 2002). I kraft af det skrevne ord distancerer vi os fra den levede erfaring og nærmer os et andet abstraktionsniveau, der kan hjælpe os med at komme en almen forståelse af fænomenet nærmere. På det tidspunkt, hvor vi begynder at skrive vores tydninger ind i det skriftlige materiale, begynder erfaringen at lukke sig omkring de temaer eller *betydningsenheder* (Kvale, 1997), vi har besluttet os for at fokusere på. Med andre ord er den hermeneutiske kredsnings begyndt.

Den grebthed fænomenet skabte i os i første ombæring, den intuitive fornemmelse af fænomenets essens<sup>46</sup> bliver omgjort til en skriftlig form, som sætter os i stand til at se en *entydig mening* i det erfarede (Martinsen, 1998). I relation til sproget taler Jacob Wolf om det ubetingede i det betingede (Wolf & Gjerris, 2002), hvor han ser alt som værende først og fremmest historisk betinget. Det gælder både vores *individuelle opfattelse af verden* og dermed også *vores sprog*, som vi bruger til at ud-

---

*vores naturlige inklination, betegnes som fænomenologisk epoché og reduktion*" (Zahavi, 2007, s. 20-21).

<sup>45</sup> Jeg har valgt fokusgruppeinterviewformen, fordi jeg har ønsket at bevare gruppen samlet også i de sidste refleksioner både som en stimulering og en hjælp til at tænke i forlængelse af hinanden. Men jeg har også tænkt det som et ekstra tjek af min egen forståelse i forhold til medaktørernes (Launsø & Rieper, 2005).

<sup>46</sup> Annelise Norlyk diskuterer i sin afhandling betydningen af essensbegrebet (Norlyk, 2009). I denne afhandling forstås essensen som den dybereliggende eller underliggende betydning af erfaringen.

trykke vores erfaringer af verden igennem. Men i det betingede og sprogliggørelsen af den måde, vi opfanger verden omkring os på, eksisterer der også ubetingede elementer, hvis vi vælger at følge Wolf og Løgstrup, såsom livsytringerne tillid, kærlighed, talens åbenhed (Løgstrup, 1995 [1976]-b). Legen kan være, som jeg ser det, et sådant ubetinget element, der i den gengivne fortælling fra feltstudiet (kapitel 6), er forsøgt nedskrevet utydet og utolket. Wolf vil nok sige, at der her ikke kan være tale om en ubetinget fremstilling, idet det ubetingede aldrig kan være fuldstændig uberørt i den skriftlige fremstilling, idet denne altid vil være betinget af vores sprog og (for)historie. Når jeg alligevel vælger at karakterisere denne fortælling som et ubetinget element, selvom jeg er enig med Wolf, så er det for at markere, at der her er tilstræbt fremlægning af en så naturlig og endnu ikke tydet eller tolket erfaring, som det overhovedet har været mig muligt til brug for kollegaer i akademiet. Med andre ord er erfaringen derfor søgt fremstillet som et ubetinget element for at få det endnu ikke tydede eller tolkede fænomen til at stå tydeligt frem. Norlyk siger med henvisning til Todres:

*“Researchers must write in a language that aims to elicit empathy in the reader. This means communicating the mood of a situation of experience and to write descriptions that are able to communicate a bodily sense of being there”.*

(Norlyk, 2009, s. 51)

Dvs. jeg har tilstræbt at kommunikere den stemning ud, jeg mente at fornemme i situationen – det legende øjeblik - og kombineret denne med flere gennemsyn af den videooptagede legesekvens.

#### 4.8.5 Fænomenets essens

De tekster, der er skabt (transskriptionerne og den ”ubetingede fortælling”) danner til sammen grundlaget for de forskellige betydningsenheder i analysen, der er forsøgt friholdt forklaringer og egne spekulationer. Dahlberg, Dahlberg og Nyström skriver med afsæt i Gadamer's tænkning:

*"The aim of understanding a text on its own terms implies avoiding the temptation to explain speculatively, or (linear) causally, or in other ways go beyond the presentation of the meaning of the phenomenon. Instead, the emphasis is on being present to data as given in the lifeworld description".*  
(Dahlberg, et al., 2008, s. 237)

At forstå en tekst er ifølge Dahlberg at være parat til at lade erfaringen, gengivet i teksten, tale for sig selv, uden at man forsøger at tolke teksten, samtidig med at denne læses igennem. Eller sagt med andre ord, at give teksten fri og lade fænomenet selv tale. Dette må ikke misforstås som et forsøg på at skabe afstand til teksten eller at objektivere den. Tværtimod handler det om at gå ind i en intensiv dialog med teksten (Dahlberg, et al., 2008; Gadamer, 2004 [1960]) for at finde hen til fænomenets essens i den kontekst, den levede erfaring udspringer af. Samtidig er det en erkendelse af, at det, vi søger i vores fænomenologiske og hermeneutiske forståelse, er en udtømmelig kilde med mange forskellige essensforståelser betinget af den måde, man som forsker foretager sin dialog på. Eller som Gadamer udtrykker det:

*"At udtømme en teksts eller et kunstværks sande mening er ikke noget definitivt, men er tværtimod en uendelig proces".*  
(Gadamer, 2004 [1960], s. 284)

Husserl, tolket af Dahlberg, Dahlberg og Nyström, mener dog at se en essentiel mening knyttet til selve fænomenet. Dvs. fænomenet indeholder jf. Husserl en bestemt betydning, som er central for det pågældende fænomen. Hvis denne betydning ændrer sig ændrer fænomenets essens sig på tilsvarende vis. Dvs. vi har nu ikke længere med det samme fænomen at gøre. Eller sagt med Dahlbergs egne ord:

*"There is a general form of the phenomenon....An essential meaning or essence to the phenomenon, which makes the phenomenon what it is. If the essential meaning changes in a certain way, it is a different phenomenon".*  
(Dahlberg, et al., 2008, s. 250)

Er dette helt korrekt? Kan vi overhovedet tale om en definitiv betydning af et fænomen? Har det samme fænomen netop ikke mange forskellige betydninger, som Gadamer lægger op til, som vi bare ikke kan se, fordi vi særligt som forskere



begrænses af vores søgen efter den essentielle betydning af fænomenet. Lad os et kort øjeblik vende os mod kunstens verden.

En af de kunstnere, jeg som tidligere professionel gallerist har arbejdet sammen med, var optaget af tandkruset som fænomen. Tandkruset som de fleste forskere højst sandsynligt vil vælge at undersøge i en badeværelseskontekst for at forstå "den rette betydning" af tandkrus som fænomen. Hvis vi så tandkruset malet og skildret i denne sammenhæng og med en tandbørste i, ville vi sikkert hurtigt finde frem til den betydning, de fleste vil forbinde genstanden med, nemlig at et tandkrus er noget, vi bruger, når vi børster tænder på badeværelset. Men den omtalte kunstner var optaget af fænomenet tandkrus. Hun var fascineret af tandkruset og placerede det derfor i andre - og for de fleste af os andre - alternative og uvante kontekster, som gav kruset en helt anden betydning, end det vi var vant til at forstå herved. På den måde fik hun os som beskuer, måske for første gang, til rigtig *at se* tandkruset. At se det unikke der også kan være knyttet til tandkruset som et fænomen. Hun placerede det for eksempel som en prydggenstand på en hylde med en enkelt blomst i, hvor hylden ikke var klart defineret, men derimod tandkruset og den lille blomst, som var blevet til en fin, lille prydggenstand, der fremstod klart og tydeligt som det vigtigste element i billedet. Tandkruset var nu ikke længere blot en funktionsgenstand, det var blevet ophøjet til noget smukt, unikt eller interessant at se på. Det var blevet til en kunstgenstand, som medierede en anden skønhed (sandhed) frem.

Er tandkruset blevet til et andet fænomen, fordi det blev vist i en overraskende kontekst, som Husserl udtrykte det? Eller ser vi netop ikke fænomenet, tandkrus mere tydeligt og klart, fordi det blev vist i en ikke forventet kontekst? Kan man overhovedet tale om, at en af de to forståelser af fænomenet er mere korrekt end den anden? Hertil vil Gadamer nok svare nej (Gadamer, 2004 [1960]). Begge eksempler viser os fænomenet – tandkrus - men med flere forskellige betydninger indlagt i det, hvilket netop er det, Martinsen lægger op til, når hun skriver:

*"Vi skal som fenomenologer (og livsfilosofer) ikke stille oss tilfreds med den ene profil gjenstanden, saken eller personen tilbyr, men utforske flere sider ved hvordan saksforholdet eller personen er gitt for oss".*

(Martinsen, 2006a, s. 53)

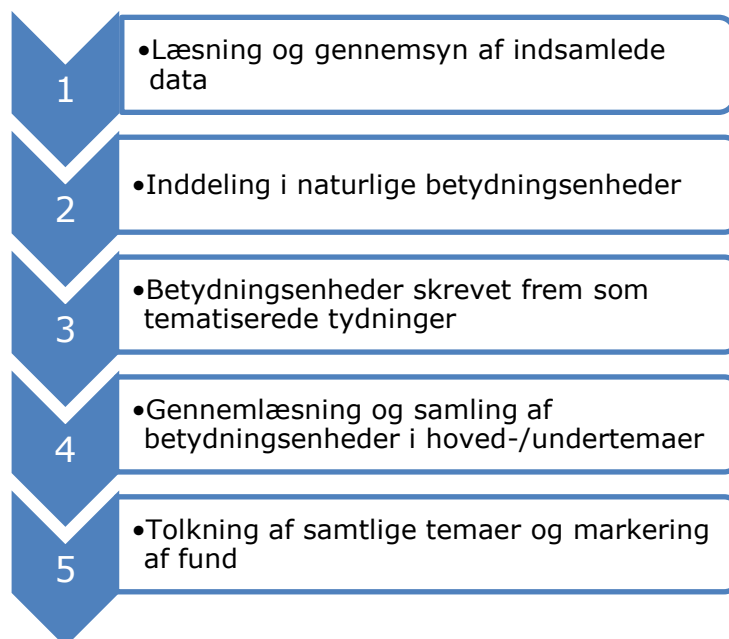
Ved at udforske tandkruset som en funktionsgenstand, tandkruset som en prydggenstand eller en levendegjort fortælling i et billede, hvor det er blevet til et kunstobjekt,

bliver det mulig at se fænomenet i sin mangfoldighed og dermed opnå en større betydningsrigdom.

Først når vi suspenderer vores egne forforståelser (epoché) og "tøjler" (bridling) os selv i tekstlæsningen, bliver vi åbne for ikke kun én tolkning, men flere fortolkninger hvor det ikke er den ene eller den anden tolkning, der er den eneste sande. Derimod er det afgørende, at vi som forsker giver en transparens ved at forklarer og tydeliggøre den proces, der har ledt hen til essensforståelsen, og det vi ser som sandheden i den konkrete situation.

#### 4.9 ANALYSEMODEL SOM OPTAKT TIL ANALYSEN

Vi er hermed nået til analysens start. Den samlede analyse har ikke fulgt en bestemt metode, men baserer sig netop på de forskellige fænomenologiske overvejelser, der har ledt hen til udformningen af nedenstående analysemodel jf. figur 4.9.



Figur 4.9 Thorsted, 2011: Analysemodel for den anvendte fænomenologiske aktionsforskningstilgang

Første trin er gennemlæsning af de indsamlede data. Efter at disse er blevet set, læst og transskriberet, er de inddelt i naturlige betydningsenheder uden forsøg på tyding eller tolkning jf. de foregående diskussioner. Resultatet af denne første inddeling er skrevet frem og vist udførligt i kapitel 6. Som det tredje trin er betydningsenhederne tydet og samlet i to overordnede temaer, der vedrører henholdsvis *fænomenet leg* og *legens rolle*, hvilket er skrevet ud i henholdsvis kapitel 7 og 8. Disse tre første trin i analysemodellen er tæt beslægtet med Kvales anvisninger i forhold til det, han benævner "*meningskondensering*" med inspiration fra fænomenologen Giorgi, (Kvale, 1997, s. 192).

Men hvor Kvale som det fjerde trin lægger op til en behandling af hver enkelt betydningsenhed i relation til undersøgelsens *specifikke formål*, vælger jeg i stedet at gennemgå alle betydningsenhederne i relation til de to overordnede hovedtemaer, der udspringer af det bærende forskningsspørgsmål. Dette er sket, uden at jeg har ladet mig styre af et bestemt formål. Derimod er "*bridling*" den bærende kraft lige til det sidste i analysen. Som det femte og sidste punkt, benyttes hoved- og undertemaerne fra niveau fire til en sidste tolkning og fremlægning af fund, affødt af undersøgelsen.

#### 4.10 OPSUMMERING AF KAPITEL 4

Kapitlet blev indledt med en kort introduktion til aktionsforskningen og de kriterier, der gjorde sig gældende for valget, inden blikket blev rettet specifikt mod *co-operative inquiry*. Den viden der genereres i *co-operative inquiry* udspringer af en række aktionscyklusser, hvor den trefasede model, der er praktiseret i feltstudiet diskuteres. Herefter følger en diskussion af *første-*, *anden-* og *tredjepersonsperspektivet*, *medforskerfunktionen* og *forskerens rolle*.

Hvor aktionsforskningen er optaget af de handlinger, der kan føre til vidensgenerering, er fænomenologien optaget af, hvordan vi kan gøre os parate til forståelsen. Vi bevæger os hermed væk fra en *praksis*-tænkning til *praxis*, som tager sit afsæt i en særlig værensforståelse, der overskrider den *traditionelle metodelæres kontrolområde* (Gadamer, 2004 [1960]). Dvs. der er tale om en ontologisk sandhedserfaring, der udspringer af *den levede erfaring*, hvor spørgsmålet ikke længere er, hvad vi *gør*, men hvad der *sker* med os i mødet med fænomenet. Når vi træder ind i undersøgelsesfeltet, må vi derfor gøre brug af *epochéen* og *bridling*, som hjælper os med

henholdsvis at sætte parentes om de forforståelser og grundantagelser, vi ellers risikerer at lade os styre af, og ikke at forhaste os i forståelsesprocessen.

Martinsen er med til at åbne op for en anden diskussion rettet mod *tydning* og *tolkning*, som er to forenende modsætninger, der hjælper os på vej til forståelsen. En forståelse der udspringer af det sansestemte indtryk og en erfaring, der ikke kan anskues som nøgterne data, men derimod fremstår som værdiladede og betydningsbærende erfaringer, vi ikke kan underlægge en objektiverende fortolkning.

Som et sidste aspekt genoptages diskussionen omkring forskerens rolle, som denne gang udvides med Martinsens begreb - *personorienteret professionalisme* - der hjælper os til at forstå, at forskeren ikke alene er at betragte som en professionel, men også som et deltagende menneske, der lader "hjertets øje" guide sig i forskningsforløbet. Kapitlet afsluttes med en introduktion til den anvendte analysemodel.

## 5. BESKRIVELSE AF FELTSTUDIET

### 5.1 INTRODUKTION TIL KAPITEL 5

De tidligere kapitler har tydeliggjort relevansen af undersøgelsen og vist de forskellige videnskabelige positioner, der er i spil, og har indkredset legen teoretisk. Dette kapitel har som mål at beskrive, hvad der er foretaget i feltstudiet og dermed skabe en fornøden transparens omkring de overvejelser, biases og beslutninger, der har haft indflydelse på feltforløbet. Ladkin skriver:

*"Transparency also means being as truthful as possible about the reasons behind choices taken in the research process, and in being committed to articulating biases that affect framings and interpretations".*

(Ladkin, 2003, s. 546)

Transparens betyder at være åben og ærlig omkring de beslutninger, der er truffet undervejs. Eller som Kvale tilføjer - det gælder:

*"ikke så meget, om man kan indtage en anden holdning til de foreliggende data, (det er givet på forhånd), men om en læser, der anlægger samme synspunkt, som forskeren har artikulert, også kan se, hvad forskeren har set, uanset om han er enig deri eller ej".*

(Kvale, 1997, s. 204)

Transparens handler derfor også om at etablere en gennemsigtighed af hele processen og tydeliggøre det, man har set og besluttet undervejs.

Kapitlet indledes med en diskussion af de etiske overvejelser, der ligger som en ydre ramme for undersøgelsen, før blikket rettes mod det konkrete feltstudie udført hos LEGO.

De forskellige aktioner og overvejelser gjort i relation til feltstudiet beskrives og suppleres med diverse oversigter og illustrationer.

### 5.2 ETISKE OVERVEJELSER

Løgstrup skriver, at et grundforhold i det menneskelige møde er, at vi møder hinanden med tillid og åbenhed (Løgstrup, 1957). Dvs. vi er parate til at udlevere os

selv og sætte os selv på spil i det gode møde. Det er derfor relevant som forsker at gøre sig nogle etiske overvejelser, så den tillid, der vises os i feltet, ikke kan tolkes eller erfares som et personligt misbrug eller et overgreb på den personlige integritet. For at undgå, at der efterfølgende kan opstå beskyldninger om en uetisk eller en umoralsk optræden, er det derfor væsentlig på forhånd at forholde sig til de konsekvenser, ens færd i feltet kan have. Uden at gøre dette til en lang etisk diskussion vil jeg kort redegøre for de overvejelser, der ligger bag denne undersøgelse med henvisning til Broussine, der med afsæt i kreative processer siger:

*"There are three ways in which we need to consider ethics as we use creative methods.*

- *The first concerns working with research participants' feelings, emotions, recollections, stories and personal experiences as empirical data.*
- *The second has to do with the vividness of the research experience for participants who produce drawings, work with poetry, stories, drama and dialogue in the inquiry.*
- *The third focuses on the need to withhold some information about the inquiry process from the prospective research participants in order to engage them spontaneously."*

(Broussine, 2008, s. 43)

For det først markerer Broussine betydningen af personlig integritet, som det næste taler han om den særlige levendegjorte og kreative erindrings betydning, og som det tredje berører han den åbenhed, processen er båret af. Idet feltstudiet, og de aktioner der er foretaget, i høj grad er baseret på leg og dermed kreative processer, er Broussines overvejelser fundet relevante.

### 5.2.1 Bevarelse af personlig integritet

I forhold til det første aspekt har jeg som forsker og facilitator af de forskellige lege forsøgt at være opmærksom på ikke at overskride grænsen for det private. Et emne ledergruppen selv bringer på tale under det sidste møde, hvor de før mødet i en anden sammenhæng har haft en diskussion omkring privatsfære kontra personlig sfære. Ved den private sfære forstår de emner eller dialoger, som de egentlig ikke

umiddelbart ønsker at tage op med arbejdskollegaerne. Ved den personlige sfære finder de derimod emnet relevant og befordrende for gruppen som helhed. Her er der tale om personlige tanker og erfaringer, som kan være relevante for en styrkelse og udvikling af gruppen. For at forstå kollegaen er det ifølge lederne vigtigt at kende det værdisæt, den enkelte baserer sig på og handler ud fra. Dermed bliver det, som hovedparten af deltagerne ser det, nødvendigt ind imellem også at åbne op for det mere private jeg. Efterfølgende tekst er et udpluk af den omtalte samtale:

*”Personligt er jo ikke det samme som privat. Og jeg er ikke helt sikker på det. For det kommer an på, hvor man trækker den skillelinje for privat og personlig. Altså, jeg har et offentligt jeg, og jeg har et privat jeg. Jeg er jeg, og det er en blanding af det private og det professionelle. Hvis jeg kun ser det halve menneske, er det ikke fordi, jeg har lyst til at snage ind i folks dybe personlige, private ting. Det er mere, ’jeg vil bare gerne vide, hvem de er’, og det er også det private. Det er det hele menneske. Legen kan bare være med til, at jeg føler, at jeg lærer det private lidt at kende, uden at jeg skal stå og bore. Eller at folk skal føle sig overdrevet analyseret. Der er et eller andet med det at bare forstå folks værdisæt. Jeg synes, at der er mange ting der bliver overført i leg, når man tænker over det”.*

Gennem legen oplever lederne, at de får en anden forståelse af hinanden og en indsigt i mennesket bag den professionelle attitude, som de finder relevant for samarbejdet. Fordi den viden, de får, udspringer af leg, føler de det naturligt og netop ikke personligt intimiderende eller overskridende i forhold til privat-sfæren.

Hvis vi sætter Broussines tanker og gruppens erfaringer i spil med den udførte forskning, så er målet med undersøgelsen at skabe en videnskabelig viden, der indeholder en grad af almengyldighed (Gadamer, 2004 [1960]). Dvs. en viden der løftes fra det personlige plan til noget alment gyldigt, ikke at misforstå som en særlig lovmæssighed i kvantitativ forskningsforstand, men som vejledende og *generaliserbar* i kvalitativ forstand (Kvale, 1997, s. 227-229). Dvs. en subjektiv erfaring der i den kvalitative og humanistiske forskning erkendes som værende unik, samtidig med at den er omsat til noget alment. Eller sagt med andre ord, at omsætte den enkelte deltagers personlige erfaring til videnskabelig viden.

### 5.2.2 Levendegørelse og erindringskabende

Legen eller kreative øvelser forstærker de indtryk, vi får (Broussine, 2008). Det er en af styrkerne ved leg, som Gauntlett beskriver det (Gauntlett, 2007). Faren opstår dog, hvis oplevelsen kommer til at fremstå som en negativ og dårlig erindring. Det er mig bekendt ikke sket for nogen af deltagerne. Men jeg har tidligere oplevet kriser i legeforløb, hvor jeg bl.a. på et tidspunkt vendte tilbage tre måneder senere for at interviewe en person, jeg troede, havde følt sig intimideret. Til min forundring viste det sig, at det forholdt sig stik modsat. Processen havde tværtimod fået et relevant problem frem i lyset, som godt nok var personrelateret, men fordi processen satte en positiv udvikling i gang både hos deltageren og gruppen som helhed, kom oplevelsen til at fremstå som en positiv og ikke negativ erindring. Forklaringen kan findes i den *beskyttende ramme* legen skaber (Apter, 1991), som netop tillader grupper at bevæge sig ind i legeprocesser og ind på grænseområder, uden at dette efterlader negative erindringer.

### 5.2.3 Fuld åbenhed

Som det tredje punkt peger Brousinne på de situationer, hvor man er nød til at tilbageholde oplysninger for medaktørerne. Det skisma har ikke eksisteret i dette forskningsprojekt, da der ikke har været noget at skjule. Men i specialistgruppen gav enkelte af deltagerne på det afsluttende møde udtryk for, at de mistænkte ledelsen for at have en skjult dagsorden med projektet.

### 5.2.4 Organisatorisk sårbarhed

De oven for anførte overvejelser er alle relateret til det enkelte menneske og det humane aspekt i forskningsprocessen, men som forsker i organisationer er der også en etik relateret til organisationen som et hele. Dette refererer Schein til som "*client vulnerability*" (Schein, 1987, s. 21). Schein differentierer mellem to forskellige roller - klient - og etnograf-rollen. Hvor klientrollen er konsulenten, der er ansat til at skabe forandring i en organisation, er etnografens rolle mere observerende og dataopsamlende sagt meget forenklet. I forhold til denne undersøgelse må min rolle nok karakter-



riseres som "klientrollen", idet ambitionen fra start har været at skabe en ny læring eller forandring af det bestående. Schein siger:

*"They must produce some version of 'truth' without changing too much of that which they have studied".*

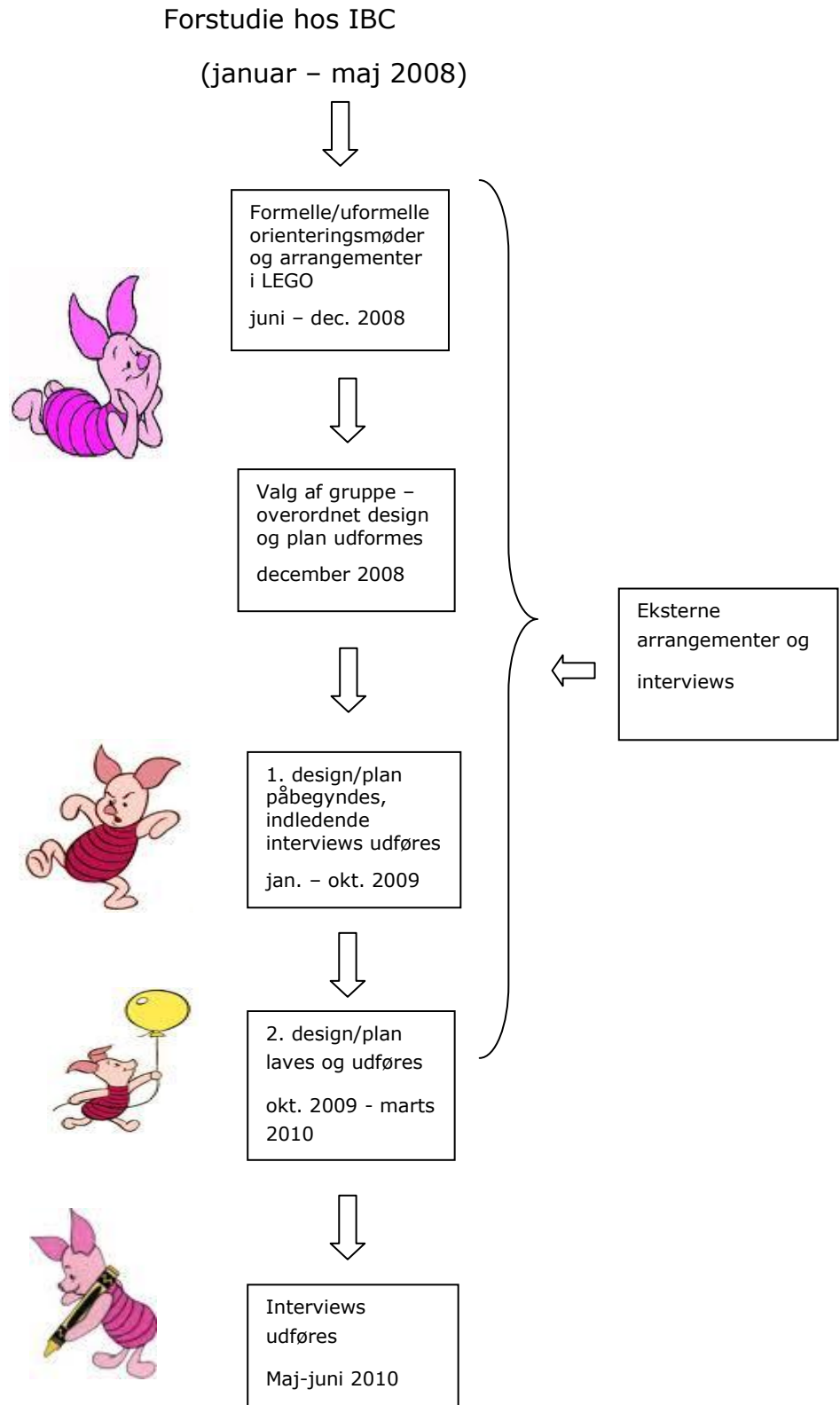
(Schein, 1987, s. 22)

Hvis organisationen - medaktørerne - ikke selv kan gennemskue den konsekvens eller de implikationer, forskningsprojektet kan føre med sig, er det forskeren som en professionel, der har til opgave at optræde ansvarligt, åbent og ærligt over for organisationen. Jeg har derfor løbende haft en tæt kontakt til min virksomhedsvejleder, hvor jeg har fremlagt de erfaringer og observationer, der er gjort undervejs, netop for ikke at risikere at skabe en sårbarhed som resultat af forskningen, der sidenhen kunne kritiseres.

### 5.3 FORMÅL OG OVERSIGT OVER FELTSTUDIET

Formålet med feltstudiet har været at undersøge, *hvad legen er og gør ved os*, når vi møder den i en organisatorisk sammenhæng. Målet har ikke været specifikt at finde frem til, hvad vi kan *bruge legen til*, men at undersøge det særlige livsfænomen leg er, når det udfolder sig spontant eller som led i en planlagt proces. Der er hermed tale om leg udført og udforsket af voksne.

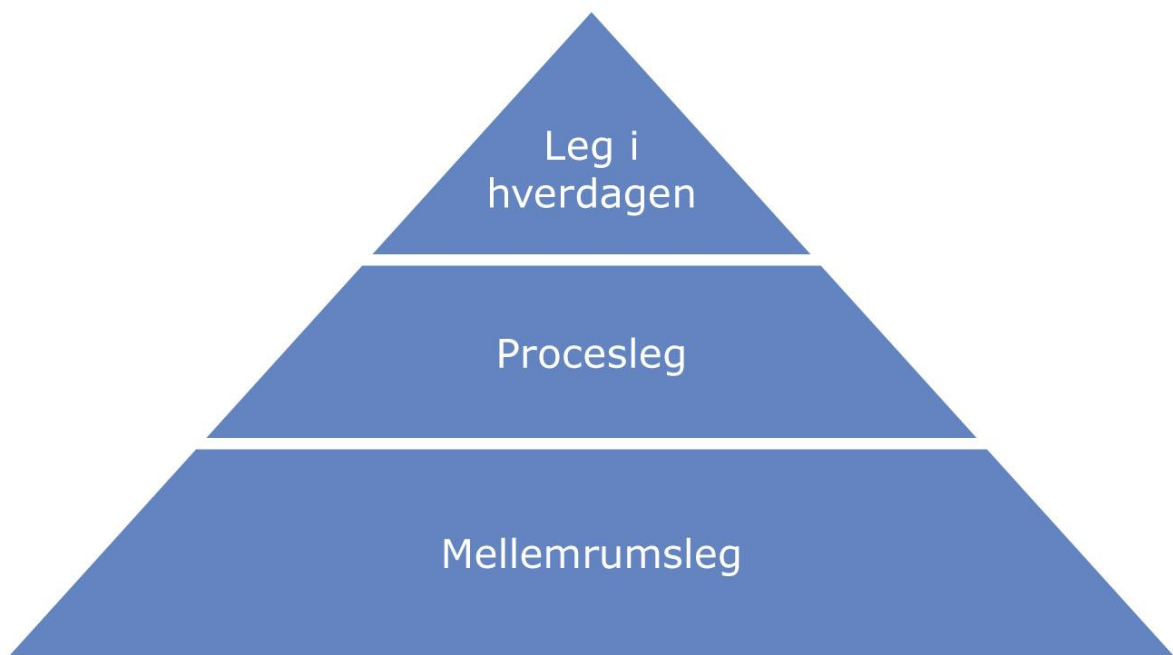
Figur 5.3 viser det samlede feltstudie-forløb fra januar 2008 og frem til afslutningen i juni 2010. Illustrationen viser samtidig strukturen for indeværende kapitel. De "sjove" figurer markerer, at dette i høj grad har været en emotionel proces, der som mange andre aktionsforskningsforløb har været præget af skiftende sindsstemninger og følelsesmæssige udsving, idet planer og design har været direkte afhængige af en række forskellige faktorer knyttet til organisationens bevægelser, og hvor det perfekte design er utopi.



Figur 5.3 Thorsted, 2011: Forskningsforløb for "Den Legende Organisation"

#### 5.4 DE TRE ORGANISATORISKE LEGENIVEAUER

Forstudiet hos IBC løb fra januar til og med maj 2008. For at skabe en platform at tale ud fra og for at få projektet introduceret i de to organisationer blev der fra start af skabt en model til illustration af de tre legeniveauer, som jeg umiddelbart så legen udfolde sig på. En model der viste sig anvendelig som introduktion og for den fortløbende diskussion.



Figur 5.4 Thorsted, 2011: Organisatoriske legeniveauer

Første niveau er den lille mellemrumsleg, som kan opstå spontant som en joke, et spil bordtennis på gangen, fejring af en begivenhed etc. Men den kan også være planlagt som en aktivitet til få en stemning løftet, mere energi ind i en gruppe, som vi kender det fra "energizeres" eller "icebreakers" (Darsø, 2004b). Niveau to er leg integreret i en planlagt proces. Der kan her være tale både om indlæggelse af en lille mellemrumsleg til fremmelse af processen, men også om en eller flere længerevarende lege til skabelse af læring, kreativitet, teambuilding mv.. Niveau tre er leg som en del af hverdagen. Et kulturelt element hvor legen anerkendes og anvendes helt selvfølgelig i organisationen eller af en eller flere subkulturer i kulturen.

## 5.5 INDTRÆDEN I LEGO

### 5.5.1 At orientere sig

#### INDTRÆDEN I ORGANISATIONEN

De første måneder i organisationen oplevede jeg mig selv som etnografen, der træder ind i feltet. Ved at tilbringe en længere periode med folk fra kulturen begyndte jeg at fornemme, hvordan denne skilte sig ud fra det, jeg allerede kendte til (Hastrup & Ramløv, 1989). Som i etnografiske studier fordrer aktionsforskningen, at man opnår en god kontakt med mennesker fra det miljø, man ønsker at studere. Det er derfor væsentligt, at man færdes i kulturen og deltager i forskellige aktiviteter for at skabe den nødvendige forbindelse til få, vigtige informanter, som kan hjælpe en med at forstå det liv, der udfolder sig i feltet (organisationen). Hvor etnografen foretager observationer i forsøget på at finde interessante data, der kan repliceres og anvendes til en uddybende beskrivelse af det sociale system forstået som underliggende strukturer (Schein, 1987), er aktionsforskeren optaget af samarbejdet med folk fra praksis. I mit tilfælde havde jeg endog en intention om at inddrage folk, der kunne fungere som *medforskere*.

Inspireret af etnografen Kirsten Hastrup introduceres to nøglebegreber - "*redskabsskur*" og "*tankerum*" (Hastrup & Ramløv, 1988). I "*redskabsskuret*" er forskeren trådt ud i praksis for at deltage på så vidt muligt lige fod med de folk, der er en del af den pågældende kultur. Det kræver både indlevelse og sensibilitet, når man på den ene side som forsker forsøger at blive indlemmet i kulturen, samtidig med at man også bestræber sig på at opretholde den nødvendige distance til det observerede. En objektiv distance der ikke må opfattes, som om man som etnografisk forsker ikke har erkendt, at der i sidste instans er tale om en konstrueret og subjektiv tolkning, som Hastrup og Ramløv også beskriver det (Hastrup & Ramløv, 1989). Men en markering af at den bevægelse, man som forsker foretager sig de første måneder i feltet er en vekselvirkning mellem nærhed og afstand, hvor man forsøger at betragte det sete og skete så objektivt som muligt. Når man befinder sig i "*tankerummet*", er man vendt alene tilbage til "*studerekammeret*" for at begribe både det særegne og universelle i det erfarede (Hastrup & Ramløv, 1988).

Når jeg vælger at inddrage Hastrups tanker, er det for at illustrerer den første periode fra juni til december 2008 jf. figur 5.3, hvor jeg som etnografen mødte og observerede kulturen fra redskabsskuret for at finde frem til den del af organisationen, som projektet kunne have relevans for. Fra start af blev jeg spurgt, hvor jeg kunne tænke mig selv og mit projekt placeret. I fællesskab med den øverste direktør blev det besluttet, at jeg skulle referere til HR. Det betød, at jeg fysisk blev placeret ved siden af HR direktøren, der også blev min interne virksomhedsvejleder og kontaktperson i LEGO. Ved det første møde blev jeg tilbudt at tage afsæt i LEGO Serious Play. Jeg takker dog nej med den begrundelse, at det vil være for begrænsende at fokusere på et bestemt legeprodukt, når jeg ønskede at undersøge leg i bred forstand som fænomen og ikke kun i et bestemt formålsstyret lys. Dette afslag accepteres straks.

Fra dag et vælger jeg at sige "vi", når jeg omtaler mig selv i forhold til LEGO, fordi jeg fra IBC erfarede, at det er vigtigt for de ansattes opfattelse af mig, at jeg ikke udskiller mig selv ved at referer til henholdsvis mig og dem, men som et fælles "os".

### 5.5.2 Placering af projektet

Med bistand fra vejlederen begynder jeg at afholde en række møder med centrale folk (jf. den første boks i figur 5.3). Målet var at finde frem til en gruppe, der er motiveret til at gå aktivt ind i forskningsprojektet. Forholdsvis hurtigt får jeg kontakt med den direktør, der bliver den centrale person for forskningsprojektet. Der kommer dog til at gå ca. et år, før den første aktion foretages. Undervejs får jeg henvendelse fra enkeltpersoner, der finder projektet spændende. De har bl.a. set det præsenteret på intranettet, hvor i alt 1000 mennesker linker sig ind på den artikel (bilag 1), en af LEGO journalisterne med bistand fra mig selv sender ud. Ifølge journalisten er det mange læsere, i forhold til hvor mange der gennemsnitligt læser intranet-indlæg, hvilket jeg tolker som en interesse for projektet.

Nedenstående tabel 5.5.2 er en opsummering og oversigt over de notater, der er gjort undervejs i diverse logbøger, som er ført på både et opsummerende og et

handlingsorienterede plan. Enkelte steder indeholder logbøgerne længere refleksioner efter afholdte møder eller uformelle samtaler.

Hvad	Antal	Hvem	Hvorfor	Hvordan
Orienteringsmøder	38	LEGO ansatte på forskellige niveauer	For at få en forståelse af organisationen og blive indlemmet heri. At finde frem til placeringen af forskningsprojektet og gøre det synligt	Formelt arrangeret møder
Orienteringsmøder	4	Topniveau i organisationen	For at få en forståelse af organisationen og blive indlemmet heri. At finde frem til placeringen af forskningsprojektet og gøre det synligt	Formelt arrangeret møder
Uformelle møder	28	Forskellige ansatte på forskellige niveauer i organisationen	Ikke planlagte møder som er opstået mere eller mindre spontant, fordi folk har vist interesse for projektet, eller fordi jeg som forsker har fundet det relevant at give en introduktion	Uformelle møder
LEGO arrangementer	16	Arrangementer internt i LEGO	For at forstå organisationen, blive accepteret og få projektet synliggjort i organisationen. Afholdelse af enkelte workshops	Dommer i First LEGO League, LEGO konference, julefrokost, LEGO Serious Play kursus, intranet, medarbejdernes jubilæumslegat, workshops mv.
Eksterne arrangementer	16	Arrangeret af folk uden relation til LEGO	For at blive inspireret, lære nyt, være i foraer med mulighed for udveksling af erfaring med andre	Konferencer, storytelling kurser, egne faciliterede workshop i eksternt regi, LAICS
Eksterne interviews	5	Scharmer, Resnick, Schein, MIT learning lab	Akademisk dialog omkring leg/aktionsforskning	Optaget interviews
Individuelle interviews internt i LEGO	11	10 deltagere fra pilotgrupperne, CEO for LEGO, ejer af LEGO (alle afholdt på LEGO)	For at forstå hvordan man tænker leg i LEGO både før/efter pilotprojektet Base for analysearbejde	Optaget interviews hvor 3 er transskriberet

Fotos	Ca. 100	Forsker og medaktører	Billeder taget i relation til pilotprojekterne	Fotos lagt ud på fælles database
Skriftlige dokumenter brugt undervejs gennem pilotforløbene	20	Forsker og medaktører	Til understøttelse af pilotforløbene	Powerpoint, egen logbog, præsentationer, mødereferater, udelte artikler, introduktionskriv vedrørende forskningsprojektet etc.
Fokusgruppe interviews	2	De to sidste pilotgrupper (specialist/leder)	Samlet dialog til brug for analysen	Begge optaget og den ene transskriberet
Introduktionsmøder for de enkelte ledes grupper (1. design)	3	De første grupper der var tænkt som pilotgrupper	Til at igangsætte pilotgrupperne	Foretaget notater og audiooptagelser
Session med ledergruppe (1. design)	2	1. ledergruppe	Opstart af projektet, som pga. omstruktureringer ændrede sig til en ny sammensætning	Session med brug af skype Videooptaget
Sessions med 2. ledergruppe (2. design)	2	2. ledergruppe	Brugt i analysen	Forsker faciliterede sessions med enkelte video- og audiooptagelser
Sessions med specialistgruppe (2. design)	4	IT gruppen	Brugt i analysen	Forsker faciliterede sessions med enkelte audiooptagelser
Optakts-, planlægnings og orienteringsmøder vedr. pilotprojekterne	38	Direktøren for afdelingen, koordinatører for pilotgrupperne	Forberede, designe, omjustere, orientere, planlægge etc.	Primært formelt planlagte møder

Figur 5.5.2 Thorsted, 2011: Specificeret aktivitetsoversigt

### 5.5.3 Kriterier for udvælgelse af projektgruppe (sampling)

Valget af den primære samarbejdspartner i organisationen bunder i direktørens interesse for projektet allerede tidligt i forløbet. Han finder også min eksistentielle tilgang interessant og relevant, idet han er optaget af spørgsmål som work-life balance i forhold til sin del af organisationen. Han har desuden selv en videnskabelig baggrund, idet han er erhvervsforsker. Denne direktør viser sig på flere måder at blive en vigtig person for projektet. For det første fordi han bliver nøglepersonen som øverst ansvarlig for projektgrupperne. For det andet er han en travl mand, der

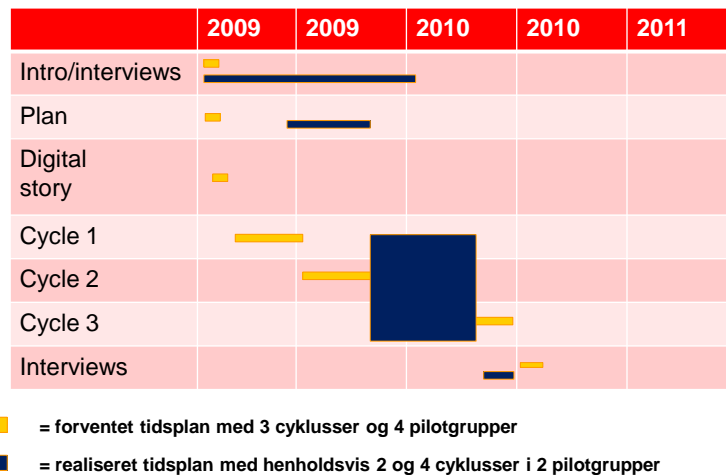
gentagende gange bliver flaskehals for de planlagte aktiviteter. For det tredje viser han sig at være en særdeles kompetent medforsker i kraft af sin abstraktions- og refleksionsevne.

#### 5.5.4 overordnede design og plan

Nedenstående figur 5.5.4 viser, hvordan den oprindelige plan tog sig ud sammenholdt den realiserede.



Projektplan



Peter's pilot group 15<sup>th</sup> of December 2008

Ann Charlotte Thorsted LEGO System A/S

Figur 5.5.4 Thorsted, 2011: Tidsplan for projektet

Som planen illustrerer, kom den indledende fase til at tage betydelig længere tid end forventet, bl.a. fordi der konstant var travlhed i organisationen, og fordi der skete organisationsændringer undervejs, som fik indflydelse på projektforløbet. Der blev afholdt en række indledende møder, hvor jeg og direktøren i fællesskab forsøgte at finde frem til et design, der både kunne indfri mine ønsker som forsker og samtidig passe ind i gruppens øvrige aktiviteter. Det var her afgørende, at projektet ikke blev et appendiks udelukkende til brug for min forskning, men at det blev indplaceret i en sammenhæng, der også ville give mening for deltagerne og dermed øge sandsynligheden for læring, forandringskabelse og engagement.



Møderne førte i første ombæring til en beslutning om etablering af en pilot-gruppe svarende til direktørens ledergruppe og tre undergrupper styret af hver deres respektive ledere. To af undergrupperne var fra Danmark og en fra USA, hvilket jeg fandt interessant i forhold til spørgsmålet om landekulturens indflydelse på legeopfattelsen. Det samme gjorde sig gældende i relation til kønsfordelingen, hvor jeg tilstræbte en repræsentation af begge køn i grupperne. Selvom sampling ikke umiddelbart spiller en større rolle i den fænomenologiske litteratur (Norlyk, 2009), idet det er førstehånds-erfaringerne og variationen i disse, der er det interessante, så vælger jeg alligevel at markere disse overvejelser, idet de havde betydning for de indledende overvejelser og erfaringer. Det viser sig dog i praksis at være umuligt at indfri disse refleksioner i form af sampling. Derfor behandler afhandlingen ikke kønsfordelingsaspektet yderligere.

#### 5.5.5 Første design/plan

År 2009 indledes med en række interviews af de deltagende ledere for at få indkredset, hvilke forforståelser der eksisterer omkring leg, før vi starter aktionsforløbet. Der bliver brugt ca. en time på hvert interview, som foregår fysisk på LEGO. Et af interviewene transskriberes, idet jeg fornemmer, at det indeholder mange interessante aspekter. Jeg indleder med et informationsmøde for ledergruppen, hvor jeg introducerer projektet og planen i figur 5.5.4. Folk virker umiddelbart interesseret. Jeg gør på mødet opmærksom på, hvordan jeg ser min egen rolle og deres. Min som projektleder og koordinator men ikke konsekvent som facilitator, hvilket jeg understreger. Jeg forsøger i stedet at lægge op til et fælles engagement og dem som *medforskere*. Begrundelsen for at markere deres og min rolle er, at jeg hos IBC oplevede mig selv som en facilitator, der konstant var den styrende for forløbet. Denne gang er ambitionen at opnå en større involveringsgrad og diversitet i datamaterialet bl.a. ved at bringe den enkeltes tilgang til leg mere i spil. Det viser sig dog at blive en vanskelig opgave, og retrospektivt kunne man sige en forkert tilgang.

*"working in a collaborative manner still requires a leadership function, even if it is providing 'holding space' for the inquiry to unfold"*

(Ladkin, 2003, s. 543)

Som forskere bør vi, som Ladkin gør opmærksom på, fremstå som den ansvarlige for projektet - være den motiverende kraft der, hvis vi er heldige og dygtige nok, kan skabe et engagement hos medaktørerne. Men det sker ikke alene ved at nedtone forskerens ansvarlighed, at udnævne deltagerne til medforskere og inddrage dem regelmæssigt, som jeg forsøgte.

Tiden går, og jeg begynder at blive urolig for tiden. Møder bliver skubbet. Jeg er væk på et forskningsophold tre måneder i Boston i foråret 2009, men prøver alligevel at holde kontakten fra udlandet, så vi kan komme i gang, så snart jeg vender tilbage. For at hjælpe de tre ledere i gang med hver deres gruppe, afholder jeg et introduktionsmøde med hver gruppe, hvoraf det ene foregår i USA. Planen er, at lederne hver især og ledergruppen som et hele skal definere det spor<sup>47</sup>, som de gerne ser legen indgå i, før vi begynder aktionerne. Begrundelsen er at finde frem til projektets relevans for deltagerne og dermed opnå et commitment og engagement i projektet. Det viser sig overraskende nok at blive vanskeligt. Hos IBC var det forløbet ganske uproblematisk, så jeg var helt uforberedt på, at dette var et punkt, der kunne volde problemer. Jeg bliver derfor enig med direktøren om, at vi vil forsøge at bruge filmmediet til at skabe en visuel fremstilling af de drømme og ambitioner (det spor), de hver især som gruppe måtte have omkring leg, for at hjælpe dem på vej. Vi kalder det "I have a dream". Men det forbliver en drøm, der ikke realiseres, hvilket jeg vender tilbage til senere.

Endelig, efter flere måneders forsinkelse, kan vi starte den første aktion. Med en fænomenologisk tilgang og den særlige åbenhed, der er knyttet hertil, forsøger jeg at lægge op til nærvær, åbenhed, tryghed og en leg uden udefrakommende forstyrrelser. Men allerede på det første møde viser det sig vanskeligt. I sidste øjeblik får jeg at vide, at en af deltagerne vil sidde i New York og en anden i Endfield i USA, så hele seancen må foregå via skype med forsinket lyd. Jeg må erkende, at det er aktionsforskerens grundbetingelse, der rammer, hvilket Ladkin beskriver således:

*"The success of the action researcher must in some way be measured by his or her willingness to grapple with messiness and imperfections and the impossibility of ever getting it 'right'".*

(Ladkin, 2003, s. 547)

<sup>47</sup> Ved "spor" forstår jeg den udfordring, de selv gerne ser legen sat i spil med. Det kunne f.eks. være innovation eller teamspirit.

I USA når gruppen at definere et spor, og de begynder at gå i gang med at inddrage mere leg i hverdagen med ambitionen om at skabe et bedre arbejdsmiljø. Erfaringerne herfra indsamles dog aldrig direkte, idet der i mellemtiden kommer en organisationsændring ind over, hvilket kuldsejler den oprindelige plan. Indirekte indgår erfaringer fra USA dog i de refleksionsmøder, jeg sidenhen kommer til at afholde med den nye ledergruppe, hvor lederen fra USA er et medlem igen.

#### 5.5.6 Andet design/plan

Der bliver nu formet et nyt design og genereret to nye grupper. Ønsket er stadig, at der skal være to forskellige organisatoriske niveauer repræsenteret i projektet. Resultatet bliver endnu en gang en "ledergruppe", hvor tre af de tidligere medlemmer indgår suppleret med tre nye. Den ene af de nye medlemmer er ansvarlig for den anden pilotgruppe, som jeg kommer til at arbejde med. Denne gruppe vælger jeg at kalde "specialistgruppen", idet det er IT folk, der løser meget specialiserede opgaver.

#### 5.5.7 Specialistgruppen

Nedenstående tabel 5.5.7 viser de aktionscyklusser, der foretages med specialistgruppen, som bestod af gennemsnitlig 10 personer. Der var to deltagere, der sprang fra efter første møde, hvilket jeg kommer tilbage til, og to nye der kom til, hvoraf den ene var en kvinde. Ellers var resten af gruppen mænd. Under sidste seance deltog to designere, der normalt ikke hørte til gruppen. Der blev så vidt muligt foretaget audiooptagelser af samtlige lege og efterfølgende refleksioner suppleret med fotos. Fotoene tog jeg, selvom jeg forsøgte at involvere deltagerne heri. Hvert møde er planlagt sammen med lederen af gruppen. De logbøger, der blev udleveret til deltagerne fra start, blev kun brugt i begrænset omfang.

Hvad	Hvor	Hvornår	Hvor lang tid	Hvem	Hvorfor	Form/aktion
1. møde i specialist-gruppe	Idehuset (væk fra normalt arbejdssted)	Oktober 2009	½ dag	Specialistgruppen	Introduktion til forskningsprojektet. Forforståelser i spil. Opstart på "I have a dream" til identifikation af det spor, der ønskes fulgt	Præsentation via power point. Individuel præsentation af yndlingslegetøj. Uddeling af logbøger.
2. møde i specialist-gruppe	Havremarken (normalt arbejdssted)	December 2009	½ dag	Specialistgruppen 2 deltagere er sprunget fra	"I have a dream" skrinlagt - i stedet fokusering på, hvem er vi, og hvordan kan vi sætte legen i spil	Metafor-/tegne-øvelse i relation til egen rolle i organisationen. Skrive øvelse (logbøger) til at bryde vaner og indkredsning af egne drømme. LEGO Serious Play til illustration af det gode arbejdsliv. Forberedende opgave: Medbring billeder der illustrerer en situation, du finder legende. Ingen medbragte billeder.
3. møde i specialist-gruppe	Havremarken (normalt arbejdssted)	Januar 2010	2 timer	Specialistgruppen	Check in. Præcisering af hvad har vi gjort hidtil, hvorfor, identifikation af det spor, der ønskes fulgt er væsentlig	Kort oplæg fra forsker og dernæst gik lederen af gruppen til "tavlen", som det blev udtrykt. Fælles diskussion af spor. "Fishbone" til illustration af eksisterende legeforståelse". Brug af logbog.

4. møde i specialist-gruppe	Idehuset (væk fra normalt arbejdssted)	Marts 2010	1 dag	Specialistgruppen samt to designere	Check in. Idegenereringsproces med brug af leg til indkredsning af, hvordan den virtuelle byggeproces kan gøres til en leg	Opvarmning med "redskabskasse" <sup>48</sup> . Vælg et stykke legetøj, gå hen til en anden og forbind de to elementer verbalt. Youtube klip til inspiration af den virtuelle leg. Byg hver især en LEGO Serious Play maskot til brug for gruppegenerering og som udgangspunkt for en konkurrence, hvor man i grupper af 3 skulle skabe et "fysisk univers" omkring maskotten ved hjælp af papir, farver, klodser og blade. Fortsat brug af logbøger og "Fishbone".
5. møde i specialist-gruppe	Havremarken (normalt arbejdssted)	Juni 2010	52 min.	Specialistgruppen	Interview til brug for analyse. Refleksion omkring artikel "Fra hamsterhjul" <sup>49</sup> til legerum	Gruppeinterview
6. og 7. møde i specialist-gruppe	Havremarken (normalt arbejdssted)	Maj/juni 2010	52/60 min.	Lederne af Specialistgruppen	Interview til brug for analyse. Refleksion omkring artikel "Fra hamsterhjul til legerum	Individuelle interviews med leder og projektleder

Tabel 5.5.7 Thorsted, 2011: Aktivitetsoversigt over "specialistgruppen"

<sup>48</sup> Kasse hvor de to ledere og jeg havde samlet forskellige genstande som eksempelvis papir, saks, bøger, hat, mobiltelefon mv.

<sup>49</sup> Begrebet hamsterhjulet er anvendt første gang i en artikel, jeg skriver til Ledelseidag og senere bruger som diskussionsoplæg i forhold til medaktørerne. Artiklen peger bl.a. på en hverdag karakteriseret ved, at man som ansat bliver hamsteren i hamsterhjulet. Denne tilstand bliver bl.a. diskuteret op imod T. Amabiles artikel "Creativity under the Gun" (Amabile, et al., 2002), der markerer, at kreativitet ikke medieres bedre af konstant pres, men derimod følelsen af at være sammen om en fælles mission eller vision.

## 1. møde

Specialistgruppen kommer først i gang. Der bliver holdt et introduktionsmøde, hvor de skal medbringe deres yndlingslegetøj til indkredsning af de forforståelser de hver især har omkring leg. Som Max Van Manen lægger op til, er det bedre at være eksplicit omkring disse, hvilket han beskriver således:

*"If we simply try to ignore what we already "know", we may find that the presuppositions persistently creep back into our reflections. It is better to make explicit our understandings, beliefs, biases, assumptions, presuppositions, and theories in order then to simply not try to forget them again but rather to turn this knowledge against itself, as it were, thereby exposing its shallow or concealing character."*

(Van Manen, 1984, s. 46)

Jeg vælger selv at holde lav profil og fortæller ikke ret meget omkring, det jeg ved om leg, for ikke at påvirke deltagerne. Derimod forsøger jeg at få dem på banen som *medforskere* og lægger op til, at de selv definerer, hvad de finder relevant og interessant at undersøge legen i forhold til. Seancen slutter med, at de til næste gang skal forsøge at etablere det spor, de ønsker, vi sammen skal forfølge. Lederen af gruppen virker meget engageret og tror på, at det kan de sagtens klare uden min deltagelse. De får derfor til opgave at lave en film til næste session omkring temaet "I have a dream". Jeg slutter af med at fortælle, at ejeren af LEGO, Kjeld Kirk Kristiansen, er interesseret i projektet, og måske ønsker at se disse film. Mit argument for at sige dette er bl.a. at anspore det "konkurrenceelement", der ser ud til at spille en afgørende rolle for legen, hvilket de indledende interviews havde vist. Jeg kunne derfor godt tænke mig at få dette element i spil i undersøgelsen. Det viser sig dog at være en fejlhandling. For det første fordi deltagerne får præstationsangst, som lederen efterfølgende udtrykker det. For det andet fordi det nok blot havde resulteret i en gentagelse af det, man allerede gjorde godt og kendte til i organisationen, en pointe medaktørerne fra IBC kommer med, da jeg konfronterer dem med spørgsmålet om, hvad der gik galt.

## 2. møde

Da vi mødes næste gang er der to, der er sprunget fra, og en af deltagerne viser sig at være kritisk. Den første halve time går derfor med at diskutere, hvorfor vi overhovedet er her. Handler det blot om at vise forskeren vores "best practice", som han udtrykker det. Endnu en gang fortæller jeg, hvad formålet med projektet er og refererer til det skriv (bilag 2), der forklarer hensigten med projektet. Det viser sig langt senere, at den kritiske deltager har følt det som en ledelsesbeslutning og derfor set sig tvunget til at deltage, selvom jeg siger og skriver, at det er frivilligt. Først i det afsluttende interview går det også op for mig, at de forventninger, flere af deltagerne møder projektet med i starten går i retning af konceptet "fish"<sup>50</sup>, og derfor kalder de projektet "fun at work", da der indkaldes til de første møder. Jeg begrundes derfor mit valg af titlen "Den Legende Organisation" og forklarer, at jeg finder det problematisk at kalde projektet "fun at work" med afsæt i de forskningsresultater, der foreligger fra England (Westwood & Rhodes, 2007), hvor man har erfaret, at humor set som et strategisk værktøj kan være problematisk jf. diskussionen i kapitel 3.

Blandt resten af gruppens medlemmer er stemningen fortsat positiv. Fra den ansvarlige leders side er engagementet stort, men det at deltagerne f.eks. ikke hver især medbringer et billede til illustration af den leg, de ser udfoldet i hverdagen, som jeg lægger op til, tolker jeg på det tidspunkt som udtryk for travlhed. Retrospektivt burde jeg dog have spurgt mere ind hertil, og dermed havde jeg måske opfanget en spredt rådvildhed omkring projektet. En anden forklaring kan være en manglende tillid til hinanden eller en skepsis hos en af de dominerende i gruppen, som skaber en magtubalance, der smitter af på seancerne (Roos, et al., 2004).

## 3. møde

Lederen og underlederen af gruppen er primus motor på næste møde, hvor det bliver vigtigt endeligt at få besluttet sporet. Den sædvanlige travlhed influerer på forberedelsen, som i starten er ambitiøs, men ender som et forholdsvis almindeligt

<sup>50</sup> På fiskemarkedet i Seattle er der en fiskeforretning, der er blevet verdenskendt på at lave en happening ud af hver fisk, der sælges. Dermed blev det, der før var et mere rutinepræget og trivielt job, sjovt, samtidig med at det har understøttet forretningens salg og image.

møde. Jeg introducerer dem dog til "fishbone"<sup>51</sup> som et forsøg på at visualisere og diskutere det, de allerede tænker og forbinder med leg. Ambitionen er, at denne planche skal placeres et sted, hvor de kan arbejde videre på den i perioderne mellem aktionerne, men det sker ikke. Kun når jeg som facilitator er til stede, indføres der nye elementer på "kortet".

#### 4. møde

Dette er det sidste aktionsmøde, hvor der er stor aktivitet og legelyst. Lige som de resterende møder er der foretaget audiooptagelse, når der er blevet leget og reflekteret over det erfarede. Temaet for dette møde er: "Hvordan den virtuelle byggeproces kan gøres til en leg?". Nedenstående billeder er fra selve dagen, som foregik i Idehuset, der er et totalt hvidt rum fra gulv til loft med gennemsigtige mobile skrivevæge.



#### 5.5.8 Ledergruppe

Tabel 5.5.8 viser de aktionscykluser, der har været foretaget med ledergruppen, som bestod af 6 personer. Der er så vidt muligt foretaget audiooptagelser samt enkelte

<sup>51</sup> Fishbone er en figur formet som et fiskeben, der kan bruges til at skabe struktur og oversigt.



videoptagelser af legeseancerne og gruppens efterfølgende refleksioner. Videoptagelserne er skabt kollektivt i denne gruppe. Gruppen skrev også en fælles historie som et forsøg på at forbinde de to aktionsmøder. Hvert møde var nøje planlagt med en koordinator. De logbøger der blev udleveret til deltagerne blev anvendt under begge sessioner som en dagbog og senere som en personlig reminder til brug for det afsluttende interview. Mit indtryk er dog, at disse kun har haft en begrænset betydning.

Hvad	Hvor	Hvornår	Hvor lang tid	Hvem	Hvorfor	Form/aktion
1. møde i 1. ledergruppe	Lighthouse (normalt arbejdssted)	Juni 2009	½ dag	1. ledergruppe	Introduktion til forskningsprojektet. Forforståelser i spil. Identifikation af det spor der ønskes fulgt	Projektet præsenteret via power point. Individuel præsentation af yndlingslegetøj.  Foregik via skype.
1. møde i 2. ledergruppe	Landsted	Februar 2010	1 dag	2. ledergruppe	Fokus på hvem er vi, og hvilke visioner har vi for den nye ledergruppe	Check in. Tegneøvelse som opvarmning. Malerøvelse med brug af dyr som metafor for egen rolle i gruppen. LEGO Serious Play og kollektiv spontan historiefortælling til illustration af fælles vision for teamet. Aftensmad lavet i fællesskab. Refleksioner ført ind i logbog.
2. møde i 2. ledergruppe	Ideahouse (væk fra normalt arbejdssted)	Marts 2010	½ Dag	2. ledergruppe	Fokus på hvem er jeg, og hvordan ser jeg selv og de andre i gruppen min rolle	Check in. Indkredsning af væsenslementer for leg på fleksible tavler. Billedøvelse (appreciative inquiry), hvor grupper på 3

						giver tilbagemelding til en anden af gruppens medlemmer. Forinden skabt en kollektiv historie som et kædebrev. Kædebrevet blev læst op.  Brug af "Top gun" filmsekvenser til at sætte fokus på Wing-man begrebet.
3. møde i 2. ledergruppe	Hotel Legoland (væk fra normalt arbejdssted)	Maj 2010	1.50 min.	2. ledergruppe (- 2 der ikke kunne være til stede)	Interview til brug for analyse. Refleksion omkring artikel "Fra hamsterhjul til legerum"	Gruppeinterview

Tabel 5.5.8 Thorsted, 2011: Aktivitetsoversigt over "ledergruppen"

### 1. møde i første ledergruppe

Der blev afholdt et møde med den første ledergruppe, som blev opløst pga. organisationsændringer. Først efter yderligere seks måneder blev det næste møde med den nye ledergruppe afholdt.

### 1. møde i anden ledergruppe

Endelig blev det tid til at fortsætte. Det første møde med den nye ledergruppe blev nøje planlagt med koordinatoren. En bemærkning før mødet gør det tydeligt, at det er vigtigt, at jeg bliver mere styrende, idet nogle af deltagernes forestillinger om leg er tæt forbundet med barnets leg. For mig er det netop et centralt aspekt, at de lege vi bringer i spil, er med respekt for og anerkendelse af, at den voksnes leg er forskellig fra barnets. Derfor vælger jeg at anvende betegnelsen "voksenleg" og ikke "kun" leg til markering heraf. Målet med 1. aktionsdag bliver formuleret som:

*“Supporting the leader team in its development with focus on presence and playfulness”.*

Stedet er et stort charmerende luksuslandsted, hvor de som gruppe skal være alene i tre fulde dage. De har været sammen et døgn, da jeg ankommer. De lege der bliver trukket med ind, er portrætøvelse, malerøvelse inkorporeret dyr som metafor for egen rolle, LEGO Serious Play til illustration af en fælles vision for gruppen, spontan historiefortælling og “kokke i køkkenet”. Dagen forløb godt, næsten uden udefrakommende forstyrrelser, som var nyt. Det meste af tiden så alle ud til at deltage aktivt og engageret, som lyd- og filmoptagelserne også vidner om. Nedenfor vises et enkelt foto fra dagen. Motivationen for at bruge udklædninger var, at det gør det lettere at træde ind i legen, idet udklædning er med til at løsne op og skabe den beskyttende sfære Apter taler om, eller hjælpe deltagerne på vej ind i den rolle, de skal udforske (Erving Goffman, 1959). Det kom dog som en overraskelse, at den eneste leg, alle var enige om ikke fungerede godt, var en visualiseringen af teamet ved brug af LEGO Serious Play. Deltagerne forklarede det efterfølgende med, at det, der skulle have været en leg, for meget blev til en opgave, der lignede hverdagen. Det blev hermed tydeligt, at det ikke er tilstrækkeligt at anvende et legeredskab for at skabe leg, hvilket svarer til det, Apter siger i relation til diskussionen af leg anskuet som en særlig aktivitet jf. tidligere diskussion i kapitel 3. Derimod skabte en leg, som jeg trak med ind, spontant et markant stemningsskifte i processen. Denne leg blev videofilmet og bliver behandlet uddybende i næste kapitel. Dagen afsluttes med ca. 1,5 times fælles optaget refleksioner over det samlede forløb.



## 2. møde i 2. ledergruppe

Det andet møde er igen nøje planlagt med koordinatoren. Som optakt har lederne skabt en fælles fiktiv historie i form af et kædebrev, hvor en person har skrevet nogle få linjer og derefter sendt disse videre til den næste i gruppen<sup>52</sup>. Workshopen foregår i Idehuset, det samme rum der blevet anvendt i den mest velfungerende seance i "specialistgruppen". Idehuset, som er en del af LEGO, er placeret i fysisk afstand fra gruppens normale arbejdsplads, men det at vi stadig befinder os på LEGO grund gør, at to af deltagerne går til et andet møde efter kort tid. Derfor afbrydes seancen efter en time og gentages først ca. to timer senere. Da de to returnerer, hvoraf den ene er direktøren, er gruppen atter i fuld gang. Han beskriver det senere som en positiv oplevelse at vende tilbage og mærke den dybe koncentration i rummet. Særligt en af øvelse fra denne dag gør indtryk på flere af deltagerne og bidrager med væsentlige erfaringer, hvilket jeg returnerer til i næste kapitel.

## 5.6 OPSUMMERING AF KAPITEL 5

Kapitlet blev indledt med en beskrivelse af de etiske overvejelser, der har været rammesættende for undersøgelsen. Der er her tale om personlige hensyntagen til medaktørerne og mere overordnet i relation til organisationen. Dernæst blev de tre

<sup>52</sup> Tidligere erfaringer fra IBC gruppen knyttet til storytellingformen er beskrevet i et tidligere paper (Thorsted, 2008).

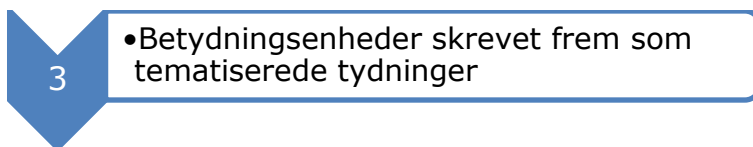
legeniveauer, der har været anvendt undervejs som en helt overordnet forståelsesramme for leg i organisationer, beskrevet. Leg som den lille mellemrumsleg, leg som en del af en proces og leg i hverdagen.

Blikket rettes her efter mod det konkrete feltstudie, der skildres gennem en mere personlig fortælleform. Der indledes med en kort diskussion af de første måneder som etnograf i feltet, før aktionsforskningstilgangen tager over. Forskellige overvejelser i forhold til projektets placering og udvælgelseskriterierne diskuteres. En tabel viser samtlige aktiviteter for projektet, to andre illustrerer specifikt de aktiviteter, der har været afholdt i forhold til henholdsvis "specialistgruppen" og "ledergruppen". En sammenstilling af den forventede og realiserede tidsplan tydeliggør, at heller ikke dette forskningsprojekt har kunnet undslå sig den kompleksitet, der er forbundet med at drive forskning i en organisation i konstant bevægelse.

## 6. ETABLERING AF BETYDNINGSENHEDER

### 6.1 INTRODUKTION TIL KAPITEL 6

De indsamlede data er gennemgået og inddelt i naturlige betydningsenheder, som danner afsættet for den skriftlige fremstilling i dette kapitel. Vi befinder os hermed på niveau 3 af figur 4.9.



I dette kapitel er det først og fremmest tydningen, der levnes plads, før den endelige tolkning sker i de næste kapitler. Som kunstneren går vi på dette niveau af forskningsprocessen i gang med selve den kunstneriske proces, hvor vi lader inspirationen guide os på en sanseligt stemt og intuitiv måde, der afspejler sig i hvert et penselstrøg, der sættes på lærredet sagt metaforisk. Dvs. på dette tredje trin af analyseprocessen gælder det om, jf. den tidligere diskussion i kapitel 4, at lade de indhentede erfaringer træde frem så umiddelbart og levende som muligt uden at forcere eller forhaste en begrebsliggørelse af de indhentede data. Van Manen skriver:

*"Recall the experience in such a way that the essential aspects, the meaning structure of this experience as lived through, are brought back, as it were, and in such a way that we recognize this description as a possible human experience, which means as a possible interpretation of that experience".*

(Van Manen, 2002, s. 44)

Kapitlet begynder med genfortællingen af en videooptaget legesekvens, hvor der er tilstræbt en naturtro beskrivelse af den levede erfaring, hvorefter der fortsættes med en fremstilling af de betydningsenheder, der er udsprunget af henholdsvis "ledergruppen" og "specialistgruppen".

## 6.2 EN KOLLEKTIV, SPONTANT SKABT HISTORIE

Det er vinter, koldt og masser af sne. Så meget, at jeg tænker, da jeg har fundet frem til landstedet og parkeret bilen langt væk fra alfarvej, at her kommer jeg ikke fri foreløbigt. Men indenfor er der dejligt lunt, selvom det er et stort rum, jeg træder ind i. Højt til loftet, lidt amerikansk inspireret med trævægge og langborde i det, der nok i sin tid var gårdens lade. De seks medaktører har allerede været der et døgn tid, da jeg ankommer. Stemningen er afslappet. Langt mere end det jeg normalt har oplevet, hvor telefonen plejer at ligge og bippe på bordet med jævne mellemrum, eller der bankes på døren, fordi der lige er en besked, der skal gives, eller lederen skal skynde sig til et nyt møde. Et par stykker sidder og arbejder på deres computere for sig selv, og andre ser ud til at stå og hyggesnakke, da jeg bliver vist rundt i huset af koordinatoren.

Kl. 9 går vi i gang med dagens program som aftalt. Jeg skal være facilitator for hele dagen. Vi bliver enige om at begynde ovenpå på første etage i en lidt mindre sofasektion. Det virker mere hyggeligt og trygt end det store rum. Dagens tema og program er nøje planlagt med gruppens koordinator. Det overordnede tema er, "hvem er vi, og hvilke visioner har vi for den nye ledergruppe". Jeg vil ikke gennemgå samtlige aktiviteter for hele dagen blot henvise til figur 5.5.8, hvor disse er opsummeret. I stedet vil jeg koncentrere mig om en konkret legeepisode fra dagen, som blev videooptaget.

På det tidspunkt, fortællingen begynder, er vi ca. 7 timer henne. Stemningen har hele tiden været afslappet. Der er blevet grinet, folk har været koncentreret og ind imellem meget kreative. Flere gange har deltagerne brugt videokameraet på eget initiativ endog til understøttelse af en af legene. Jeg fornemmer dog en begyndende træthed og beslutter at introducere en leg, koordinatoren og jeg ikke har planlagt på forhånd. Legen går ud på, at de i fællesskab skal opbygge en fiktiv historie. I starten anvender de deres computere til at skrive sætninger til hinanden, som de sender videre til sidemanden som et kædebrev fra den ene deltager til den næste. Processen går dog for langsomt, finder vi hurtig ud af, og videooptagelsen og min beskrivelse begynder på det tidspunkt, hvor jeg lige har sagt til dem, at de bare skal udelade computeren og fortsætte fortællingen verbalt.

### 6.2.1 Fortællingen gengivet

Vi er flyttet ned i det store rum, hvor der er bløde stole og sofaer placeret omkring et mindre sofabord. En enkelt står op til at begynde med. Ellers sidder deltagerne mere eller mindre uroligt på hver sin stol eller i tomandssofaer og sender hinanden indforståede eller undersøgende blikke. "So Peter looked at John...." siger den ene deltager og sender sætningen videre til den næste. "John" er John Wayne og Peter er direktøren. Endnu et par ord kobles på historien. De fleste kigger intenst på ham, der er ved at bygge videre på historien. Kan han klare det? Hvad finder han mon nu på? Øjenbryn løftes og skælmsk blinker ham, der lige har sendt historien videre til en anden, som ville han sige, stik den! Der er tydeligvis en leg i gang. En duellering med ord. Legen mærkes nærmest fysisk, også selvom jeg kun er iagttager. Jeg kan ikke lade være med at lade mig gribe af det, der sker, og kommer med kommentarer og griner højrøstet ligesom de andre. Ham eller hende der fortæller ser meget koncentreret ud. Lige pludselig går det stærkt, stafetten ryger hurtigt fra den ene fortæller til den næste, som tænker de i naturlig forlængelse af hinanden. Så kommer stafetten til en, der tøver. Ham der afleverede stafetten, prikker sidemanden kort på skulderen. Din tur. Intensiteten stiger. Hvad nu? Alle venter og griner højt, da den næste fortsætter. Måske er det lettelse over, at det gik godt, eller måske er det fordi historien nu tager en ny drejning, da fortælleren tilføjer "*they sat down and used all their creative force...*". Puha, det lykkedes, ser flere af dem ud til at tænke. På hvilken måde godt, tænker jeg og undrer mig, for det er svært at forstå meningen med det, der bliver sagt, og alligevel ser folk ud til at more sig. Så det må åbenbart ikke være det, der bliver sagt, der er det væsentlige, når jeg lige at tænke. Historien bliver mere og mere kryptisk og virker umiddelbart absurd og usammenhængende. De korte sætninger og absurditeten gør det hele tiden svært for den næste at fortsætte. Der ser ud til at vise sig et mønster, hvor det er de samme deltagere, der føler det mest vanskeligt at finde på nye sætninger. Der bliver igen tilføjet noget til historien, som nu lige pludselig løber stærkt. Så havner historien atter ved en, der finder det vanskeligt at fortsætte. Han bider sig koncentreret i læben. Men han smiler samtidig. Jeg er lige ved at bryde ind, fordi jeg tror, at legen måske er ved at gå i stå, men så sender stafetbæreren et par nye ord af sted, netop som jeg skal til at stoppe seancen. Næste deltager, der før sad afventende med armene over kors, begynder at gestikulere og beder om at få baggrundsmusik på. Straks er der en, der tager sig af det. Det er en af



dem, der ellers finder det vanskeligt at skubbe historien videre. Alle griner nu meget højrøstet. Samme deltager tilføjer nu flere nye sætninger, og historien tager endnu en gang en ny drejning. Alle griner igen. En holder sig på maven, griner højt, tager sit halstørklæde af og slår sig spontant på låret. Den næste fortsætter hurtigt fortællingen. I mellemtiden, kan jeg se, hvordan den næste stafetbærer allerede sidder med en finger på munden og tænker så det knager, alt imens hans blik hviler intenst på et usynligt sted i det fjerne. Hvad skal jeg finde på, ser han ud til at tænke. Straks han har givet stafetten videre tørrer han sig ubevidst på panden og griner forløst, men også med noget, der viser en øjeblikkelig glæde og tilpashed med det fuldstændigt grotesk morsomme, der sker i fortællingen. Historien løber igen hurtigt over de næste led, indtil den når en deltager, der modtager den med en svag hovedrysten og et lettere opgivende smil. Hvad pokker er det nu, I tvinger mig til, ser han ud til at tænke. Og de andre griner igen. Duellen er fortsat. Få ord føjes endnu en gang til historien, inden den igen havner ved ham, der før bad om underlægningsmusik. Denne gang forklarer deltageren, at på dette tidspunkt i historien zoomer kameraet ind på en bestemt person i fortællingen. Deltagerens stemmeføring er levende, og han bruger armene og forskellige fagter og mimik til at understøtte historien. De sidste ord, der lyder, før den sendes videre, er: *"Very exited Peter looked at John and said. The seniors will die tonight..."*. I det øjeblik han har afsluttet replikken, peger han drilsk og samtidig udfordrende på den næste deltager med en udstrakt arm. Kom så, lad mig høre, hvad du kan, ser han ud til at sige og smiler udfordrende. Overraskende nok slutter denne deltager nu legen med ordene "the end". Magien stopper. Legen er forbi. Folk griner og kommenterer spontant på legen, som tydeligvis optog dem og skabte fornyet energi i rummet.

### 6.2.2 Legeoplevelsen omsat til betydningsenheder

Den netop skrevne tekst er læst igennem op til flere gange, og de stemninger og temaer, der umiddelbart trådte frem er nedskrevet og tematiseret i de *betydningsenheder* (Kvale, 1997), jeg som forsker umiddelbart så i teksten. Kvale siger:

*“Metoden indebærer således en kondensering af de udtrykte betydninger i mere og mere essentielle betydninger”.*

(Kvale, 1997, s. 192)

Herefter følger de essenser, der udsprang af historien:

### *Stemningsskift*

Legen viste sig som en konstant svingning mellem forskellige modsatrettede poler, hvilket kom til udtryk som spændthed/lettethed, koncentration/forløsning, latter/alvor etc. Der var tydeligvis emotionelle udsving at spore, hvor man fysisk kunne iagttage Alvoren i det ene øjeblik og forløsningen i det næste, når stafetten var givet videre. Kropssproget signalerede en optændthed, et engagement, hvor der blev gestikuleret, slået på låret, tørret sved af og udvist stor emotionel indlevelse. Som udenforstående var det dog vanskeligt præcist at tyde, om legen overhovedet ville begynde, eller hvorvidt den var ved at gå i stå på et tidspunkt.

### *Det usynlige rum*

Legen skabte en særlig stemning, som virkede fysisk dragende. Det usynlige rum var fyldt med energi, kraft, sjov, glæde, fantasi, frihed og udfordring. Som en, der var udenfor, var det svært ikke at lade mig gribe, men bevare en mere observerende og faciliterende funktion, hvilket optagelsen også vidner om. Jeg kommer med spontane udbrud og griner, samtidig med at jeg videofilmer og forsøger at bibeholde en mere neutral forskerposition. På trods af en stærk fornemmelse af, at der er noget ganske særligt på færde i rummet, er det ikke tilstrækkelig til at jeg har en fuld føling med, hvad der reelt sker. Derfor er jeg også lige ved at ødelægge legen på et tidspunkt. I stedet finder jeg ud af, at buen, som metafor for legen, blot er ved at blive spændt, men pilen endnu ikke sendt af sted. Det samme gør sig gældende, hvor en af mine kollegaer ser samme videosekvens. I starten mener han at se, at legen er ved at ebbe ud, i stedet viser det sig senere, at det blot er et tilløb til legen, og at bølgerne kort tid efter kommer til at gå højt. Jeg konkluderer derfor, at det er vanskeligt som iagttager helt at følge legens bevægelser og tyde, hvornår det er en leg i gang, en leg på vej, eller en leg der er ved at ophøre. Derfor bliver de efterrefleksioner medaktørerne gør

sig i forlængelse af eksempelvis denne legesekvens samt de afsluttende interviews afgørende for forståelsen.

### *Særlig forbundethed*

Deltagerne dystede med hinanden, udfordrede hinanden på et individuelt plan, men på trods af det, var der samtidig en fælles forbundethed, som spontant kom til udtryk, da en for eksempel beder om underlægningsmusik. Straks er der en anden, der træder til og hjælper. Engagementet var både relateret til deltagernes individuelle formåen, men også rettet mod en usynlig fælles midte i gruppen.

### *Konkurrenceelement*

Jeg havde tidligere forsøgt at få konkurrenceelementet i spil uden held. I legen her kom det helt naturligt frem, hvor duelleringen i fortællerkunsten blev den enes dyst mod den anden. En kærlig dyst med stor alvor i sig, som kropssproget vidnede om. De ubevidste handlinger som fingeren på læben, tørren imaginær sved af panden etc. viste, at der var stor koncentration og præstation lagt ind i legen. Det var tydeligvis sjovt og udløste megen latter, samtidig med at legen var båret af en egen alvor.

### *Virkelighed/fantasi*

Legen var virkelig. Den foregik blandt voksne, der lod sig gribe af den. På den anden side var omdrejningspunkt i legen ikke baseret på realisme, men fantasi. Historien udviklede sig hurtigt til at blive grotesk, absurd og svær at følge som udenforstående. For de fleste af deltagerne så det dog ud til, at det groteske netop var med til at engagere dem. Det fantasifulde, uforudsigelige og grænsesøgende eller det "træk", der kunne gøre den næste "skakmat" var den udfordring, der så ud til at være legens momentum. Samtidig var der en kollektiv glæde at spore, når de som en fælles enhed havde klaret endnu en hurdle.

### 6.2.3 Ledernes umiddelbare efterrefleksion omkring legesekvensen

I en efterfølgende refleksionsoptagelse forklarer lederne, at den beskrevne leg, som de så den, gik ud på at søge grænser, hvor grænsen og det at tilføre begrænsninger i forhold til det professionelle er det, der skabte legen. Det at give hinanden benspænd, fandt de sjovt. Dvs. de så historien som den professionelle opgave, der blev udfordret af legen - det absurde. Eller som de beskriver essensen af legen, som den udviklede sig:

*"You are actually trying to challenge each other. Trying to get the other ones into deep water by delivering an impossible story starter to the next person".*

Hvorfor udfoldede historien og legen sig til at blive en leg omkring en umulig historie starter? Jeg lagde ikke op hertil, og deltagerne havde ikke lavet en indbyrdes aftale herom fra start af. I det hele taget var legens spilleregler utalte. Legen så ud til bare at udvikle sig spontant. Nogle beskrev legen som *sjov*, og andre som noget der var *anderledes*. En af dem, der beskriver legen som værende anderledes, var en af de deltagere, som jeg fornemmede, havde det svært undervejs. Samme deltager var dog alligevel den person, der fandt undergrundsmusikken frem, da en spørger efter musik. Samme person peger efterfølgende på en anden leg, hvor han følte sig mere fri og i sit es. Jeg har derfor også lyttet efterrefleksionerne fra denne legesekvens minutiøst igennem, idet jeg også oplevede, den havde en særlig intensitet i sig.

## **6.3 BETYDNINGSENHEDER MED AFSÆT I EFTERREFLEKSIONER OG INTERVIEWS FRA SPECIALISTGRUPPEN**

Vi bevæger os nu fra ledergruppen og en konkret legeoplevelse til mere generelle efterrefleksioner fremført af specialistgruppen. Fra denne gruppe er to individuelle interviews blevet transskriberet. På grund af en forringet lyd kvalitet af fællesinterviewet er dette ikke transskriberet. Kun de udsagn, som jeg har fundet særligt interessante er trukket ud og transskriberet. I enkelte tilfælde er sproget tilrettet ganske lidt, for at få betydningen til at fremstå klart.

### 6.3.1 "Jeg leger med noget"

Specialistgruppen havde under hele forløbet svært ved at sætte sig fri. Mere eller mindre konstant var de optaget af, hvad er målet med det, vi foretager os. Hvad forventer du eller ledelsen, at vi får ud af det? Er der en bagvedliggende dagsorden? Fordi leg i denne gruppe primært blev anskuet som et værktøj og en vej til at skabe noget bestemt, var legen i deres perspektiv klart formålsstyret og dermed rettet mod en bestemt opgave. Jeg stiller dem derfor spørgsmålet, om de så en forskel i den leg, de havde oplevet i en arbejdsmæssig sammenhæng, og den de kendte til fra fritiden? Svaret førte til en differentiering mellem "jeg-leger-med-noget" og "jeg-er-legen", som jeg valgte at betegne det. Dvs. det er min ordlyd og ikke medaktørernes.

### 6.3.2 "Jeg-er-legen" eller "jeg-leger-med-noget"

"Jeg-leger-med-noget" er leg set i et særligt formålsstyret perspektiv, hvor det er mig, der i kontrol, og mig der bestemmer, hvad jeg leger med hvorfor. Den anden form - "jeg-er-legen" - beskriver en af deltagerne på følgende måde:

*"Den helt store forskel på de to ting er, at i den ene skal jeg forholde mig til mig selv og min egen rolle som menneske (læs: her refereres til rollespil) og den rolle, jeg nu påtager mig i forhold til omverdenen. Det vil sige, at jeg selv er en medspiller i det, der foregår. Men når du sidder og arbejder med softwareudvikling.... Så er du egentlig ikke selv en del. Altså opgaven bliver løst gennem dig, men du er ikke en del af det, der bliver fremskabt".*

Fritidslegen er i denne forståelse personligt *frisættende*, idet det er ens egen rolle som menneske, der sættes fri. Her er der altså ikke tale om at lege med noget, men at være legen selv og sætte sig selv på spil i legen. Dvs. legen bidrager i "jeg-er-legen-situationer" til en større bevidsthed om, hvem jeg er, idet der ikke alene er tale om, at jeg leger med noget, fordi jeg har særlige forventninger til udkommet. Men jeg leger, fordi jeg har lyst til det, og fordi jeg er drevet af et personligt engagement, eller fordi legen har grebet mig. "Jeg-er-legen" bliver derfor til en personlig erfaring, hvor man ser sig selv som en aktiv medspiller, der forholder sig til verden omkring sig gennem legen. I dette legeperspektiv bliver legen til en mere fri og åben tilgang til

verden, hvor man ikke styres af et omverdens formål, men man leger, fordi man har lyst og finder det sjovt og udfordrende.

Men var der så fri leg at spore overhovedet under workshoppene, som foregik i en arbejdsammenhæng? Ja, det var der specielt den sidste gang, hvor rammesætningen var defineret af specialistgruppen selv. Denne sidste dag handlede workshoppen om at blive klogere på, hvordan deltagerne kunne "forbedre den virtuelle byggeoplevelse". Dvs. der var et klart mål med dagen, som der var brugt tre halve dage på at få indkredset. Denne dag endte som den mest legende, hvor alle så ud til at kaste sig ud i legen eller give sig hen til legen. Forklaringen er måske at finde i det faktum, at dagen og de integrerede lege var rammesat med hensyntagen til eget fagfelt, og temaet var selvvalgt. For det andet foregik det "væk fra skrivebordet", som de selv fremtrækker som en væsentlig parameter. I nogle af legesekvenserne var der denne dag spor af "jeg-er-legen" og ikke kun "jeg-leger-med-noget". Det vil sige der eksisterede øjeblikke af selvforglemmelse og stort engagement, hvilket en af deltagerne beskriver på følgende måde:

*"Han (læs: lederen) prøvede ligesom at sige, hvad kan vi bruge det her leg til, og jeg var bare fuldstændig ligeglad. Jeg spassede bare helt ud til den store guldmedalje....nu var vi sådan væk fra det hele og ude af de der rammer....men sådan til hverdag... synes jeg ikke, at jeg rigtig leger".*

Det vil sige, selv en klar rammesætning og en leders forsøg på at observere og objektivisere processen undervejs forhindrede ikke denne deltager i en total hengivelse til legen, som han her forklarer som - "jeg spassede bare totalt ud". Nedenstående billeder og flere audiooptagelser vidner om den legende stemning fra dagen, hvor fantasien fik frit løb. Der blev grinet, eksperimenteret, brudt grænser, vist sider, som både for deltagerne selv og kollegaerne var nye, som de forklarer det.



### 6.3.3 At lade sig gribe af legen

Hvis vi taler om "jeg-er-legen" som en personlig erfaring, betyder det så altid, at legen fører til en oplevelse af personlig frisættelse? For at svare på det spørgsmål, er jeg nødt til at inddrage et eksempel fra ledergruppen, som ellers først behandles senere. I denne gruppe oplevede jeg en af lederne som værende meget "jeg-er-legen". Dvs. han fremstod fantasifuld, kreativ og legende. Men i hans tilfælde var det ikke muligt at spore en *personlig frisættelse*, som jeg eller andre umiddelbart kunne iagttage. Tværtimod holdt han fast ved sin "private sfære" jf. tidligere diskussion, hvilket han markerede ved flere lejligheder.

Legen greb ham, og han var i kraft af sin kreativitet og legelyst med til at skabe en større kollektiv forbundethed i gruppen, fordi han var en vigtig spiller i legen, som det f.eks. kom til udtryk i den beskrevne legesekvens tidligere i kapitlet. Han var bl.a. den, der beder om underlægningsmusik, og den der er med til at bygge klimakset op i historien. Men legens egen grebethed så ikke umiddelbart ud til at mediere en mere personlig åbenhed, hvilket efterlader mig med spørgsmålet, om det er arbejds- eller fritids-situationen, der er afgørende for legens påvirkning? Eller sagt på en anden måde, er der forskel på det, legen gør ved os i arbejdsregi og fritiden? Et spørgsmål jeg vender tilbage til i næste kapitel.

Hvor holdningen i specialistgruppen i begyndelsen var den, at leg er et værktøj, noget man selv kontrollerer eller griber fat i, begynder der undervejs at ske en holdningsændring, som kom til udtryk på følgende måde:

*"Man griber tingene efterhånden, som de dukker op".*

Eksemplet kommer fra navngivningen af en af de historier, deltagerne bliver bedt om at skabe på den sidste workshop, hvor bogstavet "d" ved et uheld sniger sig ind i teksten. Fra at tale om "Killermonster" bliver det nu til "Kildermonster". "Fejlen" bliver et vigtigt element i processen, idet det bliver det direkte kreative afsæt. En af deltagerne forklarer senere, hvordan nogle af udviklerne er begyndt at udvise en større fornemmelse for den kreative proces, som afspejler sig i det samarbejde, de har med designerne.

#### 6.3.4 Indflydelse på et personligt plan

En anden af deltagerne fortæller, hvordan han er begyndt at drømme om leg og pilotprojektet. Det bliver dog ikke sagt i fuld offentlighed, men uofficielt efter afslutningen af fokusgruppeinterviewet. En anden forklarer, hvordan legen har åbnet op for en anden bevidsthed omkring ham selv og hans eget arbejdsliv, hvilket har igangsat en personlig proces, som også lederen bekræfter. Selvom det var vanskeligt at få specialistgruppen involveret og engageret, og selvom de var meget pragmatiske i deres tilgang og mindre refleksionslystne eller erfarne i mere abstrakte refleksioner til sammenligning med ledergruppen, satte legeoplevelserne fra workshoppen og de efterfølgende refleksioner alligevel en personlig lærings- og bevidsthedsproces i gang hos flere af deltagerne.

#### 6.3.5 Samhørighed og mere åbenhed

Flere af deltagerne fra begge grupper giver udtryk for, at de har lært hinanden bedre at kende undervejs, hvilket viser sig som en større åbenhed og mod til at sige ting, de før ville have holdt for sig selv, hvilket opfattes som positivt. En af dem forklarer:

*"Jeg tror i hvert tilfælde, at jeg er blevet opfattet anderledes... At han lidt mere accepterer mig .... At der er blevet brudt et forhold".*

Forholdet kollegaer imellem har ændret sig til det bedre, og samarbejdet gruppens medlemmer imellem har udviklet sig. Deltagerne har generelt fået en anden indsigt i hinanden, som har affødt en anden respekt og en tættere kontakt. Enkelte af gruppens medlemmer føler sig mere frie ved at have tilført et mere nuanceret billede af sig



selv og mennesket bag den professionelle facade. En anden forklaring findes i den fælles referenceramme, den første opgave skabte, hvor de hver især skulle medbringe og fortælle om deres eget yndlingslegetøj. Her kom nye mere personlige sider frem, som bidrog til en anden gensidig anerkendelse og forståelse. Andre peger på den sidste dag, hvor de fik lov til at være helt frie og legende. Projektet skubbede på denne måde en udvikling i gang på såvel et individuelt som gruppemæssigt plan.

I legen *"smøger alle ærmerne"* op og går i gang samlet, forklarede en af deltagerne og uddyber: "Det er lige stik modsat den daglige arbejdssituation, hvor vi arbejder langt mere individuelt eller i mindre grupper". I kraft af pilotprojektet er der skabt en erkendelse af, at det kan være sjovt og udbytterigt at arbejde sammen. Hos enkelte har det ligefrem ført til en begyndende adfærdsændring, som jeg ikke kan uddybe af respekt for anonymiteten.

### 6.3.6 Kreativitetsfremmende

Legen bliver dog i "specialistgruppen" primært betragtet som et værktøj, der kan lede hen til produktorienterede og mere kreative løsninger. Selvom de på et tidspunkt taler om legen som et mentalt skifte, falder talen hurtig tilbage på leg set i et bestemt formålsstyret lys, hvor den er en del af en proces. De siger bl.a.:

*"Der hvor det har hjulpet os (læs: pilotprojektet) rigtig meget, er det her med, at vi har fået udviklerne til at forstå, hvad det er for nogle tankemæssige processer, der sker, når man leger og dermed også leger med vores produkt... På den måde er der virkelig sket et skifte fra, at vi snakker om, at det er svært at få folk (læs: deltagere i pilotgruppen) med til at videreudvikle produktet, til at folk har en klar ide om, hvad der mangler, og hvad vi gerne vil have frem. Vi har fået meget større åbenhed med at få folk med ind og være designere på de ting".*

Lederne af specialistgruppen har observeret, at der er sket en udvikling blandt gruppens medlemmer. Hvor man tidligere havde forklaret et ikke fungerende samarbejde med forskelle i personprofil og tænkt, at de to personer passer dårligt sammen, derfor lykkes samarbejdet ikke, er der skabt en større forståelse for en kreativ proces. Dvs. udviklerne er begyndt at erkende, at problemet i nogle af processerne ikke alene skyldes forkert personsammensætning, men mere sandsynligt

er forklaringen at finde i dialogen, en manglende åbenhed og forståelse af hinanden og den kreative proces. Lederen fremtrækker til belysning heraf et eksempel fra hverdagen efter pilotprojektets afslutning, hvor designere og udviklere er begyndt at sætte sig sammen og i fællesskab eksperimenterer sig frem til nye løsninger. Her er legen blevet til små hurtige skift eller *"flydende overgange"* i det daglige, som de udtrykker det, hvilket har vist sig at være kreativitetsfremmende.

### 6.3.7 Leg er sjov

Sjov er højst sandsynligt det ord, der er blevet brugt hyppigst i beskrivelsen af leg. En hurtig optælling af ordets fremkomst i de transskriberede tekster ser ud til at bekræfte denne fornemmelse, idet ordet fremkommer usædvanligt mange gange. Alle forbinder leg med noget der er sjovt, hvilket også er det, der kan få folk til at tage paraderne ned, når man som forsker træder ind i en organisation og spørger, om folk har lyst til at lege med. For hvem vil ikke gerne have det sjovt? Men det kan også være hæmskoen, det der forvirrer eller forstyrrer legen, fordi det indebærer en særlig forventning, som i det tilfælde hvor koordinatorene for grupperne døbte projektet *"fun at work"* i de først udsendte mødeindkaldelser. Dermed blev der indirekte lagt op til, at nu skal vi til at grine og more os, hvilket nogle måske fandt uforeneligt med forestillingen om den seriøst arbejdende voksne og måske en af forklaringerne på enkelte deltageres skeptiske holdning fra start af. En egen usikkerhed omkring legens relevans havde måske fået lederen til at *"oversælge"* projektet, hvilket skabte en uoverensstemmelse mellem realiteter og forventninger. Jeg understregede og begrundede derfor mit valg af overskriften *"Den Legende Organisation"* set som et ikke-værdiladet udtryk, sammenlignet med *"Fun at work"*.

### 6.3.8 Demokrati

Legen blev af nogle af deltagerne set som demokratisk - ikke i formel forstand, men indirekte. Som en af deltagerne beskriver det:

*"Det kan godt være, at der er en, der fører mere ordet, men ikke desto mindre skal alle være enige om det".*

Dvs. der er en underliggende forventning om fælles enighed i legen. Man lytter, bærer over og forsøger at lade de andre komme til orde som en "god legekammerat". I specielt et tilfælde blev dette meget tydeligt. Bevidst havde jeg sammensat en uhomogen gruppe bestående af en meget legende og kreativ person og to mere tilbageholdende. Efterfølgende beskrev den meget legende person situationen som en konstant udfordring i forhold til det at fornemme de andre. Han ønskede jo ikke at være for styrende og så gerne, at de andre deltog på lige fod, som han efterfølgende forklarede det.

En af deltagerne i samme gruppe syntes, at det at fantasere var sjovt, men det at visualisere fantasien gennem brug af en planche var for ham for "skoleagtigt", og derfor havde han forsøgt at komme hurtigt videre i processen, som han var bange for, de andre havde opfattet som forcerende og for enerådende. Det blev i denne legesekvens tydeligt, at "lige børn leger bedst". Det faktum, at de tre deltagere ikke havde været på samme kreative bølgelængde, fik betydning for den meget legende deltager, som ind imellem havde følt sig lettere frustreret. Men den usagte demokratiske resonans for legen, som udsagnet bevidner, var årsagen til, at deltageren ikke bare havde trumfet sine egne ønsker igennem, men i stedet forsøgt at holde sig selv tilbage og give plads for de andre.

### 6.3.9 Leg for alle?

Begge grupper giver udtryk for, at leg er for alle, men de oplever samstemmende, at det falder lettere for nogle at lege end for andre. Det kan være, at den ene person er mere legende eller mere *vant* til at lege end den anden, som i ovenstående tilfælde. I en af legene kommer dette særligt til udtryk. Deltagerne bliver bedt om at gå rundt blandt alle i gruppen og møde hinanden på skift to og to, hvorefter de i fællesskab skal lege med at skabe en kollektiv, ny ide ved brug af hver sin medbragte genstand. Senere fortæller deltagerne, hvordan det i nogle af situationer faldt ganske let straks at kaste sig ud i en fælles fantasileg, med den man møder, og andre gange var det noget vanskeligere. De forklarer ikke det udfordrende som værende selve legen men den enkeltes legelyst eller manglende legende attitude.

### 6.3.10 Refleksionsniveau

Det bærende forskningsspørgsmål er en indkredsning af leg som fænomen og den rolle, legen spiller. Flere gange stiller jeg spørgsmål som, hvad er leg for jer? Har legen givet jer noget som gruppe? Hvorfor er det her sjovt etc.? Ofte får jeg svar som:

”Det tror jeg ikke... det ved jeg ikke....Jeg synes bare, at det er sjovere”.

I de fleste tilfælde tager en anden deltager over og uddyber svaret, men generelt var det langt sværere at få en refleksion i gang i specialist gruppen sammenlignet med ledergruppen. Hvorfor så det, kunne man så spørge? Og hvilken betydning har det haft for aktionsforskningsprocessen? Spørgsmål jeg vender tilbage til i kapitel 8.

## **6.4 BETYDNINGSENHEDER MED AFSÆT I EFTERREFLEKSIONER OG INTERVIEWS FRA LEDERGRUPPEN**

På samme måde som det netop afsluttede afsnit var koncentreret om – specialistgruppen - har dette afsnit fokus på - ledergruppen. De efterfølgende temaer udspringer af de fælles refleksioner i umiddelbar forlængelse af de to workshopdage og den allerede beskrevne videooptagelse samt et afsluttende gruppeinterview med tre af de seks ledere. To af deltagerne var på dette tidspunkt i udlandet og en tredje var dobbeltgænger i den forstand, at han både var leder af specialistgruppen og deltager i ledergruppen. Derfor blev der afholdt et særskilt interview med denne ene deltager, som er anvendt i såvel sidste som indeværende afsnit. Både det individuelle som det fælles interview er transskriberet.

### 6.4.1 Frihed

Man kan næsten sige, at det er symptomatisk for forskelligheden mellem de to grupper, at noget af det første ledergruppen fremhæver omkring leg, er den frihed legen giver, som de finder interessant, modsat specialistgruppen der lagde vægt på en klar rammesætning for processen og den enkelte leg. Det forklarer lederne på følgende måde:

*“Det at der er total frihed, og du ikke har de her rammer og mål, det er spændende, fordi man ikke ved, hvordan det ender. Jo mere frit, jo mere løse rammerne blev, jo sjovere synes jeg, det var”.*

Et tema deltagerne vender tilbage til flere gange. Leg i organisationer er for dem forbundet med en tilpas løs ramme og frihed til individuelt eller kollektivt at udfordre rammen, bruge forskellige udtryksformer og være eksperimenterende. Friheden knytter lederne på den måde til såvel rammesætningen for en proces, som den enkelte leg, hvor jeg som facilitator i videosekvensen kom med en optakt, de straks gik ind og udfordrede. Men de taler også om en anden kollektiv frihed, som pilotprojektet har åbnet op for, hvor der er kommet en anden samværsform og dialog i spil.

#### 6.4.2 Dialogform

Hvor de tidligere var meget fokuseret på, at alle konstant var involveret og aktive under deres møder, der til tider kunne strække sig over en hel dag, opdager de nu, at den enkelte stadigvæk kan være deltagende og med i fællesskabet, selvom han eller hun er mentalt væk et kort øjeblik eller ser ud til at være fraværende.

*“På mange måder synes jeg egentlig, at teamet er, at vi er blevet mere komfortable med hinanden. Folk kan mere sådan klikke ind og ud af processen uden at forstyrre den. Før var det meget sådan, at vi skulle sikre os, at alle var med og involverede sig, og at der ikke var en, der sad sådan på sidelinjen og dagdrømte. Men faktisk er min refleksion over det, at der ikke er nogen, der sidder og zoomer ud længere i samme grad som før, og det er nok i høj grad, at vi har fået en mere legende tilgang til vores samvær...vi kan have en diskussion på et andet niveau...vi har fundet et fælles adfærdssprog, som gør, at vi kan komme ind og ud... et universelt sprog. Det her er kombinationen mellem adfærd og sprog, som gør, at vi kan hoppe effektivt ind og ud af fællesskabet”.*

Tilstedeværelse er for nogle af lederne ikke længere blot et spørgsmål om fysisk eller psykisk tilstedeværelse, hvilket kommer til udtryk i ovenstående citat. Tilstedeværelse handler også om en indre fornemmelse, der rækker ud over den enkelte, det

umiddelbart synlige. De er begyndt at se eller sanse en anden opmærksomhed i "rummet", en anden adfærd, et andet sprog, som de benævner det, hvor involveringsgraden ikke længere måles efter, hvor længe man sidder med ved bordet eller dagdrømmer sig væk et kort øjeblik, men derimod den opmærksomhed den enkelte lægger ind i det direkte møde med de andre.

Hvor fokus tidligere var rettet mod den fysiske eller mentale tilstedeværelse, er der kommet en anden bevidsthed i spil omkring *måden*, man er til stede i gruppen på. Deltageren beskriver det som en mere *legende tilgang*, hvor sproget og evnen til at lytte til hinanden har ændret karakter. Man er blevet mere nærværende og empatisk lyttende. Denne frigørelse betyder en ændring i dialogerne, der flytter sig til et andet niveau og får en anden dybde. Der er kommet et mere *universelt sprog* i spil, som rækker ud over det normale management sprog, som de udtrykker det, hvilket også afspejler sig i en ændret adfærd. En af deltagerne kommer med et konkret eksempel fra den første workshop dag:

*"Der var nogle, der bare kastede sig over dem (læs: LEGO klodserne), som bare lige havde en ide. Så trækker man sig lidt tilbage og bare nyder, at der er nogen, der er helt opslugt af det".*

Præstationspresset er sat ud af funktion. Skuldrene er sænket i metaforisk forstand, de er begyndt at være åbne og anerkendende, som ovenstående eksempel illustrerer. Man glæder sig over de andres kreativitet og evner og føler ikke længere et konstant behov for at markere sig selv.

#### 6.4.3 Frirum/kickstarter

Men frihed kan, ud over at være knyttet til den enkelte leg eller en gruppes samværsform, også karakteriseres ved et særligt frirum, som IBC gruppen gjorde opmærksom på. Ifølge IBC er legen et helle, en oase, en beskyttet zone frisat dagligdagens pres, som gør det muligt at slippe hamsterhjulet – den daglige trædemølle. En erfaring jeg skrev ind i artiklen "Fra hamsterhjul til legerum" (Thorsted, 2010). Det næste citat er hentet fra en transskription af gruppeinterviewet hos IBC:

*"I det øjeblik du skaber den der frihed, og du skaber noget tryghed og relationelt, så er alt jo lige pludselig muligt. Så er det tilladt at sige alt, så er*

*alle kompetencer i spil. Så er der ikke noget der hedder plejer. Og det, tror jeg, var det de frirumsdage havde. Jeg har meget oplevet dem, som om jeg var på arbejde, men det var i et frirum...lige nu jeg kan gøre hvad som helst, og det kan få mig til at gøre hvad som helst, for jeg har det godt i det her rum... Og vi var meget eksperimenterende. Vi prøvede, og vi grinte. Som jeg oplevede det, så var det virkelig stort. Der blev givet plads til alle. Og der var ikke noget fordømmende i, hvad du foretog dig, uanset hvad. Vi grinte ikke nedgørende, men på en meget accepterende måde. Jeg oplevede, at der opstod nogle nye relationer, fordi lige pludselig, så opdagede vi, hold da op, ham derovre og jeg, vi svinger enormt godt sammen instrumentmæssigt og taktmæssigt. Vi skulle næsten bare kigge på hinanden, så kunne vi næsten ændre vores ting og være med til at trække gruppen videre”.*

Som et diskussionsoplæg til brug for ledergruppen fik disse udleveret ovenfor anførte artikel til gennemlæsning inden fokusgruppeinterviewet begyndte. I kraft af ledergruppen skete der en differentiering af frirumbegrebet, idet de ikke kun så det som noget der var relevant, når der var pres på, eller når man kæmper for ”personlig overlevelse” i travle perioder. Men for LEGO lederne var legens særlige rum lige så meget en nødvendig kickstarter eller accelerator for det relationsopbyggende, dialogfremmende og kreativitetsskabende.

#### 6.4.4 Accelerator for bedre relationer

Lederne beskriver ikke legen som et middel for noget andet, et nyt værktøj, som specialistgruppen gør det. Derimod forklarede de legen som en mediator for forskellige tilstande, hvor processer bliver speedet op, fordi man møder hinanden uforbeholdent og autentisk i legen. I modsætning til IBC, der beskrev legens frirum, som et sted, hvor det hverdagens pres var sat ud af funktion, gør ledergruppen sig følgende refleksioner:

*”Jeg ser meget legen også som en accelerator mere end et fristed. Legen har faktisk været med til at accelerere vores indbyrdes relationer og dermed performance...Du kan sige, at teamet har udviklet sig radikalt hurtigere, end jeg havde forventet...min erfaring med desværre efterhånden nogle management teams er, at det tager ret lang tid, før man når frem til den der*

*komfort zone med hinanden. Og det synes jeg, at vi er nået ekstremt meget hurtigere”.*

En af deltagerne, som bliver lånt ud til en anden gruppe i en periode, giver undervejs udtryk for, at han savner samværet med sin primære ledergruppe, som han har fået et særligt forhold til gennem legeoplevelserne. Legen har skabt en anden måde at være sammen med kollegaerne på, forklarer han. Med andre ord kan man sige, at deltagerne oplever en udvikling af de relationelle forhold, som en vigtig gevinst ved legen, hvilket de selv udtrykker på følgende måde:

*”Jeg føler faktisk, at legen gør det naturligt, at relationer opstår. Mere end hvor man som fra en klassisk management stil prøver at fremme disse relationer...ved at krænge indvoldene ud overfor hinanden. Det ligger bare bedre til mig som person, eller som leder er jeg mere komfortable med at introducere det på den måde. Det er at hjælpe folk ind frem for at blive smidt ud...Jeg er blevet ekstrem bevidst om, at det at kende hinanden godt, komme bag om, det binder så meget sammen, så du kommer gennem ting, som bare ellers ikke lykkes. Så hvis du har den der åbne, empatiske tilgang og når ind til mennesket, der sidder foran dig, så få du meget mere til at blomstre. Og det er jo også det, vi gør i leg, som jeg ser det”.*

Legen synes at binde folk sammen og understøtte ledergruppen i at blomstre, fordi legens synes at være baseret på en særlig åbenhed og empati, som deltageren erkender, er et vigtigt trin for at skabe organisatorisk udvikling. Vi er sammen om noget ganske særligt, som de udlægger det.

*”Når man leger, viser man faktisk ret meget, hvem man er. Så det er noget andet end i sidste uge, hvor jeg sad med en coach og lavede alt muligt andet for at nå frem til lidt det samme.... Det andet (læs: coaching) er sådan en mere negativ tilgang til det, hvor det her (læs: legen) er mere en positiv tilgang til det sande”.*

I legen virker det naturligt at vise, hvem man er. Man føler ikke, at man ”udstiller sig selv”, som deltagerne ellers har oplevet det i klassiske management situationer, hvor øvelser ofte kan bære præg af at være psykologiserende eller intimiderende, som de fremlægger det. I kraft af den åbenhed, som legen skaber, begynder de at møde hinanden og forstå hinanden på en anden måde. De fælles og mere personlige



erfaringer, som legesituationerne har skabt, hjælper dem til at "aflæse" de andre, fordi man kender hinanden så godt og har oplevet de andres umiddelbare og uforbeholdende reaktioner under leg. De fortsætter:

*"Og så det, hvor det skifter fra at være en distance til, at jeg viser, hvem jeg er, og i øvrigt er vi nu i stand til at afkode (læs: afkode de andre i gruppen)".*

Legen hjælper dem med at se hinanden og passe på hinanden og dermed etablere afsættet for et godt team, der baserer sig på en anden fællesskabsform. Der er ikke længere kun tale om et professionelt forhold, men også et sandt og mere menneskeligt forhold, hvor man giver plads til de andre på en åben og ikke-fordømmende måde.

#### 6.4.5 Go with the flow

En af deltagerne forklarer, at det, at man ikke altid ved, hvor legen fører en hen, er det fascinerende. At man lader sig føre af et flow, som han uddyber således:

*For mig har det været frisættende, at nu sidder vi her i en tre-fire timer med et team. Og så ser vi, hvad der sker. Go with the flow. Det synes jeg er enormt fascinerende. Men i forhold til at være vokset op på en business school, så er det jo sådan lidt..Det er en anden rolle at komme ind i, som man er nødt til at prøve af for at finde ud af, om man kan være i. Og jeg tror også, det var noget, jeg så, at der var nogle af vores kolleger, der havde det rigtig svært med at blive ved med at sidde med korslagte arme i tre timer. De kunne ikke sætte sig selv fri. Der skulle mere til at komme ud af hamsterhjulet.*

At lade sig gribe og føre af sted af legen er som en personlig frisættelse af hamsterhjulet – trædemøllen. Noget der for ham personligt har været givende, men ikke noget der altid falder alle lige let, som han har fornemmet det. For nogen er det næsten et normbrud at begynde at lege, som han udtrykker det. Det er derfor afgørende ifølge ham, at man får mulighed for at finde ud af, om leg er noget, man har lyst til eller kan finde sig tilrette med.

#### 6.4.6 Det naturlige ved leg

Samtidig fremhæves legens egen naturlighed, hvilket formuleres på denne måde:

*"Det er måske det, der er det smukkeste ved det hele. Det her er naturligt for mennesket, så derfor kan vi også gøre det".*

En af deltagerne kommer med et eksempel, hvor de sammenligner en personlig profilanalyse med den feedback, de havde givet hinanden under en af legene. Legen gik ud på at de sammen tre og tre skulle give en fælles tilbagemelding på, hvordan de så den enkelte leder som kollega. Udgangspunktet var ca. halvtreds billeder, som de frit måtte plukke fra, sammensætte og lade sig inspirere af. I grupper på tre gav de en feedback til en anden person, som nedenstående eksempel er hentet fra. Flere af lederne referer flere gange tilbage til denne legeseance, som har gjort særligt indtryk på dem, hvilket en af dem forklarer således:

*"XX sagde til mig, "ja, du er jo sådan et stærkt rådyr ude i skoven, og det er vi jo glade for". Den sætning overgår alle dem fra HR. Det her havde mere betydning end en pæn HR-profil".*

Profilanalyser er noget, de som ledere har prøvet mange gange. Resultatet af analyserne var ikke noget, de tillagde nogen særlig stor betydning. Derimod viser det sig, at flere af dem har taget den kollektive tilbagemelding fra denne leg til sig. Det begrundes de bl.a. med, at de oplevede, at den tilbagemelding, de fik i legen, ramte noget helt essentielt i dem selv. De følte sig berørt af de metaforer og ord der var blevet anvendt, ikke kun på det professionelle men også på det personlige plan, idet legen fangede noget fundamentalt og centralt, som de beskriver som værende langt mere *vedkommende* end det professionelle standard svar.

#### 6.4.7 Tillid

Som erfarne ledere ved de selvfølgelig, at tillid spiller en vigtig rolle for samarbejdet. I forhold til legen siger de:

*"Der kommer en trust ind...jeg får en hurtigere fornemmelse af, hvor jeg har de her folk henne....Det har hjulpet på mit samarbejde med mine kollegaer".*

I legen træder det, som kendetegner den enkelte deltager, tydeligere frem. Man viser på en anden måde, hvem man er som menneske, ens personlige optagethed og

glæde. Når man leger med eksempelvis maleri, som er noget de færreste voksne bemestrer, så tillader man de andre at se, hvor man selv står svagt. Man viser sin egen "nøgenhed", som en af dem forklarer. For nogle af deltagerne var denne nøgenhed det springende punkt i processen. At vedkende sig egne fejl og mangler og lade det komme åbent til skue og bare være sig selv uden hele tiden at have opmærksomheden rettet mod at vise sit eget værd, professionelle kompetence og færdighed.

*"At give sig fri i stedet for den der konformitet og finde sig selv og være sig selv".*

Dette er sagt af en erfaren leder, som fortæller, hvordan han har kæmpet i flere år med at turde være sig selv. Tillid, som jeg tolker det, handler derfor både om en *tillid* til de andre men også en *tiltro* til sig selv, som legen kan mediere.

#### 6.4.8 Et helle eller et mellemtrin?

Mere eller mindre bevidst havde jeg lagt op til møderne som et "helle". Ubevidst fordi jeg ikke umiddelbart havde tænkt det som et helle, men bevidst fordi jeg havde oplevet en konstant travlhed og forstyrrelse udefra og derfor flere gange måtte understrege, at vi var nødt til at kunne være sammen uforstyrret, hvis det her skulle lykkes. Hvordan gruppen opfattede processen som et hele, beskriver de således:

*"'Heller' kan være meget svære at acceptere, hvis man har meget travlt. Men da vi kom ud over det punkt og mærkede, at nu angriber vi faktisk noget af det, vi skal gøre som ledelsesteam, så blev der noget processuelt og personligt i vores forløb. Det accelererede det personlige i vores dialog omkring de her temaer (læs: de spor der blev valgt) på en helt anden måde, end det jeg egentlig havde forventet. Så det var ligesom om, vi havde sådan en 'hurdle' som team, som vi skulle over. Og så gik det ligesom fra at være den her pause... til at blive en del af vores kultur i teamet... Det var sådan et spring fra, hvor vi alle gik rundt og havde lidt travlt og synes, at det var irriterende, til vi kom ud (læs: til første workshop). Så i virkeligheden er hellet måske mere en nødvendighed? Et nødvendigt skridt for at få det (læs: legen) ind i vores samarbejdsform... et slags mellemtrin".*

Begge grupperne havde det umiddelbart svært med at bevæge sig fra en travl hverdag til legerummet, eller det helle, som de følte, jeg lagde op til, fordi

konsekvensen var, at de helt skulle slippe hamsterhjulet og blive fritsvævende. Ledergruppen fandt dog hurtigt ud af, at de befandt sig godt i legens eget rum som en frit flyvende hamster i metaforisk forstand, der havde sluppet de daglige gøremål uden præcist at vide, hvor de skulle hen. Der blev diskuteret nogle forventninger til pilotprojektet fra start af, men jeg lagde ikke skjul på, at vi bevægede os ud i ukendt territorium. De beskrev det helle, jeg spurgte ind til, som ovenstående citat viser, som en nødvendighed - et mellemtrin - eller et afsæt for at nå hen til det sted i gruppens udvikling, som de kom til at befinde sig på, hvor de så legen som en del af adfærden, sproget og dermed også deres egen gruppes subkultur. Dermed var legens særlige rum for dem ikke en barrierer for hverdagen, men en tidslomme med en indbygget kickstarter eller accelerator.

Jeg fortsætter med at spørge ind til det mentale frikvarter, IBC talte om - en pause fra "hamsterhjulet" - og de svarer:

*"Jo, men ikke et helle, hvor du går over og stopper uret. Men i virkeligheden sådan et, hvor det er okay at være lidt autonom.... Man kan skabe sig luft til at gøre de ting, man skal på den ene eller den anden måde".*

Med dette svar bliver det tydeligt, at legerummet i denne gruppe ikke alene handler om at opbygge en anden fællesskabsform og de dertilhørende aspekter, som allerede er omtalt, eller et sted hvor man er frisat hverdagens travlhed, men de italesætter også et tredje aspekt. Der er her tale om en særlig autonomi, et rum hvor de kan være sig selv og få plads til at prøve af og eksperimentere på en tilstrækkelig fri måde. Dvs. at udforske og udfordre det eksisterende, nye ideer, nye organisationsformer etc., hvor det mere handler om at befinde sig i et åbent eksperimentarium.

#### 6.4.9 Bryde normen

Eller udtrykt på en anden måde at bryde normen, at gøre tingene anderledes. Men den bredde det giver i legeforståelsen, hvis det blot handler om at gøre tingene på en ny måde, gør det vanskeligt at komme fænomenet nærmere. For er leg så ikke alt og intet? Er det tilstrækkeligt blot at bryde med normen, for det vi plejer at gøre, for at der er tale om leg? Deltagerne fortsætter:

*"Man indikerer på en eller anden måde, på en naturlig måde, at der bare er nogle andre regler lige nu. Det er egentlig meget befriende. Vi får lov til at*

*træde ud af vores normale rolle. Der er formen meget afgørende. Der skal vi bare følge trop...Vi gør stadig de ting vi skal, men på en måde hvor vi synes, at det er berigende”.*

Igen er vi tilbage ved legens naturlighed. Leg er noget der bare sker, som i sig selv virker befriende. Der eksisterer ingen ”bør”, ingen klare regler for hvad der er rigtigt eller forkert, med mindre det er en del af det specifikke spils regler. Vi skal bare følge legens eget flow. Der kan være opsat en ramme for det, vi skal gøre, men vi udfylder denne ramme frit.

#### 6.4.10 Neutral grund

Legen skabte et indbyrdes forhold, hvor alle følte sig lige eller, som de beskriver det:

*”Jeg tror også, at det (læs: legen) har skabt sådan en neutral grund, kan du sige, hvor alle er lige meget på udebane....Det har været lige nyt eller lige fremmed for os alle sammen, kan man sige. På den måde har vi været lige famlende og undersøgende i forhold til det. Vi har sammen skabt en præferenceramme og fundet ud af, at det er jo ikke farligt det her. Man giver jo det af sig selv, som man er parat til”.*

Specielt den sidste linje er vigtig, fordi det endnu en gang viser, at i legen føler de sig ikke kompromitteret og intimideret. De føler sig ikke presset ud i personlige udlægninger, som de ikke er klar til, som er det kritikpunkt, de fremtrækker flere gange i forhold til de mere gængse managements- og HR-tilgange. Derimod føler de, at de i legen befinder sig på et neutralt område, hvor omverdenskravene er trådt ud af funktion, og man giver det, man selv har lyst til og føler sig parate til.

#### 6.4.11 Humor

I ledergruppen spiller humoren en stor rolle. Det forklarer de bl.a. på denne måde:

*”Humor er et stort element i samarbejdet... Vi har en jargon og en adfærd overfor hinanden, som gør, at vi ligesom klikker ind i det gennem humoren. Det er måske vores ”helle” i overført betydning...Vi bruger humoren, som også er et skjold, kan man sige i en eller anden grad. Men også en ventil”.*

Selvom de betegner humoren som deres helle, en måde at få bekræftet deres fælles identitet på, en ventil eller vej til at få sagt lidt vanskeligere ting, eller et skjold som man kan gemme sig bag, så bliver det tydeligt, at legen skaber noget andet og mere end humoren. I legen føler de en anden *tilstedeværelse, empati, anerkendelse og tillid*, som de ikke umiddelbart finder i humoren.

#### 6.4.12 Kreativitet

Men der er heller ingen tvivl om, at de opfatter legen som kreativitetsskabende:

*"Kreativiteten kommer jo blomstrende, når først vi er i den kontekst (læs: leg), og så kan vi lave hvad som helst, bare vi giver os ro til, at vi gør det her".*

Kreativiteten viser sig i flere af legeforsøbene, hvor deltagerne oplever, at alt bliver muligt. De eksperimenterer, tør fejle, giver plads til hinanden og har det sjovt samtidig med.

#### 6.4.13 Tid til Refleksion

I hverdagen oplever de, at der er for lidt tid til refleksion, eller refleksionen ligger i forlængelse af en proces, hvor man, som de selv udtrykker det, måske har brugt fem dage på at banke noget ind i hovedet på os, inden refleksionen foretages. Dvs. de er vant til, at refleksionen er knyttet til en bestemt læring, hvor det gælder om først at lære, hvordan man udfører noget, og derefter hvordan man anvender det lærte. De legesessions, vi har sammen, giver dem en anden erfaring, idet de oplever, hvad der sker, når man får mulighed for at reflektere frit uden opsat "læringsramme". Selv beskriver de det således:

*"Det er næsten til at gå i totalt baglås over, hvis man sidder i et hamsterhjul. Den naturlige tilgang (læs: leg) gør, at det ikke er truende".*

De beskriver, hvordan det er svært at springe fra den rationelle tilgang styret af effektivitet og kontrol til refleksion. Legen, derimod, gør refleksionen langt mere fri og let.

## 6.5 OPSUMMERING AF KAPITEL 6

Kapitlet viste de betydningsenheder, der er trådt frem gennem de indhentede erfaringer fra feltstudiet. Dvs. det er primært de tydninger og sansestemte indtryk fra datamaterialet, der udfoldes skriftligt i dette kapitel.

Der blev indledt med en konkret videooptaget legeepisode, der er nedskrevet på en naturlig og ikke tolket måde. Med afsæt i denne erfaring kondenseres de mere essentielle betydninger for legen, som markerer det særlige rum, legen udfolder sig i og de stemningsskift legen er karakteriseret ved.

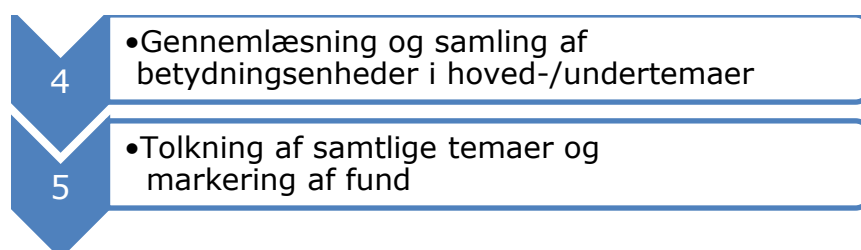
Herefter vendes blikket mod de to grupper og de erfaringer, disse har gjort sig undervejs, som på tilsvarende vis er samlet i en række betydningsenheder. Der diskuteres blandt andet forskellen mellem arbejdslegen og fritidslegen, som efterlader spørgsmålet, hvorvidt legen udløser forskellige ting i os alt afhængigt af konteksten.

Samstemmende peger begge grupperne på legen som kreativitetsskabende, personligt udviklende, sjov og kollektiv forbindende. De har opdaget nye sider af sig selv og hinanden i kraft af legen, hvilket resulterer i en anden måde at forbinde sig med hinanden på, som virker mere naturlig og sand. En gensidig anerkendelse, og større hensyntagen er skabt, hvilket har medieret andre relationelle forhold i gruppen. Både individuelt og sammen føler de sig mere frigjorte i legen, som de oplever som et neutralt sted, hvor normale strukturer og normer sættes ud af funktion. Nogle ændre endog adfærd, bliver mere lyttende, fornemmende og empatiske, hvilket smitter af på sproget i gruppen. Det bliver mere indrestyret og universelt, som de beskriver det. Fra en hverdag præget af stor professionalisme har de i legen oplevet nye sider af sig selv og kollegaerne, som de har mødt som "menneske" og ikke kun professionelle. Denne erfaring afspejler sig efterfølgende i de dialoger, der føres, og den attitude de møder hinanden med. Modsat de gængse management tilgange, opfatter de legen mere positiv og befordrende, idet den ikke er kontrollerende eller intimiderende, selvom den er personlig og for nogle derfor også udfordrende.

## 7. ANALYSE OG MARKERING AF FUND I FORHOLD TIL – FÆNOMENET LEG

### 7.1 INTRODUKTION TIL KAPITEL 7

I indeværende kapitel bevæger vi os ned på niveau 4 og 5 af figur 4.9 og samler betydningsenhederne fra det foregående kapitel i to overordnede hovedtemaer med underlæggende undertemaer.



Det første hovedtema er koncentreret omkring *leg som fænomen*, hvilket behandles i indeværende kapitel. Det andet tema omhandler den rolle, leg har vist sig at spille i organisationen, hvilket behandles særskilt i kapitel 8. Samtlige betydningsenheder underlægges hermed en hermeneutisk tolkning, der leder hen til de fund, undersøgelsen har affødt.

Efter af have gennemgået de forskellige transskriptioner og gennemset og lyttet flere af video- og audiooptagelserne igennem flere gange begyndte den skriveproces, der fik de forskellige *betydningsenheder* frem. Flere af disse betydningsenheder affødte undring og spørgsmål, der endnu fremstår ubesvaret. Hvor metoden hidtil er baseret på en troskab<sup>53</sup> mod fænomenet og informanternes erfaringsverden og deres beskrivelse heraf, rettes fokus nu væk fra deltagernes subjektive beskrivelser til en samling af betydningsenhederne i de to hovedtemaer - **leg som fænomen og legens rolle** - som hver især diskuteres op imod de forskellige videnskabelige teorier og undersøgelser, der er blevet introduceret undervejs. Målet

<sup>53</sup> På samme tid som den fænomenologisk forsker tilstræber en troskab, forpligter denne sig også til at være troløs i analysen og de teoretiske drøftelser af empirien, idet vi konstant forsøger at udfordre vores forståelse.



med analysen er at finde ind til de væsentlige og almengyldige forhold ved legen, som denne har vist sig at spille i en organisatorisk kontekst. Med andre ord er vi nu nået til den afsluttende analyse til besvarelse af det bærende forskningsspørgsmål samt begrebsliggørelse af erfaringerne fra feltstudiet, som leder hen til de centrale fund i undersøgelsen.

## 7.2 LEG SOM FÆNOMEN

Vi vender derfor endnu en gang mod det bærende forskningsspørgsmål for afhandlingen, som er:

**Hvad er fænomenet leg, og hvilken rolle spiller den i en organisatorisk kontekst?**

Empirien viste at, hvad der er leg for nogen, som i eksemplet med den kollektivt skabte historie, ikke altid er det for andre, hvilket er samstemmende med Apters tanker (Apter, 1991). Det er derfor ikke en forståelse af den betydning, den enkelte aktivitet kan have, vi søger svaret på, idet vi allerede nu ved, at det ikke er aktiviteten, der er bestemmende for, hvorvidt der er tale om leg. Derimod er målet at finde ind til den indvirkning, legen har haft på deltagerne i den empiriske analyse. Eller sagt på en anden måde, hvad legen *gør ved os* (gescheen) (Gadamer, 2004 [1960]), når vi befinder os i en formålsstyret kontekst som en organisation. Vi efterlod desuden spørgsmålet om, hvorvidt der er forskel på leg i fritiden og leg i arbejdsregi, som specialistgruppen fremlagde det.

## 7.3 GLÆDEN VED LEG

Et helt centralt element for samtlige deltagere var, at leg er *sjov*, hvilket mærkes som et særligt velbefindende, en forløsning, der fysisk kendetegnes ved en boblende fornemmelse i maven. Psykologisk kan det udlægges som en følelsesmæssig grundstemning, men hvad ligger der egentlig i betydningen *sjov*? Er der tale om en spontan ydrestyret følelse, der kan forklares biologisk, eller rammer det dybere? Hvis vi

sammenligner sjov og glæde med frygt og angst, kan vi i det første begreb tale om at frygte noget, som kan være en konkret situation, genstand etc. Angst derimod er eksistentielt funderet<sup>54</sup>, og kendetegnet ved at frygten er blevet til virkelighed. Vi er blevet eksistentielt ramt.

På tilsvarende vis kan vi tale om, at noget er sjovt, som et udtryk for en mere overfladisk følelsesudløsning. Vi griner af en joke, noget vi finder morsomt, men "sjovheden" kan samtidig vække en særlig stemthed frem i os, som vi kan sammenligne med glæden. Glæden som en suveræn og spontan livsytring som Ole Jensen med henvisning til Løgstrup beskriver på følgende måde:

*"Glæde er at være optaget af, hvad der omgiver os og kommer til os og lader sanser og sind leve af det. Glædens grundstemthed er i pagt med grundfænomenet i sansningen: vi 'rører' ved det, der er til og fylder op i rummet, og sindet modtager ad den vej sin oplagthed og energis daglige brød".*

(Jensen, 2007, s. 143)

Glæden er det, der giver hverdagen fornyet energi og fylde. Den er en menneskelig livsytring, en stemthed, der sætter os i stand til at forbinde os med livet. Vi er altid stemte, men stemtheden varierer. Nogen gange er det kun angstens stemme vi hører, men i glædens øjeblik er det en bekræftelse på livet selv, vi erfarer. *"Morgenstund har guld i mund, og guld betyder glæde"*, står der i den danske salme skrevet af Grundtvig. Glæden der viser sig som en taknemmelighed ved livet fra det øjeblik, vi slår øjnene op om morgenen. Naturens glæde, livets glæde, som strømmer frit gennem os og maner alle bekymringer til jorden. Glæden er gullet, det værdifulde, livsbekræftende og selve *livsmotagelsens stemthed*, som Jensen udtrykker det. Det er den grundstemthed, der fortæller os, at livet er værd at leve. Eller som Jensen også beskriver det, så er glæden *den konstant, der bærer det hele* (Jensen, 2007, s. 144). Helmuth Friis fremlægger det på en anden måde, idet han skriver:

*"Glæden beror på væren, men dernæst lige såvel på vor egen åndsstyrke til at 'se' væren på en bestemt måde".*

(Friis, 1994, s. 32)

<sup>54</sup> Kierkegaard laver bla. denne sondring (Kierkegaard & Cappelørn, 1997).

Selvom glæden er en livsytring, noget der ligger som en resonansbund for livet, så er det ikke altid, den får lov til at udfolde sig i specielt voksentilværelsen. Det lille barn viser tydeligt og ofte sin spontane glæde, men som voksen lægger vi ofte bånd på os selv og har en tendens til at lade livets skyggesider få mest plads (Friis, 1994). I legen hjælpes vi på vej til glæden, som empirien viste, men selv her fordrer det en særlig "åndsstyrke", som Friis udtrykker det.

Vi må erkende legen som en fundamental vigtig livsytring - også for den voksne - og lade denne bevidsthed komme til udtryk i dagligdagen. I vores fortravlede og konstant målsøgende hverdag er der en tendens til, at vi overser de fundamentale grundforhold i livet, som ligger lige foran os. De bliver til selvfølgeligheder, vi ikke længere anerkender. Derfor er det ikke alene relevant at tale om, at vi må åbne os for den enkelte leg ved at tage den alvorligt jf. Gadamer (Gadamer, 2007 [1960]), men generelt at have en mere legende tilgang til livet som et hele, som i kraft af den glæde, legen skaber, kan bidrage til et mere righoldigt liv.

Rollo May, der er optaget af kunsten og den kreative proces, fremlægger glæden, som den kunstneren oplever i det skabende øjeblik, og skriver:

*"Joy defined as the emotion that goes with heightened consciousness, the mood that accompanies the experience of actualizing one's own potentialities".*  
(May, 1994, s. 45)

En glædelig forløsning som man oplever, når nyt skabes, og man har formået at aktualisere ens egne potentialer. Vi er dermed ikke længere styret af os selv eller udefrakommende krav, men af en universel bevidsthed der rækker ud over vores egen vilje. I kraft af det selvforglemmende øjeblik i legen og vores erfaringer skabes engagementet og den opslugthed, der kan frigøre os fra en nyttestyret hverdag. Tuft udtrykker det som følger med henvisning til Gadamer:

*"Legens selvforglemmelse betyder at komme hinsides selvbevidstheden ved at give sig hen i en andethed, man også er, på måder, der opsluger og ophæver formålenes verden".*  
(Tuft, 1999, s. 149)

Hvis vi i det skabende øjeblik - i legen - er for styrede af vores egen selvbevidsthed eller omverdenens ambitioner, lukker vi af for verden og begrænser os til en kredsen omkring os selv. Vi forbliver rene "forbrugere" af verden. For at blive til en bidrager til

verden, som er i stand til at række ud over os selv, det vi allerede ved, kender til, eller plejer at gøre, må vi glemme os selv og møde verden på en åben og modtagende måde. Kun og først i kraft af den tilgang bliver vi i stand til at opleve glæden ved livet selv, skabe større meningsfuldhed og opnå en verdensindføjethed jf. den tidligere diskussion.

## 7.4 FRIHED

### 7.4.1 Personlig frihed til at vælge legen til eller fra

Et andet centralt aspekt ved leg som fænomen er den frihed, der forbindes hermed, som Kolb også konstaterede det i deres undersøgelse (Kolb & Kolb, 2010). I første ombæring en frihed til at *"deltage på egne betingelser"*, som deres deltagere beskrev det. Dvs. en frihed baseret på selvforvaltning eller en *frihed til at selv at vælge*, hvorvidt man ønsker at deltage i legen eller ej, hvilket stemmer overens med både det Huizinga og Gadamer gør os opmærksom på (Gadamer, 2004 [1960]; Huizinga, 1993 [1963]). Leg er ikke noget, vi kan tvinge ned over nogen, men derimod er leg altid affødt og betinget af den enkeltes egen lyst til at deltage.

### 7.4.2 Leg frisat omverdens kravene?

I feltstudiet blev friheden fremlagt som noget, der *"udsprang af en ophævelse af faste rammer og mål"*. Legen var i workshoppen rammesat af mig, men det var frivilligt, hvorvidt man ønskede at deltage eller ej. På trods af min rammesætning af legen, oplevede aktørerne sig frisat de normale arbejdsmæssige begrænsninger og nyttens lænker, som Steinsholt udtrykker det med henvisning til Huizinga (Steinsholt, 2002). Spørgsmålet er nu, hvorvidt vi kan tale om den samme frihedsforståelse i henholdsvis Kolbs studie og indeværende undersøgelse, hvor legen har udspillet sig i henholdsvis en fritidssituation og en arbejdssituation? I softball kampene var legen baseret på eget initiativ modsat arbejdssituationen, som udsprang af et organisatorisk ønske og dermed en ydre motivation.

Steinsholt sammenligner legen med en rose, der ikke har nogen funktion i sig selv. Rosen, der er unyttig, repræsenterer det skønne, men dens eksistens er ikke betinget af et ydre formål. Den vilde rose vokser og gror til at blive smuk, uanset om

der er nogen, der ønsker, at den skal udvikle sig hertil eller ej. Dvs. den er helt frisat nogen form for ydre motivering eller funktion. Den er udtryk for en æstetisk livsudfoldelse. På tilsvarende vis mener Steinsholt inspireret af Gadamer, at legen kan beskrives som et udtryk for det skønne - en livsfunktion - der *altid* er friholdt udefrakommende formål eller omverdens krav, hvilket leder os tilbage til spørgsmålet, om den frihedsfølelse, de to forskellige grupper oplevede - Softball gruppen og LEGO grupperne, - stemmer overens?

Hvor nogle af mine medaktører beskrev legen som en frigørelse fra hverdagens eller det ordinære arbejdslivs normative, sociale forestillinger, strukturer, roller og ydre funktionskrav, talte Kolbs deltager fra Softball spillet om en leg baseret på egne betingelser. Dvs. en leg udsprunget af individuel frivillighed og dermed uafhængig af omverdens krav. I min empiri viste det sig, at det organisatoriske pres kunne neutraliseres, når man lod sig gribe af legen og bare "*spassede ud*", som en af deltagerne beskrev det. På den måde blev ydre formålkrav skubbet i baggrunden, og legen selv i den organisatoriske kontekst kom til at fremstå på lige fod med fritidslegen. Ud fra de to eksempler, Kolbs erfaringer fra leg i fritiden og afhandlingens genstandsfelt - leg i arbejdstiden - ser det derfor ikke umiddelbart ud til, at der eksisterer en forskel i den frihedsopfattelse, den legende erfarede i selve det legende øjeblik.

Men hvor efterlader det os så ift. Jessens undersøgelse (Jessen, 2004), hvor der var tale om leg i det uformelle og formelle læringsrum? Jessen observerede, at legen i det uformelle læringsrum etablerede en anden form for læring, som han så skabe en særlig viden-i-handling modsat legen i det formelle læringsrum, der primært genererede eksplicit viden. Dvs. vi har her med to forskellige læringsformer at gøre, der er betinget af den ydre rammesætning. Nedenstående illustrerer diskussionen.

Jeg-leger-med -noget Formelt læringsrum
--

Jeg-er-leg Uformelt læringsrum
-----------------------------------

Hvis vi fører denne tanke med over til empirien, så sondrede specialistgruppen mellem *jeg-er-leg* og *jeg-leger-med-noget*. Hvor *jeg-er-leg* var udtryk for en fritids-baseret leg og et dybfølt indre styret-engagement, hvilket jeg vil sidestille med SFO legen og Softball spillet, som begge var igangsat på eget initiativ. *Jeg-leger-med-noget* karakteriserer derimod, som deltagerne i mit feltstudie fremlagde det, en klar hensigt med legen og en tro på, at det er os selv, der er i kontrol af legen. Lad os i første ombæring ikke fokusere på udbyttet af de to forskellige legeformer, men fænomenet leg i sig selv. Hvad var det, der foregik i de to læringsrum? Gadamer siger:

*“Tværtimod er det først ved at hengive sig til spillets opgave, at man i egentlig forstand spiller sig ud. Spillets selvfremstilling bevirker således, at den spillende så at sige opnår sin egen selvfremstilling, idet han spiller noget, dvs. fremstiller”.*

(Gadamer, 2007 [1960], s. 107)

Dvs. første forudsætning, for at vi kan tale om leg er, at vi giver os hen til den – spiller os selv ud - hvorefter det er legen selv, der opsætter betingelserne for det videre forløb. Legen vil derfor jf. Gadamer ikke opstå, hvis vi møder den udelukkende med en forbrugende holdning, som *jeg-leger-med-noget* og måske også det formelle læringsrum er et udtryk for. Legens forvandling medieres kun, når vi slipper taget og lader os gribe af legen. Det springende punkt er derfor, hvorvidt vi kan tale om en egentlig *legens forvandling* i henholdsvis det formelle læringsrum og *jeg-leger-med-noget*?

En af medaktørerne fra LEGO udtrykte det meget rammende, idet han sagde, at *“de ikke kunne sætte sig selv fri”*. Netop det udsagn tydeliggør, at det ikke hver gang lykkedes at skabe en leg i workshoppene. Derimod forblev nogle af legene et forsøg på at foretage noget andet end det, de plejede at gøre. Dermed ikke sagt at det at gøre noget andet, end det man er vant til, ikke igangsætter noget nyt jf. Scharmers downloadingbegreb (Scharmer, 2008). Men eksemplet illustrerer, at det ikke er rammen formelt/ikke formelt læringsrum, der afgør, hvad der sker i rummet. Det afgørende i denne diskussion er derimod, hvorvidt der overhovedet er tale om leg?

Når Jessen taler om, at der i det *“uformelle læringsrum”* blev skabt en anden form for læring sammenlignet med det *“formelle læringsrum”*, ser jeg det som et

udtryk for, at der i det "uformelle læringsrum" foregik en reel leg, hvorimod der i det "formelle læringsrum" ikke nødvendigvis var tale om leg svarende til erfaringerne fra LEGO (vi kunne ikke sætte os selv fri). Jessens eksempel fra det formelle læringsrum var godt nok rammesat af ambitionen om at skabe leg og dermed læring, men jeg stiller spørgsmålstegn ved, om der ikke lige så vel var tale om et *hverdagsbrud* i Jessens eksempel, som jeg vælger at benævne det. Dvs. børnene oplevede, at der skete noget andet, end det sædvanlige, som de også gjorde hos LEGO, men det affødte ikke nødvendigvis en leg. Som analog til LEGO ser jeg derfor "jeg-er-leg" som et udtryk for, at der er kommet en leg i stand, og "jeg-leger-med-noget" som en ikke-frisat seance – et *hverdagsbrud*. Dvs. der foregik noget andet end normalt, men det var ikke en leg, idet man ikke havde accepteret legens betingelser jf. Gadamer, hvor man spiller sig selv ud og anerkender, at det er legen, der må gribe os, og ikke os der er i kontrol af legen. En vigtig pointe for undersøgelsen er derfor, at leg er leg. Der eksisterer ikke nogen differentiering eller gradbøjning af legen. Lige så lidt som vi kan tale om at en kvinde er halvgravid. Enten er hun gravid eller ej, som Peter Bastian udtrykker det med henvisning til musikken.

#### 7.4.3 Kollektiv frisættende

Men der er også et tredje frihedsperspektiv knyttet til leg, som ledergruppen beskrev det, der udspringer af den indre fornemmelse, legen tilfører. En af forklaringer kunne selvfølgelig være den flowfornemmelse (Csikszentmihalyi, 1991), stort set alle deltagerne oplevede under legen. En følelse af at være i et med det man foretager sig. Men en anden forklaring kan også findes ved hjælp af Vygotsky (Vygotsky, 1982), som gjorde os opmærksom på, at vi i legen bytter rundt på brøken mellem handling og mening, og lader det meningsgivende tage over. Dvs. vores handlingers betydning bliver sekundære i legen, idet vi i stedet søger det, der giver mening for os. Her tænkes ikke kun i relation til den enkelte men også for gruppen som helhed, som Glynn's eksperiment dokumenterede (Glynn, 1994).

Det tredje frihedsperspektiv retter sig derfor mod det *kollektive*, det der ledte hen til ledergruppens refleksioner over workshoppene, hvor de erfarede, at "*diskussionerne begyndte at foregå på et andet niveau med brug af et universelt sprog*", som

de selv beskrev det efter at have erfaret, at dialogformen og det indbyrdes forhold gruppemedlemmerne imellem ændrede karakter. Et emne jeg vender tilbage til.

#### 7.4.4 Selvaktualisering

I det fjerde og sidste frihedsperspektiv knyttes der an til det meningsgivende jf. Vygotsky og *den enkeltes* selvudvikling eller selvaktualisering, som Gleerup beskriver det:

*"Legens helt centrale kvaliteter praktiserer således, hvad den pædagogiske filosofi gennem århundreder har været på jagt efter, nemlig den frie selvaktualisering".*

(Gleerup, 2002, s. 76-77)

Legen bliver hermed det, der forvandler individet, og åbner op for en frihed til at udfolde sig fuldt ud og være mere *autentisk* til stede, som en af deltagerne beskriver det. En frihed der skaber en indre motivation, som kan føre til læring, kreativitet og personlig dannelse eller selvaktualisering, som Gleerup udlægger det. Det bliver hermed endnu en gang tydeligt, at leg ikke alene fører os hen mod det organisatoriske nyttige, men den skaber også en eksistentiel åbning eller *personlig dannelse*, som Gadamer beskriver det gennem kunsterfaringen:

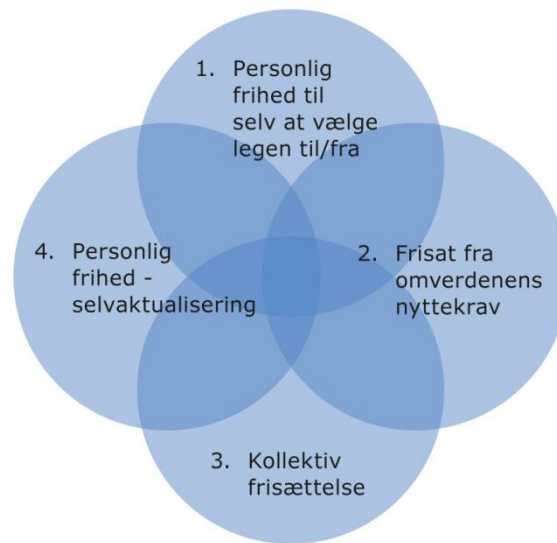
*"I kunstoplevelsen sættes vores normale virkelighedsforståelse på prøve og giver derfor mulighed for dannelse (Bildung)".*

(Gadamer, 2007 [1960], s. xv)

I kunsten, som Gadamer sidestiller med legen, ser han muligheden for at træde ind i et forvandlings rum eller et meningsfuldt erfaringsrum, hvorfra vi kan prøve os selv af. Et eksperimentarium frisat virkelighedens normative regler og principper som hjælper os med at overskride grænser og nå hen til nye erfaringer til understøttelse af den personlige dannelse. I begge de to pilotgrupper fra denne undersøgelse var der deltagere, der erfarede legens indflydelse på det personlige plan, hvilket stemmer overens med Kolbs undersøgelse, som også viste, hvordan leg kan være mediator for individets selvudvikling.

Med denne diskussion af frihedsbegrebet har det vist sig at eksistere fire forskellige frihedsdimensioner, hvilket er illustreret i figur 7.4.4.





Figur 7.4.4 Thorsted, 2011: Legens fire frihedsbegreber

## 7.5 LEGENS NATURLIGHED

I indeværende afsnit rettes blikket mod legens naturlighed og evne til at overskride den traditionelle management tænkning. Som medaktørerne beskrev det:

*"så er det ikke en overdrevet faciliteret proces. Det er måske det, der er det smukkeste ved det hele. Det her er naturligt for mennesket".*

I fortællingen så vi, hvordan legen svingede mellem modsætningsfyldte stemnings-skift som alvor/sjov, hurtig/langsom, koncentration/forløsning, hvilket på mange måder minder om *naturens bevægelsesform*, som Gadamer beskriver det (Gadamer, 2007 [1960], s. 104). Gadamer bruger bølgernes bevægelse, bladenes raslen i træerne, når de flytter sig for vinden, og lysets skiften som eksempler på naturens egne bevægelsesformer som han sidestiller med legen, der bevæger sig hid og did uden fastgørelse til noget bestemt mål. Leg bliver i den analogi til en naturlig proces, som er en vigtig pointe hos Gadamer, idet det er en markering af, at lige som naturen viser sig i forskellige gentagende bevægelsesmønstre, gør det samme sig gældende i legen. Derfor sidestiller Gadamer leg med natur. I kraft af denne følgeslutning bliver det derfor indlysende for Gadamer, at leg på tilsvarende vis er et udtryk for fremstilling. En naturens selvfremstilling uden direkte mål og hensigt eller anstrengelse, men

et livsfænomen der konstant er fornyende, hvilket gør legen til en universelt mediator for den menneskelige forvandling.

Hvis legen ikke eksisterede, ville vi forblive i *handlingens mørke*, som Gleerup udtrykker det (Gleerup, 2002, s. 76), hvor vores tilværelse ville være præget af livets opretholdelse frem for det at leve livet. Eller som Wheatley, der omtaler legen som en vigtig faktor for organisationers liv, skriver:

*"Life is creative. It explores itself through play, intent on discovering what's possible...we could focus on what's viable, rather than what's right".*

(Wheatley, 1996, s. 20-21)

Wheatley markerer hermed på en anden måde vigtigheden af, at vi benytter os af legens mulighed til at udvikle organisationer og os selv igennem. I legen møder vi verden og hinanden fordomsfrit og betingelsesløst, hvilket giver os plads til at udforske, prøve af og give os hen i et tillidsbaseret samvær. Vi lytter og ser hinanden gennem et andet nærvær, hvor det meningsgivende træder frem, og nyttetænkningen skubbes i baggrunden for noget, der rækker ud over os selv. På den måde bliver der i kraft af legen ikke længere tale om at *overleve*, men at *overskride* en hverdag styret af rationalitet for at opnå kontakt med noget, der er større end os selv, som efterlader os *berigede*, som medaktørerne beskrev det. Legen bliver hermed et eksistentielt og ontologisk forbindelsesled til verden, som jeg tolker udsagnet *det naturlige og vedkommende* udlagt af ledergruppen.

Legen skabte en forvandling, hvor lederne blev til mere, end de var før projektets start - både som enkelt-individ og som gruppe. Ikke en forvandling udløst af en forceret management proces, men et naturligt og ikke intimiderende forløb, hvor de viste sider af sig selv uden at føle det som personligt kompromitterende. I legen oplevede de derimod, at de havde mødt sig selv og hinanden på en uprætensios måde, som de endog beskrev som *smuk*.

For 30 år tilbage pegede March på "foolishness" som en nødvendig modvægt til den meget formålsstyret og kontrollerende organisationsform. Et begreb der på ingen måde bør anvendes og sammenlignes med legen som et hele, men mere ses som et udtryk for et behov for at få brudt med tidens rationelle og mekaniske organisationssyn, som nutidens æstetiske organisationsteoretikere også lægger op til. Men

desværre ser det ud til, at der stadig er lang vej at gå, som Wheatley udtrykker det, når hun siger:

*"We keep failing to create the outcomes and changes we need in organizations because we continue to deny that 'the human element' is anything but a 'soft' and not-to-be-taken-seriously minor distraction".*

(Wheatley, 2006, s. 164)

Så længe vi ikke anerkender, at den fremtidige organisatoriske udvikling må basere sig på de bløde værdier - "blød kapital" - og ikke alene teknisk eller mekanistisk management tænkning, vil vi blive ved med at replicere ikke livsduelige systemer. Systemer hvor vi kæmper med stress, trivsel, diversitetshåndtering, samarbejds-vanskeligheder, kommunikationsproblemer, forandringsparathed, videns- og lærings-skabelse. En vej til at ophæve nogle af disse udfordringer kan være legen, som undersøgelsen her viser. Leg som en naturlig menneskelig livsytring der kan trækkes med ind i organisationens dynamiske sfære til understøttelse af forbindelsen mellem systemet, det enkelte menneske og fællesskabet. Men selvom leg er universel og dermed naturlig for alle, så viste undersøgelsen også, at det for nogle er lettere at træde ind i legen end for andre.

## 7.6 LEG SOM UDFORDRING

Det sidste aspekt udløst af undersøgelsen er ikke et fund i sig selv, men en påmindelse af en af legens grundvilkår. Legens *spændingselement* (Huizinga, 1993 [1963], s. 19) eller evne til at udfordre de legende, hvilket tydeligt kom til udtryk i fortællingen, hvor medaktørerne konstant forsøgte at gøre det svært for den næste fortæller at fortsætte fortællingen. Ifølge Huizinga betyder spænding "*uvished og chancemoment*" eller øjeblikke, hvor man sætter sig selv på spil og sine egne færdigheder på prøve. Den udfordring, der ved første øjekast kunne se ud som en udfordring alene målrettet "legekammeraterne" og legen selv, indeholder også en personlig udfordring, hvor man erfarer nyt og ser og forstår sig selv på en anden måde. Vi er hermed tilbage ved Gadammers dannelsesperspektiv, hvor vi kommer ud af legen, som mere end vi var før, idet de sanseindtryk og erfaringer, legen giver, sættes op mod tidligere erfaringer, og dermed er legen med til at understøtte såvel den kognitive udvikling (Piaget, 2003), emotionelle udvikling (Mainemelis & Ronson,

2006), sociale udvikling (Mouritsen, 2001) som den eksistentielle udvikling. For en uddybning af konkurrencebegrebet henvises til Caillois, der netop tager diskussionen om leg og kamp (argon) op (Caillois, 2001 [1958]).

## **7.7 OPSUMMERING AF KAPITEL 7**

I kapitlet diskuteres undertemaer relateret til det overordnede tema – *leg som fænomen* - hvilket fører frem til de overordnede fund for undersøgelsen. Det første element, der blev peget på, er den *glæde*, legen skaber. Glæde set ikke som en biologisk forklaring men som en spontan livsytring eller særlig stemthed, vi føler i legen, hvilket giver hverdagen liv og fylde og hjælper os hinsides vores egen selvbevidsthed og dermed sætter os i stand til at forbinde os med hinanden og verden omkring os på en anden måde. Livet bliver værd at leve i kraft af legen og dermed eksistentiel transcenderende. Det er naturligt og oftest sjovt at lege, og vi føler at vi lykkes og glædes herved.

Det andet element, der blev diskuteret, er *frihedsfølelsen*. En frihed til selv at vælge legen til eller fra, eller en frisættelse fra arbejdslivets normale krav og sociale rammer. I kraft af legen bliver vi mere nærværende og autentiske, hvilket har en afsmittende effekt på såvel vores egen udvikling som på vores arbejdskolleger. På den måde understøtter legen både den personlige dannelse og det kollektive samvær. Legen kaster et nyt lys ind i hverdagen, som får det meningsbetydende til at træde frem, og dermed bliver legen et berigende *ontologisk forbindelsesled til verden*, som modsat megen af den traditionelle managements tænkning virker *naturlig*, mere troværdig og vedkommende. Forudsætningen er dog, at vi hele tiden overraskes og udfordres i legen.

## 8. ANALYSE OG MARKERING AF FUND I FORHOLD TIL – LEGENS ROLLE

### 8.1 INTRODUKTION TIL KAPITLET

Fra en diskussion af undertemaer og fund knyttet til fænomenet leg rettes optikken i indeværende kapitel mod legens *rolle*. Som læseren vil bemærke, er der enkelte steder overlap mellem beskrivelsen af leg som fænomen, og den rolle den har vist sig at spille i en organisation. Tidligere konkluderede vi, at legen har fortrin i forhold til den klassiske management tænkning. Indeværende afsnit vil uddybe de potentialer legen har vist sig at have gennem en belysning af de forskellige indvirkninger, legen medierede i undersøgelsen.

### 8.2 LEGENS SÆRLIGE RUM

#### 8.2.1 Et frirum

Den første afgørende rolle legen skabte var en stødpude til omverden, hvilket medaktørerne fra IBC beskrev som et frirum eller et helle, hvor man var fritaget hverdagens pres. En oase, hvor man var sammen på andre betingelser, et rart og trygt sted at være, baseret på tillid og gensidig anerkendelse. I frirummet er man trådt ud af hverdagen og ind i et andet univers. Huizinga skriver:

*"Hver eneste leg bevæger sig inden for sit eget 'spillerum', eller legeplads, der enten med vilje eller ganske af sig selv i forvejen er afstukket, konkret eller blot symbolsk...Arenaen og spillebordet, tryllekredsen og templet, scenen, filmværredet og retslokalet er alle af form og funktion legepladser, dvs. indviede områder, afgrænset og indhegnet hellig jord, hvor ganske særlige regler gælder. De er tilfældige verdener indeni i den almindelige verden og tjener som skueplads for en i sig selv afsluttet handling".*

(Huizinga, 1993 [1963], s. 18)

Sagt med andre ord så udspiller legen sig i sit eget rum adskilt det almindelige liv, hvor den er omgivet af sit eget sæt af spilleregler. I legen handler det ikke længere om at finde hen til det perfekte svar eller den hurtigste løsning på et omverdens krav,

men først og fremmest om at have det sjovt og lade det ukendte, ikke erkendte eller uperfekte få plads gennem tid til eftertanke og refleksion. Man kan i legen frit og spontant kaste sig ud i eksperimenter og undersøgelser, der er baseret på en fordomsfri og engagerende interaktion de legende imellem. I legen er man ikke nedgørende eller fordømmende, men tværtimod åben og accepterende. Leg er glæde, og efterlader som oftest de legende med en positiv følelse og efterfølgende opløftethed og energi.

Under en samtale, som jeg havde med E. Schein i sommeren 2010 i Boston, viste det sig, at legens særlige rum, som jeg havde erfaret det, havde en affinitet med de "Cultural Islands", som Schein var optaget af på daværende tidspunkt. Inspireret af erfaringer fra sin nu afdøde kones længerevarende kræftforløb, hvor han havde oplevet gentagne kommunikationsproblemer i sygehusvæsenet, forsøgte han at etablere et rum, hvor de normale, sociale funktioner kunne suspenderes. Et rum der kunne være dialogunderstøttende. Han skriver bl.a.:

*"To achieve a sufficient level of empathy and a context in which the group is motivated to engage in a mutual search for common ground requires a temporary suspension of some of the rules of the social order. We must be brought to the point of being able to reflect on our own assumptions and consider the possibility that some other assumptions may be just as valid as our own".*

(Schein, 2010, s. 5)<sup>55</sup>

Gennem "cultural islands", som Schein benævner kommunikationsøer, forsøger han at etablere et andet kollektivt samvær baseret på empati og åbenhed. "Øerne" er rammesat af en "om-bålet-situation", hvor man på skift taler ind til en fælles midte uden direkte øjenkontakt. Scheins ambitionen med øerne er at nå hen til et punkt, hvor man begynder at reflektere over egne fordomme, lytter og giver plads til de andres holdninger og forskellige kulturelle baggrunde for at opnå en større gensidig forståelse. I vores korrespondance problematiserer jeg dog ideen - med afsæt i Løgstrup - hvis der i "øerne" kun er tale om en envejskommunikation rettet mod et tredje fælles (bålet), som de andre om bålet lytter til, men ikke kan kommentere på og samtale direkte om. Løgstrup siger:

<sup>55</sup> Et endnu ikke trykt paper som Schein gav mig i forlængelse af en personlig samtale med ham i foråret 2010.

*“Det udtørrende og anstrengende ved megen konversation skyldes, at man, skønt man intet har at sige hinanden, alligevel ikke kan få lov til at tie”.*

(Løgstrup, 1957, s. 52)

I bål-situationen er det delvist tilladt at tie, i hvert tilfælde indtil det bliver ens tur. Den uvante måde at være sammen på hjalp ifølge Schein deltagerne med at suspendere deres “normale” roller. Men der mangler noget - dialogen - og dermed muligheden for at melde tilbage på det, man hører, som jeg ser det. At give indtrykket mulighed for at blive artikuleret, som Løgstrup pointerer det (Løgstrup, 1995 [1976]-a), ellers risikerer man at efterlade deltagere med en uforløsthed, hvor det udtryk der presser sig på, når det, man har hørt har gjort indtryk, ikke bliver forløst. Jeg anerkender dog fuldt ud, at den uvante og mere højtidelige samværsform, der baserer sig på en oldgammel tradition, som det at sidde omkring bålet er, kan ramme noget universelt i os, som kan føre til større åbenhed og etablere det tillidsbaserede rum, Schein efterspørger. Jeg sidder dog stadig tilbage med et spørgsmål, om der ikke mangler en forløsning af det erfarede i de “cultural islands”, Schein taler om, en hermeneutisk kredsen deltagerne imellem, som legen skaber, hvor man helt og aldeles uforbeholdent bliver tvunget til at kaste sig ud i en dialog og ikke en monolog?

### 8.2.2 Et transformerende felt

I alle de deltagende grupperne blev der peget på legens kreativitetsskabende virkning, hvilket stemmer overens med eksempelvis Mainemelises udlægning af leg som fundamentet for kreativitet. Med inspiration fra Winnicott beskriver han det som et “*transitional space*” (Mainemelis & Ronson, 2006, s. 87), der ligger som et potentielt rum mellem den “indre” og “ydre” verden, eller et naturligt forbindelsesled mellem den ydre virkelighed og den enkeltes indre tilstand (Winnicott, 2003). Det transformerende felt, som legen skaber, bliver hermed ikke “kun” en form for refugium eller et *frirum*, som IBC gruppen så det, hvor man træder tilbage fra dagligdagens trædemølle. I Winnicotts perspektiv er legen også et kommunikativt formidlende led, hvortil han tilføjer det kreativitetsfremmende aspekt. Et *mellemlinje*, som lederne fra LEGO beskrev det, for en aktiv udadgående ageren og skabelse af nye ideer eller ny viden. Et potentielt rum der danner et fornødent afsæt for en ny fremadrettet bevægelse mere end en parentes om hverdagen. Derfor pegede medaktørerne på legen som et

transformerende felt, et mulighedernes rum, som Mouritsen også var med til at markere det, da han beskrev det som både et *fiktivt* og *socialt rum* (Mouritsen, 2001, s. 197). Et fiktivt rum der signalerer, at det, der foregår inden for legens ramme, er leg eller fiktion, hvor der gælder andre regler end uden for legen, og samtidig et socialt rum der giver de legende mulighed for at tilegne sig en række færdigheder, men også at nå hen til en refleksion i forhold til sig selv og omverdenen.

### 8.2.3 Et eksistentielt rum

Hvis vi kort vender tilbage til Winnicott, så beskrev han rummet som terapiens ramme og mulighedernes og kreativitetens felt, men han tilføjede yderligere *"hele den menneskelige værens essentielle grundlag"*. Hvordan kan det forstås? I legens rum forvandles vi i kraft af vores åbenhed, eller som Gleerup skriver:

*"Det er den intethed, hvor man hverken er, 'hvad man er' eller er, 'hvad man endnu ikke er', men åbner sig for mulighedernes felt herimellem"*.

(Gleerup, 2002, s. 75)

Legen er det sted, hvor vi kan glemme os selv, og det der allerede eksisterer, og i stedet åbne os for det, der ligger foran os som en endnu ikke etableret åbning ud mod verden. I kraft af legens afgrænsede rum, det selvforglemmende og vores aflæggelse af kontrol, er det muligt at opnå en anden eksistentiel kontakt, som influerer på vores adfærd og det "blik", vi ser hinanden og verden omkring os med, hvilket jeg benævner *verdensindlejrethed* jf. diskussionen i kapitel 1. Vores handlinger i legen er ikke længere behovsstyret. Vores behov er godt nok en fysiologisk, psykologisk og social motor for det, vi foretager os i det foretagsomme og almindelige arbejds- og privatliv og dermed uundværlig for fremdrift, men for at skabe udvikling og komme til ny erkendelse må behovstrangen alligevel elimineres. Løgstrup skriver:

*"Universet skal erkendes sådan som det er bortset fra alle vore behov, ønsker og interesser"*.

(Løgstrup, 1987, s. 129)

I leg er det muligt at fraskrive os de fleste af de behovsinteresser, der normalt er på spil, dog ikke det sociale som er et væsentligt element af legen. Legen hjælper os med at forbinde os med universet eller det indre med det ydre jf. Winnicott. Scharmer udtrykker det på en anden måde, idet han taler om det *synlige* og *usynlige*



(Scharmer, 2008), hvor det usynlige er den indre bevidsthedstilstand, som vi opererer ud fra for at blive i stand til at håndtere fremtidens udfordringer. Med inspiration fra Scharmer ser jeg legen vække en indre bevidsthedstilstand frisat gevinstmaksimerings tanker, egocentrerede behov eller hensigtserklæringer for vores handlinger og i stedet forbinde os med det *essentielle værens grundlag*, som Winnicott taler om. Et værens-grundlag der rummer suveræne livsytringer som tillid, samtalens åbenhed, barmhjertighed og kærlighed jf. Løgstrup, som vi ser gestalte sig i legen. Hvis den bevidsthed, vi bringer med ind i vores organisatoriske handlinger udelukkende baserer sig på en psykologisk jeg forståelse eller en ydre behovsstyring, risikerer vi at ende op med bevidstløse handlinger uden etisk ansvarlighed.

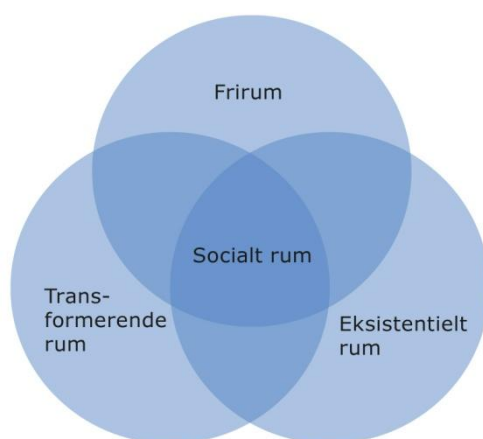
Det er derfor ikke alene vigtigt at understrege legens indflydelse i forhold til kreativitet, læring og kommunikation og evne til at løse nye organisatoriske udfordringer. Lige så betydningsfuldt er det at pege på legens *forløsende* betydning. Det meste af vores arbejdstid er vi optaget af at løse opgaver og leve op til alle de regelsæt og systemer, der har fået overtaget i de fleste organisationer. Så længe alt går godt, hænger vi *i og ved*, og kun sjældent er vi opmærksomme på det forløsendes betydning. Først når noget går skævt, katastrofen opstår, livet går os imod, eller vi kommer til at halte bagefter livet, bliver vi åndsnærværende nok til at indse, hvor vigtig det er at få tid til eftertanke. Legens særlige rum eller "*hellige rum*", som Huizinga og Gadamer benævner det, skaber det værensgrundlag, der kan være med til på en naturlig måde at forbinde det *løsende* med det *forløsende*. Derfor bliver leg et vigtigt element, der kan kaste lys ned i sprækken mellem det, vi foretager os, og det vi er, så vi formår at fremstå og handle som et helt menneske båret af en kærlig relation til verden, som Sandelands og Martinsen lægger op til. Eller som livsfilsoffer som Løgstrup og Pahuus også er optaget af, når de stiller spørgsmål om *det gode liv*.

For organisationen som et hele kan *en større plads og anerkendelse af legen derfor være med til at sætte fokus på en anden organisatorisk bevidsthed*. Det forudsætter dog som det første, at der foreligger en forudgående værdidiskussion og åbenhed om de faremomenter<sup>56</sup>, der også er knyttet til legen. Dernæst en anerkendelse af at når vi taler leg, så handler det ikke kun om at ændre det psykologiske mindset, vi bringer med os, men også give plads for en anden eksistentiel bevidsthed,

<sup>56</sup> Ved faremomenter henvises til den tidligere diskussion omkring leg og humor, hvor man risikerer at fremprovokere organisatoriske sårbarheder (Westwood & Rhodes, 2007; Åkerstrøm Andersen, 2008)

der udspringer af sokratiske dyder som åbenhed, lytten, undren, modtagelighed, ydmyghed, humor, mod, tavshed og venskab jf. Hansen (Hansen, 2008). En *eksistentiel bevidsthed* og en holdning til livet der afspejler en lyst til at se vores egen væren i verden på en bestemt måde, og dermed være legende være parate til at lade livsfænomenet lege med os.

Nedenstående figur skildrer legens særlige rum. De enkelte zoner skal ikke opfattes som isolerede enheder, derimod vil der ofte være overlap zonerne imellem. Den lille energizer eller ice-breaker kan f.eks. foregå i frirummet, men samtidig være afsættet for det transformerende rum. Ambitionen kunne f.eks. også være tænkt som etablering af et transformativt rum, men af forskellige årsager endte legen op med at være et frirum mere end en reel transformation.



Figur 8.2.3 Thorsted, 2011: Legens særlige rum

#### 8.2.4 Socialt rum

Fællesnævneren for frirummet, det transformerende rum og det eksistentielle rum er *det sociale rum* (Mouritsen, 2001), hvorigennem deltagere af legen kan udvikle nye kulturelle og sociale færdigheder.

## 8.3 DET KOLLEKTIVE

### 8.3.1 Relationer baseret på solidaritet, uselviskhed og gensidig anerkendelse

Legen medierer en anden styrke ind i de forhold, vi indgår i, ved at fokus flyttes fra jeg'et til et fælles anliggende, som rækker ud over vores eget ego. På den måde etablerer leg en kollektiv identitetsfølelse og et sammenhold. Leg handler ikke om personlig selvhævdelse, men derimod om at være en god legekammerat, hvor man respekterer hinanden og giver den anden plads til at udfolde sig. Det rigtig gode kammeratskab kan endog beskrives som et særlig slags kærlighedsforhold, hvor vi ikke alene værdsætter bestemte egenskaber hos et andet menneske, men som Pahuus skriver:

*"elsker det i ham, som er hans bestemmelse, altså det inderste i ham, det der gør, at han kan siges at være sig selv".*

(Pahuus, 1995, s. 242)

I leg er man totalt opslugt af det, der sker i legen, og involveret med hele sig selv. En optagethed der både er indadrettet og udadrettet, som Mouritsen også beskrev det i de to drenges leg (Mouritsen, 2001). Når man leger, lytter man opmærksomt til det, den anden siger, og tillader "legekammeraten" at være sig selv fuldt ud og dermed føle en virkeliggørelse af sig selv, hvilket jeg vil sidestille med det, Pahuus benævner "selvforglemmende optagethed". I sin beskrivelse af kærlighedsfænomenet, skriver Pahuus:

*"En central del af den menneskelige livsudfoldelse har karakter af en selvforglemmende optagethed af andet og andre. Thi når man er selvforglemmende optaget, da tænker man ikke på sig selv og er ikke optaget af at sikre sig selv og sine egne behovs tilfredsstillelse, dvs. man er ikke selvisk".*

(Pahuus, 1995, s. 243)

Når man giver sig hen i legen, flyttes opmærksomheden væk fra en selv og hen mod det, der foregår i legen, og dermed opnås en tilstand af selvforglemmelse og uselviskhed. Man er til stede med det inderste i en selv jf. Pahuus. Men gælder dette også arbejdspladsen?

I arbejdslivet eksisterer der ofte et ønske om at opretholde eksisterende roller og funktioner (Ibarra & Petriglieri, 2010). Roos måtte i sin undersøgelse netop derfor konstatere, at behovet for eller trangen til at bevare den professionelle identitet afskar for legens udfoldelse, fordi lederen ønskede at bibeholde sin autoritet som leder (Roos, et al., 2004). I de grupper, hvor legen lykkedes, var det eksisterende magt hierarki derimod suspenderet. En erfaring der understøttes af denne undersøgelse. I legen er vi alle lige, hvilket kommer til udtryk som en særlig solidarisk følelse blandt deltagerne. Når man som legende åbner sig og viser nye sider af sig selv, bliver man mere sårbar. Men netop denne stillen sig selv frem til åben skue er med til at skabe det særlige tillidsforhold og den gensidige respekt. Bringer man derimod status og professionelle roller med ind i legens sfære, forhindres legens evne til at skabe forvandling. Det solidariske og anerkendende må ikke misforstås som et ydre regelsæt eller en særlig kommunikationsform<sup>57</sup>, der er opsat som en praktisk forretningsmæssig eller HR foranstaltning, før legen begynder, men en *etisk fordring* kaldt frem af legen selv (Løgstrup, 1987). Dvs. man er parat til at træde til og hjælpe kollegaen, hvis der er behov herfor, fordi man føler et oprigtigt kald og en anden forbundethed med denne, og ikke fordi det er et ydre formuleret krav.

### 8.3.2 Legefællesskab

Medaktører fra LEGO oplevede at sproget og deres adfærd ændrede sig undervejs, og dermed fik legen en afgørende indflydelse på deres indbyrdes forhold. Det blev netop præget af en anden kollektiv ansvarlighed, og det blev lettere og mere naturligt at udtrykke personlige ting eller at tage konfliktfyldte emner og følelser op. Legen bandt dem sammen på en anden måde, ikke som i almindelige *praksisfællesskaber* - hvor det ofte handler om at lære noget bestemt eller at opfylde et særligt formål, som E. Wenger taler om (Wenger, 2008) - men derimod en anden fællesskabsform, som jeg benævner *legefællesskab*.

Den afgørende forskel på et *praksisfællesskab* og et *legefællesskab* er, at praksisfællesskabet etableres for at opnå eller løse en særlig opgave. Dvs. det er et middel til at opfylde et konkret mål med. De grupper, jeg arbejdede sammen med var alle startet som praksisfællesskaber, hvor folk kendte hinanden som kollegaer og var

<sup>57</sup> Her tænkes på *appreciative inquiry*, som har vundet stor udspreddelse de seneste år.

vant til at arbejde sammen om et fælles anliggende. Men i særlige øjeblikke undervejs i processen, hvor der reelt var tale om en leg og ikke kun et *hverdagsbrud*, erfarede deltagerne en transformation til en anden samværsform, som jeg ser som det *for-løsende* element, hvor legen blev til mere og andet end et praksisfællesskab. I de øjeblikke, hvor den enkelte satte sig selv på spil, og legen medierede en anden oprigtighed, nærvær, solidaritet og vedkommenhed, følte gruppen meningsfuldhed. De var blevet til et *legefællesskab*, hvor de følte, at de var sammen om noget særligt. Dette ændrede deres indbyrdes forhold og skabte en ny fællesskabsform, som hurtigt hjalp dem til at udvikle sig til en kollektiv frisat gruppe. En gruppe der havde lettere ved at håndtere ledelsens krav – det løsende element - og samtidig understøttede de usynlige lag – det forløsende element – hvilket skabte en anden fælles og individuel værensforfølelse.

### 8.3.3 Kommunikation

Som det sidste blev det tydeligt, at leg er kommunikativ understøttende og skaber dialoger på et andet plan. For det første fordi den hjælper os til at suspendere de eksisterende skel jf. Schein diskussionen tidligere. For det andet opbygger legen en beskyttende ramme jf. Apter, som gør det lettere at udtrykke sig, idet man flytter sig fra en ydrestyret og objektiverende dialogform til en empatisk og indrestyret dialog. Scharmer taler her om en ny social grammatik og en nødvendig bevægelse væk fra downloading til en generativ og skabende dialog som en forudsætning for udvikling og dannelse. I kraft af legens evne til at tryllebinde os og engagere os bliver vi automatisk mere opmærksomme, lyttende, åbne og nærværende i relationen og dermed også i vores måde at kommunikere på. Vi forbinder os med hinanden på en anerkendende måde og modtager til gengæld en følelse af større meningsfylde. Vi hører det, den anden siger, fra et dybfølt nærvær og forstår bedre vores "legekammerat", ligesom legen hjælper os med at udtrykke os igennem den stemthed, den medierer, hvilket Kirsten Fink-Jensen udtrykker således:

*"Stemthed lever af åbenhed, og kan i den forstand ikke formidles direkte. Men forskellige situationer kan give tid og plads til, at mennesket kan åbne sig for sansindtryk og artikulere oplevelserne".*

(Fink-Jensen, 1998, s. 26)

Legen giver plads til stemtheden, det sanseforløsende og det indtryk, der kan føre til ny erkendelse. Hvornår og hvordan, stemtheden viser sig, er selvfølgelig betinget af vores individuelle livssyn og livssituation, men når vi føler det som: "Nu – nu er det, at vi lykkes med noget", skyller stemtheden ind over os som en særlig livsglæde og vitalitet og en ny åbning til verden. En stemthed der er akkompagneret af en stærk trang til at formulere det erfarede. Indtrykket vil artikuleres eller fordrer et udtryk som Martinsen udtrykker det (Martinsen, 2008), og hjælper os på den måde med at give det erfarede en form, som vi kan kommunikere ud til verden.

I legen kaldes vi fra et andet sted, en anden menneskelig bevidsthed eller verdensindlejrethed, hvor ny erkendelse ser dagens lys. Weick kalder det "peak-points" (Weick & Westley, 2005), som udtryk for de forandringsmæssige skred, vi kan opleve i leg. Øjeblikke, hvor vi frisættes faste regler, strukturer, vaner og forforståelser og i stedet træder ind i en anden værensfære – legens særlige rum - der udspringer af en dybfølt dialog og kontakt med universet eller livet selv.

## 8.4 REFLEKSIONSUDFORDRINGEN

Uden for forskningsspørgsmålet dukkede der et andet aspekt frem, som er interessant ikke alene i forhold til aktionsforskning, men også i forhold til grupper i almindelighed. Sidste afsnit vil derfor kort redegøre for den erfaring, der kom til som en ekstragevinst.

Af de tre grupper fra feltstudiet skilte den ene af grupperne sig ud. For det første fordi det var vanskeligt at få processen i gang, men deltagernes evne til at agere som reflekterende medforskere viste sig også at være problematisk. Dermed ikke sagt at der ikke kom noget godt ud af medaktørernes deltagelse, men de forventninger, jeg som forsker havde til medforskerrollen, viste sig at være urealistiske for denne gruppe. Det efterlod mig med spørgsmålet, hvorfor det blev så svært at arbejde med denne gruppe?

### 8.4.1 Manglende ejerskab

Aktionsforskningen har et dobbelt eller *todelt sigte*, som Tiller beskriver det (Tiller, 2000, s. 58). På den ene side at intervenere og derigennem forbedre det felt, som

danner rammen for undersøgelsen og samtidig generere ny viden. En af forklaringerne på problemet i gruppen, set retrospektivt, var, at de for det første ikke umiddelbart selv så nogen grund til at ændre på det bestående. Dvs. de var ikke motiverede til at forandre det eksisterende og tog derfor ikke ejerskab for processen. De underkastede sig situationen, højst sandsynligt fordi hovedparten af deltagerne fandt projektet interessant, også selvom de ikke umiddelbart så den direkte nytteværdi heraf. På trods af mine forsøg på at agere *sokraten* (Tiller, 2000, s. 59), der opmuntrede til refleksion og undren, var det vanskeligt at engagere alle i gruppen. Noget af passiviteten kan selvfølgelig skyldes min manglende evne til at stille de rigtige spørgsmål, men jeg tror også, at der eksisterer andre forklaringer.

#### 8.4.2 Ikke klart mål skabte usikkerhed

En anden forklaring, ud over et manglende ejerskab, kan være relateret til det faktum, at læring normalt er tæt forbundet med en nøje sammenhæng mellem mål, indhold, ressourcer og rammer (Tiller, 2000). Men netop i aktionsforskning og ikke mindst som fænomenologisk forsker er det vanskeligt at definere mål og indhold klart fra starten, idet man som forsker ønsker at være åben og ikke lade sig styre af forventninger og forforståelser. Det resulterede i, at nogle af medaktørerne fandt det vanskeligt at acceptere den åbne tilgang, idet de følte sig usikre og fremmede over for en situation, hvor der ikke var håndfaste regler og planer for, hvad der skulle ske straks.

#### 8.4.3 Ikke nok tid

Et tredje aspekt er den begrænsede tid, der var til rådighed, hvilket gjorde det vanskeligt at nå etableringen af en reel nytteværdi, som i første ombæring var den formulerede hensigt og motivationen for nogle af medaktørerne.

#### 8.4.4 Manglende refleksionsevne

Endnu en forklaring på det udfordrende i samarbejdet er relateret til medaktørernes manglende træning i at reflektere over ikke fagspecifikke emner. Dvs. at forstå det erfarede og få øje på sig selv i det erfarede, som er det første-persons perspektiv aktionsforskeren forudsætter at bemestre (Reason & Bradbury, 2006a). For lederne følte det naturligt og motiverende at udfordre sig selv på et mere selvbevidst plan, men for specialistgruppen var det en uvant situation, og for enkelte lå det på grænsen til det personligt overskridende.

Tilbage til spørgsmålet: Hvorfor var det så vanskeligt for medaktørerne i denne gruppe at udøve refleksion? Forklaring kan findes i de to Dreyfuss-brødres læringsteori (S. Dreyfus & Dreyfus, 1991 [1988]) med supplerung af F. Thorbjørn Hansen (Hansen, 2010). De fem faser i brødrenes første oplæg beskrev praktikerens udvikling fra novice til ekspert, hvor sidstnævnte er karakteriseret ved en særlig tavs og intuitiv kontekstafhængig viden, som eksperten formår at omsætte til handling. En viden der i høj grad er baseret på vaner og rutiner til sikring af optimal effektivitet og maksimal ressourceudnyttelse, hvilket er en karakteristisk, der på mange måder minder om den, der kendetegnede hovedparten af specialistgruppens medlemmer. Dygtige eksperter der effektivt og sikkert udfyldte hver sin særfunktion.

Efter en kritik af brødrenes første bud på en kompetence- og læringsmodel introducerer de et sjette niveau (S. Dreyfus & Dreyfus, 2004) - den *kulturelle mester* - som sætter et større omverdens udsyn og et alment kulturelt dannelsesperspektiv i spil. Det betyder for det første, at medarbejderen er bedre i stand til at forholde sig refleksivt til sine egne handlinger og se disse i en større bagvedliggende kulturel sammenhæng. Dvs. forstå den kulturelle baggrund for egen faglige ageren og dermed den kultur, arbejdsfællesskabet baserer sig på, og det etiske ansvar knyttet hertil. Netop denne beskrivelse kan være med til at sandsynliggøre, hvorfor det var så svært at få specialistgruppen til at være medreflekterende. De var nemlig kendetegnet ved at være eksperter, der ikke var vant til at rette perspektivet i ikke-faglige retninger men derimod handler og tænker ud fra ren faglig indsigt og intuition. Hvilket også stemmer overens med lederens egen karakteristik af gruppen, som han oplever, har svært ved at "tænke ud af boksen". Ved indførelse af den "kulturelle mester" åbner



Dreyfus-brødrene op for en anden personkarakteristik, der rækker ud over den umiddelbare faglighed og skaber kontakt til egen kreativ kilde ved at tune sig ind på og trække på almene værdier og en tværkulturel baggrund på tværs af ikke-faglige fællesskaber og horisonter (Hansen, 2010).

I 2004 føjer brødrene endnu et niveau til (H. Dreyfus, 2004) – *den radikale innovatør*, som er kendetegnet ved en person, der helt har frisat sig sine kulturelle bindinger og i stedet er i stand til at navigere fuldt ud fra det, han selv sætter som det meningsgivende. Ifølge Hansen er det meningsgivende i Dreyfus forståelse lig *“the meaning-making”*, den viljestyrede handling i eksistentiaalistisk og konstruktivistisk forstand, hvor vi betragtes som vores egne *“livsdesignere”* (Hansen, 2010, s. 86), som han ser Barnett fremlægge det, når denne taler om *“the voice of being”*, som en ontologisk stemme der er tæt knyttet til vores egen selvskabelse. Gennem en kritisk diskussion af den *“radikale innovatør”* som ideal, lægger Hansen i stedet op til, at der introduceres endnu et lag – et *“meaning-receiving”* lag - som Hansen med inspiration af bl.a. den sene Heidegger og Hanne Arendt udfolder. Dette er et ottende niveau, hvor personen ikke alene handler og tænker ud fra et funktionelt, kulturelt bundet eller selvskabende perspektiv, men også ud fra en grundlæggende eksistentiel meningsfuldhed, som han beskriver således:

*“Altså, meningsfuldhed er ikke noget, vi grundlæggende selv konstruerer og selv skaber. Det er i højere grad noget, vi modtager og opdager og erfarer, hvis vi engagerer os dybt i livet på en åben, nærværende og modtagende måde”.*

(Hansen, 2010, s. 87)

Hansen åbner hermed via eksistensfilosofien<sup>58</sup> op for det, han benævner *øjeblikkets mester* (Hansen, 2010, s. 80) som udtryk for en person, der har indset, at det er nødvendigt at ryste sig fri af funktionelle og kulturelle bindinger og træde ind i kreativitetens arena og agere ud fra det, han føler, situationen kalder ham til at gøre. Ifølge Hansen er det derfor først, når vi når til *“øjeblikkets mester”*, at vi helt har nået det stadie, hvor vi har frisat os *“ekspertens”*, den *“kulturelle mesters”* og den

<sup>58</sup> Hansen gør således opmærksom på, at man grundlæggende bør skelne mellem en eksistentiaalistisk tilgang, som Sarte f.eks. repræsenterer – og en eksistensfilosofisk tilgang, som den sene Heidegger, Arendt og Gadamer står for. I Danmark vil Løgstrups filosofi være i familie med det, Hansen benævner *“meaning-receiving paradigme”*.

”radikale innovatørs” menings-skabende optik, og er i stand til at høre sagens egen stemme (Hansen, 2010).

I forhold til organisatoriske læringsforløb og forandringsprocesser generelt kan denne tænkning hjælpe os med at forstå, hvorfor det til tider kan være vanskeligt for organisationer at skabe forandring, udvikling eller innovation. Hvis den ansatte forbliver i ekspertens rolle og hænger fast i den allerede erkendte viden - ”the voice of knowing” og/eller ”the voice of doing” forbliver udsynet og motivation for forandring begrænset jf. Barnett (Barnett, 2007). En ontologisk åbning og dermed en større selvforståelse skabt ikke alene som ”the voice of being”, hvor der er tale om ”meaning-making” – dvs. det vi selv er i stand til at konstruere - men også ”meaning-receiving” skabt gennem eksempelvis leg, som kan hjælpe den deltagende til et større udsyn og åbning ud mod verden, som både kan være refleksions- og kreativitetsunderstøttende. Amabile skriver:

*”Even with expertise at an extraordinary high level, the person will not produce creative work if creative thinking skills are lacking. These skills include a cognitive style favorable to taking new perspectives on problems, applications of techniques (or ”heuristics”) for the exploration of new cognitive pathways, and a working style conducive to persistent, energetic pursuit of one’s work”.*

(Amabile, 1997, s. 43)

Amabile, som har beskæftiget sig med kreativitet i mange år, gør os opmærksom på, at kreativitet er betinget af en indre motivation, en udholdenhed og en kognitiv formåen, som sætter den enkelte i stand til at tage nye perspektiver i brug. Vender vi tilbage til eksperterne, så opfyldte de kravet om viden på feltet, men flere af dem og gruppen som helhed havde generelt svært ved at bryde med de vante forestillinger, navigere i usikkerhed og angribe problemstillingerne frit. Derfor var det vanskeligt for dem ikke alene at fungere som medforskere med den abstraktionsevne, det fordrer, men de havde også svært ved at bevæge sig i det kreative felt og slippe ekspertrollen.

## 8.5 OPSUMMERING AF KAPITEL 8

Kapitlet fortsætter analysen fra foregående kapitel med at sætte fokus på den rolle, legen spiller i organisationen. Første element, der trækkes frem, er det særlige rum, legen formår at etablere. Som det andet aspekt taler jeg om legens evne til at *løse* og *forløse*. I leg forbindes det usynlige med det synlige og dermed den bevidsthed, der ligger til grund for ikke alene vores egen selvforståelse og de handlinger, vi foretager os, men også en bevidsthed der rækker ud over os selv og skaber et etisk omverdens udsyn. Jeg differentierer derfor mellem leg som det *løsende element*, der kan understøtte omverdens kravene, og så leg som et *forløsende element* som en betingelse for det løsende.

Som et tredje tema peges der på *legefællesskabet*, karakteriseret ved solidaritet, gensidig anerkendelse og uselviskhed, hvor normale organisatoriske roller og status aflægges. I modsætning til Lave og Wengers praksisfællesskaber er der i "legefællesskabet" tale om en særlig samværsform, baseret på et oprigtigt kald og en anden måde at kommunikere på, hvor fagligheden og det formålsstyrede har vejet pladsen for en anden værensfølelse og fælles forbundethed.

Som et sidste aspekt behandles refleksionsudfordringen for specialistgruppen, som resulterede i benævnelsen medaktører frem for medforskere. Som eksperter lukket omkring egen faglighed havde særligt denne gruppe vanskeligt ved at nå det krævede abstraktionsniveau, der er forventeligt af en forsker. Samme diskussion tydeliggjorde også den lukkede fagligheds konsekvens for kreativiteten og det innovative.

## 9. KONKLUSION

### 9.1 INTRODUKTION TIL KAPITEL 9

Indeværende kapitel fremlægger konklusionen på undersøgelsen og giver et svar på det bærende forskningsspørgsmål. Dette gøres i første ombæring ved et sammenhængende formuleret svar, som efterfølgende opsplittes i uddybende og specificerede hovedfund.

Den indledende teoretiske legediskussion i kapitel 3 skabte i første ombæring et paradoks, idet vi måtte konstatere, at det primære er legen selv, og det, den skaber, kun er biprodukter heraf. Det efterlod os med et afgørende spørgsmål, om det så overhovedet er relevant at tale om leg i en organisatorisk kontekst. Hvis leg ikke er noget, der kan formålsstyres, hvorfor så bringe det på tale i relation til en organisation, der i den grad er fokuseret på nytteværdien af alt, hvad der foretages? Spørgsmålet blev derfor, om der skulle en differentiering til, så vi kunne tale om en form for leg, når vi taler ud fra en formålstyret kontekst, og en anden form for leg når der er en fritidsleg eller leg baseret på frivillig deltagelse på spil?

Undersøgelsen viste for det første, at leg har sin berettigelse og relevans, også når vi taler organisationer. Ved at sammenstille feltstudiet med undersøgelsen af en fritidsleg (Kolb & Kolb, 2010), blev det også tydeligt, at det, legen gør ved os som mediering af glæde, kreativitet, engagement, social udvikling og læring, er uafhængigt af den kontekst, den udfolder sig i. Dette betinger dog, at vi opfylder legens særlige krav.

Som et andet aspekt af undersøgelsen, blev det klart, at leg ikke alene kan være med til at løse nogle af de udfordringer, som organisationer står over for som beskrevet i henholdsvis kapitel 1 og 2. Men som noget nyt peges der på legens *forløsende* betydning, en parathed der er afgørende for, at vi overhovedet kan tale om leg som et personlig dannelseselement eller mediator for læring, teambuilding, innovation og kommunikation, som tidligere undersøgelser omkring leg har sat fokus på. Undersøgelsen viste tillige, at legen skaber sit eget rum friset hverdagen. Som det sidste aspekt blev det klart i kraft af undersøgelsen, at legen har en væsentlig indflydelse på grupper og medlemmers måde at interagere med hinanden på, idet den

skaber særlige *legefællesskaber*, der er andet og mere end de praksisfællesskaber, Lave og Wenger taler om (Lave & Wenger, 2003).

Endelig har undersøgelsen på det metodiske plan vist, at fænomenologien tilføjer væsentlige filosofiske betragtninger til aktionsforskningen, som giver "forståelsesaspektet" en helt anden betydning. Som en tillægsgevinst til det metodiske viste undersøgelsen også, at det er problematisk at operere med en medforskerfunktion, hvilket resulterede i ibrugtagning af medaktørbegrebet.

## 9.2 SVARET PÅ DET BÆRENDE FORSKNINGSSPØRGSMÅL

**Hvad er fænomenet leg, og hvilken rolle spiller den i en organisatorisk kontekst?**

Et samlet svar på afhandlingens bærende forskningsspørgsmål er, at leg er et afgørende livsfænomen, en livsytring (Løgstrup, 1995 [1976]-a), der kan sætte os i kontakt med en *eksistentiel* og *ontologisk bevidsthed*, som får både vores individuelle liv og det fælles samvær til at bestå og folde sig ud. Legens indflydelse er ikke betinget af en opdeling af leg i forskellige kategorier som eksempelvis en rationel/irrationel leg eller fritidsleg/arbejdsleg. Leg er leg. Den er fri og udløser principielt de samme erfaringer og følelser i os uafhængigt af konteksten. Dermed ikke sagt at det ikke kan være forskellige erfaringer, følelser og erkendelser, der bliver udløst fra situation til situation og fra person til person. Men de følelser, vi kan knytte til leg generelt, som glæde, frihed, spænding, solidaritet, gensidig anerkendelse etc., er de samme uafhængigt af, om vi taler fritidsleg eller leg faciliteret i en formålsstyret kontekst som en organisation.

Tidligere undersøgelser har indikeret, at legen kan hjælpe os med at *løse* forskellige organisatoriske udfordringer (Gauntlett, 2007; Ibarra & Petriglieri, 2010; Mainemelis & Ronson, 2006; Sandelands, 2010; Statler, et al., 2009; Åkerstrøm Andersen, 2008). Eller sagt på en anden måde så er det videnskabeligt påvist, at leg har en indflydelse på vores kognitive, affektive, emotionelle, kreative og sociale udvikling. Med indeværende undersøgelse er det dog blevet klart, at leg ikke alene

kan være *løsende*, men mindst lige så væsentlig er det, at den også er med til at *forløse* os både som individ og kollektiv, hvilket er et væsentligt nyt fund. En forløsning der sker gennem *legens særlige rum*, hvor fællesnævneren er det *sociale*, som kan mediere en anden fællesskabsform frem, hvilket jeg benævner – *legefællesskabet*. Et fællesskab der hjælper os med at sætte os fri af hverdagen og træde ind i et *frirum*, hvor vi kan lade op, eksperimentere, kommunikere og forbinde os med hinanden ud fra et autentisk, nærværende, anerkendende, glædelsesfuldt og tillidsbaseret samvær. Et *legefællesskab* der i andre situationer fungerer som et *transformerende rum*, der engagerer, medierer nye ideer eller læring frem og skaber følelsen af en særlig social og kulturel forbundethed. Eller et *eksistentielt rum* som åbner mulighed for en særlig eksistentiel og ontologisk bevidsthed, der retter sig mod det, vi gør, den måde vi ser hinanden, os selv og verden på, hvilket kan være afsættet for den etiske bevidsthed, jeg benævner *verdensindlejrethed*.

Legen ser derfor ud til at kunne mediere en ny *social teknologi*<sup>59</sup>, som i modsætning til megen management tænkning beskrives af deltagerne som værende mere positiv og ikke personligt kompromitterende. Legen understøtter organisationens umiddelbare behov, samtidig med at den hjælper den enkelte til etablering og udvikling af et mere afbalanceret og meningsfyldt arbejdsliv. I kraft af legen bliver vi i stand til at overskride en hverdag styret af rationalitet og efterlades mere beriget, idet vi sættes i kontakt med et afgørende livsfænomen for vores eksistens og dermed det der giver mening og/eller betyder noget for os.

På den ene side anerkendte Huizinga legens betydning i forhold til den glæde, den skaber, og dens kulturelle indflydelse. På den anden side, så fremstillede han den også som værende *overflødig* for den voksne (Huizinga, 1993 [1963], s. 16). Her er jeg dog uenig. Legen er, som jeg ser det, langt fra overflødig, som denne undersøgelse også har vist. De seneste årtiers samfundsmæssige udvikling, siden bogen *Homo Ludens* udkom i 1963, har gjort det højaktuelt at genoptage legen med et fornyet blik. Ikke alene er det interessant at se på leg som en vej til almen sundhed gennem sportsaktiviteter eller til at løse organisatoriske udfordringer med, men afhandlingen fremlægger også legens eksistentielle betydning, hvor leg langt fra er

<sup>59</sup> Her henvises til diskussionen tidligere i kapitel 1, hvor begrebet "teknologi" blev problematiseret. Jeg har dog valgt at anvende begrebet social teknologi fortsat, idet det markerer, hvilken organisationsteoretisk tænkning, der henvises til.

overflødig. Tværtimod er den mere end nogen sinde før væsentlig, hvilket gør den til en alvorlig beskæftigelse, idet den tilbyder livsfylde, livsglæde og hjælper os til etablering af en større autencitet, bedre kontakt med vores egne sanser og intuition, et dybere nærvær og ikke mindst engagement og skærpelse af vores hensynstagen til andre. Eller sagt på en anden måde, så hjælper legen os til at åbne op for en anden organisatorisk bevidsthed, der retter sig mod den enkelte, organisationen som et hele og den omkringliggende verden. I en globaliseret verden, hvor vores afhængighed af hinanden er større end nogen sinde før, er det ikke længere tilstrækkeligt, at fokusere på en lokal eller regional ansvarlighed. Vi er nødt til også at udvikle en *verdensindlejret bevidsthed*. Legen kan måske være et væsentligt skridt på vej hertil?

### 9.3 HOVEDFUND

Hvis vi vender os mod de enkelte fund affødt af undersøgelsen, er der fire hovedelementer, der gør sig gældende:

1. *Leg er leg* og dermed principielt uafhængig af den kontekst, den udfolder sig i.
2. Leg har både en *forløsende* og *løsende* funktion i organisationers liv.
3. Legen skaber et særligt rum, der kan betegnes som et *frirum*, et *transformerende rum*, et *socialt rum* og et *eksistentielt rum*.
4. Leg skaber *legefællesskaber* som er mere og andet end praksisfællesskaber.

#### 9.3.1 Leg er leg

Den længere diskussion der blev ført undervejs i forhold til leg i henholdsvis formålsstyrede kontekster og fritidssituationer viste, at det hverken er relevant at tale om leg som en særlig aktivitet eller mindset. Ligesom det er irrelevant at dele legen op i forskellige former for leg som rationel eller irrationel leg. Leg er leg, et livsfænomen som vi kan gribe af, hvis vi sætter os selv på spil og giver os hen til den, ellers kan vi ikke benævne det leg, men blot et *hverdagsbrud*. Hvad vi leger, og den måde legen udfolder sig på kan være forskellig fra fritid til arbejdstid. Men det, den gør ved os, det den transcenderer frem i os, er overordnet set det samme.

For at vi kan benævne det leg og dermed opnå de forvandlinger, legen kan tilføre os, må vi befinde os i den særlige værenstilstand, der er karakteristisk for leg.

En tilstand af glæde, frihed, alvor, energi, forløsning, udfordring, fantasi, samhørighed, mv., som vi alle kender til i kraft af vores fortrolighed hermed.

De tre betingelser, der skal være opfyldt for at etablere en leg, er:

### 1. Anerkendelse af legen

At vi anerkender den som et universelt livsfænomen, der ligger uden for vores kontrolområde. Uanset køn, alder eller kultur kan alle tage andel i legen. Det er derfor ikke et spørgsmål om at bemestre legen, men om at tage den alvorligt og lade "legens egen ånd"<sup>60</sup> guide os.

### 2. Holdningsspørgsmål

Hvis vi møder legen alene med et bestemt sigte for øje, hvor vi først overvejer at deltage, når vi mener, at den tager os i den rigtige retning, forhindres legen i at opstå. Eller hvis vi stræber efter at fremstå som den ufejlbarlige og seriøst arbejdende voksne, der altid er i kontrol af situationen, er vi langt fra legen. Dvs. vores grundlæggende livssyn kan have stor betydning for legens udfoldelse. Vi kan her tale om en *overordnet holdning*, som vi trækker med ind i vores daglige arbejde, og som præger, hvem vi er, og hvordan vi handler. Men der er også tale om en *handlingsorienteret holdning* eller det særlige mindset, som vi møder den enkelte leg med.

### 3. Baseret på frivillighed

Legens fortryllelse og forvandling sker først, når vi frivilligt giver os hen til den og sætter os selv på spil. Dvs. vi bliver selvforglemmende og tildeler det sansestemte indtryk<sup>61</sup> plads. En forcering af leg kan i bedste fald ende med et *hverdagsbrud*, det vil sige, at vi gør tingene på en ny måde. I værste fald kan det vække direkte modstand, fordi legen føles som personligt intimiderende (Rhodes & Westwood, 2007; Åkerstrøm Andersen, 2008).

<sup>60</sup> *Legens egen ånd* er et Gadamer begreb, der blev udfoldet i kapitel 3.

<sup>61</sup> Det *sansestemte indtryk* er tidligere behandlet af Kari Martinsen i kapitel 3.

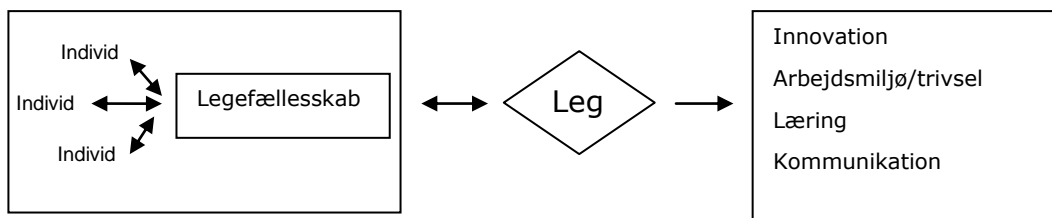


### 9.3.2 Legen både forløser og løser

Figur 9.3.2 viser, hvordan leg som det *forløsende* og leg som det *løsende aspekt* er tæt forbundet med hinanden. En forudsætning for, at vi individuelt og kollektivt er i stand til at *løse* diverse organisatoriske opgaver, er, at der er en parathed til stede. En parathed der både retter sig mod den enkelte og de fællesskaber eller grupper, man indgår i. Denne parathed benævner jeg det *forløsende* aspekt. Indtil nu har legeforskningen udelukkende været fokuseret på leg som det løsende aspekt.

#### Personligt og kollektivt **forløsende**

#### **Løsende**



Figur 9.3.2 Thorsted, 2011: Legens forbindelse mellem det forløsende og det løsende

#### 1. Personligt forløsende

I første ombæring er der tale om en personlig faglighed eller et minimum af kompetencer for at udfylde en professionel rolle. Men der er også tale om en indrestyret parathed, for at vi bliver i stand til eksempelvis at være innovative. Det er denne indrestyret parathed, jeg benævner forløsning. Ved forløsning forstår jeg, det der motiverer os - *kalder* os til at udføre vores arbejde. Eller sagt med andre ord så er forløsningen den usynlige eksistentielle sprække mellem vores handlinger og os selv, som hjælper os til at se en dybere mening, med det vi foretager os.

#### 2. Kollektivt forløsende

For at få forskellige organisatoriske opgaver løst må vi indgå i en række fællesskaber. Forudsætningen for et sådant fællesskab er en velfungerende gruppe. En gruppe eller

et fællesskab som man kan identificere sig med. Dette er det andet aspekt, som legen har vist sig at styrke udviklingen af. Jeg vælger at benævne dette særlige fællesskab for *legefællesskabet*, hvilket jeg vender tilbage til.

### **3. Leg som det løsende element**

I organisationer er fokus hovedsageligt rettet mod det foretagsomme, det der gør nytte og skaber synlige resultater. Indeværende undersøgelse er med til at rette opmærksomheden på det, der skal til, før vi kan tale om det *løsende*, nemlig en forløsning af indre kræfter - det usynlige - som i sidste instans er alt afgørende for vores handlinger, kreativiteten, læring, social udvikling, kommunikation, det personlige engagement, selvudvikling og vores trivsel.

#### 9.3.3 Legens særlige rum

##### **Frirum**

Legen skaber en beskyttende ramme omkring de legende, som opleves på forskellig vis. For nogle, eller i særlige øjeblikke, kan det føles som et *frirum* og en barriere mod hverdagens stress og jag. Et særligt rum med et afskærmende gitter, der tilbyder de legende den nødvendige ro til fordybelse, refleksion eller afslapning og dermed et nødvendigt helle eller afbræk fra hverdagen.

##### **Transformerende rum**

I andre situationer fungerer legen som et *transformerende rum* – et springbræt for det nye - der måtte emergere. Den nye ide, den nye viden, det nye samarbejde, den nye erkendelse, hvor legens særlige rum bliver til en transformator for udvikling. Legen bliver her et naturligt forbindelsesled mellem den formålsstyrede ydre verden og det enkelte individ. Den beskyttende ramme hjælper med at sætte parentes om den "almindelige verden" og alle vores indlejrede begrænsninger, som vaner og forforståelser eksempelvis skaber, så det bliver muligt at lade det uperfekte, det eksperimenterende og kreative få plads. Dvs. legen medierer et mulighedsrum og kreativitetens rum.

## Eksistentielt rum

Som det tredje element etablerer legens rum også et eksistentielt rum til udvikling af individuelle og kollektive potentialer, hvor vi giver os hen til en særlig værenstilstand. En tilstand hvor det ikke kun handler om, hvem er jeg, og hvad skal jeg gøre, men derimod en tilstand der medierer en særlig værens opmærksomhed, der hjælper os til at møde livet og komme i forbindelse med det, der virkelig betyder noget for os. Legen bliver her et "helligt" sted, hvor vi kan glemme os selv og den ydre verden og i stedet åbne op for livet selv. Eller sagt på en anden måde, så bliver legen det, der kaster lys ned i sprækken, mellem det vi gør, og det vi er, og hjælper os med at handle og leve ud fra en etisk og kærlig relation til verden. Med andre ord understøtter legen den personlige dannelse og en revideret selvforståelse, hvor vi slipper os selv for en stund for at overskride det, vi allerede var. Dvs. vi får gennem legens eksistentielle rum et indblik i det gode liv, en anden individuel og kollektiv bevidsthed, som er det jeg også benævner *verdensindlejrethed*. Verdensindlejrethed set som en særlig etisk bevidsthedstilstand der sætter os i stand til at handle og forbinde os med verden gennem *hjerterets øje* eller en *selvforglemmende optagethed* (Martinsen, 2006b; Pahuus, 1995) og række ud over os selv.

## Socialt rum

Fællesnævneren for legen er det sociale rum, der ligger som en resonansbund for det, der foregår i legen. Et socialt felt, hvor vi lærer at forbinde os med hinanden kulturelt og kollektivt.

### 9.3.4 Legefællesskaber

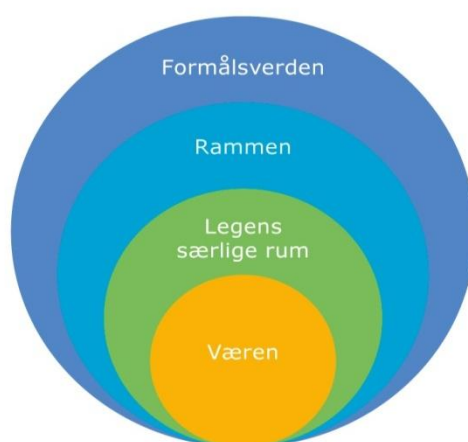
Som det sidste fund peges der på *legefællesskabet*. Et særligt samvær der udløser fortrolighed, tillid, loyalitet og fælles forbundethed, når den enkelte legedeltager sætter sig selv på spil og bidrager til etableringen af et rum præget af oprigtighed, nærvær, vedkommenhed og åbenhed. I legefællesskabet er alle lige. Man anerkender hinanden, respekterer hinanden og giver plads til de andre "legekammerater", som man føler en særlig solidaritet med. Man kan måske endog strække sig så langt som til at sige, at det rigtig gode legefællesskab er baseret på en kærlighed, hvor man

værdsætter de særlige egenskaber, de andre gode legekammerat er i besiddelse af. Med andre ord bliver vi i kraft af legen – kærligheden - i stand til at forbinde os med kollegaen om et fælles anliggende eller mål, hvor det handler om mere og andet end os selv. Legen taler til os fra et andet sted, hvor det er livet selv, der viser sig. Legefællesskabet føles derfor som et unikt sted, hvor vi er sammen om noget særligt på en enestående måde.

Den grebthed og det dybe engagement, som leg udløser, gør det lettere og endog nødvendigt at kommunikere det, vi ser og føler ud. Her er der ingen, der ser skævt til andre. Tværtimod er de relationelle bånd stærke i legen, idet relationerne udspringer af et autentisk og ærligt tilhørsforhold, som skaber en forbundethed, et sprog der har sit udspring i livet selv frilagt strategier, magtforhold, økonomiske interesser og andre rationelle dagsordener. I stedet ændrer sproget karakter i legen og etablerer en dialogform baseret på nærvær og empati, hvor det sagte får stor betydning både indadtil og udadtil. Dvs. sproget, det der artikuleres, har en dybde og personlig betydning, samtidig med at det åbner op for mere empatiske og nyskabende kollektive dialoger, hvilket har en afgørende rolle for organisationers udvikling jf. Scharmer (Scharmer, 2008).

#### 9.4 DE FORSKELLIGE ZONER KNYTTET TIL LEG

Som afrunding på diskussionen om legen, har jeg skabt figur 9.4 til illustration af de forskellige zoner knyttet til legen.



Figur 9.4 Thorsted, 2011: Model for legens zoner

### 9.4.1 Formålsverden

Yderste krans viser den ydre formålsverden, som vi alle er omgivet af, og som knytter sig til vores foretagsomhed. Dvs. vores strategiske, nytteorienterede, problemløsende, kontrollerende og bestemmende tilgang til verden og os selv. Uden mål og mening med det vi foretager os, vil vores liv være en formålsløs eller meningsløs driven rundt på må og få. En konstant målstyret og foretagsomhed forhindrer på den anden side kreativiteten og den individuelle og organisatoriske udvikling i at blomstre. For at være i stand til at opfylde omverdenskravene bliver det derfor ikke alene et spørgsmål om, hvordan vi løser organisatoriske opgaver, men også hvordan vi får tilført tilstrækkelig næring til selv at blomstre og udvikle os. Med andre ord så har vi brug for med jævne mellemrum at træde ud af den formålsstyrede zone og ind i et andet rum for at hente nye input eller impulser til brug for innovation, vores egen udvikling og det fællesskab, som vi er en del af. En måde at skabe dette nødvendige mellemrum på er integrering af leg eksempelvis.

### 9.4.2 Rammen

Enhver leg har sin egen *ramme* eller sit eget regelsæt, som den er rammesat af. Dvs. spiller vi ludo i arbejdstiden eller hjemme ved spisebordet, vil vi erfare den samme stemhedsfølelse som glæde, alvor, spænding, fællesskab m.v.. Det vil sige, det er principielt ikke konteksten, der afgør, hvorvidt der er tale om leg, selvom den har en betydning for, hvor let det er at få en leg i stand.

I en arbejdssituation kan det til tider være vanskeligt at iscenesætte en leg sammenholdt med en fritidssituation, fordi man er bundet op af en formålsrationalitet, som kan vanskeliggøre legen. Hvad legen gør ved os, når den har grebet os, er dog uafhængigt af konteksten. Leg er leg, som grundlæggende set udløser de samme stemheder i os, uanset hvor og hvornår den foregår. Hvordan stemheden opleves varierer dog fra gang til gang og fra person til person. Man kan eksempelvis være en perifer deltager i legen, som barnet der primært står på sidelinjen og iagttager de andre. Eller man kan være dybt optaget af legen og placeret midt i legens "brandpunkt".

Selvom konteksten ikke umiddelbart spiller en rolle, så har rammen, som er de definerede spilleregler, legen skal fungere under, stor betydning. Et skakspil f.eks. uden regler vil være en umotiveret flytten rundt med brikker på et bræt, som først giver mening, når rammen – spillereglerne - er sat. Rammen er derfor en afgørende og nødvendig kickstarter for legen. En for stram ramme kan forhindre legen i at ske, idet legen kan virke ført. En for løs ramme kan på tilsvarende vis forhindre etableringen af tilstrækkelig udfordring som i eksemplet med den kollektive historie i feltstudiet, hvor det udfordrende element viste sig at være motoren for legen. Der ligger derfor en stor uløst opgave i at finde frem til den rette ramme for leg i en formålsstyret kontekst som en organisation. Et felt denne afhandling ikke behandler. Grundforudsætningerne for leg er derfor den rette *ramme* og opfyldelse af *legens egne betingelser* jf. 9.3.1.

#### 9.4.3 Legens særlige rum

Når legen griber os, bevæger vi os ind i legens eget univers, hvor alt kan ske. Den beskyttende ramme hjælper os til at frisætte os hverdagen og træde ind legens indviede sfære, som er omgivet af sit eget sæt af regler. Et rum der kan hjælpe medarbejdere med at *løse* konkrete organisatoriske udfordringer, men først og fremmest *forløser* den enkelte og fællesskabet. I legens rum bliver det muligt at sætte sig fri af den formålsstyrede verden og selvbevidsthedens greb.

#### 9.4.4 Væren

I den inderste cirkel af legens zoner er vi nået ind til kernen, den menneskelige væren skabt gennem legens evne til at bryde rutinen, vanerne, fordommene, som forhindrer udvikling. For en stund er vores trampen rundt i "hamsterhjulet"<sup>62</sup> ophørt, og i stedet har vi opnået et øjeblikks frit svæv ud i det åbne, hvor vi forbinder os med livet selv. I kraft af leg som et mellemrum i hverdagen er vi løst af de rationelle bånd gennem de suveræne livsytringer, der udspringer af legen som medfølelse, tillid og talens åbenhed eksempelvis. I stedet er vi transcenderet til en tilstand, hvor vi ikke længere er optaget af os selv, men de gode vilkår livet tilbyder os. I kraft af det forløsende

<sup>62</sup> Se tidligere forklaring på hamsterhjulet i kapitel 6

hjælpes vi på vej til en kontakt med det, der betyder noget for os, og dermed hjælper os til at engagere os, i det vi foretager os. Men vi forbindes også med noget "andet". Noget der rækker ud over os selv, en særlig værens-fornemmelse eller ontologisk forbindelse. Hvis legen ikke griber os tilstrækkeligt, bliver den kedelig og ophører automatisk. Men i det engagerende øjeblik, i det selvforglemmende, har vi mulighed for at erfare forvandlingen og en "kommen-til-verden-på-ny", hvor vi mærker, at vi virkelig lever og fyldes med livet selv.

### **9.5 ERFARINGER FRA UNDERSØGELSEN OVERFØRT TIL AKTIONSFORSKNING OG FORANDRINGSPROCESSER GENERELT**

Hvor aktionsforskning er optaget af "praksis" og det at skabe aktioner, der både kan forandre og udvikle ny viden, så hjælper en fænomenologisk tilgang til en "praxisforståelse". Dvs. fænomenologen har opmærksomheden rettet mod det at gøre os parate til det indtryk, fænomenet tildeler os. For fænomenologen er det derfor ikke tilstrækkeligt at fokusere på "formålet" med undersøgelsen, men også at anerkende "forståelsen", den ny erkendelse, som noget vi skal kalde frem, give plads for og ikke forcere, hvilket fordrer en evne til at sætte os ud over os selv og vores egne forforståelser, forventninger, kulturelle bindinger og menings-skabende optik. Det der i fænomenologien benævnes *epoché* og *bridling*.

Hvis vi skal tale om en reel medforskerfunktion, som co-operative inquiry lægger op til, stiller det derfor særlige krav i forhold til deltagernes evne til at hæve sig op på et vist abstraktions- og/eller refleksionsniveau, som viste sig at være problematisk i praksis. Derfor valgte jeg at benævne disse medaktører.

I forhold til forandringsprocesser i organisationer generelt og LEGO specifikt kan denne erfaring være en rettesnor for, hvordan processer bør gribes an. Manglende frisat refleksion betyder, at man som leder kun arbejder med "*the voice of knowing* og/eller *the voice of doing*"<sup>63</sup>, hvilket gør os begrænsede i vores udsyn og dermed har en indvirkning på engagementet, refleksionen og innovationen. I stedet må vi have "*the voice of being*" eller det "*meningsbetydende*" mere i spil, som Godtfred Kirk Christiansen måske praktiserede, da han som optakt til salget spurgte -

<sup>63</sup> Disse begreber er behandlet i kapitel 1 (Barnett, 2007).

*hvad er meningen med livet for dig* - og lod det handlingsorienterede og det kontrollerende træde i baggrunden.

## 9.6 OPSUMMERING AF KAPITEL 9

Kapitel 9 diskuterer essensen af fundene fra de to foregående kapitler. Først som et samlet svar på det bærende forskningsspørgsmål og dernæst inddelt i overordnede temaer etableret på basis af fundene. Undersøgelsen viste, at det er interessant at inddrage leg i organisationer, selvom det ikke er uproblematisk. Uanset om vi taler leg i fritiden eller leg i arbejdsregi, har legen den samme betydning for dem, der leger. Den er et livsfænomen, en livsytring der vækker glæde, frihed, gensidig respekt, anerkendelse og tillid mv. på såvel fodboldbanen som i udviklingsafdelingen.

Fordi leg er universel og naturlig for os alle, føles den mere rigtig og vedkommende end mange af de traditionelle managements tiltag, som har en tendens til at være psykologiserende, personligt kompromitterende og for kontrollerende, som medaktørerne beskrev det. I kraft af legen bliver det derfor lettere at løse mange af de udfordringer, virksomheder står over for i dag. Et væsentligt fund for denne undersøgelse er, at legen kan være personligt og kollektivt *forløsende* og *frisættende*. Dvs. at vi i kraft af legen bliver i stand til at høre os selv og den verden, vi omgives af, og dermed finde en større meningsfuldhed i det, vi foretager os.

I legen træder vi ind i et andet rum, hvor det, der giver mening for os som ansatte får plads til at udfolde sig. Det omkringliggende mål, omverdenens pres, bliver hermed sekundært for en stund, og i stedet åbnes der op for et dybere engagement, et andet fællesskab og autentisk nærvær, der kan være personligt udviklende, trivsels-understøttende og etisk befordrende. Betingelsen for, at dette kan ske, er, at vi tager legen alvorligt, giver den plads og anerkender den som et livsfænomen og ikke en aktivitet, vi selv er i kontrol af.

Som afslutning på kapitlet blev der peget på den betydning, det kan have for organisationens udvikling, hvis man som ansat udelukkende forbliver lukket omkring sig selv, sin egen faglighed eller den funktion, man udfylder, frem for også at lade mere eksistentielle og frisættende spørgsmål få plads.



## 10. ANBEFALINGER

### 10.1 INTRODUKTION

Kapitlet har som mål at tilbyde en række praktiske anbefalinger til brug for henholdsvis forskere, LEGO og andre interessenter af leg i organisationer. Dette gøres først gennem rekommandationer til aktionsforskeren, hvorefter blikket rettes mod den professionelle praktiker og etableringen af en "legende organisation". Som afrunding på kapitlet behandles undersøgelsens betydning for LEGO, hvor der bl.a. peges på udviklingen af et ressourcecenter til understøttelse af leg som en levet filosofi i tilknytning den fremtidige LEGO strategi.

### 10.2 AFHANDLINGENS BIDRAG TIL AKTIONSFORSKNINGEN

Hvor aktionsforskningen er optaget af *praksis* og igangsætning af aktioner, der kan lede til ny læring i den deltagende organisation, og videnskabelig viden, har fænomenologien opmærksomheden rettet mod *praxis*, og de spørgsmål der relaterer sig til, hvordan vi kan gøre os parate til at forstå det erfarede. Fordelen ved at tilføje fænomenologien er derfor som det første, at der rettes endnu mere opmærksomhed på *første-persons perspektivet* og dermed vores eget liv og de værdier, vi baserer os på, og den indflydelse dette kan have for forskningen. For eksempel anser jeg mig selv som et "legebarn", hvor ridning og heste altid har været væsentlige for min livskvalitet. Den forforståelse, jeg her bringer med ind i forskningen – at leg er vigtig – er noget, jeg har haft med i mine overvejelser, når jeg har forsøgt at forstå, det medaktørerne sagde og gjorde. Var det samme glæde ved legen, de gav udtryk for, som jeg selv kendte til, eller var deres glæde udtryk for noget andet eksempelvis?

Som det andet gør fænomenologien os opmærksom på, at den viden vi søger, ikke er noget vi må forcere eller kan kontrollere, derimod handler det om at gøre os parate til at modtage indtrykket og ikke forhaste os i vores begrebsliggørelse af erfaringen. Dvs. lade legen gøre indtryk på os for at nå ind til en dybere forståelse af fænomenet og ikke lade os nøje med en overfladisk karakterisering eller tomme begreber. Fænomenologien er hermed med til at nuancere og problematisere den

traditionelle måde at tænke "dataindsamling" på og vores forhold til begrebet data som forsker.

I forhold til aktionsforskningen generelt viste undersøgelsen, at det kan være problematisk at operere med *medforskerbegrebet*. Jeg anbefaler derfor, at man i stedet benytter "medaktørbegrebet" fra undersøgelsens start for ikke at opstille urealistiske forventninger hos deltagere og forsker.

### 10.3 AFHANDLINGENS BIDRAG TIL PRAKSIS

Blikket vendes nu mod praksis. Som ansatte ønsker vi, at vores arbejde skal være meningsfyldt, sjovt, inspirerende og ikke for stressende. Som medarbejdere i en organisation ser vi gerne en arbejdsdag båret af frihed, nærvær og mulighed for selvudfoldelse. Undersøgelsen har påvist, at det er muligt at indfri disse ønsker gennem leg, idet vi i legen oplever glæde, flow, spontanitet og livet selv udfolde sig. Vi fyldes med energi og hjælpes på vej til et rigt, varieret og indholdsrigt arbejdsliv, når vi leger. Samtidig viste undersøgelsen, at legen er kreativitetsunderstøttende, lærende, udviklende og befordrende for fællesskabet og dermed i stand til at løse nogle af de udfordringer, organisationer står overfor. Det fordrer dog, at organisationen giver legen fri og løsner op for de formålstyrede rationaler, der ofte afspejler sig i de praktiserede HR- og management tiltag. Gennem leg knyttes der an til suveræne livsytringer, der kan mediere en ny *social teknologi*<sup>64</sup>, hvor man i stedet for de traditionelle management-tilgange åbner op for en naturlig og *forløsende* måde at skabe kontakt til de bløde værdier, det der giver mening for den enkelte, som i sidste instans kan føre til nye kreative løsninger eksempelvis.

Gennem denne empiriske undersøgelse er det blevet tydeligt, at leg er et interessant alternativ for HR, udviklingsafdelinger og organisationer som et hele, idet den på en reel måde understøtter både den enkeltes og organisationens udvikling. Det betyder dog ikke, at det falder alle lige let at trække legen med ind i arbejdsregi, ligesom legen ikke altid indfrier forventningerne. Leg er og bliver et livsfænomen og ikke et managementstool, hvilket netop gør den unik og fascinerende, fordi den overrasker og minder os om, at *vi ikke er maskiner, men mennesker* der skal finde os til rette i det store komplekse system, vi alle er en del af.

<sup>64</sup> Begrebet social teknologi er diskuteret og problematiseret tidligere i kapitel 1.

### 10.3.1 Hvad er betingelserne for Den Legende Organisation?

Forudsætningen for at etablere en legende organisation er for det første, at legen *anerkendes, legaliseres* og *respekteres* i forhold til de betingelser, legen selv opsætter. Som det andet at der tilbydes de nødvendige *mellemrum*. Dvs. tid til planlagt eller spontan leg uden en konstant underlæggelse af ydrestyrede mål og nyttetænkning. Legens udbredelse kan kun ske ved at informere om og legalisere legen, ikke ved at udstede et ledelsesdekret der siger, at alle i organisationen skal lege hver torsdag fra kl. 15 til kl. 17 eksempelvis. Det kan være et tilbud, man vælger at give fra ledelsens side, men dette er ikke en garanti for, at legen vil udfolde sig, idet leg baserer sig på frivillighed.

Indeværende forskningsresultat kan være det første skridt til etablering af en mere legende organisation. I kraft af afhandlingen dokumenteres legens relevans, hvilket måske kan forhindre, at leg anskues som noget "pjat", noget "bare for sjov", som vi derfor kun foretager os sporadisk og mere eller mindre tilfældigt ved siden af det "seriøse arbejde". Ledelsens legalisering og anerkendelse af leg er det næste skridt. Tredje skridt er integrationen af leg i hverdagen og synliggørelse af de erfaringer og den viden, der skabes for den øvrige del af organisationen.

### 10.3.2 Hvad er de etiske overvejelser, man bør foretage sig?

Leg er som sagt en livsytring, der åbner op for selvudfoldelse og en *selvforglemmende optagethed* (Pahuus, 1995), hvor det ikke længere kun handler om mit egostyrede jeg eller den bagvedliggende formålsrationelle og problemløsende bevidsthed, som vi bringer med os i vores handlinger, men derimod om noget der rækker ud over os selv. I legen åbner vi os op for hinanden på en personlig, solidarisk og tillidsbaseret måde, hvilket også skaber en sårbarhed, man som organisation, leder og kollega skal kunne håndtere. En sårbarhed der ikke må misbruges, idet "*intet menneske må reduceres til middel for et mål*" (Løgstrup, 1987, s. 26). Derfor bør man forholde sig til legens forskellige etiske aspekter, før den bevidst introduceres i organisationen, og forinden have besvaret spørgsmål som; Hvad er ambitionen med leg, og hvordan kan eller ønsker vi som leder eller organisation at indfri de drømme, legen måske kommer til at mediere? Leg bør ikke bære en skjult dagsorden med sig, men fra start klart markere hvad den overordnede hensigt og det forventede slutmål er.

### 10.3.3 Betingelserne for den leg

For at etablere en leg og dermed opnå legens forvandling og forløsningspotentialer, må vi underlægge os legens egne regler, som ikke er legens *ABC* men *ABF*. Det betyder:

1. at vi tager den **a**lvorligt
2. at vi giver os hen til den **b**etingelsesløst (sætter os selv på spil)
3. at vi møder den **f**rivilligt

Det er ikke det specifikke legeredskab, der nødvendigvis sætter en leg i gang, men det at der eksisterer et overraskelseselement eller en udfordring, som kan tryllebinde os. Leg er heller ikke bestemte aktiviteter, men en særlig stemthed, som vækkes i os. Vores overordnede holdning til leg eller det særlige mindset, vi møder den enkelte leg med, spiller en afgørende rolle. Dvs. synes vi leg for voksne generelt er noget pjat, føler vi os manipuleret med, eller hvordan har vi det med situationen. Lige som et formaliseret "mellemrum", hvor der tydeligt markeres - at nu er det tid til at lege - er en væsentlig faktor for etableringen af leg. Ikke mindst betyder det særlige sæt af spilleregler, vi som legende eller/og facilitator sætter omkring selve legen, en væsentlig rolle. Kort opsummeret kan vi konkludere, at betingelserne for at en leg kommer i stand i en organisation er:

- a. At vi overraskes eller udfordres
- b. Vores egen holdning eller det særlige mindset, vi møder legen med jf. ovenstående<sup>65</sup>
- c. At der afsættes tid og rum til leg
- d. Rammesætningen for den specifikke leg

### 10.3.4 Hvilke risici er der ved leg?

Der er altid et dilemma forbundet med legen, idet den som sagt aldrig kan være direkte formålstyret. Dvs. der vil altid være en usikkerhed ved enhver bevidst inddragelse af leg, som ikke kan elimineres. Det er derfor en forudsætning for leg, at ledelsen og deltagere i legen forinden erkender, at det er legen, der leger med os og ikke modsat, hvilket kan lyde kryptisk. For hvad menes der med det? Det betyder, at leg ikke er et værktøj, vi har til fri afbenyttelse. Den kan skabe det uventede og

<sup>65</sup> I kapitel 9 blev holdning versus mindset diskuteret mere indgående

overraskende i form af nye ideer, ny læring, energi og glæde eller blot ende op som en pause uden umiddelbar større betydning set udefra. Som lederen, der må erkende, at kunsten at navigere en organisation er risikobetonet, må deltagerne i leg på tilsvarende vis respektere, at den er et *livsfænomen* og ikke et redskab, vi er i kontrol af.

#### **10.4 HVORDAN KAN FORSKNINGRESULTATET ANVENDES I LEGO?**

Optikken rettes nu specifikt mod den betydning legen kan have for LEGO, hvis man her vælger at trække legen med ind som et led i den overordnede strategi. Hvis vi vender tilbage til kapitel 9 figur 9.4 og diskussionen af legens fire zoner, kan vi bruge modellen til at belyse undersøgelsens betydning for LEGO på følgende måde:

##### **Den ydre formålsverden omkring LEGO**

Omverdenens krav generelt og specifikt relateret til LEGO blev beskrevet i henholdsvis kapitel 1 og 2, hvor globalisering, innovation, kompleksitet og dermed forandringsparathed stod centralt. Konsekvensen af det paradigmeskifte, alle organisationer befinder sig midt i i disse år, fordrer et nyt sprog og nye måder at lede og forstå organisationen på, viste diskussionen. Samtidig forventer man hos LEGO en kraftig ekspansion de kommende år som et resultat af den succesfuld turnaround. Det er dog ikke tilstrækkeligt jf. afhandlingens konklusion, at LEGO udelukkende har fokus på de enkelte handlinger – det *løsende* aspekt – og det vi allerede ved, som kan føre til indfrielsen af særlige økonomiske målopsætninger. For at nå hertil må der forinden en individuel og kollektiv *forløsning* til, hvor den enkeltes engagement og gruppernes evne til samarbejde stimuleres, og hvor man har modet til at stå i det uvisse - i øjeblikke af det man-endnu-ikke-ved. En vej hertil er leg. Weick skriver:

*“Extreme confidence and extreme caution both can destroy what organizations most need in changing times, namely, curiosity, openness, and complex sensing. The overconfident shun curiosity because they feel they know most of what there is to know. The overcautious shun curiosity for fear it will only deepen their uncertainties. Both the cautious and the confident are closed-*

*minded, which means neither makes good judgments. It is this sense in which wisdom, which avoids extremes, improves adaptability”.*

(Weick, 1993, s. 641)

For LEGO som andre organisationer handler det om at balancere mellem det, vi ved, og det vi ikke ved, men er grebet af og ”længes efter”. Det gør vi ved at være åbne, undersøgende og sensitive over for det, der er på vej, og ikke udvise for stor sikkerhed eller manglende nysgerrighed. Ved at trække legen med ind som en del af den overordnede virksomhedsstrategi lægges der op til en tillidsbaseret ledelsesstil og et livssyn, der udmønter sig i et ikke for kontrollerende og regelstyret system, hvilket interessant nok er i samklang med den ånd, familien Kirk Kristiansen har repræsenteret gennem alle årene. I legen bliver det, der giver mening for den enkelte, centralt, hvilket netop var Godtfred Kirk Christiansens budskab, som det kom til udtryk, da han som optakt til sine sælgere ikke bad dem om at opfylde bestemte økonomiske kvoter, men derimod stillede dem spørgsmålet - *hvad giver mening for dig her i livet?*

Dette førte ikke blot til den nysgerrighed, organisationsteoretikeren Weick lovpriser i ovenstående citat, men også til en kvalificering og forvandling af nysgerrighed til en eksistentiel undren. Det første spørgsmål ledelsen i LEGO derfor bør stille sig er:

### **Hvilken rolle skal legen spille i den fremtidige strategi?**

Den overordnede spore for etableringen af - Den Legende Organisation - er ønsket om at fremme medarbejdernes begejstring, glæde og kreativitet gennem åbenhed, udsyn, et humanistisk grundsyn og en etisk ansvarlighed, der ikke kun figurerer som en formuleret skueværdi (Schein, 1994), men en *levet filosofi*. Blokindlæg fra topledelsen i LEGO kommunikerer en sådan intention ud, men for at dette kommer til at fremstå troværdigt, må det også praktiseres som daglige handlinger. Dvs., ”don’t tell it, show it”. Min anbefaling er derfor at inddrage leg til understøttelse af den overordnede strategi og det bærende værdigrundlag ved etablering af legeprocesser, der kan mediere udvikling, fælles ansvarlighed, hensynsfuld adfærd, etc. Gør leg til handling og ikke kun til en skueværdi eller en livsytring knyttet til de produkter, LEGO sælger, men også til en livsytring, der får lov til at udfolde sig og blive praktiseret på arbejdspladsen LEGO.

## Rammen for udvikling af Den Legende Organisation i LEGO

Rammen er det sæt af spilleregler, der er knyttet til legen jf. diskussionen afsnit 10.3.3. Dvs. legens egne betingelser og de betingelser, der stilles til den legende. Men rammen udgør også den rammesætningen eller det formål, som sættes af facilitatoren og/eller ledelsen. Nogle af de spørgsmål, der kunne være relevante at stille og anvende som rammesætning for legeprocesser i LEGO. kunne være:

- **Hvordan skaber vi et bedre innovationsmiljø?**
- **Hvad er det gode samarbejde?**
- **Hvordan opnår vi bedre trivsel?**
- **Hvad er det gode ledelsesteam?**

Rammen er selvsagt særdeles afgørende for legeprocesserne - ikke kun for at fortælle de legende hensigten med processen, men også for at få legen i gang. En for stram eller for løs ramme kan forhindre legen i overhovedet at komme i stand. En vigtig pointe, for at man som legende kan tage legen alvorligt, er derfor, at legen handler om noget, man finder relevant, interessant eller betydningsfuldt, hvilket ikke er det samme som at sige, at legen skal "bruges" til noget bestemt. Men derimod at rammen omkring legen skal give mening for de legende.

## Legens særlige rum

Den tredje zone er legens særlige rum, som man træder ind i, når legen har grebet de legende. Et rum der er adskilt fra det almindelige liv i organisationen. Her kan der være tale om fire forskellige rum, som er:

1. Legens *frirum*, hvor man griner sammen, får ny energi og hverdagens pres neutraliseres.
2. I andre situationer bliver legen til et *transformerende rum*, et felt for *ikke-viden* (Darsø, 2006) og innovationen, hvor man bevæger sig uden for det sikre og vante og bliver mere eksperimenterende, idegenererende og undersøgende.
3. Som det tredje kan legens rum karakteriseres som et eksistentielt rum, hvor vi forbinder os med "det gode arbejdsliv", det der giver hverdagen fylde. I det

*eksistentielle rum* åbner vi op for en anden bevidsthed rettet mod os selv, og de handlinger vi foretager os, men også ud mod den verden der ligger uden for LEGO.

4. Som en fællesnævner for de tre beskrevne rum indgår det *sociale rum* og det tidligere diskuterede *legefællesskab*, der skaber følelsen af, at være sammen om noget særligt. Vi er her båret af tillid, gensidig anerkendelse og solidaritet, hvilket hjælper os med at udvikle os som gode arbejdskollegaer.

Overgangen mellem de fire forskellige rum er flydende, og de skal derfor ikke betragtes som skarpt adskilte rum, men derimod som overlappende rum der på skift kan indgå i legen.

## Væren

I den inderste zone er vi helt fyldt op af legen og har opnået en kontakt med vores egen menneskelige væren. Her er vi til som menneske - og føler os stærkt forbundet med livet selv gennem vores selvforglemmende optagethed af det, vi foretager os, og det legen gør ved os. Motivationen, engagementet, undren, glæden, kærligheden, vores etiske forhold og nærværet udspringer af denne særlige værensfølelse, hvor vi er fuldt til stede. Spørgsmålet, der kan lede ind til denne værenstilstand, hvor det primære ikke er at generere nye ideer, føle sig mindre stresset, opnå personlig dannelse, styrke sammenholdet mv., men blot at *være*, kunne netop være det spørgsmål, Godtfred Kirk Christiansen stillede:

### Hvad er meningen med livet?

Underspørgsmål til dette store eksistentielle spørgsmål kunne f.eks. være:

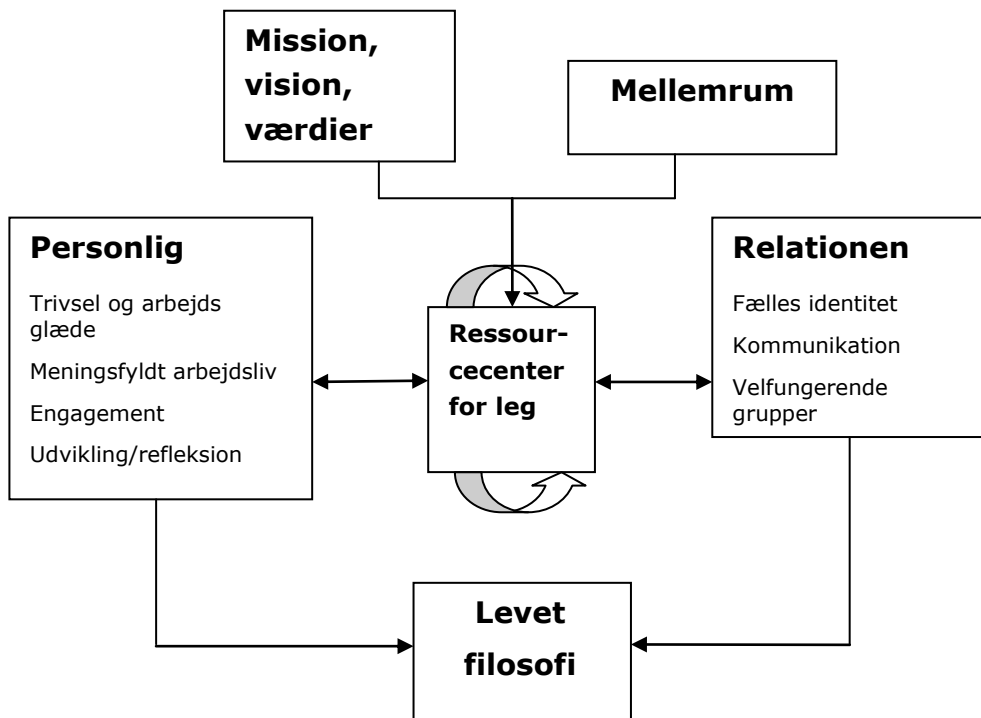
- Hvad brænder jeg for?
- Hvad betyder virkelig noget for mig?
- Hvornår og hvordan oplevede jeg sidst en dybere glæde og meningsfuldhed?
- Hvad længes jeg efter?
- Hvad er min passion?
- Hvad er det gode liv ikke blot for mig, men for os?



Hvis ledelsen i LEGO tør åbne op for disse mere eksistentielle spørgsmål en gang imellem, er man godt på vej til at indfri den mission, LEGO har været båret af gennem alle årene, hvor det ikke kun gælder om at finde frem til *det bedste for børnene*, men også *det bedste for de mennesker, der skal hjælpe med at skabe LEGO produkterne*.

#### 10.4.1 Ressourcecenter

Ved at inddrage legen aktivt i LEGO lægges der op til at gøre den vision, de værdier og den mission, ledelsen i LEGO har formuleret, til en levet filosofi. Hvis legen vælges som et fremtidigt indsatsområde, er det min anbefaling at samle ny viden omkring legen i et *ressourcecenter* som illustreret i figur 10.4.1.



Figur 10.4.1 Thorsted, 2011: Ressourcecenter for leg

En in-house rådgivningsfunktion, der kan hjælpe med udbredelsen af den eksisterende viden og sikre en fortsat vidensgenerering til brug for HR-praksisser samt strategisk-, salgs-, udviklings- og branding øjemed. Ovenstående figur illustrerer ressourcecenteret som en funktion, hvor leg som en del af den *overordnede vision*

legaliseres og integreres som *mellemrum*, der kan bryde rutinen og åbne op for andre dialogfora end ellers til understøttelse af forskellige personlige og relationelle forhold.

Fordi leg, som illustreret, er et komplekst fænomen, er det min anbefaling, at den viden, der genereres, opsamles og evalueres på systematisk vis et centralt sted i organisationen. Det er her vigtigt at pointere, at leg ikke må fremstå som en kontrolleret strategisk beslutning eller et nyt HR initiativ, hvor man som ansat skal til at *underlægge* sig et nyt organisatorisk tiltag, men derimod lade legen være et tilbud til den nyansatte, HR, udviklingsafdelingerne, ledergrupper eller andre interesserede, som kan modtage hjælp fra resourcecentret til at komme i gang eller udvikle nye koncepter. Resourcecenteret kan samtidig være et signal til organisationen om implementeringen af en levet filosofi, hvor der er fokus på trivsel, arbejdsglæde, kreativitet etc.

### **Legens betydning på det personlige plan**

I forhold til LEGO har undersøgelsen allerede som nævnt påvist en række faktorer på det personlige plan, idet leg er befordrende for kreativiteten, samarbejdsevnen, trivselen, engagementet og følelsen af større meningsfuldhed. Det at skabe en bevidsthed om det man foretager sig, lægger samtidig op til en sund, kritisk selv-refleksion, ikke alene i forhold til den måde man handler på, men også i forhold til ens egne værdier.

### **Legens betydning for relationerne**

På samme tid åbner legen op for en fælles appel, hvor man bliver mere opmærksom på omverdenen, de mennesker man er sammen med, og det man foretager sig i fællesskabet. I relation til mindre grupper har legen ikke overraskende vist sig at være teambuildende i kraft af dens evne til at udvikle en særlig solidaritetsfølelse baseret på oprigtighed, vedkommenhed, tillid og ligeværd. I legen forbinder man sig med hinanden på en mere autentisk og naturlig måde. Når man oplever kollegaer som gode legekammerater, begynder man at lytte åbent, anerkendende og nærværende til det, den anden har på hjertet, hvilket danner afsættet for bedre kommunikation, et andet sprog og mere empatiske og innovative dialoger jf. Scharmer (Scharmer, 2008).

Det betyder helt konkret for LEGO, at leg - trukket mere med ind i hverdagen - vil være en understøttende faktor for ikke blot det sociale og kulturelle miljø men også for innovationsmiljøet, hvor sidstnævnte altid baserer sig på tillid, lyst og modet til at eksperimentere, gensidig anerkendelse, stærk indre motivation og engagement samt en vis grad af ekspertise.

Resultatet af en mere legende organisation og dermed mere selvforvaltende teams som uafhængigt af en leder eller HR er i stand til at tage vare på hinanden, vil muligvis også kunne spille en afgørende rolle for stresshåndteringen?

### **Leg som en levet filosofi**

Gennem ressourcecenteret lægges der op til en tydeligere markering og implementering af den bærende grundfilosofi og overordnede LEGO strategi baseret på innovation, ansvarlighed og etik med leg som omdrejningspunkt.

### **10.5 OPSUMMERING AF KAPITEL 10.**

Kapitlet blev indledt med en kort introduktion til de bidrag, undersøgelsen har tilført aktionsforskningen i kraft af en fænomenologisk tilgang, hvorefter bidragene til praksis opsummeres. De næste afsnit var bygget op som en besvarelse af de spørgsmål, praktikerne forventes at stille i forhold til etableringen af en legende organisation, og hvilke etiske overvejelser der er forbundet hermed. Herefter blev blikket rettet mod etableringen af en konkret leg, før forskningsresultatets betydning for LEGO blev fremlagt. Såfremt LEGO vælger leg som en del af den fremtidige strategi, fremkom kapitlet med en række anbefalinger. Til sidst blev det illustreret, hvordan viden omkring leg kan samles i et ressourcecenter, så der ikke kun *gives information* omkring leg, men også *skabes operationel viden* herom.

## 11. FREMTIDIG PERSPEKTIVERING

### 11.1 INTRODUKTION TIL KAPITEL 11

Studiet "Den Legende Organisation" havde som mål at undersøge fænomenet leg i en organisatorisk kontekst, og den indvirkning legen havde på de to deltagende grupper. I kølvandet af forskningsforløbet opstod der en række ubesvarede spørgsmål, idet de enten faldt uden for det bærende forskningsspørgsmål eller viste sig at være for omfattende til at blive belyst i indeværende afhandling. Det er disse spørgsmål, dette sidste kapitel trækker frem.

### 11.2 RAMMESÆTNING AF LEG

Et særdeles vigtigt aspekt at få belyst yderligere i fremtidig forskning er rammens betydning for legen. Rammen, som undersøgelsen viste, er altafgørende for, at der overhovedet kommer en leg i stand, når vi taler organisatorisk kontekst.

### 11.3 VERDENSINDLEJRETHED

I afhandlingen diskuteres de tre bevidsthedslag, den psykologisk jeg-bevidsthed, den handlings- og formålsstyrende bevidsthed og den verdensindlejrede bevidsthed. Det nye begreb *verdensindlejret*, som udspringer af afhandlingen, fremkom ved en teoretisk diskussion. Det kunne være interessant at få dette begreb uddybet yderligere gennem såvel en filosofisk som empirisk behandling. Hvilken betydning har det eksempelvis for danske børns verdensindlejrede bevidsthed, når de forbinder sig med andre børn og unge på hele kloden gennem leg med computeren? Eller kan der spores en ændret etisk ansvarlighed i dansk erhvervsliv, hvis der etableres legende organisationer, som afhandlingen lægger op til?

### 11.4 KØNNETS BETYDNING FOR LEG

En del gange undervejs i forskningsforløbet er jeg blevet konfronteret med spørgsmålet, om mænd er mere legende end kvinder? Det er, hvad mændene selv føler i

hvert tilfælde. Det kunne være spændende at undersøge kønsaspektets betydning yderligere. Er der eksempelvis forskel på mænds og kvinders leg, og i så fald hvilke konsekvenser må vi som facilitator af organisatoriske processer drage heraf?

### **11.5 DET FYSISKE RUMS BETYDNING**

Undervejs i undersøgelsen blev det klart, at det enkelte legeredskab eller selve aktiviteten ikke umiddelbart er afgørende for etableringen af en leg, men hvilken betydning har rummet? I praksis viste det sig, at det var lettere at få en leg i gang, når deltagerne befandt sig væk fra deres normale arbejdssted. Hvad kan vi udlede heraf? Skal legen helst placeres i adskilte tids- og rumzoner? Eller ender vi da i samme problematik, som Jørn Møller advarer imod, hvor han i forhold til barnets leg så et problem i, at legen efterhånden kun foregår i særskilte parceller, hvilket kan have en uforudset indflydelse til følge jf. Møller (Møller, 2010).

### **11.6 SOCIALE TEKNOLOGIER OG RISIKO FOR GIDSELTAGNING**

Gennem de seneste år har jeg selv deltaget i en række processer baseret på nye sociale teknologier og erfaret den gidselproblematik, Åkerstrøm bringer ind i diskussionen (Åkerstrøm Andersen, 2008). Dvs. det har ikke føltes legalt at sætte spørgsmålstegn ved processen eller helt at trække sig. Den særlige solidaritetsfølelse, næstekærlighedsfølelse eller gensidige tillid etc., som de sociale teknologier baserer sig på, har jeg enkelte gange erfaret som manipulerende, idet det emotionelle og eksistentielle aspekt i processen har virket som en udnyttelse frem for frigørelse. Et interessant genstandsfelt for fremtidig forskning vil være en dyberegående undersøgelse af forskellige nye sociale teknologier og deres respektive betydning.

### **11.7 FORANDRINGENS VARIGHED?**

Sandelands skriver, at de forandringsprocesser, der er skabt gennem leg, er de længstvarende (Sandelands, 2010). Det vil være oplagt at fortsætte denne afhandlings undersøgelse med forskning omkring legens betydning over en længerevarende periode.

### 11.8 LEG FOR ALLE?

Hvorvidt organisationstypen (Mintzberg, 1989) har indflydelse på legens udbredelse, er endnu ikke dokumenteret. Indeværende undersøgelse viste dog, at det generelt er lettere for kreative folk at træde ind i legen, dvs. medarbejdere der er mere uafhængige af en bestemt faglighed, mere udfordringsvante og ofte karakteriseret ved et større udsyn. Det betyder dog ikke, at vi skal glemme andre medarbejderkategorier, idet legen er universel, og dens potentialer mangfoldige. Derfor er det et oplagt fremtidigt forskningsfelt systematisk at undersøge, hvordan man kan hjælpe leg på vej blandt forskellige medarbejderkategorier.

### 11.9 AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

Denne undersøgelse har været rettet mod et forholdsvis uudforsket felt, hvor der stadig er meget efterladt til behandling, som den fremtidige perspektivering viser. Et vigtigt budskab i afhandlingen er, at vi har et væsentligt livsfænomen lige foran os, som vi har en tendens til at overse og kun tildeler en perifer rolle eller har et forbrugende forhold til. Leg er et afgørende menneskeligt grundvilkår ikke kun for barnet men også den voksnes liv og samliv og bør derfor have en større bevågenhed i fremtiden. Jeg vil derfor gerne lægge op til fremtidig forskning, der kan hjælpe os til at opnå et større indblik i det livsfænomen, leg er, både ved empiriske belysninger og ved flere livsfilosofiske og fænomenologiske diskussioner og undersøgelser, der tilsammen kan være med til at åbne op for en større forståelse og anerkendelse af legens betydning både som et løsende element men ikke mindst, som forløsende element og dermed kvalificerende diskussioner omkring "Det Gode Arbejdsliv".

Jeg indledte afhandlingen med Piet Hein, som skrev; *Jeg spurgte mig selv, hvad folk spurgte om og grundede på det og kom til enkle og evige undere*. Leg er et under i sig selv, som er kommet til at stå så meget tydeligere for mig i denne lange proces, jeg har været igennem. Et *under*, jeg i dag ser på med stor ydmyghed og respekt og undren, og som jeg med varsom hånd forsøger at give videre til alle interesserede i form af indeværende afhandling.

## Bilag 1. Projekt "Den Legende Organisation" præsenteret på intranettet i LEGO

Side 1 af 2

Infobasen / Nyheder / Globale Nyheder / Globale Nyheder

**Voksenleg som vejn til kreativitet**

"Leg som Levevej" – det hedder en overskrift i LEGO Koncernens jobannoncer. For LEGO Koncernen er en virksomhed, der lever af leg og legetøj, og det bliver jævnligt gentaget, at "her er det tilladt at lege i arbejdstiden".

Men bliver der nu også leget så meget rundt om på kontorer og i fabrikshaller? Hvordan kan legen blive en mere fast bestanddel af hverdagen? Vil det føre til øget kreativitet og innovation? Og hvilken betydning har det for den enkelte medarbejders trivsel?

**Leg fremmer kreativitet**

Ann Charlotte Thorsted har i flere år studeret sammenhængen mellem leg og innovation, og hun er nu i gang med at skrive en erhvervs-ph.d. om voksenlegens muligheder for at skabe innovation. Siden 1. juni har hun været tilknyttet LEGO Koncernen, hvor hun skal forsøge at hjælpe CED (Community, Education & Direct) til at blive endnu mere innovativ ved i højere grad at få legen udbredt i forretningsområdet. På baggrund af de kommende to års erfaringer skal forskeren samle dokumenteret viden om leg i organisationer:

"Min tese er, at leg fremmer kreativitet og påvirker arbejdslivet på en positiv måde. Ved åbent at tillade legen og lade enkelte grupper integrere legen bevidst i arbejdet håber jeg at kunne samle viden til en videnskabelig analyse," siger hun og tilføjer:

"For nogle mennesker vil det kræve et holdningskifte og en ændring i adfærden. Man skal tro på legens virkning, og derefter skal den tænkes langt mere ind i hverdagen. Det kan være nye måder at holde møder på eller det at bruge fantasien og gøre noget sjovt, bare ind imellem. Vi er stadig dér, hvor legen mest er for sjov, men legen er vigtig for os, hvis vi skal trives."

**Leg på voksnes præmisser**

Ann Charlotte Thorsted understreger, at det handler om voksenleg – altså leg på voksnes præmisser med respekt for, at de netop er voksne og ikke børn. Ingen skal kastes ud i situationer, som de finder pinlige eller grænseoverskridende. Men samtidig handler det om at finde tilbage til barndommens gode leg, hvor man glemte tid og sted og fandt på de mest utrolige ting.

Ifølge forskeren er der flere muligheder for at øge kreativiteten i dagligdagen. For det første er der "den lille pause", der giver ny energi. Det er almindeligt kendt, at det er gavnligt at stoppe op i den travle hverdag og for eksempel huske at fejre fødselsdag med brød til kaffen. Tage et spil ved bordtennisbordet eller lade et impulsivt eller "skørt" indfald give et nyt perspektiv og lægge den nødvendige afstand til en arbejdsopgave.



Ann Charlotte Thorsted ser Peter Plys-dyrene som symboler på to modsætninger: Æslet mener, at alt kun kan gå galt, og derfor er det sikrest at gøre, "som vi plejer". Tigerdyret er derimod med på sjov, leg og nye udfordringer. Leg skal hjælpe LEGO medarbejderne med at bryde med de vante forestillinger, arbejds måder og rutiner, så de kan blive mere sprudlende og idé-rige med lyst til at lære nyt.

<http://legoweb.bll.dk.lego.com/Database/Bulletin/BulletinViewPrintHTML.asp?Parm...> 05-11-2008

For det andet er der de tilfælde, hvor der for eksempel skal udvikles et nyt produkt eller igangsættes en anden kreativ proces. Her er det ofte brugt at lege eller holde en ryste-sammen-dag for medarbejderne, og man kan bruge LEGO klodser, farver, musik, sport, teater, historier eller andre legeindgange som hjælp til at bryde de vante måder at se og gøre tingene på.

### Større arbejdsglæde

"Men det, som virkelig er interessant, ikke blot for LEGO Koncernen som virksomhed men også i en større videnskabelig sammenhæng, er: Hvordan bliver vi mere legende, kreative og innovative, og hvilke konsekvenser har det for vores arbejdsliv? Opnår man for eksempel større arbejdsglæde, hvis man har en mere legende tilgang til arbejdet?" spørger Ann Charlotte Thorsted.

Hun modtager gerne mails fra medarbejdere, der har erfaringer med at bruge legen i hverdagen eller har brug for hjælp til at komme i gang med at lege. I første ombæring bliver det CED, der kommer til at mærke mere til legen i hverdagen, idet ét eller to pilotprojekter vil blive placeret her, men det udelukker ikke andre, der har lyst til at lege med.

Ann Charlotte Thorsted har allerede masser af erfaring med leg som et middel til at få nytænkning ind i rutineprægede opgaver, og hun håber, at forskningsprojektet i LEGO Koncernen kan få legen og innovationen til at nå nye højder: "Fordelen er, at her behøver jeg ikke at forklare så meget. LEGO produkter handler jo om leg, og det er almindeligt kendt, at den bedste læring sker igennem leg," smiler hun.

*Af Pernille Stanbury, Kommunikationsafdelingen*

### Fakta om forskeren:

**Ann Charlotte Thorsted er tidligere galleriejer, og hendes forskning ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet, bygger videre på erfaringer fra mange års samarbejde med professionelle kunstnere og en Master fra Syddansk Universitet i "Børne- og ungdomskultur og æstetiske læreprocesser".**

**Forskningsfeltet er "Voksenleg som indgang til innovationsskabelse".**

**Erhvervs-ph.d. ordningen har til formål at få forskeren ud i det pulserende liv og lave direkte anvendelsesorienteret forskning.**

Oprettet 02-11-2008 af Pernille Foverskov Stanbury/ Rettet 02-11-2008 af Pernille Foverskov Stanbury  
Vises til 17-11-2008 - arkiveres



Bilag 2. Optakt til pilotgrupperne

# Den Legende Organisation

## Hvad handler projektet om:

Et 3 årigt ErhvervsPhD-projekt udført af forsker Ann Charlotte Thorsted. Målet er, at undersøge legens betydning for LEGO i forhold til eksempelvis læring, kommunikation, identitetskabelse (teambuilding), kreativitet og innovation – og måske noget helt andet, som vi i dag ikke kender noget til.

## Hvem er med:

Torben Nielsens gruppe

Pelles Thierrys gruppe

Peter Hobolts lederteam

## Hvad vil det sige at lave aktionsforskning?

Igennem aktionsforskning<sup>66</sup>, som består af en række handlinger (plan, aktion, observation, refleksion), undersøger forskeren og medforskerne sammen *legen som et fænomen* og den indflydelse legen har for LEGO i forhold til eksempelvis kreativitet. På den ene side handler det altså om at generere ny videnskabelig viden, men i lige så høj grad gælder det også om, at undersøge hvilken betydning legen helt konkret kan have for LEGO i fremtiden. Her taler vi ikke kun om leg på et produktionsforbedrende plan men også på et mere eksistentielt plan. Dvs. hvad betyder legen for dit og mit arbejdsliv. Bliver det f.eks. sjovere, mindre stressfuldt, mere udfordrende eller afvekslende, når vi møder vores arbejdsopgaver igennem en mere legende tilgang? Men tro nu ikke, at vi skal lege hele tiden. Selvfølgelig er der en lang række af opgaver, som vi løser bedst igennem en klar målstyret tilgang. Men

---

<sup>66</sup> Aktionsforskning er en forskningstilgang baseret på et tæt samarbejde med aktører – også kaldt medforskere – som sammen med en forsker planlægger og afprøver forskellige aktioner eller handlinger i en organisation. Kongstanken bag aktionsforskningen er, at forskning i et socialt felt ikke handler om at gøre forskning *på*, dvs. igennem eksempelvis observationer, men *sammen med* de mennesker, der befinder sig i organisationen. Dermed lægges der op til en direkte anvendt læring i organisationen og ikke kun en ny videnskabelig viden til brug for universiteterne.

at vi skal udfordre vores vaner og rutiner igennem leg og se, hvilken konsekvens det har.

### Hvordan gør vi det?

Eksempler på leg kunne være leg med ideer igennem brug af LEGO Serious Play, videofilm, storytelling, rollespil, foto, konkurrencer, sportselementer og meget andet.

1. Medforskerne (de enkelte grupper) vælger selv et spor, som de ønsker at følge. Det kunne f.eks. være - **hvilken betydning har legen for arbejdsklimaet** - eller - **hvilken betydning har en mere legende tilgang til møder i forhold til eksempelvis ideudvikling?**
2. Hver gruppe laver en videofilm over temaet **"I have a dream"**, som viser de tanker og visioner medforskerne har for leg i forhold til en konkret udfordring, som de ønsker at sætte legen i spil med.
3. Der udføres en række aktioner eller cyklusser. På et fælles møde efter hver cyklus (ca. 2 måneders varighed), deles erfaringerne med Ann Charlotte og et nyt fokus lægges for næste aktion. Der forventes i alt ca. 4 cyklusser.
4. Afslutning og fremvisning af projekt baseres på de dokumentationer, der er foretaget undervejs, hvor hver igangsat eller spontan leg dokumenteres igennem et billede taget med et kamera og 3-4 linjer nedskrevet umiddelbart i forlængelse af handlingen. Til sidst inviteres alle interesserede i hele LEGO's organisation til en samlet happening for at høre om de erfaringer, vi har gjort.

### Tidsplanen for projektet:

Projektet starter ultimo oktober 2009 og forventer at være færdig maj/juni 2010.

D. 28. oktober – 3,5 times opstartsmøde faciliteret af Ann Charlotte.

Udgangen af november "I have a dream" videofilm færdig.

Januar 1. cyklus afsluttes med fælles møde og plan for næste cyklus.

Marts 2. cyklus - do

Maj 3. cyklus – do

Juni 4. cyklus – evt. eftertjek

**Spilleregler:**

- Vær legende
- Legen kan ikke umiddelbart formålsstyres, så hold fokuset på processen og ikke produktet
- Det handler ikke om at kategorisere leg, men at forstå leg som den viser sig
- Kun hvis vi er åbne for legen, vil den ske
- Lad dig ikke styre af dine egne forventninger til legen, men vær åben overfor det der sker i øjeblikket
- Det skal ikke være en belastning eller et ledelses krav at lege men en berigelse, så sig fra hvis *du* ikke har lyst til at være med
- Vær medforsker - gør dig dine egne tanker og refleksioner og skriv gerne et par linjer, når du bliver slået af noget

Ann Charlotte

[ann.charlotte.thorsted@lego.com](mailto:ann.charlotte.thorsted@lego.com)

Tlf. 29 22 85 40

## REFERENCER:

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1).
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business review*.
- Ambjörnsson, R. (Ed.). (1981). *Barnets fødsel. En skitse over barnet i historien*. København: Tiderne skifter.
- Apter, M. J. (1981). The possibility of a structural phenomenology: the case of reverseal theory. *Journal of Phenomenological Psychology*, 12.
- Apter, M. J. (Ed.). (1991). *A structural - phenomenology of play*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a Theory-in-Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ariés, P. (1960). L'enfant et la vie familiale sous l'ancien régime.
- Barnett, R. (2004). Learning for an unknown future. *Higher Education Research & Development*, 23(3).
- Barnett, R. (2007). *A Will to Learn. Being a Student in an Age of Uncertainty*. London: Open University Press.
- Bateson, G. (1972). A theory of Play and Fantasy *Steps to an ecology of mind* (pp. 150-166).
- Bateson, G. (2005). *Mentale systemers økologi: skridt i en udvikling*. København: Akademisk Forlag.
- Bovbjerg, K. M. (2007). I evig optimering: læring og menneskesyn i det nye arbejdsliv. *Vartovbogen*(2007/2008), 83-92.
- Broussine, M. (2008). *Creative methods in organizational research*. London: SAGE.
- Buur Hansen, N., Gleerup, J., & Wackerhausen, S. (2004). *Videnteorier, professionsuddannelse og professionsforskning*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Caillois, R. (2001 [1958]). *Man, play and games*. Urbana, Il.: University of Illinois Press.
- Carr, W. (2006). Philosophy, Methodology and Action Research. *Journal of Philosophy of Education*, 40(4).
- Charmaz, K. (Ed.). (2005). *Grounded Theory in the 21st Century*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Collinson, D. L. (2002). Managing Humour. *Journal of Management Studies*, 39.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2.
- Cortzen, J. (1996). *LEGO manden - historien om Godtfred Kirk Christiansen*: Børsen.
- Costea, B., Crump, N., & Holm, J. (2005). Dionysus at Work? The Ethos of Play and the Ethos of Management. *Culture and Organization*, 11.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: optimaloplevelsens psykologi*. [Kbh.]: Munksgaard.
- Dahlberg, K., Dahlberg, H., & Nyström, M. (2008). *Reflective Lifeworld Research, Second edition*. Lund: Studentlitteratur.
- Darsø, L. (1999). *Innovation in the Making*. Unpublished Industrial PhD, Copenhagen Business School, Copenhagen.

- Darsø, L. (2004a). *Artful creation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Darsø, L. (2004b). *Ny pædagogik til kreative læreprocesser*: Teknologisk institut.
- Darsø, L. (2006). Findes der en formel for innovation? Retrieved from <http://www.leadingcapacity.dk/default.asp?Action=IP&AccessCode=000000010000122208>
- Dewey, J. (1980). *Art as experience: the quest for certainty, individualism old and new, philosophy and civilization*. New York: Perigee Books.
- Dreyfus, H. (2004). What Could be More Intelligible Than Everyday Intelligibility? Reinterpreting Division I of Being and Time in Light of Division II. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(3).
- Dreyfus, S., & Dreyfus, H. (1991 [1988]). *Den intuitive ekspertise*. København: Munksgaard.
- Dreyfus, S., & Dreyfus, H. (2004). The Ethical Implications of the Five-Stage Skill-Aquisition Model. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24.
- Elkjær, B., & Lysgaard, A.-G. (2002). *Med læreprocessens blik: en undersøgelse af konsulentprojekter i mindre virksomheder*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Elliott, J. (1991). *Action Research for Educational Change*. Open University Press.
- Feilberg, L. (1961). *Iagttagelser og levelære*: Hasselbalch.
- Fink-Jensen, K. (1998). *Stemthed - en basis for æstetisk læring: det musiske i et livsfilosofisk lys*. Kbh.: Danmarks Lærerhøjskole.
- Fink, H. (Ed.). (1999). *Om filosofi, fagfilosofi og filosofihistorie*. [Århus]: Philosophia.
- Finlay, L. (2007). A relational approach to phenomenological research.
- Finley, S. (Ed.). (2005). *Arts-based inquiry*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Follett, M. P., Metcalf, H. C., & Urwick, L. (1942). *Dynamic administration: the Collected Papers of Mary Parker Follet*. NY.: Harper Brothers.
- Forbess-Greene, S. (1983). *The encyclopedia of icebreakers: structured activities that warm up, motivate, challenge, acquaint and energize*. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Friis, H. (1994). *Glæden: om laster og dyder*. [Kbh.]: Gyldendal.
- Gadamer, H.-G. (2000). *Teoriens lovprisning: taler og artikler*. Århus: Systime.
- Gadamer, H.-G. (2004 [1960]). *Sandhed og metode: grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Århus: [Systime].
- Gadamer, H.-G. (2007 [1960]). *Sandhed og metode: grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. [Kbh.]: Academica.
- Gadamer, H.-G. (Ed.). (1985). *Zwischen Phänomenologie und Dialektik Versuch einer Selbstkritik*.
- Gauntlett, D. (2007). *Creative explorations: new approaches to identities and audiences*. London: Routledge.
- Giddens, A. (2002). *Modernitetens konsekvenser*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Gleerup, J. (2002). Leg og Læring - ansatser til en didaktik. In C. J. m. F. (red.) (Ed.), *Børnekultur og andre fortællinger*: Syddansk Universitetsforlag.
- Gleerup, J. (Ed.). (2004). *Viden (skabs) teori*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Gleerup, J. (Ed.). (2005). *Professions- og praksis-forskning: vilkår, krav, perspektiver*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Glynn, M. A. (1994). Effects of Work Task Cues and Play Task Cues on Information Processing, Judgement, and Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 34-35.
- Gnaulati, E. (2008). *Emotion-regulating play therapy with ADHD Children. Staying with Playing*.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York.

- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organisation of Experience*. New York: Harper and Row.
- Hansen, F. T. (2008). *At stå i det åbne: dannelse gennem filosofisk undren og nærvær*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Hansen, F. T. (2010). *Filosofisk vejledning og praktisk kundskab i professionsuddannelser. Rapport fra et forskningsbaseret udviklingsprojekt på Århus Lærerseminarium, VIA University College (2007-2010)*.
- Hastrup, K., & Ramløv, K. (1988). *Feltarbejde: oplevelse og metode i etnografien*. Viborg: Akademisk Forlag.
- Hastrup, K., & Ramløv, K. (1989). *Kulturanalyse: fortolkningens forløb i antropologien*. [Kbh.]: Akademisk Forlag.
- Hatch, M. J. (2006). *Organization Theory second edition*. New York: Oxford University Press Inc.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). *Brug dit brand: udtryk organisationens identitet igennem corporate branding*. Kbh.: Gyldendal Business.
- Heelas, P. (Ed.). (2002). *Work ethichs, soft capitalism and the 'turn to life'*. London: Sage.
- Heron, J., & Reason, P. (2006). The practice of co-operative inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research. Concise Paperback Edition*: SAGE Publications.
- Hildebrandt, S., & Brandt, S. (1998). *Lærende organisationer: erfaringer fra danske virksomheder*. Kbh.: Børsen.
- Hildebrandt, S., & Stubberup, M. (Eds.). (2010). *Teori U: Baggrund og begrundelser - håbefulde sprækker til fremtiden*: Dans psykologisk Forlag.
- Hjorth, A. C. O. (2009). *Sårbarhedens etik. En undersøgelse af fænomenologiens betydning for sygeplejen*. Aarhus Universitet, Aarhus.
- Hohr, H., & Pedersen, K. (1996). *Perspektiver på æstetiske læreprocesser*. [Kbh.]: Dansk lærerforening.
- Holzman, L. (2009). *Vygotsky at work and play*. London: Routledge.
- Huizinga, J. (1993 [1963]). *Homo ludens: om kulturens oprindelse i leg*. Kbh.: Gyldendal.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity Work and Play. *Organizational Change Management*, 23(1), 15.
- Jensen, O. (2007). *Historien om K.E. Løgstrup*. Frederiksberg: Anis.
- Jessen, C. (2004). *Uformelle læringsrum. Forskningsrapport i tilknytning til IT i DUS'en/SFO'en*.
- Jessen, C., & Nielsen, C. B. (2003). *Børnekultur, leg, læring og interaktive medier*.
- Juncker, B. (Ed.). (2002). *Sentioet cogito, ergo...? Om at begribe, 'børns kultur', 'børns legekultur' og andre delikate sensistive fænomener*: Syddansk Universitetsforlag.
- Jørgensen, D. (2001). *Skønhedens metamorfose: De æstetiske ideers historie*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Kahane, A. (2010). *Power and love: a theory and practice of social change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business review*, 70(1).
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: how to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Kerr, J. H. (Ed.). (1991). *Sport: work or Play*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger B. V.

- Kierkegaard, S., & Cappelørn, N. J. (1997). *Søren Kierkegaards skrifter. [Bind] K4 ; Gjentagelsen ; Frygt og Bæven ; Filosofiske Smuler ; Begrebet Angest*. Kbh.: Søren Kierkegaard Forskningscenteret.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*: Børsens Forlag.
- Kjørup, S. (1997). *Forskning og samfund: en grundbog i videnskabsteori*. [Kbh.]: Gyldendal Undervisning.
- Knoop, H. H. (2009). Leg, læring & kreativitet: hvorfor glade børn lærer mere, from [http://ebog.dk/apc/direct.php?ISBN="9788711437025"](http://ebog.dk/apc/direct.php?ISBN=)
- Kolb, A., & Kolb, D. (2010). Learning to play, playing to learn. *Journal of Organizational Change Management*.
- Kvale, S. (1997). *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Ladkin, D. (2003). Action Research. In C. Seale, Giampietia Gaba, Jaber F Gubrium and David Silverman (Eds.) (Ed.), *Qualitative research practice* (pp. 536-548). London: Sage Publications.
- Launsø, L., & Rieper, O. (2005). *Forskning om og med mennesker: forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning*. Kbh.: Nyt Nordisk Forlag.
- Lave, J., & Wenger, E. (2003). *Situeret læring - og andre tekster*. Kbh.: Hans Reitzel.
- LEGO LEGO holdninger og kulturværdier.
- LEGO (1980). Godt begyndt.
- Linder, M., Roos, J., & Victor, B. (2001). Play in Organizations. Imagination Lab Foundation, Switzerland.
- Løgstrup, K. E. (1957). *Den etiske fordring*. København: Gyldendal.
- Løgstrup, K. E. (1987). *Solidaritet og kærlighed og andre essays*. [Kbh.]: Gyldendal.
- Løgstrup, K. E. (1995 [1976]-a). *Kunst og erkendelse: kunstfilosofiske betragtninger*. [Kbh.]: Gyldendal.
- Løgstrup, K. E. (1995 [1976]-b). *Skabelse og tilintetgørelse: religionsfilosofiske betragtninger*. [Kbh.]: Gyldendal.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a Theory of Play and Creativity in Organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81-131.
- March, J. G., & Olsen, J. P. e. (1979). *The Technology of Foolishness, Ambiguity and Choice in Organizations*: Universitetsforlaget, Oslo.
- Mark, E. (2009). *Restriktiv spisning i narrativ belysning*. Aalborg Universitet, Aalborg.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Martinsen, K. (1998). *Fænomenologi og omsorg. Tre dialoger med efterord af Katie Eriksson*. København: Gads Forlag
- Martinsen, K. (2005). *Fra Marx til Løgstrup. Om etik og sanselighed i sygeplejen*: Munksgaard Danmark.
- Martinsen, K. (2006a). *Samtalen, skønnen og evidensen*. [Kbh.]: Gad.
- Martinsen, K. (2006b). *Øjet og Kaldet*: Munksgaard.
- Martinsen, K. (2008). Innfallet og dets betydning i liv og arbeid. *Klinisk sygepleje*, 22.
- Martinsen, K., & Eriksson, K. (2009). *Å se og å innse: om ulike former for evidens*. Oslo: Akribe.
- May, R. (1994). *The courage to create*. New York: Norton.
- McGee, J., Thomas, H., & Wilson, D. (2005). *Strategy: analysis and practice*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Mead, G. H. (2005). *Sindet, selvet og samfundet: fra et socialbehavioristisk standpunkt*. Kbh.: Akademisk Forlag.

- Merleau-Ponty, M. (1962). *Phenomenology of perception*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Merleau-Ponty, M. (Ed.). (1999). *Om sprogets fænomenologi*: Samlerens Bogklub.
- Miller, J. (1997). Humor - an empowerment tool for 1990s. *Empowerment in Organizations*, 4(2), 5.
- Miller, S. (1973). Ends, Means, and Galumphing: Some Leitmotifs of Play. *American Anthropologist*, 75(1), 87-98.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Moran, D. (2000). *Introduction to phenomenology*. New York: Routledge.
- Morgan, G. (2007). *Images of organization*: SAGE Publications.
- Mouritsen, F. (Ed.). (2001). *Æstetisk refleksivitet og refleksionstyper i børn former for narrative udtryk og leg*.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Møller, J. (Ed.). (2010). *Med leg skal land bygges*: Bævnebanke.
- Nissley, N. (Ed.). (2002). *Arts-based learning in management education*: Information Age Publishing.
- Nonaka, I., & Teece, D. J. (2001). *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. London: Sage.
- Norlyk, A. (2009). *After colonic surgery. A phenomenological study of participating in a fast-track programme*. Aarhus University.
- Pahuus, M. (1995). *Selvudfoldelse og selvhengivelse: livssynet hos Henrik Ibsen og Henrik Pontoppidan*. Aalborg: Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.
- Pasmore, W. (Ed.). (2006). *Action Research in the workplace: the Socio-technical Perspective*. London: SAGE.
- Piaget, J. (2003). *Intelligens og affektivitet: deres indbyrdes relationer i barnets udvikling*. Århus: Klim.
- Rasmussen, K. (1971). *Utviklingspsykologi*. [Oslo]: Cappelen.
- Reason, P. (1994). *Participation in human inquiry*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2006a). Inquiry and participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration. In P. R. a. H. Bradbury (Ed.), *Handbook of Action Research. Concise Paperback Edition* (pp. 1-14): SAGE Publications Ltd.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2006b). preface. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research. Concise Paperback. Edition*. London: SAGE.
- Reason, P., & Bradbury, H. e. (2001). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. London: SAGE.
- Rhodes, C., & Westwood, B. e. (Eds.). (2007). *Don't get me wrong .... ambivalence and paradox in a 'fun' working environment* London: Routledge.
- Roos, J., & Oliver, D. (2007). Beyond Text: Constructing Organizational Identity Multimodally. *British Journal of Management*, 18.
- Roos, J., Victor, B., & Statler, M. (2004). Playing Seriously with Strategy. *Long Range Planning*, 37.
- Sandelands, L. (2010). The Play of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 23.
- Sawyer, R. K. (2003). *Group creativity: music, theater, collaboration*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Scharmer, C. O. (2001). Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 5.



- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: leading from the future as it emerges: the social technology of presencing*. Cambridge, Mass.: SOL, The Society for Organizational Learning.
- Scharmer, C. O. (2008). *Teori U: lederskab der åbner fremtiden mod en ny social teknologi - presencing*. Hinnerup: Ankerhus.
- Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Kbh.: Valmuen.
- Schein, E. H. (2010). *Cultural Islands: Managing Multi-Cultural Groups*.
- Schiller, F., Wilkinson, E. M., & Willoughby, L. A. (1967). *On the aesthetic education of man: in a series of letters*. Oxford: Clarendon Press.
- Schön, D. A. (2001). *Den reflekterende praktiker: hvordan professionelle tænker når de arbejder*. Århus: Klim.
- Senge, P. M. (2003). *Den femte disciplin: den lærende organisations teori og praksis*. [Århus]: Klim.
- Senge, P. M. (2007). *Forandringens formationer*. København: Samfundslitteratur.
- Senge, P. M., & Scharmer, C. O. (Eds.). (2006). *Community of Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers*: SAGE Publications.
- Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2009). Ain't Misbehavin': Taking Play Seriously in Organizations. *Journal of Change Management*, 9(1).
- Steinsholt, K. (2002). *Let som en leg?: veje ind i legens og tolkningernes verden*. Århus: Klim.
- Steinsholt, K., & Løvlie, L. (2004). *Pedagogikkens mange ansikter: pedagogikkens idéhistorie fra antikken til det postmoderne*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sutton-Smith, B. (2001). *The ambiguity of play*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Taylor, S. (Producer). (2004) Presentational form in first person research. *Action Research*.
- Taylor, S., & Carboni, I. (Eds.). (2008). *Technique & Practices from the Arts: Expressive Verbs, Feelings, and Action*. London: Sage.
- Taylor, S., & Karanian, B. A. (2008). Working connection: The Relational Art of Leadership. *Aesthesis*, 2, 15-22.
- Thorsted, A. C. (2007). *Voksenleg som indgang til Innovationskabelse.*, Syddansk Universitet.
- Thorsted, A. C. (2008). *Adult Play as a Cradle for Innovation and a New Perspective on Future Work Life* Paper presented at the Fourth Art of Management and Organization Conference
- Thorsted, A. C. (2010). Fra hamsterhjul til Legerum - med plads til at eksperimentere, reflektere og skabe fællesskaber *Ledelseidag*.
- Tiller, T. (2000). *Forskende Partnerskab - Aktionsforskning og aktionslæring i skolen*. Vejle: Kroghs Forlag A/S.
- Torbert, W. R. (2008). The practice of action inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The SAGE handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: SAGE.
- Torbert, W. R., & Taylor, S. (Eds.). (2008). *Action inquiry. Interweaving multiple qualities of attention for timely action*. London: Sage.
- Tuft, C. (1999). *Leg og forståelse*. Unpublished ph.d., Aarhus Universitet.
- Van Manen, M. (1984). Practicing Phenomenological Writing. *I: Phenomenology + Pedagogy*, 2. Number (1), 36-73.

- Van Manen, M. (Ed.). (2002). *Writing in the dark: phenomenological studies in interpretive inquiry*. London, Canada: Althouse.
- Varela, F. (1993). *The Embodied Mind - cognitive Science and Human Experience*: MIT Press
- Vygotsky, L. S. (1982). *Om barnets psykiske udvikling: en artikelsamling*. Kbh.: Nyt Nordisk.
- Weick, K. E. (1993). The Collaps of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*. 38.
- Weick, K. E., & Westley, F. (Eds.). (2005). *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron*. Malden, Mass.: Blackwell Publishing.
- Wenger, E. (2008). *Praksis Fællesskaber*: Hans Reitzels Forlag.
- Westwood, B., & Rhodes, C. (Eds.). (2007). *Humour, work and organization*. London and New York: Routledge.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the New Science*: Berrett-koebler Publishers, Inc.
- Wheatley, M. J. (Ed.). (1996). *A simpler way*.
- Winnicott, D. W. (2003). *Leg og virkelighed*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Wolf, J., & Gjerris, M. (2002). *Spor i Sandet. Bidrag til forståelse af K. E. Løgstrups forfatterskab*. København: ANIS.
- Zahavi, D. (2001). *Husserls fænomenologi*. [Kbh.]: Gyldendal.
- Zahavi, D. (2007). *Fænomenologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Øksnes, M. (2008). Lekens ontologiske betydning hos Hans-Georg Gadamer. *Barn 3*, 75-88.
- Åkerstrøm Andersen, N. (2008). *Legende magt*. Kbh.: Hans Reitzel.