

Bogen er 2. udgave af den oprindelige bog fra 2005. Bogen er opdelt i korte kapitler, som gør den overskuelig og egnet som opslagsværk efter endt læsning. Den består af en teoretisk del og en praktisk del. Den teoretiske del specificerer forskellene mellem konstruktivismen, som ses hos Maturana, den sociale konstruktionisme, som ses hos Gergen, og helhedssynet, som det ses hos Bateson. Indledningen lader os på denne måde forstå, at det systemiske fundament hverken er konstruktivistisk eller socialkonstruktionistisk, men rettere en kategori, der er langt mere omfattende og er noget helt for sig selv. Som det så smukt skrives: "En systemisk inspireret helhedstænkning og praksis vil have et skarpt fokus på, hvordan vi med vores kommunikation – her forstået som både sprog og handlinger – kan skabe meningsfulde og værdiskabende relationer, der gør hinanden og medarbejderne og andre aktører til kompetente bidragsydere i løsning af organisationens kerneopgave" (s. 19).

Den teoretiske vandring fører os gennem Maturanas autopoiese og lader os forstå, at vi ikke kan styre mennesker direkte, men at vi kan forstyrre og påvirke dem i deres forståelse og adfærd, forudsat at der er mening til stede – hvormed dialog bliver afgørende. Vi vandrer videre over begreberne neutralitet og nysgerrighed, som udfordres i udtalt grad af det systemiske perspektiv. Derefter entrerer vi cirkularitetens verden og andenordens kybernetik a la von Foerster og bevæger os videre i vigtigheden af metakommunikation i formen af det kontekstuelle element i en situation. I forlængelse heraf skelnes kløgtigt mellem *væren* og *gøren*.

Bogen kringler sig gennem appreciative inquiry i en lidt ustruktureret form og summerer op med brøken 51/49, som også er udtryk for en nutidig anskuelse af fokus på kerneopgaven. Der ses på følelser og håndtering heraf, og Maturanas logikker/domæner som afsæt for dialog og forståelse kommer under behandling. Positionering og forskellige positioner for lederen gennemgås med en understregning af, at positionering ikke ændrer på, at lederen har et ultimativt ansvar for organisationen eller dele heraf.

Som afrunding af bogens første, teorivægtige del bindes der knude i forskellige spørgsmålstyper og virkninger heraf.

Bogens anden del er den praktiske del og lægger ud med et længere kapitel omkring strategi. Der er relevante betragtninger og praktisk handlemuligheder med fordele og ulemper listet op. Det er håndgribeligt og letforståeligt samtidig med, at det holder sig inden for den systemiske rammesætning.

Derefter rundes det værdiskabende møde med værktøjet I DO ART, samt mødefacilitering og facilitering af storgruppeprocesser med Open Space. Forskellen på teams og grupper gennemgås sammen med den efterhånden obligatoriske Tuckman-model. Der vises konkrete modeller og mødedagsordener, som kan være anvendelige til at fremme samarbejde og styrke en samling af kollegers bevægelse fra gruppe til high performing team. Derefter udfoldes refleksion i teamet i form af det klassiske reflekterende team, som endvidere udfoldes i mange forskellige varianter, der giver et friskt pust af fornyelse.

Som naturlig efterfølger behandles konfliktopløsning ud fra forskellige forforståelser, som trækker referencer til første del af bogen og dermed belyser forskellige tilgange og løsningsmuligheder. Bogen afrundes med systemisk coaching som ledelsesdisciplin, og som det allersidste i kapitlet serveres en velplaceret etisk refleksion og forholdet sig til magtperspektivet i coaching som ledelsesdisciplin.

Alt i alt er det en lettilgængelig bog, der med nutidige referencer præsterer at føre læseren godt ind i den systemiske teori og praksis. Bogen hedder *Systemisk ledelse*, men er relevant over en bred kam for såvel ledere og medarbejdere. Der er velformidlede budskaber og læring at drage ud af denne bog. Den er bestemt anbefalelsesværdig som læsestof og til bogreolen derhjemme!

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut.
Kvalitets- og forbedringschef på psykiatrisk center Sct. Hans
og indehaver af Psykolog Dea Franck*

