**LÆRINGSSPILLET ROBUST**

POTENTIALER FOR ORGANISATORISK LÆRING

---------------------------------------------------------------

ASBJØRN MOLLY

Cand.mag, studieadjunkt/ph.d.-stipendiat ved

Institut for Læring og Filosofi,

Aalborg Universitet

---------------------------------------------------------------

*Tekst udformet april 2014*

*på anmodning af Samtænkningssektionen*

*under Hjemmeværnskommandoen*

Mennesket har sandsynligvis altid elsket at spille. Spillet og legen, forstået som forskellige former for organiseret aktivitet, ofte omkring nogle remedier og endnu oftere med et element af konkurrence, har været en fast ledsager til menneskehedens udvikling. Grundlæggende handler det om at etablere et trygt, simuleret miljø, i hvilket det er muligt at afprøve og træne nogle færdigheder, som kan vise sig nødvendige for overlevelse uden for legens verden.

Spilbaseret læring er således ikke nogen ny opfindelse. De seneste år har vi dog oplevet en fremvækst i udbredelsen, hvilket ofte forbindes med, at den legende tilgang til læring er blevet mere anerkendt, samt at læringsspil har opnået stærkere anerkendelse som eksperimentelle læringsrum og refleksionsrum (se fx Henriksen, 2012).

Spil understøtter en erfaringsbaseret og handleorienteret læringsforståelse. Dvs. en opfattelse af, at læring bedst sker i sammenhænge, hvor den lærende involveres og engageres i aktiviteter, der kræver at vedkommendes erfaring bringes i spil i konkrete, virkelighedstro scenarier – med udvidet erfaringsfylde og øget handlerepertoire til følge. Fremtrædende fortalere for denne tilgang er navne som John Dewey, Kurt Lewin og David Kolb. En grundantagelse er, at eftersom verden er en foranderlig størrelse, kan der ikke findes objektive og eviggyldige principper, som passivt kan tillæres; i stedet må den lærende gå i interaktion med verden og løbende regulere sin adfærd på baggrund af de reaktioner, han/hun modtager.

Derfor kan et læringsspil heller ikke stå alene. Det handler ikke bare om at spille spil, ligesom man ikke bare kan introducere et spil i en organisation og forvente et læringsudbytte. Spillet skal flankeres af direkte koblinger til deltagernes organisatoriske virkelighed for at understøtte refleksiv forståelse, ligesom der skal sikres en form for opfølgning af det lærte i det organisatoriske liv. Tages der hånd om disse forhold, er potentialet i spillet som læringsplatform stort.

Men kan spillet også fungere i sammenhænge, vi normalt regner som *for* alvorlige til at tilgå med legende lethed? Kan spil hjælpe til at styrke en sikkerheds- og beredskabskultur i samfundsvigtige institutioner og organisationer? Hvad siger organisationsteorien?

**Sensemaking og organisering**

Den amerikanske organisationsteoretiker Karl Weick har introduceret *sensemaking* som et nøglebegreb til at forstå, hvordan organisationer fungerer (Weick et al, 2005). Organisationer består af mennesker, der handler og gør ting ud fra deres forståelse af situationen, af den organisatoriske kontekst samt af deres egen rolle i opretholdelsen af denne. Dvs. at organisationer i denne forståelse bliver til løbende, de *emergerer* ud fra de mønstre, der opstår som resultat af organisationsmedlemmernes koordinerede indbyrdes handlinger. Overfor denne forståelse står det mere traditionelle – og stadig sejlivede – syn på organisationer som en ramme, som mennesker kan puttes ind i, og som virker mere eller mindre automatisk regulerende for deres adfærd.

Weick refererer flere steder i sine tekster en historie, som er blevet genstand for megen diskussion inden for organisationsteorien. Det er en historie om en militærenhed fra Ungarn, der er på en mission i Alperne under 1.verdenskrig. Den unge løjtnant, som leder enheden, sender en lille deling ud for at rekognoscere, og kort tid efter begynder det at sne voldsomt. Snestormen varer to dage, og delingen vender ikke tilbage. Løjtnanten plages af kvaler over at have sendt mændene ud til deres visse død – men den tredje dag vender de tilbage. Hvad var der sket? Hvordan havde de fundet tilbage? Jo, forklarede mændene, vi var faret grundigt vild og var ved at opgive håbet, da en af os fandt et kort i lommen. Det beroligede os, og vi slog lejr til snestormen var drevet over, og begav os derefter på vej. Kortet var ikke helt præcist, og vi måtte justere vores retning et par gange; men til sidst kom vi på rette spor, og her er vi. Løjtnanten ville gerne se kortet og stor var hans overraskelse, da han opdagede at det ikke var et kort over Alperne, men over Pyrenæerne!

Historien besidder den flertydighed, som gode historier er gjort af. Der er derfor mange forskellige udlægninger af, hvad Weick vil fortælle os med den. Han stiller spørgsmålet: Hvad konstituerer en organisation? Og svarer selv: Menneskers mere eller mindre koordinerede handlinger med hinanden. For at begribe dette handlingsorienterede perspektiv foreslog Weick at tale om organisering (*organizing*) frem for organisation. Dermed ville han understrege, at en organisation ikke *er* noget, men at den bliver til som resultat af menneskers organiserede aktiviteter. En måde at beskrive processen med organisering er som to mønstre samt relationen imellem dem. Det første af mønstrene er den formelle struktur i organisationen; regler, procedurer, roller, kommandoveje etc. Dette mønster har funktionen at levere overordnede rammer for mening. Det andet mønster er den uformelle, konstante forhandling af lokal mening inden for rammerne; her konstrueres mening socialt og stabiliseres i fælles fortolkninger af rammerne.

Meningsmønstret påvirker rammemønstret, som påvirker meningsmønstret og så fremdeles. Det er i denne proces, i relationen mellem de to mønstre, at sensemaking udspiller sig. Og det er det, Weick vil vise med historien om kortet; at skal mennesker kunne træffe beslutninger og handle har vi brug for rammer, noget at forholde os til og tage afsæt i (kortet), *men* at de reelle beslutninger tager vi altid *in situ*, i den specifikke situation. Navigation foregår i de konkrete møder med landskabet – og så gør det ikke så meget, at kortet ikke passer. For – er Weicks pointe – det gør det aldrig! Med Batesons (1972) berømte udsagn: Kortet er ikke landskabet.

Sensemaking er, når vi forsøger at skabe struktureret mening ud af komplekse hændelsesforløb. Den grundlæggende ide er, at virkeligheden emergerer ud af vores løbende bestræbelser på at skabe orden og sammenhæng i de situationer, vi indgår i; at virkeligheden så at sige ’realiseres’ ved, at vi indlæser mønstre af betydning i de konkrete situationer, efterhånden som de opstår.

Hvordan foregår så denne indlæsen af mønstre af betydning? Først og fremmest må vi forstå det som en retrospektiv proces. At vi tilskriver mening til et hændelsesforløbet *efter* at det har udspillet sig – ligesom vi kender det fra Søren Kierkegaards berømte udsagn om livet, der må leves forlæns men kun kan forstås baglæns. Sensemaking bliver i denne forstand til den fortløbende udvikling af retrospektive forklaringsmodeller for menneskelig adfærd samt for, ’hvad vi har gang i sammen’ (eller som Weick selv siger det: ’What’s the story?’).

Men vi har også brug for at kunne træffe beslutninger her-og-nu. Sensemaking handler også om at kunne identificere det, der er blevet kaldt forgreningspunkter (Pearce, 2008). Et forgreningspunkt betegner den situation, hvor der sker noget som på den ene eller anden måde kalder på en respons fra os. Pointen med at kalde det et forgreningspunkt er at understrege, at der i en sådan situation altid er tale om et valg; man vælger sin respons.

På denne måde kan der siges at eksistere et cirkulært forhold mellem sensemaking og beslutningsdygtighed. På den ene side er sensemaking en proces, hvor vi løbende skaber mening retrospektivt i vores beslutninger og de handlinger, der udspringer af dem; på den anden side er beslutningskompetence et resultat af sensemaking i den forstand, at kvalificerede beslutninger træffes på baggrund af analyser af mønstre i tidligere handlinger, hvilket hjælper os til at identificere forgreningspunkter samt at vælge eller beslutte vores respons på situationen. Sensemaking peger på den måde både frem og tilbage. I krisesituationer, som jo bl.a. er kendetegnet ved at udviklingen af situationen ’løber med os’ med deraf følgende risiko for meningstab, er behovet for fortløbende sensemaking så meget desto større.

ROBUSTs form, med dets opstilling af små scenarier, er velegnet til at træne sensemaking og beslutningsdygtighed. I spillets iscenesættelse af konkrete, virkelighedstro situationer gives organisationsmedlemmerne lejlighed til at forholde sig til rammemønstret (hvad er vores procedurer? Hvem går jeg til? Hvad er mit eget ansvar? Etc.) og samtidig forhandle meningsmønstret (hvordan afkoder jeg, hvilken situation der er tale om? Hvad er parametrene for mistænkelig adfærd? Hvornår kræver en given situation hvilken type handling fra mig? Etc.).

I denne proces tales virksomhedens sikkerheds- og beredskabskultur frem. En kultur i denne sammenhæng forstås som italesatte, delte fortolkninger af domæner af mening; og styrkelse af kultur handler om fælles kortlægning af disse domæner.

**Fire indsatsområder i styrkelsen af robusthed**

I en artikel fra 1993 analyserer Weick et akut meningstab i en organisation som følge af en krise. En væsentlig pointe er, at rammemønstret og meningsmønstret – som i normale omstændigheder står i et konstruktivt spændingsforhold til hinanden, hvor de opretholder eller konstituerer hinanden – i krisesituationer står i fare for at destruere hinanden.

Rammemønstrene er ikke gearet til at levere overordnede forståelser, som kan skabe grobund for social meningsskabelse omkring det ukendte og uventede, som kendetegner krisen; dette fører til tab af sensemaking, som fører til tab af organisatorisk struktur, som igen fører til tab af sensemaking og så fremdeles.

I sin analyse identificerer Weick en række forhold, der kan modvirke denne situation ved at styrke udviklingen og understøttelsen af en robust eller resilient kultur. De fire er 1) Improvisation og bricolage 2) Virtuelle rollesystemer 3) ’Visdoms-attitude’ og 4) Respektful interaktion

*Improvisation og bricolage*

Det første indsatsområde tager udgangspunkt i den franske antropolog Claude Levi-Strauss’ begreb *bricolage* som betegnelse for den proces, at genbruge eksisterende og forhåndenværende materialer og tænkemåder for at løse nye problemer. Bricoleuren (som i dag bruges som betegnelse for en altmuligmand eller en ’fusker’) intimideres ikke af kaos, for han/hun forventer ikke orden. For bricoleuren er orden noget, man konstruerer ud af kaos. At skabe orden ud af en kaotisk situation, hvor rammeforståelserne viser sig inadækvate og meningsskabelsen svækkes, kræver et indgående kendskab til de eksisterende ’materialer’. Vi kan sammenligne det med improvisationen i jazzmusik; man skal være en dygtig musiker, der kender sit instrument indgående, for at kunne improvisere godt. I ROBUST gives mulighed for, at undersøge og kortlægge forskellige handlemuligheder igennem konkrete scenarier, og dermed udbygge kendskabet til, hvilke ’materialer’ er til rådighed i den konkrete organisation.

*Virtuelle rollesystemer*

Rollesystem bruger Weick som metafor for en organiserende instans; at der i organisationer er roller og regler, der gør det muligt for individerne at skabe og opretholde en fornemmelse af egen position og funktion i de fortløbende mønstre af interaktioner, det organisatoriske liv består af. Udviklingen af virtuelle rollesystemer sker ved, at hvert organisationsmedlem gøres bekendt med kollegernes synsvinkler og ansvarsområder i forhold til en række situationer og udvikler et sammenhængende perspektiv for hver af kollegerne. Derigennem konstrueres et virtuelt rollesystem i hver enkelt deltagers forestilling, hvor principielt enhver kan sætte sig i enhver andens sted og enten hjælpe den anden med at udføre eller selv udfylde dennes funktion. ROBUST understøtter udviklingen af et virtuelt rollesystem ved at deltagerne diskuterer hinandens perspektiver og roller i relation til konkrete situationer.

*’Visdoms-attitude’*

Afsættet her er, at virkeligheden trækker sig i takt med at man nærmer sig den i forsøget på at forstå den. Vi har at gøre med et Sokratisk visdomsbegreb, at jo mere jeg ved, desto større bliver kompleksiteten i det område, jeg beskæftiger mig med, og følgelig desto mere bliver jeg klar over, at jeg ikke ved. Uvidenhed og viden vokser med andre ord hånd i hånd. Derfor, argumenterer Weick, er visdom en attitude snarere end en kompetence eller et sæt af færdigheder; det er en attitude, som lægger sig imellem ekstrem selvsikkerhed og ekstrem forsigtighed, og som udmønter sig i nysgerrighed, åbenhed og kompleks sansning.

I ROBUST bliver det et særligt opmærksomhedsfelt for Gamemasteren at sikre. At den refleksive forståelse omkring hver enkelt simuleret situation i spillet udforskes dialogisk med nysgerrighed og åbenhed. Visdoms-attituden søges i en balance mellem de gode erfaringer fra tidligere (som kan være nedfældet i procedurer, retningslinjer og andre rammemønstre) og ikke-sikkerhed eller tvivl, som udspringer af visheden om at enhver situation er ny og unik, og at responserne må tilpasses i overensstemmelse hermed (evnen til improvisation og bricolage).

*Respektful interaktion*

Det sidste indsatsområde har mere generel karakter. Afsættet er intersubjektivitetsteoriens grundantagelse, at i enhver kommunikativ interaktion transformeres de implicerede subjekter, og en form for fælles subjektivitet opstår. En parallel finder vi i teologen K.E. Løgstrups etiske formaning, at et menneske aldrig har med et andet menneske at gøre uden at holde en del af dennes liv i sine hænder (Løgstrup, 1956). Løgstrups begreb for dette er interdependens, gensidig afhængighed. Hos Weick bliver dette til en fordring om respektful interaktion. I ROBUST er dette, ligesom med visdoms-attituden ovenfor, i første omgang Gamemasterens ansvar at skabe og være rollemodel for. Hvilke tiltag man i øvrigt kan foretage for at udvikle en organisationskultur, der favner visdom og understøtter respektful interaktion, er et andet spørgsmål, som falder udenfor denne teksts rammer.

**Den magiske cirkel**

I 1938 skrev den hollandske historiker og kulturteoretiker Johan Huizinga en bog om *Homo Ludens* – det legende menneske. Her introducerede han et begreb, som senere blev populært i spilteorien, begrebet om *Den magiske cirkel*. Det er et begreb for det, der opstår i legen: en slags positiv undtagelsestilstand, rammesat af legen som kontekst – og som ophæver det fokus på nulfejlskultur, som jo ellers af gode grunde kan være dominerende, når det handler om sikkerhed og beredskab. Legens magiske cirkel bliver et sted, hvor vi kan undersøge og udforske forskellige reaktioner og handlinger, som helst skal sidde i skabet hvis eller når den virkelige situation indtræffer. Læringsspillet ROBUST udgør en sådan magisk cirkel.

**Litteratur**

Bateson, G. (1972): *Steps to an Ecology of Mind.* Chicago: University of Chicago Press

Huizinga, J. (1950): *Homo ludens. A Study of the Play Element in Culture.* London: First Beacon Paperback

Henriksen, T.D. (2012): Editorial: Læringsspil i organisationsudvikling. *Erhvervspsykologi, Vol. 10, Nr. 4, pp. 2-9*

Løgstrup, K.E. (1956): *Den etiske fordring.* København: Gyldendal

Pearce, B. (2008): *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener.* København: Dansk psykologisk Forlag

Weick, K. (1993): The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly, Vol. 38, No. 4, pp. 628-652*

Weick, K., Sutcliffe, K., Obstfeld, D. (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science, Vol. 16, No. 4, pp. 409-421*