

## **Hvad skal vi lege?**

Vi leger organisationens strategi på plads, spiller rollespil om værdier, bygger visionen i legoklodser. Legen kalder på vores indre barn og minder os om svundne og uskyldige tider. Men vi må ikke lade os forføre blindt, for det er også et magtspil.

DJØF Bladet nr. 17, 10. oktober 2008

Af Christine Theisen

"Ofte er hverken medarbejdere eller ledere opmærksomme på, at der er magt forbundet med det, når de leger om samarbejdsrelationerne eller værdierne," siger Niels Åkerstrøm Andersen, professor på CBS og forfatter til bogen 'Legende magt'.

Og det er da heller ikke magten i sig selv, der er problemet. Tværtimod skal der være magt i organisationer, mener Niels Åkerstrøm Andersen, men problemet opstår, hvis man ikke er opmærksom på magten - eller ikke kan se den, fordi den er klædt ud som leg.

Som eksempler nævner Niels Åkerstrøm Andersen forløb, der begynder som en leg om fremtidsscenarier, men efter nogle timer munder ud i en forpligtende beslutning om, hvad organisationen så skal gøre fremover. Eller rollespil om det indbyrdes samarbejde, der ender med at få karakter af et terapeutisk forløb for medarbejderne.

"Når det bare er en leg, kan medarbejderne jo godt sige alt det, de ikke gør til hverdag. Men ofte kan der være en god grund til, at en medarbejder fx ikke har bragt en konflikt frem tidligere. Måske ved medarbejderen intuitivt, at situationen ikke vil blive forstået, eller at konflikten vil blive yderligere forstærket ved at komme frem i lyset. Problemet er, at man på den ene side kan komme til at virke som en tvær type, hvis man melder sig ud af legen, men på den anden side kan kolleger og ledere jo godt huske, hvad der blev sagt dagen efter, og så er legen pludselig ikke så uskyldig mere," siger han.

### **Ubevidst manipulation**

Niels Åkerstrøm Andersen skriver i bogen, at han under researchen blev slået af både omfanget, variationen og udbredelsen af forskellige slags lege i organisationer. På et par år fandt han frem til flere tusind legekoncepter, som handler om alt fra ledelse af medarbejdere eller borgere til innovation, strategidannelse, teambuilding, kvalitetsstyring, mangfoldighedsledelse og problemløsning.

"I vores fleksible og omstillingsparate organisationer ønsker lederne ikke at disciplinere medarbejderne - de skal tværtimod være selvstyrende. Derfor må magten heller ikke ligne magt, og legen er et rigtigt godt redskab til at gøre magten usynlig. Så problemet opstår, fordi ledere ofte manipulerer sig selv og andre til at tro, at legen foregår i et magtfrit rum."

Niels Åkerstrøm Andersen anbefaler derfor, at ledere tager ansvaret på sig, når de sætter lege i gang på arbejdspladsen. Lederne skal være bevidste om legens reelle formål, og hvilke spilleregler og forventninger de lægger ned over processen. De bør forholde sig til, hvordan legen skal afsluttes og melde det ud, inden løjerne går i gang, så deltagerne ikke efterfølgende føler sig bondefanget. Ligesom det bør sikres, at deltagerne kan passe på sig selv, samt at det både er frivilligt at deltage og melde sig ud igen.

"På den ene side bliver det kun en god leg, hvis folk forpligter sig til at lege med, men på den anden side er det vold, hvis deltagerne tvinges til at være med eller til at blive. Som ledelsesteknologi lyder det med at lege enormt simpelt, men i virkeligheden er det ret krævende, hvis det skal forløbe ordentligt," slutter Niels Åkerstrøm Andersen.