

PSYKOLOGIENS INGENIØRKUNST

*Modelbygning på et avanceret plan:
Hvordan udtænkes, konstrueres og vedligeholdes et team?*

”Teambaserede organisationer i praksis. Ledelse og udvikling af team” er en fin introduktion til en akademisk-systemisk-praktisk forståelse af konstruktion og ledelse af team. Bogen er redigeret af Thorkil Molly Søholm og Jacob Storch, og indlæggene er skrevet af et forfatterteam fra konsulentvirksomheden Attractor. Ud over de to redaktører er bidragsyderne: Andreas Juhl, Anne Thybring, Asbjørn Molly, Kasper Lorenzen, Kristian Aagaard og Thøger Riis Michelsen.

Bogen udkom i november 2005 som en del af Erhvervspsykologiserien fra Dansk psykologisk Forlag.

Efter en introduktion af de systemiske begreber følger fire kapitler om forskellige aspekter af konstruktion, ledelse og udvikling af team, hvori det ledelsesmæssige aspekt vægtes særligt. Indholdet er som en velkomponeret menu med gode gedigne råvarer uden for mange dikkedarer. Hovedingrediensen er den amerikanske sociale konstruktionisme, her centreret omkring Appreciative Inquiry-tankegangen. Derudover er der tilsat en hel del praktiske erfaringer og udpluk af forskellige sociologiske teorier om team, og det hele er smukt kombineret i nogle indbydende modeller.

I forordet hedder det: ”Vores overordnede formål er at udfolde en systemisk forståelse af team og teambaserede organisationer samt ved at kombinere denne med udpluk fra andre ledelses- og organisationsteorier at definere et samlet begrebs- og metodefelt, som den



BOGDATA

Jacob Storch og Thorkil Molly Søholm
(red.): "Teambaserede organisationer i
praksis. Ledelse og udvikling af team".
Dansk psykologisk Forlag, 2005.
196 sider. 298 kr.

enkelte leder forhåbentlig vil finde behjælpelig i arbejdet med at skabe udvikling i teamets arbejds- og læreprocesser." Dette formål synes jeg bestemt opfyldes – og jeg skal hilse og sige, at denne sætning er den eneste svære sætningskonstruktion i hele bogen.

Det er nemlig en rigtig god og handy lille bog. Den er velskrevet, velgennemarbejdet og veltænkt. Den vil kunne læses af mange: Både deltagere i team, ledere, der skal opbygge og lede team, og konsulenter, der skal hjælpe med udviklingen af team på arbejdspladser. Og man behøver ikke at være professor i noget som helst for at have glæde af den. Der er mange og gode detaljerede modeller, og bogen vil uden tvivl få en bred læserskare.

Bogen forenkler på en ligefrem måde den organisatoriske kompleksitet som teamstrukturen er en del af. At denne forenkling så måske også er bogens bagside, vender jeg tilbage til.

På det systemisk-teoretiske felt er en af fordelene, at den systemiske referenceramme, som den præsenteres her, ren organisations-sociologisk, ikke har det efterslæb af psykoterapeutisk praksis, som meget af den oprindelige systemiske tankegang led af, og som undertiden gjorde teksterne for lidt organisations- og ledelsesrettede. Bogen er på den måde skrevet ind i en organisations-sociologisk tradition.

Den gode ingeniørkunst

Bogens styrke ligger i den solide han-

dyman-agtige gennemgang af kommunikationsmodeller for konstruktion, ledelse og udvikling af team. Som en brugsanvisning, man kan forstå.

Kapitel 1 *Teamorganisering og teamledelse* fokuserer på forskellige typer af teambaserede organisationsformer og teamlederrollen. Kapitlet giver en vældig god instruktion og begrundelse for, hvorfor etablering af team ikke må medføre en ledelsesmæssig abdicering. Tværtimod, påpeger forfatterne, kræver teamstrukturer en avanceret form for ledelse, hvor lederne skal lære at navigere mellem gamle og nye positioner samt gamle og nye færdigheder.

Forfatterne afviser den traditionelle floskel "Det selvstyrende" team, og vil gerne erstatte denne terminologi med begrebet "Det medledende team". Medledelse i et team refererer til den kommunikative proces, hvor teamet igennem forhandling, afklaring og enighed træffer afgørelse om de forhold, der ligger inden for teamets ansvarsområde. Ledelse af et team kræver en konstant afklaring af, fra hvilken position af kontekst lederen taler: Som administrator, fagspecialist, coach eller strateg. Som i de andre kapitler i bogen inddrages forskellige andre modeller, her i dette kapitel er der fokus på den gamle, altid bekvemme model om situationsbestemt ledelse. Som i den gode brugsanvisning er kapitlet velkomponeret. Min eneste anke, er, at casen om "En journalleders dagbog" er for lang og for indforstået. Det øvrige case-materiale i kapitlerne er mere vign-

etagtigt og fint i forhold til at illustrere "The real world".

Kapitel 2 *Det højtydende team* sætter fokus på, hvordan velfungerende team skabes.

Forfatterne inddrager den amerikanske psykolog B.W. Tuckmans model om gruppens udvikling med fokus på fire faser: Forming, storming, norming og performing.

Lige da denne model dukkede op i kapitlet, fik jeg lettere kvalme, idet denne model hører til i det, jeg plejer at kalde "konsulentens slaske-værkstøjskasse", dvs. de ulidelige og næsten arketyperiske metoder og modeller, der eksisterer som nødhjælp, når man ikke kan finde på andet at gøre som konsulent. Hvis man går rundt på et større kursuscenter, hvor ledere og medarbejdere skal "kompetence-udvikles", ved jeg, at man vil finde utallige variationer af den slags totalt intetsigende modeller over gruppens udvikling rodet sammen med andre ligegyldige modeller. Kursisterne siger: "Ih hvor interessant", så gaber de, og to minutter efter har de glemt, hvad der blev talt om. Men det gør ikke noget, for så kan en ny konsulent vise dem den samme model i en lidt anden udformning næste måned.

Jeg vil dog sige til forfatterens ros, at den funktion, de tillægger Tuckmans model ved at bruge den som fundament for at tale om forskellige ledelsesinterventioner, er relevant. Men et råd til en anden gang: Glem de forslidte koncepter, og nøjes med at præsentere jeres egne

PSYKOLOGIENS INGENIØRKUNST



- ► ► modeller med de dertil hørende kommunikationsrammer og værktøjer. De er langt mere vedkommende.

Kapitlet har en meget sporadisk inddragelse af Niklas Luhmanns teori om strukturel kobling. Og her er egentlig en anden af mine anker. Jeg synes, at det kunne have været interessant at få formidlet noget mere af Luhmanns teori om kompleksitet her.

Måske er team netop en måde at forenkle en høj grad af kompleksitet på? Jeg nævner det, fordi jeg synes, at forfatterne er meget klare og skarpe på det at formidle svær teori i et hverdagsagtigt sprog. Og jeg tror godt, at bogen kunne have klaret den næste grad af kompleksitet uden at miste læsere i svinget.

I *kapitel 3* sættes fokus på teamudviklings samtalen, som et alternativ til den mere udbredte medarbejderudviklings samtale. Her inddrages en videreudvikling af David Cooperriders klassiske 4-d-model. Derudover introduceres andre gode modeller blandt andet inspireret af Peter Lang. Et udmærket kapitel – igen med en høj grad af brugbarhed for rigtig mange ledere. Og for øvrigt en stor cadeau til forfatterne her:

At de hele tiden loyalt henviser til kilder og ophavsmænd til de teorier, de bruger, og de modeller, de videreudvikler. Det er et rigtig godt og sundt signal i en konsulentbranche, hvor der desværre er en tilbøjelighed til at nuppe, hvad andre har brugt år på at studere og udvikle, lave lidt om på de dominerende ord og metaforer og sætte sit eget

logo på efterfulgt af et "copyright". Frækt som bare fanden! Hvad jeg fx ikke ser for øjeblikket af udformninger af David Cooperriders strategiske 4-d-model uden en eneste henvisning til originallitteraturen og forfatterne ...

I *kapitel 4 Implementering af en teamstruktur* sættes der fokus på de vigtigste elementer i designet af en teamstruktur. Igen udvikles her modeller for, hvordan man kan modne en organisation til at blive teambaseret. Det er et meget instruktivt kapitel, der ender i et crescendo med modellen over alle modeller i denne bog: En total model over iværksættelse af et team. *Hurra!*

Den menneskelige faktor

Bogens vigtigste bidrag ligger som sagt i de mange og fint detaljerede "How to do teams"-modeller og de detaljerede køreplaner og vejledninger for ledere i teambaserede organisationer.

Man kan blive helt lettet og rolig af at læse denne bog og tænke: Jamen, hvor svært kan det være alt det der med team. Vi gør jo bare, som de siger de dygtige drenge og piger i denne bog. Pling, plingeling og plong.

Jeg ser for mig: Ledere, der vil storme mod døren efter at have læst den med et fast og afklaret udtryk i øjnene og bevæge sig mod sin organisation med en klar og enkel plan for teamorganisering syngende: Hiho, hiho, til teamet hen vi gå ... Til dem vil jeg nu sige: Stoop lige engang og lyt til disse to formaninger.

I julen betragtede jeg min lille nevø og hans kammerater, der som gode ingeniører dybt koncentrerede samlede en vikingeborg og et vikingeskib af legoklodser. Det var et spørgsmål om ikke at blive hidsig og kyle tingene rundt, kigge i brugsanvisningen og skridt for skridt koncentrere sig om finpudsningen af detaljen. (Sådan en detaljeorienteret brugsanvisning er denne bog også). Emotionerne kom, da borgen og skibet var samlet. Så forsvandt roen. Så iscenesattes kampene mellem vikingerne med drengene som deres teamledere, og så blev der råben, skrigen og tænders gnidslen. Real life!

Og det er nok real life, jeg savner i bogen. Som al god ingeniørtankegang har modellerne fokus på at skabe konstruktioner, der er bæredygtige og holdbare. Det psykologiske: Det andet bliver en fremmedhed, der skal holdes væk.

Al besværet med det hyperkomplekse i teamstrukturene, al besværet med alt det, der ikke rigtig kan puttes ind i en "team-kasse", alle de faglige, personlige og hierarkiske magtkampe, misundelsen, jalousien, nid og nag, alt det, der også sker i og omkring team, er ikke med i denne bog. Netop dette gør den befriende nem at læse. Men også en lille smule mekanisk. Så når dette andet – altså det psykologiske – også dukker op i kølvandet på et team, er det bare super normalt. Husk det!

Vibe Strøier