

På engelsk bruger man sommetider udtrykket *does exactly what it says on the tin* for at beskrive noget, der præcist lever op til det, der stilles i udsigt – hverken mindre eller mere.

Camilla Raymonds bog præsenteres som en værktøjsbog, rettet mod ledere, der oplever problemer med grupper af medarbejdere. Bogen beskriver fire konkrete værktøjer, der tilsammen anvendes i en proces for at udforske, udfordre og ændre dynamikker i en medarbejdergruppe. Værktøjerne er inspireret af Will Schutz's arbejde med adfærdsdimensioner i grupper.

Bogen er er letlæst og overskuelig, og stoffet er præcist doseret og direkte anvendeligt. Værktøjerne præsenteres i en ramme af en konkret case, hvor både analyse af problemer og design og anvendelse af en intervention beskrives med mange realistiske og genkendelige situationer. De enkelte værktøjer understøtter hinanden godt, og sammenhængen mellem dem fremstår tydeligt. Det er tydeligt, at der ligger mange års praktisk erfaring bag bogen. Fokus er handlingsorienteret fremfor forståelsesorienteret, hvilket passer formålet godt.

En positiv og central pointe er lederens ansvar for gruppens funktion. Det understreges og gentages, at en dårligt fungerende gruppe ikke er en undskyldning, men et ansvar, som lederen er forpligtet at gøre noget ved.

Jeg er fristet til at stoppe her og vil gerne anbefale bogen som det, den siger, at den vil være. Den lever fint og anvendeligt op til sit erklærede formål som en værktøjsbog for ledere (*exactly what it says on the tin*).

I mit tidligere liv som projektleder i IT-branchen ville jeg have været en del af bogens oplagte målgruppe. Her ville jeg have fundet bogen nyttig, og jeg kan sagtens se situationer, hvor jeg ville have haft stor glæde af den. Men hvis jeg ser tilbage på min rolle, giver det også anledning til et par forbehold af måske mere personlig karakter. Nogle ting, der IKKE er i bogen (men som den heller ikke påstår at skulle indeholde).

Bogens fokus er arbejdsgruppen eller måske mere korrekt: medarbejdergruppen, og perspektivet er næsten udelukkende lederens, der betragter gruppen udefra. Medarbejdergruppens adfærd og dynamikker ses primært gennem en linse af, at den er uhensigtsmæssig i forhold til det, lederen har bestemt eller har foretaget sig (undertitlen er da også "*4 lederværktøjer til grupper på afveje*").

Med bogens værktøjsfokus lægges der ikke op til lederens større refleksion over, om gruppens adfærd kan være et **symptom** på et reelt problem (i virksomheden eller hos lederen) fremfor at være **problemet i sig selv**. Problemet placeres i medarbejdergruppens dynamik, og lederens ansvar bliver at føre an i at få medarbejderne til at ændre deres adfærd, så den understøtter lederens mål.

Dette skinner også igennem i nogle af eksemplerne på anvendelsen af værktøjerne. Hvis lederen har besluttet, at gruppen er på afveje, er det entydigt medarbejdernes pligt at engagere sig i lederens ændringsproces og deres personlige ansvar at ændre deres individuelle adfærd i den retning, lederen har udstukket. Problemet bliver individualiseret, og der er en tydelig *my way or the highway* tone over nogle af eksemplerne på bogens samtaleværktøjer. Lederen er leder, og lederen har retten til at træffe valg, som gruppen er forpligtet på. Ellers må man som medarbejder gå. Et par gange under læsningen var det interessante at parallellæse eksemplerne på ledelsessprogbrug i denne bog og i Rasmus Willigs bog *Afvæbnet kritik*.

Alt dette afspejler en virkelighedsnær og pragmatisk tilgang til ledelse i mange organisationer frem for en mere idealistisk. *Exactly what it says on the tin.*

Her savner jeg måske lidt i bogen et tilsvarende konkret forhold og værktøjer til den nødvendige refleksion, FØR værktøjerne tages i brug.

I forhold til bogens erklærede værktøjsfokus ved jeg ikke, om dette er fair forbehold. Men jeg er ikke sikker på, om bogen alene ville have været en god ting at give mig i hænderne som en uerfaren leder i sin tid. Måske var det bare mig, der var en dårlig leder, men jeg synes, at bogen måske giver mig som leder lige lovligt meget og lige lovligt nemt ret og giver mig redskaber til at gennemføre min vilje. En skarp kniv fortjener måske en tydelig advarselsmærkat?

Af Bo Brunsgaard, cand.psych.

