

BUKS – Tidsskrift for Børne- og Ungdomskultur

Nr. 63 2019 • Årgang 36 • ISSN online 2446-0648 • www.buks.dk

Finn Wiedemann

Leg og ledelse

– er der leg i ledelse og ledelse i leg?

Resumé

Leg og ledelse opfattes traditionelt som to adskilte fænomener. I artiklen præsenteres begreberne leg og legekultur. Dernæst introduceres begrebet ledelse. De senere år har dele af ledelsesteorien opgivet den traditionelle opfattelse af ledelse, hvor ledelse blev set som noget, der primært var knyttet til enkeltpersoners handlinger. I stedet anlægger nyere ledelsesteorier et kollektivt og socialt perspektiv på ledelse. I artiklen hævdes det, at der er en række fælles psykologiske, sociologiske, filosofiske og antropologiske overlap mellem nyere måder at definere ledelse og så legebegrebet, sådan som det f.eks. er udviklet af Huizinga og Flemming Mouritsen.

Nøgleord

leg; legekultur; kollektiv ledelse; distribueret ledelse; fælles træk

Introduktion

Leg og ledelse. Giver det mening at diskutere de to begreber i sammenhæng med hinanden? Leg er noget, som børn gør, mens ledelse er noget, de voksne foretager sig. Voksne leger nok, men rent kulturhistorisk er leg blevet reserveret til aktiviteter, der knytter sig til barndommen og indgår ikke som en meningsbærende aktivitet i voksnes liv (Toft & Esmann Knudsen 2016, bind 2: 91 ff.).

I artiklen vil jeg forsøge at argumentere for, at det giver mening at holde de to begreber op imod hinanden. I ledelse leges der, og i leg ledes der. Legen vil blive brugt til at vise, at der er masser af leg i ledelse, i hvert fald i visse former for ledelse, ligesom der er masser af ledelse i leg, i hvert fald visse former leg.

Kort fortalt er leg en social aktivitet. Man kan selvfølgelig udmærket lege alene med sin fantasi eller med forskellige objekter, men i forlængelse af f.eks. børnekulturforsker Flemming Mouritsens perspektiv er leg primært en social aktivitet. Det er noget, vi gør sammen med andre (Mouritsen 1996; Toft og Esmann Knudsen 2016). På samme måde kan ledelse være en social aktivitet. I de her år taler man f.eks. om relationel ledelse, distribueret ledelse, netværksledelse, fælles ledelse og delt ledelse. Jeg har under et kaldt de forskellige teorier for kollektiv ledelse version 2.0 for at distancere mig lidt fra de oprindelige teorier om kollektiv ledelse, der især blev praktiseret i organisationer op igennem 1970'erne og 80'erne (Wiedemann 2016, 2019).

Indledningsvis vil jeg kort diskutere leg i organisationer, dernæst vil jeg mere uddybende give et signalement af begrebet leg samt fænomenet kollektiv ledelse, mere specifikt distribueret ledelse, som er et eksempel på en kollektiv ledelsesform. Endelig vil jeg forsøge at koble ledelses- og legebegrebet sammen og diskutere, hvilke fælles træk der eksisterer mellem de to aktivitetsformer.

Et perspektiv med artiklen er at gøre op med nogle bestemte myter om ledelse og leg, f.eks. forestillingen om *ledelse som messias* (Stacey i Jørgensen 2015), dvs. forestillingen om, at lederen er unik og en primær kilde til nærmest magiske forandringer i organisationer samt myten om *den iscenesatte voksenleg*, dvs. forestillingen om, at leg på arbejdspladser kræver særlige rum, aktiviteter og genstande for at kunne udfolde sig.

Afslutningsvis i artiklen konkluderer jeg, at der psykologisk, filosofisk, sociologisk og antropologisk er nogle overlap mellem leg og kollektiv ledelse, men der er selvfølgelig også nogle forskelle. Et andet perspektiv med artiklen er blandt andet at vise, at kollektiv ledelse og leg kræver særlige rammer og værdier for at kunne fungere, f.eks. aktiv deltagelse og fællesskab.

To perspektiver på leg, ledelse og organisationer

Leg i arbejdstiden eller leg i organisationer er måske ikke så mærkelige fænomener, som det umiddelbart lyder. Niels Åkerstrøm Andersen (2012), der er organisations- og ledelsesforsker, har f.eks. analyseret, hvordan legens semantik eller kode udgør en del af mange moderne organisationers virkelighed. Legen bliver en metode, hvormed medarbejderne kan arbejde med at udvide deres fantasi eller kreativitet. »I legen er fantasien og ikke talentet eller viljen grænsen for selvudvikling. Fantasi bliver en knap ressource«, som han skriver. I legen kan man lege med identiteter, opgaver og medlemskaber, hvormed man kan få inspiration til at udvikle sig selv som medarbejder eller organisation. Det er en udvikling, som Åkerstrøm

Andersen forholder sig kritisk til, fordi legen reduceres til et ledelsesværktøj. Legen bliver et middel frem for at være et mål i sig selv og dermed et magtinstrument, som ledelsen f.eks. kan gøre brug af med det formål at forcere en given udvikling frem.

Et andet sted, hvor koblingen mellem leg, ledelse og organisationer, optræder, er hos Ann Charlotte Thorsted (2013), som bruger legen som afsæt for arbejdet med forandring og udvikling af organisationer. »*Legen giver os mulighed for at lege med ideer, tanker og blive fortrolige med nye tiltag*« (Thorsted 2013:148). Organiseret leg er her en kilde til frembringelse af bevidst kreativitet.

Thorsted tilslutter sig ikke Åkerstrøm Andersens negative analyser af brugen af leg i organisationer. For hende bliver legen et middel til at nedbryde de eksisterende magtbarrierer. Måske fordi man stilles lige, og der opbygges et fællesskab mellem deltagerne. Når Thorsted har et mere positivt syn på leg i organisationer, er det sandsynligvis, fordi hun har en konsulentagtig tilgang til emnet. Hendes tilgang og erfaringer udspringer blandt andet af hendes arbejde med at udvikle organisationer, mens Åkerstrøm Andersen har en mere klassisk forståelsesmæssig og kritisk problematiserende tilgang til fænomenet, blandt andet inspireret af Foucault.

Der leges altså i moderne organisationer. I nogle tilfælde faciliteres legen af ledelse og konsulenter og indgår som en mere eller mindre anerkendt måde, hvorpå man kan arbejde med medarbejder- og organisationsudvikling. I andre tilfælde er der indrettet særlige rum med f.eks. fodboldspil, flippermaskiner og playstation, hvor legen kan finde sted, når de ansatte har brug for en tiltrængt pause fra arbejdet. Spørgsmålet er så, hvorvidt der er tale om en magtstrategi, som fungerer undertrykkende eller en frigørende strategi, der forløser kreativitet og potentiale hos medarbejderen? Jeg tror, det potentielt kan være begge dele. Det afhænger af måden, legen bliver brugt på.

Det er dog ikke så meget den bevidste og iscenesatte brug af leg, som ledere, konsulenter og medarbejdere bruger i forhold til at fremme kreativitet og fantasi, jeg er optaget af. Min interesse gælder i højere grad legen som en del af den organisatoriske virkelighed, dvs. som en del af den daglige sociale praksis, frem for at legen udgør undtagelsen eller pausen, der bevidst benyttes til at fremme bestemte mål; manipulerende, frigørende eller rekreerende.

Legeteorier

I det følgende skal begrebet leg, herunder legekulturbegrebet, indkredses. Kulturforskeren Huizinga forsøger i sin bog, »*Homo Ludens*« (1963 (opr. 1938), at indkredse legens væsen. Han beskriver, hvordan »... *al menneskelig kultur opstår og udvikler sig i leg – og som leg*« (Huizinga 1963:7). Legen adskiller sig fra det almindelige liv. Legen har sin egen tid og sit eget rum. Det får den gennem de særlige strukturer og regler, der knytter sig til legen, uanset om disse er tydelige eller tavse. Legen har både den dybeste alvor for deltagerne, samtidig med at deltagerne er vidende om, at det ikke er alvorligt i betydningen: er lig med virkeligheden. Man leger krig, men man er bevidst om, at det ikke er 'rigtig' krig, men skal legen fungere, skal de legende tage legen alvorligt. Antropologen Bateson (1972) argumenterer for, at vi bruger forskellige kontekstmarkører, som signalerer, at der er tale om leg og ikke alvor. Vi peger på hinanden med en pind eller en splatterpistol, men det betyder ikke, at vi skyder hinanden eller slår hinanden ihjel. I legen tegnes der med andre ord en magisk cirkel i verden, hvor de alvorlige, men ikke i virkeligheden gældende regler opstår og efterleves, forskudt af tid

og rum. Reglerne kan være de samme, som dem man finder i spil, men det kan også være implicite regler, der skabes i legen og i fællesskabet af deltagerne (Huizinga 1963: 19 ff.).

Legens tidslige udstrækning er afhængig af, hvor længe deltagerne og omgivelserne tillader det. Hvis en af deltagerne siger 'nu gider jeg ikke mere' eller overtræder reglerne, eller hvis omgivelserne f.eks. meddeler, at nu er det spisetid, så hører legen op. Deltagerne i legen tilslutter sig reglerne og alvoren: hvis nogen ikke tilslutter sig disse forhold, falder legen sammen, og den stopper.

I relation til at diskutere legens væsen kan det være på sin plads at skelne mellem spil og leg, der kan beskrives som et kontinuum mellem to poler, hvor der er en løbende overgang mellem de to former. Leg kan beskrives gennem begrebet *paidea*, hvor der kun er få regler, og hvor kun lidt er planlagt. Spil kan derimod defineres gennem begrebet *ludens*, hvor der er flere regler, og hvor aktiviteten ofte er målorienteret. Spil er altså et system, der er defineret af regler, interaktion og respons, og som ofte resulterer i et kvantificerbart resultat. Mange gange er spil tillige konkurrence- og målorienterede. Leg er derimod en mere fri, udtryksfuld og improvisatorisk form, hvor der er få eller ingen regler, eller hvor disse er implicite. I legen er planlægningen også minimal, og der er ikke noget mål ud over det at lege. Spil kan siges at være en underafdeling under leg.

I legen vil der ofte være en legeleder, der er en person, som har påtaget sig en uformel lederrolle. Legelederen er den, der styrer legen, samtidig med at vedkommende deltager i legen. En legeleder har ingen formel magt, men »... *kan kun handle i overensstemmelse med den fælles magt, som alle legende rummer*« (Toft og Rüsselbæk Hansen 2017: 155). Spilmesteren, eller gamemasteren, er derimod i højere grad at sammenligne med en formel leder, som er valgt eller udpeget, og som suverænt definerer regler, ændringer af regler, og som tillige afgør spillets tidslige udstrækning (ibid.154).

Legens karakteristika

Leg er en form for væren eller måske nærmere bliven til. Det er en tilstand, som man med legeforsker Flemming Mouritsen (1996) kan kalde en æstetisk praksis. Det at lege handler om sjov og nydelse eller væren, men også om at deltage i fællesskab sammen med andre.

Et vigtigt element i legen er altså, at der er morsomt (Mouritsen 1996: 11), deltagerne skal synes, at det er sjovt. Sjov, morskab, flow, stemthed eller æstetisk praksis er legens benzin, men også dens mål. Man leger ikke far mor og børn, fordi man skal øve sig på at blive mor engang. Legen kan dog udmærket have afledte effekter af f.eks. mere udviklingspsykologisk karakter. Vygotsky (2013) er f.eks. inde på, at vi gennem leg øver os på fremtidige roller. Gennem legen 'leger' barnet med sin nærmeste udviklingszone. Gennem legen får barnet støtte fra andre børn eller de voksne i sin udvikling. Andre børn, og evt. voksne, stilladserer med andre ord barnets udvikling. Barnet foretager imaginære rejser, som medfører, at når det vender hjem, dvs. tilbage til virkeligheden, så har det f.eks. udviklet sig kognitivt, emotionelt, socialt og kulturelt. Ifølge Vygotsky er leg en aktivitetsform, som især børn praktiserer, mens arbejdet definerer voksnes aktivitetsform. Vygotskys centrale begreber om f.eks. zonen for nærmeste udvikling og stilladsering er begreber, som indgår i det generiske læringsteoretiske vokabularium, og som ikke kun er forbeholdt børn (Illeris 2015).

Formålet med leg er dog ikke udvikling eller læring, men derimod leg. Toft og Rüsselbæk Hansen (2017: 157) er inde på, at en af de afledte effekter er, at leg kan udgøre et

eksperimentarium for direkte demokrati. Gennem legen forhandler og interagerer man med de andre deltagere, løser konflikter og indgår kompromisser og udvikler ny praksis. I legen sker der med andre ord en udvikling af demokratiske processer eller en opøvelse i demokrati (Toft 2018).

Helle Marie Skovbjerg (2017) diskuterer på et idehistorisk grundlag, at tidens funktionsperspektiv, dvs. tendensen til at spænde legen for f.eks. læringen eller udviklingens vogn, er ødelæggende for legen. Hun argumenterer for, at man gennem legen sætter sin fordomme og sig selv i spil. Leg kræver mod, åbenhed og uforudsigelighed. Legen rummer en livsfilosofisk og eksistentiel dimension. Legen er en »... *samværs- og tilstedeværelsesform, der betinger den måde vi er til på. Legen knyttes ikke alene til barndommen, men i stedet til menneskelivet som sådan*«. (Skovbjerg: 43). Hun er her på linje med Huizinga.

Mouritsens legebegreb

Mouritsen (1996) har udviklet et begreb om legekultur, der især har fokus på legens sociale karakter. »*Legekultur ... består af en vifte af udtryksformer og genrer: lege, fortællinger, sange, rim, remser, gåder, vitser, og hvad der i øvrigt falder inden for den klassiske børnefolklore, men den rummer også punktvis æstetisk orienterede udtryk knyttet til øjeblikket såsom rytmisk lyd, pjat, plagerier, gangarter og lydarter*« (Toft & Esmann Knudsen 2016, bind 2: 221).

Legekulturen formidles via uformelle sociale netværk, hvor færdigheder og udtryksformer læres videre til nye deltagere. At være god til at lege kræver øvelse og erfaring; det er ikke noget, man er født til, men noget man udvikler. Der er her en tydelig parallel til f.eks. Lave og Wengers ide om situeret læring og praksisfællesskaber, hvor den nytilkomne tilegner sig færdigheder og kundskaber i en social kontekst og langsomt udvikler sig fra perifer deltager til en fuldt kompetent deltager (Lave og Wenger: 2003).

Legen handler altså om at forbinde sig med eller tage del i et fællesskab. I legen er der fokus på interaktionen og relationen mellem aktørerne. I sociologiske termer er deltagerne aktører eller subjekter. Deltagelse og udøvelse er central med hensyn til de udtryksformer, organisationsformer, artistiske færdigheder og performances, som udfolder sig i legekulturen. Legekulturen er situationsbestemt. Den bliver så at sige til, når den udøves.

Leg handler om at følge nogle grundlæggende sociale og æstetiske regler eller formler og matricer (Mouritsen 1996). På baggrund af dem kan man improvisere eller skabe en anden og måske ny verden. Mouritsen taler meget rammende om gennemøvet spontanitet (Toft & Esmann Knudsen 2016: 248). Skal man modernisere eller udvikle en leg eller improvisere, forudsætter det, at man i forvejen er fortrolig med former og regler. Der er her en parallel til begrebet om kreativitet, hvor udøvelse af kreativitet netop forudsætter viden og kundskaber samt fortrolighed, traditioner og regler (Tanggaard 2015).

Opsamlende om leg

Jeg har nu forsøgt at indkredse nogle karakteristika ved leg og legekultur. Jeg vil fremhæve følgende karakteristika:

1. Leg er ofte en social aktivitet.
2. Legen er situationsbundet.
3. At lege er en tilstand eller en form for væren.
4. I legen er subjektet aktivt og deltagende.
5. At lege er forbundet med nydelse og morskab.
6. Legen er et mål i sig selv.
7. Legen er meningsskabende for deltagerne.
8. I legen sætter subjektet sig selv på spil.
9. I legen kan der nogle gange iagttages en legeleder, som er en uformel leder, der nyder de andre deltagers accept.
10. Legen er funderet på regler og relationer. Disse kan og vil ofte være tavse eller implicite, forstået som en slags fælles social grammatik, deltagerne tilslutter sig. Reglerne kan være eksplicite, aftalte og anerkendte af deltagere, som f.eks. i spil, eller implicite, dynamiske, foranderlige og genstand for løbende forhandling.
11. En forudsætning for at forholde sig udviklende eller kreativt i legen er, at deltagerne er fortrolige med legens regler eller indhold.
12. I legen rejser man i billedlig forstand ud og vender forandret tilbage. Måske med en ny forståelse af sig selv, de andre eller verden, dvs. individuelt, socialt og kulturelt. Denne erfaring eller indsigt vil ofte være tavs eller kropslig funderet.
13. Legen læres videre til nye medlemmer. Nye medlemmer er eventuelt novicer (Dreyfus & Dreyfus 1999) eller perifere deltagere (Lave og Wenger 2003), som langsomt tilegner sig de kundskaber og færdigheder, der karakteriserer det givne legefællesskab.

Kollektiv ledelse

I det følgende skal vi se på fænomenet ledelse, herunder især den form for ledelse, jeg har kaldt kollektiv ledelse 2.0 (Wiedemann 2016: 2017). Ledelse er et omdiskuteret begreb, og der er lige så mange definitioner af ledelse, som der er personer, der forsøger at definere begrebet, som det hedder i en nylig udkommet bog, der gennemgår ledelsesteorien fra 1800-tallet og frem til dag (Hildebrandt m.fl. 2015).

Et pragmatisk bud på, hvad ledelse er, findes i følgende definition, og mange definitioner minder med forskellige modifikationer om denne: »*Ledelse udøves med henblik på at påvirke en organiseret gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål*« (Den store Danske, opslagsord *ledelse*). En teori kan forstås på følgende måde: »*I mere løs betydning er en teori et sæt af forestillinger og antagelser, der tjener til at forstå, forklare og evt. manipulere med den foreliggende virkelighed*« (ibid. opslagsord *teori*). En ledelsesteori består altså af en række forestillinger og antagelser, der forklarer, hvordan man kan påvirke aktører, evt. en gruppe af mennesker, til at arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål. I det følgende vil det være disse bagvedliggende forestillinger og ideer, som jeg vil forsøge at identificere ved især at se på den del af ledelsesteorien, som kan sammenfattes i begrebet kollektive teorier om ledelse.

Generelt har udviklingen inden for ledelsesteorien bevæget sig fra en individopfattelse hen imod en mere social-kulturel opfattelse, dvs. fra en opfattelse af at ledelse er noget, det enkelte individ besidder og gør og så til en opfattelse af, at ledelse er noget, som udøves i en situativ kontekst og sker i interaktion med andre.

Kort fortalt sker der fra slutningen af 1990'erne en udvikling inden for ledelsesteorien, hvor man går fra en opfattelse af, at ledelse ikke kun er noget, som enkeltpersoner udøver *over* andre eller *mod* andre, men i højere er grad noget, man udøver *sammen* med andre. Forståelsen af at ledelse er nogle handlinger, som en bestemt person udfører, som typisk har en formel ledelsestitel, er forkert eller misvisende i forhold til, hvordan ledelse rent faktisk ofte finder sted (Hildebrandt m.fl. 2015; Wiedemann 2016). Ledelse er derimod ofte snarere et resultat af en kollektiv social proces, der udfolder sig i interaktionen mellem forskellige aktører, f.eks. en gruppe eller et netværk frem for enkeltindivider.

De ledelsesretninger, vi finder inden for dette perspektiv, kan sammenfattes under begrebet kollektiv ledelse, der mere er et mindset, som udvider forståelsen af ledelse, og som ledere kan lade sig inspirere af, end et veludviklet ledelseskoncept med klare bud og strategier for, hvordan ledelse kan finde sted (f.eks. Hildebrandt 2015 m.fl.: 381 ff.; Bolden 2011). Det nævnte perspektiv er forankret i postmoderne eller kontingente teorier, der har som udgangspunkt, at den moderne virkelighed er fluktuerende og dynamisk. Ledelsens mulighed for at styre og handle målrettet og bevidst problematiseres. Vilkårene for moderne ledelse er, at magten er sat til forhandling og skal erobres (Pedersen 2004 og 2008). I stedet for government taler man om governance.

Eksempler på ledelsesbegreber og ledelsesteorier, som har dette afsæt, er f.eks. distribueret ledelse, kollektiv ledelse i sin mere oprindelige form (Wiedemann 2019), relationel ledelse, samarbejdende ledelse, delt ledelse, emergent ledelse, demokratisk ledelse, selvledede teams og fælles ledelse (Bolden 2011). Fælles for de mange begreber er, at ledelse forstås som en proces, hvor multiple individer interagerer gennem en variation af formelle og uformelle strukturer og påtager sig en variation af lederskabsroller formelt og uformelt over tid (Yammarino et al. 2012). Ledelse sker således uafhængigt af en organisations formelle magtstrukturer.

Distribueret ledelse er eksempel på en ledelsesform karakteriseret ved de nævnte træk. For at konkretisere og eksemplificere fremstillingen skal der i det følgende introduceres til begrebet distribueret ledelse som et eksempel på en kollektiv orienteret ledelsesteori.

Distribueret ledelse

Distribueret ledelse (DL) er mere end delegering af ledelseskompetencer. Analytisk set er delegering en form for monolog eller en-vejs-kommunikation, hvor nogen, f.eks. den øverste leder, har uddelegeret ansvar og kompetencer til en eller flere medarbejdere. Ledelsesrollen kan her sammenlignes med den rolle, som spilmasteren har i legen. Distribution kan derimod anskues som en samtale dvs. to-vejs-kommunikation, hvor ledelsesopgaven er dialogisk og forhandlingsorienteret og ikke kun knyttet til en bestemt funktion eller person.

Distribueret ledelse indebærer, at ledelsesfunktioner er distribueret til medarbejderne, også til medarbejdere uden formel lederskabsautoritet, som er parat til at påtage sig sådanne opgaver og ansvar. Distribueret ledelse er karakteriseret ved, at alle potentielt er ledere. Formel, uformel og mere flydende ledelse eksisterer side om side, hvilket forudsætter, at

formelle ledere skal anerkende uformelle ledere, lige som alle skal acceptere at lade sig lede (Herløv Petersen og Sørensen 2017). Ledelse er noget, som over tid udøves af alle, og dermed både sker opad og nedad i hierarkiet samt sidelæns i organisationen. Man kunne også sige det på den måde, at ledelse konstrueres i samspillet mellem formelle ledere, medarbejdere, relevante aktører og situationen. Distribueret ledelse handler altså om, hvordan alle ansatte, tendentielt aktører i og omkring organisationen, er med til at formulere, beslutte og arbejde hen imod opfyldelsen af fælles mål.

Distribueret ledelse gør op med ideen om, at ledelse udelukkende er knyttet til formel ledelse, ligesom distribueret ledelse problematiserer forestillingen om, at en heroisk leder har magt over situationen og kan påvirke de ansatte. Fremfor et jeg betones et vi, ligesom lederskab fremhæves i stedet for ledelse. Ledelse anskues som en kollektiv proces, hvor flere, men ikke nødvendigvis alle medarbejdere, indgår. Distribueret ledelse har fokus på sociale handlinger frem for roller og positioner (Thorpe et al. 2011). Deltagelse, empowerment, engagement, samskabelse og indflydelse udgør centrale komponenter i distribueret ledelse (ibid.: 240).

Distribueret ledelse er især blevet udviklet efter år 2000, men kan spores tilbage til midten af det 20. århundrede, muligvis endnu længere tilbage (Thorpe et al. 2011; Bolden 2011). Det har i vid udstrækning været forskere inden for uddannelsesverden, som har interesseret sig for fænomenet, og som især i begyndelsen bidrog til dets udvikling (Leithwood og Louis 2012; Petersen og Sørensen 2017). Bolden (2011) nævner centrale teoretiske kilder til distribueret ledelse, henholdsvis distribueret kognition og aktivitetsteori. Idet human kognition og erfaringer er en integreret del af den fysiske, sociale og kulturelle kontekst, er udøvelse af ledelse således ikke noget, som er adskilt fra omverdenen, men derimod en integreret del af den. Latours (1992) netværksteori og Lave og Wengers (2003) sociale teorier om læring nævnes blandt andet som konkrete eksempler på teorier, som har bidraget til teorien om udvikling af distribueret ledelse, hvor viden, læring og beslutninger anskues som distribuerede fænomener. I forhold til inspirationen fra aktivitetsteori nævnes f.eks. Vygotsky og Engeström. Jeppesen (2014) nævner også specifikt inspiration fra f.eks. systemisk teori og organisatorisk læringsteori.

Opsamlende om distribueret ledelse

Thorpe et al. (2011) hævder, at der endnu ikke er udviklet en konsistent teori om distribueret ledelse. Overordnet set må distribueret ledelse forstås som én blandt flere ledelsestilgange inden for den teoritilgang, man kan kalde kollektiv ledelse. De forskellige teoretiske bud på distribueret ledelse fremhæver alle det synspunkt, at distribueret ledelse udgør en ledelsesform, der er kontekstorienteret og et resultat af kollektive processer. Ledelse er ikke udelukkende forbeholdt autonome individer, tendentielt formelle ledere, som formår at øve direkte indflydelse på ansatte og omverden, men er derimod en social proces, som er knyttet til grupperes arbejde, handlinger, mål og beslutningstagning (Leithwood og Louis 2012; Bolden et al. 2011; Spillane 2006).

I det følgende vil jeg fremhæve tretten karakteristika ved kollektiv ledelse, herunder distribueret ledelse:

1. Ledelse er en kollektiv social proces, der udspiller sig mellem forskellige aktører frem for udelukkende noget, som knytter sig til enkeltpersoner.
2. Ledelse sker uafhængigt af eksisterende magtstrukturer, som nedtones, ændres eller redefineres.
3. Fordi ledelse i højere grad er noget, som finder sted mellem mennesker, kan det være svært at afgrænse, hvem som deltager i ledelse. Potentielt kan aktører i og omkring organisationen være deltagere i ledelsesaktiviteter.
4. Ledelse er dynamisk. En proces sættes i gang, som overtages og udvikles af andre. En aktør præsenterer en ide, som overtages af en anden, som udvikler videre på den. En tredje bruger dele af ideen, fordi den passer med noget, som allerede er på vej.
5. Kollektiv ledelse, herunder distribueret ledelse, giver alle ansatte, tendentielt aktører i og omkring organisationen, mulighed for at være med til at formulere, beslutte og arbejde hen imod opfyldelsen af fælles mål.
6. Distribueret ledelse forudsætter tillid eller en understøttende kultur, og er noget, der læres videre til nye medlemmer. Tillid er en organisations sociale kit. At have tillid betyder, at man kan have forventninger til, at noget sker i fremtiden, uden at man har direkte indflydelse på, hvad der sker (Giddens 1994; Luhmann 1999). En understøttende kultur refererer til, at der har udviklet sig forventninger over tid til, at man f.eks. kan afgive magt og indflydelse, og at folk på egen hånd er i stand til at træffe rigtige beslutninger.
7. Kollektiv ledelse og distribueret ledelse fungerer bedst i et miljø, som er præget af demokratiske værdier og en relativt flad struktur. Distribueret ledelse forudsætter, at organisationens medlemmer tilslutter sig demokratiske værdier og principper.
8. Kollektiv ledelse og distribueret ledelse kan med forskellige modifikationer defineres som et praksisfællesskab (Wenger 2004). Et praksisfællesskab er karakteriseret ved fælles virksomhed, fælles repertoire og gensidigt engagement. For at et praksisfællesskab kan fungere, skal det kunne bibringe deltagerne en oplevelse af deltagelsesidentitet, hvilket sker, når deltagerne deltager i forhandlingen og produktionen af praksisfællesskabets mening. I mere udfoldet eller subtil forstand sker udviklingen af mening gennem deltagernes oplevelse af engagement, fantasi og indordning (Wenger, 2004).
9. Kollektiv ledelse og distribueret ledelse fungerer bedst i et miljø karakteriseret ved god kommunikation og med fokus på feedback. Distribueret ledelse kræver mere dialog, feedback, koordinering og afstemning af gensidige forventninger, end det er tilfældet for mange andre ledelsesformer, fordi beslutningskompetencen ikke snævert er knyttet til funktioner og personer.
10. Selv om alle potentielt er ledere, og den formelle leder er overflødig, kan det både være praktisk og relevant, at der i forskellige situationer er en formel leder. I ledelsesprocessen vil der være aktører, som uformelt påtager sig en mere aktiv ledelsesrolle end andre, fordi de f.eks. har større indsigt, engagement eller erfaringer.
11. Kollektiv ledelse og distribueret ledelse har et demokratisk potentiale. Deltagelse i kollektiv ledelse, herunder distribueret ledelse, forudsætter bl.a. evnen til forhandling, deltagelse, lydhørhed, empati, ansvar, dialog og kompromisevne.

12. Deltagelse i kollektiv ledelse og distribueret ledelse er en æstetisk praksis, der handler om, at man involverer og engagerer sig kognitivt, kropsligt og sanseligt.
13. Deltagelse i kollektiv ledelse og distribueret ledelse har potentielt et individuelt, socialt og kulturelt udviklingspotentiale.

Overlap mellem kollektiv ledelse og leg

I det følgende skal en række fælles træk og overlap mellem kollektiv ledelsesteori og leg og legekultur identificeres. Indkredsningen skal ses som en ufuldstændig afsøgning af feltet. Komparationen fremstår i højere grad heuristisk, eksplorativ og afsøgende end afsluttet og endelig.

Kollektiv ledelse og leg kan bestemmes som en social proces, der udspiller sig mellem forskellige aktører, frem for at det udelukkende er noget, som knytter sig til enkeltpersoner. Leg og kollektiv ledelse er større end summen af enkeltindviders handlinger. Der er tale om, at deltagerne forbinder sig med et fællesskab, dvs. en form for praksisfællesskab. Et praksisfællesskab er defineret ved fælles virksomhed, fælles repertoire og gensidigt engagement og har en fælles læringshistorie (Wenger 2004). I nogle tilfælde er der blot tale om et midlertidigt eller porøst praksisfællesskab, hvor en række af de forhold, som konstituerer et praksisfællesskab, kun delvist er til stede, f.eks. kan læringshistorien være kort og repertoiret lille. Deltagerne vil her trække på erfaringer fra andre praksisfællesskaber. Det gensidige engagement må til gengæld forventes at være stort.

Kollektiv ledelse og leg er situationsbestemt, men trækker på deltageres potentielle lokale og globale fælles virksomhed samt deres gensidige repertoire. Legen kan godt fortsætte, selv om der er én, der ikke ønsker at deltage, men hvis deltagerne socialt beslutter eller forhandler sig frem til, at nu slutter legen, så stopper aktiviteten. Det samme gælder i forhold til den kollektive ledelse. Hvis en eller flere af deltagerne bestemmer, at der ikke skal praktiseres kollektiv ledelse mere, stopper aktiviteten. Den formelle leder tager f.eks. en egenrådig beslutning, som der ellers er tradition for, bliver taget i fællesskab, eller en af deltagerne udvikler en ikke-deltagelses-identitet. Dette kan svække, problematisere eller få den kollektive ledelse til at ophøre.

Når vi leger eller deltager i kollektiv ledelse, er vi båret af legens eller ledelsens ånd og styret af legens eller ledelsens alvor. Leg eller ledelse er subjektet, som har taget over og omslutter os. Leg og kollektiv ledelse er en form for væren, hvor vi forbinder os med noget, som er større end os selv.

Kollektiv ledelse er forbundet med nydelse eller morskab. Målet er morskab og sjov. Det er en æstetisk, dvs. en sanselig følelse. Selvfølgelig er målet med kollektiv ledelse ikke blot, at vi skal have det sjovt, men det at vi har det sjovt eller oplever stemthed kan bidrage til at løse opgaver på et mere kvalificeret grundlag, fordi vi er engagerede og aktivt deltagende og oplever meningsfuldhed.

Målet med leg og kollektiv ledelse er mening. Mening handler om engagement, men det handler også om at kunne se sig selv og sin indsats i et større perspektiv og opleve at deltage i forhandling og udvikling af praksisfællesskabets meningsøkonomi. I legen er det større perspektiv at deltage i og bidrage til den gode leg og implicit tilegnelse af kunnen og færdigheder. I kollektiv ledelse er det at deltage i og bidrage til fællesskabet, dog evt. sådan,

at man kan se sin deltagelse i et større perspektiv, f.eks. at man bidrager til at realisering af kendte mål eller udviklingen af nye ideer, produkter, systemer og metoder.

Legen er funderet på regler og relationer. Disse kan og vil ofte være tavse eller implicite, forstået som en slags fælles social grammatik, deltagerne tilslutter sig. Noget tilsvarende kan gøre sig gældende i kollektiv ledelse. Deltagelse forudsætter et værdifællesskab, f.eks. at man i fællesskab har tilsluttet sig et fællesskab karakteriseret ved fælles undersøgelse og beslutningstagning funderet på demokratiske værdier. En forudsætning for, at man kan forholde sig kreativt eller udviklende i begge aktivitetsformer er, at man er fortrolig med implicite regler, rutiner og procedurer. Dette er ikke medfødt, men forudsætter erfaringer, der udvikles i formelle og uformelle læringsarenaer, f.eks. skole og institutioner, familie og fritidsliv.

Såvel leg som kollektiv ledelse rummer et udviklingspotentiale i den betydning, at man kan være involveret i processer, som muliggør, at man kan erhverve ny indsigt og forståelse, identitetsmæssigt, socialt og kulturelt.

Det er svært at afgrænse, hvem der deltager i den kollektive ledelse, lige som det også kan være tilfældet i legen. Man kan f.eks. have sekundære roller i legen eller have en mere perifer rolle i et praksisfællesskab. Måske er man hund eller pizza-bud, eller den der henter bolden, når den bliver skudt væk. Deltagerne kan gå ind og ud af legen, hvorved afgrænsningen bliver midlertidig og flydende. Man er dog stadigvæk en del af legens sociale landskab. På samme måde kan aktører i og uden for organisationen være deltagere i kollektiv ledelse. Måske bidrager kunden, leverandøren eller andre interessenter eksplicit eller implicit i udvikling af opgaven eller formulering af beslutninger.

Kollektiv ledelse og leg er dynamisk. Der er tale om en proces, som sættes i gang, og som overtages og udvikles af andre. I legen kan spillereglerne aftales, inden legen går i gang, f.eks. roller (far, mor og børn) og situation (spisetid). Når reglerne er aftalt eller forhandlet på plads, kan legen begynde. Der er dog mulighed for løbende forhandling af regler og indhold, f.eks. gennem metakommentarer à la *'skal vi ikke sige, at så gjorde vi sådan og sådan'*. I den kollektive ledelse kan spillereglerne også aftales; der skal træffes en beslutning om et eller andet eller udvikles ny rutine, metode eller produkt. Også her er der mulighed for løbende at definere nye rammer og regler.

Kollektiv ledelse og leg forudsætter tillid eller en understøttende kultur. I legen udleverer vi os til hinanden. Det gør vi også i den kollektive ledelse. Såvel leg som ledelse forudsætter tillid; vi ved ikke, hvad der sker om lidt, men vi har tillid til, at vi bliver taget alvorligt, og at vores deltagelse påskønnes og værdsættes. Kollektiv ledelse og leg forudsætter social anerkendelse i Honneths (2003) forstand.

Alle er potentielt ledere, og den formelle leder er overflødig, selv om det kan være praktisk, at der i forskellige situationer er en formel leder eller accept af en uformel leder. I legen deltager alle ikke nødvendigvis på lige fod, men vi har særlige roller og positioner, som er anerkendt af deltagerne, selv om rollerne naturligvis kan forhandles og står til diskussion. I legen benævnes den uformelle leder legelederen. Hvis der er én, som vil bestemme det hele, eller som hele tiden vil genforhandle regler og roller, så går legen i stykker. Kollektiv ledelse opererer ligeledes med flydende roller mellem formelle og uformelle ledere, hvor deltagerne kan indtage forskellige roller. Hvis en af deltagerne i den kollektive ledelse ikke overholder

det demokratiske princip eller evner at gøre brug af den kollektive ledelses implicite og eksplicite spilleregler, kan den kollektive ledelse udfordres, saboteres eller ophøre.

Konklusion

Konkluderende vil jeg sige, at der psykologisk, filosofisk, sociologisk og antropologisk er nogle overlap mellem leg og kollektiv ledelse, men der er selvfølgelig også nogle forskelle. I artiklen har jeg været optaget af at identificere lighederne. Psykologisk er der sammenfald mellem det flow eller den form for stemthed, man kan komme i, samt det udviklingspotentiale, der knytter sig til leg og kollektiv ledelse. Sociologisk fremstår man som aktør eller agent i et fællesskab med andre. Filosofisk har vi at gøre med en form for væren eller grundlæggende samværs- og tilstedeværelsesform. Antropologisk har vi at gøre med et kulturelt fællesskab båret af fælles historie og repertoire.

Artiklen igennem har jeg været optaget af at identificere nogle af de kvaliteter, som findes i den gode leg, og som også findes i den gode ledelse. Dårlig leg og dårlig ledelse findes selvfølgelig også. Den dårlige leg vil typisk opløses af sig selv, mens den dårlige ledelse vil komme til udtryk som konflikter mellem deltagerne, ineffektivitet og mangel på beslutsomhed og i værste fald som destruktiv ledelse (Wiedemann 2019).

De kvaliteter, som er blevet identificeret, står i kontrast til nogle af de ledelsesmæssige traditioner eller normer, som dele af vores organisationer har udviklet. Det gælder f.eks. tendensen til at fremhæve lederen eller ledelsen som ændringsagent og som primær kilde til fornyelse i organisationer, sådan som vi f.eks. finder inden for den teknisk-rationelle ændringsstrategi og i mindre grad inden for den humanistiske og kulturorienterede ændringsstrategi (Borum 2003). Teoretisk set finder vi f.eks. sådanne forestillinger i ideen om karismatisk ledelse, transformationel ledelse eller lederen som personlighed. Man kunne også kalde det myten om *den heroiske leder* (Alvesson og Berg 2016) eller *Messiasmyten* (Stacey i Jørgensen 2015).

Den anden myte, jeg gerne vil gøre op med, er myten om den iscenesatte leg, dvs. forestillingen om at se leg og arbejde som to adskilte aktiviteter eller virksomheder. Der er masser af arbejde i leg og masser af leg i arbejde. Den sidste del har vi været tilbøjelige til at overse, glemme og ignorere. Leg på arbejde er ikke forbeholdt omgangen med særlige genstande, aktiviteter eller zoner, f.eks. pudrum for voksne eller infantiliserede lokaler, hvor man kan holde et inspirerende voksenfrikvarter med bordfodbold og flippermaskiner. Det er fint med særlige legezoner for voksne, som kan stimulere legen, men leg skal ses som en integreret del af vores tilværelse, herunder vores arbejdsliv.

Jeg argumenterer derfor ikke for, at vi skal bruge legen til eksplicit at udvikle organisationer og medarbejdere med, sådan som Åkerstrøm Andersen (2012) ser kritisk på, og som Thorsted (2013) positivt anbefaler. I stedet argumenterer jeg for, at legen bør være en integreret del af den organisatoriske hverdag og en del af den praksis, som dagligt udspiller sig i organisationen, fordi legen rummer kvaliteter; socialt, etisk, identitetsmæssigt, kulturelt, samfundsmæssigt og politisk.

Kollektiv ledelse og leg kræver særlige rammer, vilkår og betingelser for at kunne fungere. Der kræves f.eks. et demokratisk værdifællesskab funderet på værdier som respekt og ligeværdighed mellem deltagerne og en accept af, at sandheden eller virkeligheden ikke ligger fast, men derimod står til forhandling. Kollektiv ledelse og leg hviler ligeledes på en værdi

om, at fællesskabet er en central kilde til forandring, udvikling af demokratiske processer og oplevelse af varen og æstetik.

Litteratur

- Alvesson, M og Spicer, A (2016). *The Stupidity paradox. The Power and Pitfalls of Functional Stupidity of Work*. London: Profile Books LTD.
- Andersen, N. Å. (2012). *Flygtige forhold – om ledelse af medarbejdere mellem pædagogik, kærlighed og leg*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bolden, R (2011). Distributed leadership in Organizations: A review of theory and Research: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13 (251 – 269).
- Borum, F. (2003). *Strategier for organisationsændringer*. København: Handelshøjskolernes Forlag.
- Den store Danske, opslagsord hhv. *ledelse og teori*. <http://denstoredanske.dk/>
- Dreyfus H. & S. E. Dreyfus (1989). *Mind over machine*. Oxford: Basil Blackwell.
- Giddens A. (1994). *Modernitetens konsekvenser*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Grint, K (2011). A history of Leadership. In: Bryman et al (ed.): *The SAGE handbook of Leadership*. Sage Publications.
- Hildebrandt, S. m.fl. (2015). *Ledelse. Hele historien*. Aarhus: Systime.
- Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Huizinga J. (1963 opr. 1938). *Homo Ludens. Om kulturens oprindelse i leg*. København: Gyldendal.
- Illeris. K. (2015). *Læring*. Roskilde: Samfundslitteratur.
- Jeppesen, H. J. (2013). http://bss.au.dk/fileadmin/BSS/Aktuelt/Grafik_2012-2013/22_April_Mandag_Morgen_2_pdf.pdf, lokaliseret d. 8/11.2015.
- Jørgensen, A. S. (2015): Moderne ledelse er en illusion. Interview med Ralph Stacey. In: *Djøfbladet* 11-3. <http://www.djoefbladet.dk/artikler/2015/3/moderne-ledelse-er-en-illusion.aspx>
- Lave, J. og E. Wenger (2003). *Situeret læring og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Leithwood, K, og S. S. Louis (ed.) (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luhmann, N. (1999). *Tillid – en mekanisme til reduktion af kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Mouritsen, F. (1996). *Legekultur*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Nørgaard, Jan (2018). *Samfundsdepression! Diagnose og helbredelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Petersen, M. H. og S. P. Sørensen (2017). *Distribueret ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Skovbjerg, H. M. (2017). Idehistoriske perspektiver på leg. In: *Dansk Pædagogisk Tidsskrift* nr. 4, s. 42-50.
- Spillane J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tanggaard, L. (2015). Dræber læringsmål kreativitet. In: *Kvan* nr. 55.

- Thorpe, R., Gold, J. and Lawler J. (2011). Locating Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews*. 2011, Vol 13 s.239-250.
- Thorsted, A. C. (2013). *Den legende organisation*. København: L&R Business.
- Thorsted, A. C. (2018). Legens særlige rum – et læringskompas. In: Hasse Harold Møller et al. (red.). *Leg i skolen*. København: Unge Pædagoger.
- Toft, H. (2018). Leg som ustyrlig deltagelseskultur – eller fortællingen om det demokratiske æsel. In: *Tidsskrift for Børne- og Ungdomskultur* nr. 62/2018, s. 25-47.
- Toft, H. og K. E. Knudsen (2016). *Mouritsens metode. En børnekulturforskers arbejde 1972-2012, bind 1-2*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Toft, H. og D. R. Hansen (2017). *Ustyrlighedens paradoks – Demokratisk (ud)dannelse til debat*. Aarhus: Klim.
- Vygotsky, L.S. (2013). Legen og dens rolle i barnets mentale udvikling. In: H.S. Karoff og C. Jessen: *Tekster om leg*. København: Akademisk Forlag.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wiedemann, F. (2016). *Send mere ledelse. En analyse af Ledersamfundets konsekvenser*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Wiedemann, F. (2017). Hvad kan kollektiv ledelse bruges til i dag?
<http://www.lederweb.dk/strategi/vardibaseret-ledelse/artikel/145042/hvad-kan-kollektiv-ledelse-bruges-til-i-dag>
- Wiedemann, F. (2019). *På kanten af ledelse. Aktuelle analyser af konstruktive og destruktive ledelsesformer*. Odense: Syddansk Universitetsforlag (in press.)
- Yammarino, F. et al. (2012). Collective Leadership Approaches: Putting the »We« in Leadership Science and Practice. In: *Industrial Psychology* no 5, s. 382-402.

Om forfatteren

Finn Wiedemann er lektor ved Institut for Kulturvidenskaber, Syddansk Universitet. Han forsker i uddannelse, pædagogik og ledelse. Senest har han udgivet bogen *På kanten af ledelse*. Syddansk Universitetsforlag, 2019. Artiklen om leg og ledelse er en videreudvikling af et oplæg, som blev afholdt i forbindelse med et Symposium på Syddansk Universitet i 2017 om børnekulturforskeren Flemming Mouritsens betydning.

