



Spil som dialogværktøj i en organisatorisk kontekst



Søren Tholstrup
Partner

Mail: st@pluss.dk
Mob: 26 23 08 12



Kirstine Christensen
Konsulent

Mail: kc@pluss.dk
Mob: 61 60 35 30

Nye teknologier, foranderlige rammevilkår og arbejdsformer stiller stadig større krav til medarbejdere, ledere og organisationer. Du har måske selv oplevet, at din organisation har fået en ny strategi, som aldrig helt er blevet implementeret, eller at forståelsen og samarbejdet med dine kollegaer i en anden afdeling ikke går så gnidningsfrit, som det burde. For at navigere og bevæge sig i en foranderlig og kompleks verden er viljen og evnen til at skabe praksisnær udvikling og vidensdeling helt central. Af samme grund oplever vi hos Pluss en stigende efterspørgsel på alternative måder at arbejde med strategi, ledelse og videndeling blandt medarbejdere i både offentlige organisationer og private virksomheder samt deres målgrupper - borgere, kunder og brugere.

Vi siden 2016 brugt design games (spil) som et værktøj i strategiudvikling, forandringsledelse og videndeling. Det har vi gjort i opgaver for kunder som

Styrelsen for International Rekruttering og Integration (SIRI), landets beskæftigelsesforvaltninger og Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK). Vi har fundet et uudnyttet potentiale i design games og allerede gjort os mange gode erfaringer med at bruge dem: Fx at spil skaber et inkluderende læringsmiljø, der understøtter dialoger og gruppe-refleksioner til gavn for organisationen eller virksomheden og dens målgrupper. En anden erfaring er at det bedste design game udvikles gennem samarbejde.

I artiklen her kan du læse om design games, hvordan du kan udvikle dem, og i hvilke situationer, du med fordel kan overveje at inddrage gamificationelementer. Det sidste er vigtigt, fordi spil ikke automatisk er svar på alle dine spørgsmål. Du skal stadigvæk selv træffe beslutninger som medarbejder og leder. Men spil kan hjælpe dig, din organisation og målgrupperne med at få en træningsbane til at træffe beslutninger på et mere rigt og reflekteret grundlag. Og så gør det heller ikke noget, at det er sjovt undervejs.

Hvad kendetegner et design game?

Design games er et værktøj til co-design, der fremmer en eksplorativ tankegang og sætter rammerne for en legende tilgang opbygget af faste strukturer, artefakter og forestillinger.¹ Design games defineres som værende *et sæt regler og procedurer, der kan implementeres i forskellige aktiviteter*. Aktiviteterne har omdrejningspunkt i spillelementer og materialer, der fordrer feedback og handlinger.² Alle aktiviteter kan gøres til spil. Det kræver bare, at de rette regler og procedurer implementeres.³

Sune Gudiksen argumenterer for, at design games har potentialet til at præsentere og understøtte virkelige problemstillinger i et spillende og legende rum. Rummet gør det mindre "farligt" for medarbejdere at forholde sig til og udtale sig om problemstillingerne. Gudiksen påpeger også, at design games kan bruges til at skabe medejerskab hos organisationens medarbejdere. Et spil kan ses som en situationssimulator, hvor deltagerne har mulighed for at teste forskellige scenarier og reflektere over valg, handlinger og konsekvenser – uden at det har konkrete konsekvenser i deres hverdag.

Vores erfaring er, at der skal være et tydeligt formuleret formål med spillet. Det er med til at sikre, at spillet er og forbliver relevant for organisationen. Formålet med vores spil har ofte været at sætte rammen for en dialog, der var nødvendig at have i organisationen eller i målgruppen. Dialogen

har været et formål i sig selv og omdrejningspunktet for spillene. Den er i hvert spil blevet rammesat af fremgangsmåder og regler. Og den er hjulpet på vej af spillekort i forskellige kategorier med spørgsmål og "forstyrrelser" – fx mimekort. Det er fremgangsmåden, reglerne og spillekortene, der skaber spillene – og det er kombinationen af dem, der sætter rammen om en åben og tryk dialog mellem medarbejdere, ledere, bestyrelsesmedlemmer, elever og unge – til strategidage, bestyrelsesseminarer, i undervisningssituationer og til Ung-til-Ung Dialogmøder. Her får du tre eksempler.

SPILEKSEMPLER

Dialogspillet: Rammen om de svære samtaler

Dialogspillet er udviklet i to forskellige formater til to forskellige initiativer. Et spil til *Dialogkorpset – om Æresrelaterede Konflikter og Negativ Social Kontrol* og et spil til *Ung-til-ung Dialogskabere*. Begge initiativer forankret i SIRI (Styrelsen for International Rekruttering og Integration). Spillene er udviklet som et værktøj til de to grupper af dialogskabere, der tager ud på skoler, til foreninger, klubber og offentlige institutioner. Her faciliterer de gruppesamtaler mellem unge, forældre og fagfolk om vigtigheden af at skabe dialog om alt fra fællesskab og demokrati til kønsroller, børneopdragelse og seksualitet.

Formålet med spillene er at skabe et trygt og uforpligtende rum, hvor deltagerne kan reflektere over og tale om deres holdninger og forforståelser

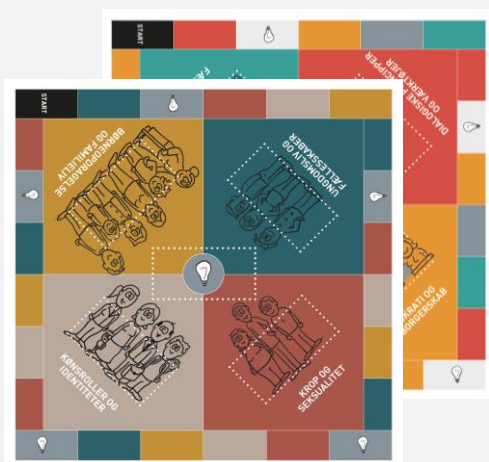
¹ Vaajakallio, K. (2012) Design games as a tool, a mindset and a structure. Aalto University, School of Arts, Design and Architecture s. 8-235

² Gudiksen, S., K. (2015) Co-designing business models: Engaging emergence through design games. Aalborg

University, School of communication and interactive digitale media.

³ Gudiksen, S. & Sørensen, L. (2017). Value-based leadership: Game tool as bridge maker. In ISPIIM 2017.

knyttet til svære emner. Fremgangsmåden, spille-reglerne og spillekortene sætter rammen om, at spillerne øver sig i at lytte aktivt, reflektere og forholde sig kritisk til det, de hører. De skal spilles i to hold, der fungerer som reflekterende teams for hinanden.



Spillene har forskellige typer af kort: Refleksionskort og faktakort (om lovgivning og rettigheder).

Temaerne for kortene er:

Temaer i dialogspillet til Dialogkorpset

- Krop og seksualitet
- Kønsroller og identiteter
- Ungdomskulturer og fællesskaber
- Børneopdragelse og familieliv

Temaer i dialogspillet til Ung-til-ung Dialogskaberne:

- Demokrati og medborgerskab
- Fordomme og forforståelser
- Fællesskaber
- Dialogiske principper og værktøjer

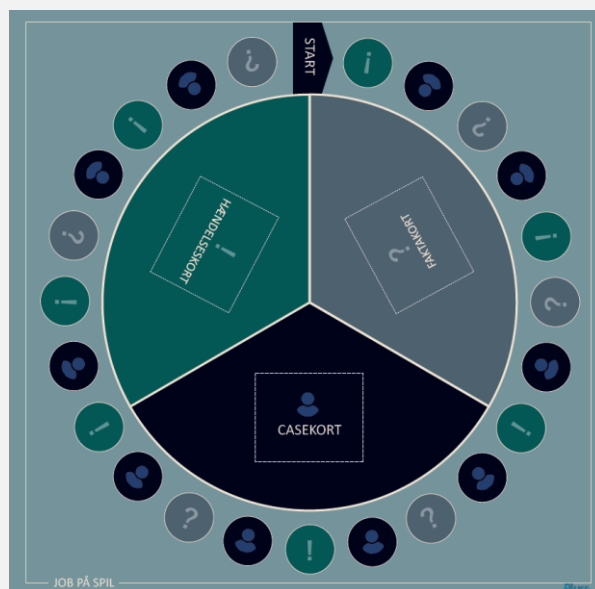
Begge spil spilles med klassiske spillebrikker og terning for fremdrift. Derudover er der implementeret timeglas (1x 3 minutter og 1x 5 minutter) for at sikre, at spillerne ved, hvornår de skal give ordet videre til den næste gruppe.

Job-på-spil: Fokus på videndeling og helhedsorientering

Spillet er udviklet i samarbejde med en af landets beskæftigelsesforvaltninger. Formålet med spillet er at skabe videndeling og transfer mellem virksomhedskonsulenter og jobkonsulenter på tværs af afdelingerne i organisationen. Et andet formål er at sætte borgeren i fokus og tænke helhedsorienteret, når det gælder behandling af og samarbejde med borgeren på tværs af afdelinger i beskæftigelsesforvaltningen.

Spillet har tre typer af kort: Casekort, hændelseskort og faktakort. Derudover består spillet af:

- To brikker
- En terning
- To timeglas (1x 3 og 1x 5 minutter)



Spillets gamificationelementer findes i terningen, der skaber fremdrift for spillerne, og har en betydning for hvilket kort, spillerne skal trække. Et andet gamificationelement i Job-på-spil er faktakortene, der har ét korrekt svar. Svarer et hold forkert på et faktakort mister de point. Spillet afsluttes når

et hold er kommet over målstregen med et kort fra hver kategori. Har holdet ikke et kort i hver kategori, skal de hele vejen rundt på spillepladen igen.

Spørg SIRI: Lær din styrelse og kollegaer at kende

Spørg SIRI er udarbejdet i samarbejde med et bredt udsnit af medarbejdere i SIRI. Anledningen var styrelsens årlige Styrelsesdag i 2018. Spillets formål er at skabe dialog og refleksion mellem Styrelsens medarbejdere og ledere på tværs af kontorer – fx om samarbejde, interesser og strategi. Derudover imødekommer spillet et eksplisit ønske om, at medarbejderne skal sætte ord på og reflektere over, hvordan de "lever" strategien.

Spillets elementer er:

- To typer af refleksionskort (strategi- og refleksionskort)
- En type af handlingskort med 2 kategorier (fakta- og hverdagskort)
- En type af wildcard med 2 kategorier (mime- og ordkort)
- To spillebrikker
- En terning
- To timeglas

Spillets gamificationelementer adskiller sig fra de andre spil, som vi har udviklet. Det har en mere legende tilgang. Vi ønsker at skabe små, sjove pauser for spillerne, hvor de får lov til at tænke ud af boksen og "fjolle" lidt med hinanden. Det gør vi med "wildcards", hvor spillerne skal trække et mime- eller ordkort og klare en opgave for at få point. Pointene bidrager til et konkurrenceelement

i spillet, fordi kan være udslagsgivende, hvis spillerne ønsker at vinde spillet.

Det er stadig dialogen, refleksionerne og samarbejdet, der er i fokus under spillet. Men sammen med medarbejdere i styrelsen lærte vi, at konkurrenceelement i spillet kan skabe indlevelse og energi i spillet – uden at reducere kvaliteten af dialogen.




Udviklingen af spil de sidste to år har lært os mindst to ting.

Læringspunkt 1: Refleksion og konkurrence skal balanceres

I alle vores spil har vi valgt at arbejde med refleksionskort, der skitserer scenarier og stiller spørgsmål, som spillerne skal forholde sig til. Den finske forsker Vaajakallios påpeger, at man med fordel kan arbejde med narratologi og scenarier i spil⁴.

Hendes forskning viser, at spillere med fordel kan udforske fremtidsscenerier gennem spil. Spillet skaber i sig selv et trygt rum, hvor spillerne kan

⁴ Vaajakallio, K. (2012) Design games as a tool, a mindset and a structure. Aalto University, School of Arts, Design and Architecture.



udforske, forholde sig til og arbejde med forskellige fremtidsscenarier. Det er relevant i Job-på-spil og Spørg SIRI, hvor spillerne fx skal udforske en ukendt fremtid i en borgerrejse og en ny strategiperiode. I dialogspillene skal spillerne forholde sig kritisk til, hvordan samfundets normer påvirker dem, og hvordan de vil have deres eget liv og samfundet til at se ud.

Indlevelsen og engagementet i spil hænger ofte sammen med de anvendte artefakter og de konkurrenceelementer, der indgår i spillet. Et design game skal dog ikke nødvendigvis handle om at vinde.⁵ En fællesnævner for vores spil er, at de har en afslutning. Men formålet med spillene har ikke været at komme "først" i mål – snarere rejsen til målet og de samtaler, som spillerne tager undervejs. En konsekvens ved et entydigt vinderfokus kunne være, at spillerne ikke ville give sig selv tid til at reflektere over de spørgsmål og cases, de blev stillet, men i stedet have fokus på at komme i mål før modstanderholdet. I så fald ville videndelingen og den fælles refleksion gå tabt. I hvert spil handler det altså om at finde en balance mellem refleksions- og konkurrenceelementer.

Læringspunkt 2: Samskabelse øger kvaliteten

Vores erfaring er, at en forudsætning for et godt spil er samskabelse med kunden. Samskabelse er defineret som *et samarbejde mellem forskellige stakeholdere, der sammen skal designe/udvikle et produkt*. De bedste spil udvikles, når dem, det

hele handler om, involveres. Spilleren (medarbejderen, lederen, den unge etc.) er ekspert i egen praksis og har derfor de bedste forudsætninger for at kvalificere og bidrage til indholdet. Vores erfaringer flugter med Sanders og Stappers (2014), der argumenterer for, at produktudvikling gennem samskabelse er med til at forbedre designprocessen ved at skabe et rum for ideer, tværfaglighed og perspektiver.⁶ Samskabelsen øger kvaliteten og relevansen af de spil, vi udvikler.

Sådan gør vi

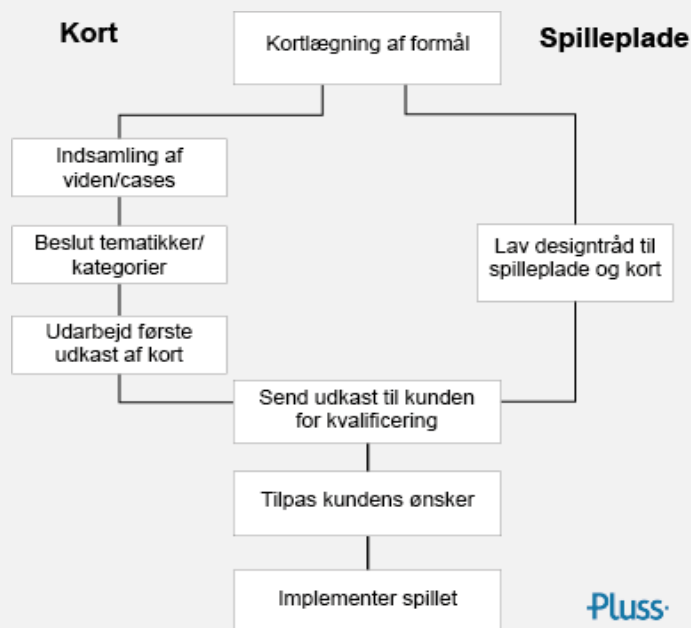
Vores udvikling af spil starter med at kortlægge spillets formål. Altså hvad skal kunden opnå ved at spille design gamet. Herefter indsamler vi viden og udvikler en række kort, der sendes til kvalificering hos kunden for at sikre, at sproget og niveauet er passende til målgruppen.

Hvis muligt har vi haft gode erfaringer med en opstarts- workshop med kunden, hvor temaer og konkrete cases diskuteres og nedskrives. Sideløbende med udarbejdelsen af indhold udvikles en spilleplade.

Når første udkast af spilleplade og kort er klart, aftales en test af spillet for at sikre relevans samt forståelige procedurer og regler. Testen skal være så virkelighedsnær som muligt og med spillere, der ikke kender til spillets regler og fremgangsmåde på forhånd. Det er med til at afprøve, om spillet giver intuitivt mening for målgruppen.

⁵ Brand, E. (2011). Participation through Exploratory Design Games. In Facilitating change: Using interactive methods in organisations, communities and network. Ed Lauhe Baungaard Rasmussen. Polyteknisk Boghandel og forlag.

⁶ Sanders, E., Stappers, P. J. (2014), Probes, toolkits and prototypes: Three approaches to making in codesigning. CoDesign: International Journal of CoCreation in design and the Arts. Department of design, Ohio state Universitet.



Efter testen tilpasser vi spillet og kortene til den feedback, vi har fået under testen. Afhængigt af feedbackens karakter, gennemføres en ny test og tilpasning. Herefter er spillet klar til at blive spillet og udbredt.

Vores erfaring er at udviklingen af et design game tager ca. 1-3 måneder. Udviklingen kan selvfølgelig fortsætte ud i det uendelige, men efter 1-3 måneder bør man stå med et produkt, der er blevet testet og tilpasset. Herefter bør spillet kunne leve i organisationen.

Hvornår skal du overveje spil?

I Pluss overvejer vi spiludvikling, når vi samarbejder med organisationer eller virksomheder, der står over for forandringer eller en ny strategi, der skal implementeres. Spillet giver muligheden for at skabe en dialog om forandringerne i et uforpligtende og trygt rum, hvor medarbejdere sammen kan udforske forskellige scenarier, give input og komme med løsningsforslag på forskellige niveauer og bidrage med viden fra praksis.

Et spil tager tid og koster ressourcer at udvikle – ligesom alt andet. Hvis du ikke er klar til at prioritere disse ressourcer, skal du overveje et alternativ til spiludvikling. Der findes andre værktøjer, som kan rammesætte forskellige typer af dialoger blandt medarbejdere, der koster mindre i ressourcer at udvikle. Fordelen ved at udvikle et spil er, at udviklingsprocessen sikrer relevansen i spillet, skaber medejerskab og bidrager med et sociale aspekt gennem legen.

Hvis du vurderer, at det giver mening for dig at udvikle et spil, får du her 5 anbefalinger til det.

5 Anbefalinger til dig i spiludviklingen

5 konkrete anbefalinger til virksomheder og organisationer, der overvejer at arbejde med spil og gamification.

1) Samskabelse med flere perspektiver

Et spil kan ikke udvikles alene. Slet ikke spil der har fokus på videndeling, samarbejde, strategi mv. Det bedste spil bliver udviklet i samskabelse mellem forskellige mennesker fra forskellige afdelinger med forskellige perspektiver. Det dur ikke at sætte et homogent og fasttømret team til at udvikle et spil, da de i mange tilfælde vil være enige med hinanden. For at skabe et godt spil, skal samskaberne kunne udfordre hinanden og den proces, de skal i gennem.

2) Test, test og test

Sørg altid for at teste dit spil på målgruppen så tidligt, som muligt. Der vil næsten altid være fejl, misforståelser, indforståede elementer eller forglemmelser. Dem fanger du bedst ved at teste spillet – med mennesker, der ikke kender til det i forvejen. Vær særligt opmærksom på spillets



fremgangsmåde. Der vil altid være ting som spillere udviklerne ikke har tænkt over. De skal fanges hurtigst muligt i udviklingsfasen, så spillets design kan tilpasses.

3) Kombiner det legende og det lærerige

Ved at kombinere det legende og det lærerige skabes et rum, hvor spillerne i fællesskab med indlevelse og engagement udforsker fremtidsscenarier eller udfordre hinanden på livssyn, forventninger og normer. Med den rigtige rammesætning sker det på en tryk og uformel måde. Det skaber et grundlag for forståelse og samarbejde.

4) Tilsæt gamificationelementer varsomt

Det er vigtigt, at konkurrencen i spillet ikke overskygger læringen. Som beskrevet ovenfor skal det i udgangspunktet ikke handle om at "vinde" men om at skabe læring og medejerskab. Gamificationelementerne skal bruges til at understøtte læringen og deltagernes indlevelse ved at præsentere små, sjove refleksioner og scenarier, som deltagerne kan dele sammen.

5) Sørg altid for at lave en opsamling

Det er vigtigt at afslutte spilsessioner med at reflektere over de erfaringer, spillerne har gjort sig under spillet. Vores erfaring er, at spiloplevelsen i sig selv hurtigt bliver den dominerende faktor, hvis der ikke skabes tid og plads til en fælles refleksion og "oversættelse" af erfaringer. I udarbejdelsen af fremgangsmåden vil det derfor være en god idé fra starten af at planlægge med tid til refleksion.