

VIRKSOMHEDSSPILLET – et værktøj i lederuddannelse

Af Conrad Ottesen^{*)}

Resumé

Som pædagogisk arbejdsform betragtet står spil langt fra traditionel klasseundervisning. I spil er deltagerne aktivt involveret i indlæringsprocessen, med de fordele for anvendelsen af det lærte i praksis, som det medfører. Men spil har også sine begrænsninger.

Det billede af virkeligheden, som spildeltagelse giver eleven, stemmer ikke nødvendigvis overens med den arbejdsmæssige virkelighed, som deltageren siden hen skal anvende sine erhvervede færdigheder i. I spil er såvel opgave som vilkår konstante faktorer, hvilket efterhånden langt fra kan siges at være tilfældet i virkelighedens verden. Dette og en række andre karakteristiske træk ved spil uddybes i denne artikel, som munder ud i formuleringen af et ønske, med hvis opfyldelse det første skridt ville være taget til en yderligere befæstelse af virksomhedsspillet's placering iblandt uddannelsestilbudene til lederen.

1. Spil skal bygge bro

Simulationer af virkeligheden, spil af alle arter, herunder virksomhedsspil, er efterhånden meget benyttede indlæringsværktøjer i efteruddannelsen. »Deltagerne får«, som det hedder i introduktionen til et

^{*)} Projektmedarbejder, cand. psyk., Institut for Erhvervsøkonomi og ledelse, HHK. Artiklen modtaget juni 1986.

VIRKSOMHEDSSPILLET – et værktøj i lederuddannelse

Af Conrad Ottesen^{*)}

Resumé

Som pædagogisk arbejdsform betragtet står spil langt fra traditionel klasseundervisning. I spil er deltagerne aktivt involveret i indlæringsprocessen, med de fordele for anvendelsen af det lærte i praksis, som det medfører. Men spil har også sine begrænsninger.

Det billede af virkeligheden, som spildeltagelse giver eleven, stemmer ikke nødvendigvis overens med den arbejdsmæssige virkelighed, som deltageren siden hen skal anvende sine erhvervede færdigheder i. I spil er såvel opgave som vilkår konstante faktorer, hvilket efterhånden langt fra kan siges at være tilfældet i virkelighedens verden. Dette og en række andre karakteristiske træk ved spil uddybes i denne artikel, som munder ud i formuleringen af et ønske, med hvis opfyldelse det første skridt ville være taget til en yderligere befæstelse af virksomhedsspillet placering iblandt uddannelses tilbudene til lederen.

1. Spil skal bygge bro

Simulationer af virkeligheden, spil af alle arter, herunder virksomhedsspil, er efterhånden meget benyttede indlæringsværktøjer i efteruddannelsen. »Deltagerne får«, som det hedder i introduktionen til et

^{*)} Projektmedarbejder, cand. psyk., Institut for Erhvervsøkonomi og ledelse, HHK. Artiklen modtaget juni 1986.

kendt dansk virksomhedsspil, »mulighed for at erfare, hvorledes modelanvendelse i praksis tillempes virkelighedens vilkår«. (Jacobsen, 1984). Netop den omstændighed, at man i spil, herunder også virksomhedsspillet, tager udgangspunkt i »virkelighedens vilkår«, kan sikkert for en stor del forklare den tiltrækning, som deltagelse i virksomhedsspil udøver på mange efteruddannelsessøgende. For hvis ellers spillet lever op til deltagerens forventinger, vil han i spillet se muligheder for at danne sig en opfattelse af egne evner som deltager i virksomhedens ledelsesproces og som brobygger imellem teori og praksis. Og vejen står åben for eksperimenter. Deltageren får chancen for at udfordre sine egne evner som beslutningstager og som samarbejdspartner, uden at der hermed også følger, at han løber risikoen for at skulle bære »det virkelige livs« konsekvenser af at komme til kort. Men – naturligvis er der grænser for spillets nytteværdi som indlæringsværktøj. Intentionen med denne artikel er at bidrage til klarheden om, hvor disse grænser ligger. Artiklen tager udgangspunkt i en beskrivelse af, hvad man kunne kalde spillets væsen. På grundlag heraf sættes grænserne for dets nytteværdi.

2. Om spillets væsen

Hermann Hesse, schweizisk forfatter og Nobelpristager, udgav i 1943 en roman om spil, »Glasperlespillet«. Romanen er en fremtidsvision og handlingen foregår i det 25'ende århundrede, i et samfund rystet af krige i vor tid. Al udvikling er sat i stå, for udvikling føder uro, krig. Udvikling næres på sin side af bevidstheden om fortiden og af håb og frygt for fremtiden. Derfor ingen historieskrivning og ingen videnskabelig forskning. Og derfor glasperlespillet. Det afspejler samfundets bærende værdier, på samme måde som man igennem at spille det er med til at udtrykke disse værdiers uovertrufne, lykkebringende egenskaber. Spillets »brikker« er al tilgængelig viden, samlet ind og ordnet efter en metodik, som gør denne viden tilgængelig for spillerens kombination af dens forskellige elementer, hvad enten disse hidrører fra naturvidenskaberne, matematikken, musikken, sprogvidenskaberne, etc. Glasperlespillerens opgave er nu at organisere og gennemføre et spilforløb af størst mulig skønhed, i hvilket den igennem tiderne ind-

høstede viden kommer smukkeste muligt til udtryk, til glæde for dem, der overværer spillet. For at opnå det sublime resultat af spillets gennemførelse, kræves der det samme af spillere og af publikum, som der kræves ved udøvelsen af enhver kunst, nemlig den yderste koncentration. At spille er som med en fintmærkende vægt at veje små mængder af stof op imod hinanden og få dem i balance. Hvis det skal lykkes, må stoffet, sindet og omgivelserne være i ro.

Ethvert spil handler som glasperlespillet om det bestående. Det drejer sig for deltagerne om, i en nulstillet verden, at kunne reproducere viden og at kunne kombinere, hvad man ved, uden at støde an imod æstetikens love, i den udgave af dem, som måtte være gældende i spiløjeblikket.

3. Spillets appel til »duksedrengen«

Med spillets væsen er der sat en grænse for udbyttet af at deltage; deltagelsen er betinget af evnen og viljen til at fungere i en på forhånd fastlagt og af andre formuleret opfattelse af virkeligheden. Spil appellerer til deltagerens »duksedreng«. Hvis man nu, i vor foranderlige verden af 1986, vil hævde, at spil styrker selvindsigten, er det kun delvist sandt, nemlig kun for så vidt som spildeltagelse giver spilleren mulighed for at opnå en klarere opfattelse af egne forudsætninger for at fungere med tilstrækkelig styrke og overblik, for virksomhedsspillets vedkommende under udøvelsen af virksomhedslederrollen. Men det sker i en på forhånd fastlagt og af andre formuleret opfattelse af virkeligheden. Dermed er det i spil overladt til deltageren, i sit lønkammer at gøre op med sig selv, om han anser sig for at være i stand til at indfri de krav, som virksomhedslederrollens udførelse også stiller indehaveren over for, nemlig kravet om at forholde sig kritisk til den bestående orden og kravet om at være i stand til at mobilisere det mod, der skal til, for at stole på sig selv og sine egne virkelighedstolkninger, også under pres.

Virksomhedsspillet er for uddannelse af ledere, hvad intelligensprøven er for udvælgelse af dem. Begges udsagnskraft er virksom, for så vidt som jobbet udføres på de gældende, at andre formulerede betingelser. (Se Busch-Jensen, 1983). Her til kan man hævde, at en nødvendig forud-

sætning for at lave verden om efter sit eget hoved er, at man kender og behersker den bestående. Det er sandt nok. Men det skal her til siges, at det at forandre forudsætter, at man ikke er blevet så forelsket i det bestående, at det har taget magten fra én, i en sådan grad, at glæden ved at være andres duksedreng har svækket viljen til at være sig selv bekendt.

4. Spilkonstruktørens patent på virkeligheden

Glasperlespillets ledende kraft og samtidig fremtidssamfundets åndelige overhoved er glasperlespilmesteren, lederen af den årligt tilbagevendende begivenhed, gennemførelsen af et officielt glasperlespil. Han er romans hovedperson, som går til grunde, da han begynder at tvivle på den skabte kulturelle ordens kvaliteter som rammen for livs-udfoldelse, den orden, som er materialiseret i hans person, den blide, harmoniske, tolerante, forsagende, omtænksomme, som man, efter hans død, vil kanonisere.

I virksomhedsspillet er det spilkonstruktøren, der er »glasperlespilmester«. Af hans virkelighedsopfattelse, specielt af hans opfattelse af den arbejdsmæssige virkelighed, beror værdien af den selvindsigt, som spildeltagerne erhverver, og som skal komme deres udførelse af lederrollen til gode. Lad os til at belyse spilkonstruktørens helt afgørende indvirken på deltagerens spilleudbytte tage den militære virksomhed som eksempel. Man er her i den særlige situation, at den opgave, som man skal kunne løse, og som man derfor forbereder sig på at løse, kun sjældent skal løses, gudskelov. Så i de tidsrum, som går imellem opgaverne, må man klare sig med spil. Meget står og falder her med spilkonstruktørens forestillinger om den kommende opgave og om de vilkår, hvorunder den skal løses. Som ved spil iøvrigt bestemmes i forsvaret konstruktørens formulering af opgaven af hans forestillinger om, hvordan interessenterne, herunder modparten, vil reagere under indtryk af de påvirkninger, som man kan tænkes at udsætte dem for under opgaveløsningen. Spilkonstruktørens mareridt må være at se dem reagere »forkert«. For hvis de også reagerede »forkert« i virkelighedens verden, den dag opgaven rent faktisk skulle løses, ville man som yderste konsekvens se en situation, hvor hele det militære apparat blev

sat ind på at nå de fastsatte mål, hvor det så under slagets gang ville vise sig, at fjenden ikke rettede sig efter spillereglerne og derved så at sige annullerede målenes relevans for opgavens løsning.

Betydningen af spilkonstruktørens opgaveindsigt og af hans analytiske evner kan af den grund ikke vurderes højt nok. Deres kvalitet bestemmer spildeltagernes muligheder for, med de beslutninger, som de træffer under spillet, at gennemføre en meningsfuld syntese, et handlingsmæssig grundlag for andres løsning af den foreliggende opgave.

5. Spillelederens troværdighed

Når et virksomhedsspil gennemføres, f.eks. på et lederkursus, er der en spilleleder. Det er oftest enten spilkonstruktøren selv eller en eller flere af hans tillidsmænd. Det er igennem dialogen med dem, deltagerne har lejlighed til at teste realismen i spillets virkelighedsopfattelse. Det kan være fristende for spillelederen at afvise deltagerkritik af de mål, som de skal nå og af de midler, som står til deltagerne rådighed og hvormed målene skal nås. Det er fristende, ikke mindst når man som spilleleder følger sig overbevist om målenes og midlernes relevans for opgavens løsning. Og det kan være rimeligt, specielt i de tilfælde, hvor man har en begrundet formodning om, at deltagerne kritik peger tilbage på deres usikkerhed med hensyn til egne, personlige og faglige forudsætninger for at finde de kombinationer frem, som giver de bedste spilresultater.

Men deltagerkritik kan også antyde, at spillelederen i deltagerens øjne savner troværdighed, hvad en spilleleder især kan komme ud for, når spildeltagelse sker i efteruddannelsesøjemed, fordi efteruddannelse for deltageren handler om at bevare værdien som arbejdskraft. Og den værdi skal der en anerkendt og accepteret autoritet til at sætte. Det er i den forbindelse af sekundær betydning, at spillelederen er en dygtig økonom (de fleste spilkonstruktører er økonomer), en dygtig proceskonsulent (det kunne være en psykolog) eller en dygtig pædagog. Det afgørende er, at det spil, som spillelederen i deltagerens øjne er ét med, opleves at afspejle den hjemlige arbejdsmæssige virkelighed. Fordi spil og spilleleder opfattes som ét, har spillet ingen selvstændig kvalitet. Opfattelsen af den er betinget af deltagerne opfattelse af spillelederen.

Hvis spillederen identificeres med den hjemlige virkelighed, falder det tilbage på deltagerens opfattelse af spillet som et udtryk for denne. I det omfang han tolker spillet som et reelt billede af virkeligheden, vil deltagerne også gøre det.

Den egenskab hos spillederen, der har størst betydning for, at han opleves som troværdig, er den egenskab, på hvis tilstedeværelse enhver leders troværdighed er afhængig, nemlig hans evne til at præstere et større overblik over vejen til opgavens løsning end deltageren (se Conrad Ottesen, 1985). I spilsituationen er det derfor vigtigt, at spillederen er i stand til over for deltagerne at sandsynliggøre, at han besidder et sådant overblik. Derfor kan dialogens betydning ikke vurderes højt nok.

6. Et ønske

Vejen skulle nu være banet for, at deltagerne, efter at have erkendt spillets muligheder og begrænsninger, kunne udnytte dets kvaliteter fuldt ud og uforbeholdent kunne kaste sig ind i legen, finde egne fremgangsmåder og afprøve nye kombinationer af det bestående. Men spørgsmålet, som her står tilbage at belyse, er muligheden af at tilføje spillet yderligere kvaliteter. Et ønske i så henseende er ønsket om i fremtidens virksomhedsspil at få indbygget muligheden for, at deltagerne på stedet fik indflydelse på valget af beslutningsvariable og deres vægtning i forhold til hinanden, og at deltageres valgmuligheder i så henseende blev udvidet. Virksomhedsspil har f.eks. længe savnet muligheden for at manipulere med en motivationsvariabel. Dennes manglende tilstedeværelse forekommer at være en alvorlig hemsko for accepten af virksomhedsspillets virkelighedsopfattelse. Spildeltagerne kunne med en vis ret hævde, at f.eks. medarbejdernes indstillinger til opgave og arbejdsvilkår spiller en lige så vigtig rolle for virksomhedens indtjeningssevne som en række af de faktorer, der allerede er inddraget som spilvariable, markedskræfterne f.eks. Men iøvrigt burde man hilse enhver forandring velkommen, som gjorde det muligt for deltagerne at påvirke spillets opgavestilling og opgaveløsningsmuligheder. Eksempelvis ville spillets kvalitet utvivlsomt kunne forbedres,

hvis deltagerne fik mulighed for at manipulere med spilvirksomhedens organisations- og ledelsesformer.

Med sådanne forandringer kunne virksomhedsspillet bringes til også at handle om fremtiden. Det ville minimere »duksedrengens« rolle og det ville formindske betydningen af spilkonstruktørens virkelighedsopfattelse. Endelig ville det forøge dialogens betydning, forhåbentlig med den bieffekt, at spillelederens troværdighed dermed blev styrket.

Referencer:

1. Henning Jacobsen, »Deltagervejledning til virksomhedsspil«. Samfundslitteratur. 1984.
2. Hermann Hesse, »Glasperlespillet«. Gyldendals Bekkasinbøger. 1973.
3. Niels Busch-Jensen, »Intelligenstestning og Lederudvikelse – skolepengene eller livet?«. Militært Tidsskrift. 1983.
4. Conrad Ottesen, »Arbejdskapacitet og personaleudvikling«. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift 2 1985.

hvis deltagerne fik mulighed for at manipulere med spilvirksomhedens organisations- og ledelsesformer.

Med sådanne forandringer kunne virksomhedsspillet bringes til også at handle om fremtiden. Det ville minimere »duksedrengens« rolle og det ville formindske betydningen af spilkonstruktørens virkelighedsopfattelse. Endelig ville det forøge dialogens betydning, forhåbentlig med den bieffekt, at spillelederens troværdighed dermed blev styrket.

Referencer:

1. Henning Jacobsen, »Deltagervejledning til virksomhedsspil«. Samfundslitteratur. 1984.
2. Hermann Hesse, »Glasperlespillet«. Gyldendals Bekkasinbøger. 1973.
3. Niels Busch-Jensen, »Intelligenstestning og Lederudvikelse – skolepengene eller livet?«. Militært Tidsskrift. 1983.
4. Conrad Ottesen, »Arbejdskapacitet og personaleudvikling«. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift 2 1985.