

INTRODUKTION

AF THORKIL MOLLY SØHOLM, JACOB STORCH & ANDREAS JUHL

*“Team er arbejdsformernes Ferrarier. De er højt-
ydende, men kræver megen vedligeholdelse og
mange slags indsatser.”*

Edward Lawler, 1994

Henry Ford, stifter af Ford-fabrikkerne og pioner inden for masseproduktion og samlebandsarbejde, formulerede for ca. 100 år siden sit forhold til sine arbejdere på denne måde: *“Jeg kan kun beklage, at hver gang jeg har brug for et par hænder til mine fabrikker, får jeg et helt memeske!”* Denne berygtede (og provokative) udtalelse er en spidsformulering af et modsætningsforhold, der op gennem historien har været en drivkraft til såvel samfundsmæssig udvikling som social forandring – modsætningen mellem på den ene side arbejdsgiveren og lederen, der først og fremmest er interesseret i vækst og indtjening, og på den anden side arbejderen, hvis interesser i højere grad går i retning af trivsel og rettigheder.

Dette klassiske modsætningspar mellem henholdsvis økonomiske interesser og humanistiske hensyn er langsomt ved at blive udvisket. Arbejderen er blevet *medarbejder*, og flere og flere virksomheder og organisationer har fået øjnene op for, at engagerede, kompetente og ansvarsbevidste medarbejdere er en af de væsentligste forudsætninger for at skabe vækst og udvikling. I den moderne virksomhed er bundlinjeoptimering/borgerserviceoptimering, videndeling, kompetenceudvikling og arbejdsglæde uløseligt knyttet til hinanden. Derfor er en af de vigtigste opgaver for lederen i dag at skabe motivation og læring blandt medarbejderne samt at fremme en følelse af ejerskab i forhold til arbejdet. Teamorganisering er den arbejdsform, der bedst imødekommer disse udfordringer.

Det er i dag en global tendens, at virksomheder og organisationer løser dele af eller alle deres opgaver teambaseret. Det er således en af de arbejdsformer, der oplever den hastigste udbredelse. I amerikanske virksomheder med mere end 100 ansatte bruger omkring 80% team (West, 2001), og den samme tendens gør sig også gældende i Danmark, uden at der dog er foretaget en samlet undersøgelse af, i hvilket omfang team er indført. Tendensen kan bl.a. aflæses af, at der i dele af den offentlige sektor lovgives lokalt og nationalt om, at arbejdet skal foregå teamorganiseret, f.eks. inden for uddannelsessektoren, ældreplejen, sygehusvæsenet m.m.

Blandt andet på grund af den store hastighed i udbredelsen er det svært at komme med en entydig definition på, hvad et team er. Begrebet bruges meget forskelligt alt efter, hvilken arbejdsammenhæng der er tale om. Det, der kaldes et team i en produktionsvirksomhed, kan adskille sig ret meget fra den praksis, der kendetegner et team i Post Danmark eller et lokalcenter i ældreplejen; og her er det igen nødvendigt at være opmærksom på forskelle i, hvordan f.eks. et plejeteam og et køkkenteam fungerer. Det er derfor vigtigt at medtænke de konkrete sammenhænge, som teamet fungerer i, som er med til at afgøre, hvordan teamet på bedste vis kan fungere i praksis. Overordnet kan vi kort definere et team som en lille organisatorisk enhed, sammensat af typisk 5-9 personer, der sammen skal varetage et fastlagt opgavefelt og arbejde hen imod realiseringen af fælles mål. Teamet har et fælles ansvar for at nå målsætningerne og belønnes kollektivt, hvis de indfrier målene. Deltagerne vil typisk have forskellige og gensidigt komplementerende kompetencer og er afhængige af at arbejde sammen og dele viden med hinanden i forbindelse med opgaveløsningen. Team kaldes ofte selvstyrende, medledende, autonome m.m. hvilket skyldes, at de har kompetence og beslutningskraft over afgrænsede ledelsesopgaver såsom design af opgaveløsning, planlægning af opgaveløsning, vagtskema, ferie, et afgrænset felt af ressourcer, kvalitetstjek af opgavekvalitet m.m. Der ligger altså i teamdefinitionen en gradsforskel til gruppen, som ikke har den samme grad af fælles ansvar, ikke arbejder så tæt og interdependent sammen og ikke belønnes kollektivt (Hackman, 1990; Alderfer, 1977).

Den meget positive udviklingstendens for teamorganiseringsformen har baggrund i en mængde forskellige forhold. Det er ikke vores hensigt her at komme med en dybtgående redegørelse for disse, men et par enkelte pointer vil vi gerne fremhæve. Den generelle samfundsudvikling i den vestlige verden har medført bedre uddannede og mere selvstændige medarbejdere, end tilfældet var før i tiden, hvilket har betydet et fald i den generelle autoritetstro. Dette nødvendiggør udviklingen af nye arbejdsformer, som giver medarbejderne mere bemyndigelse og ansvar i arbejdet. Dertil kommer, at arbejdsopgavernes kompleksitet stiger, med følgende behov for videndeling og tværfaglige arbejdsformer. Endvidere betyder stigende krav om øget produktivitet et stærkt fokus på kompetenceudvikling og læring på jobbet. Teamorganisering tilgodeser disse udfordringer ved at muliggøre og fremskynde en række lærende arbejdsformer, som f.eks. sidemandsoplæring, mesterlære, kollegial sparring, videndeling m.m., og vil samtidig betyde en udvikling i organisationsmedlemmernes relationelle kompetencer.

Forskning i arbejds effektivitet viser, at teamarbejde ofte medfører væsentligt bedre resultater og øget produktivitet end opdelt individuelt arbejde, bl.a. fordi team i opgaveløsningen kan trække på flere medlemmers kompetencer, og fordi der i team er potentielt større fleksibilitet og omstillingsevne i forhold til nye arbejdsopgaver, samt fordi det at arbejde i et team medfører større ansvarlighed fra hver enkelt medarbejder pga. den kollektive forpligtelse. Forskning i beslutningsprocesser har også vist, at teambeslutninger er langt mere holdbare og forpligtende end individuelle beslutninger, forudsat at beslutningerne vel at mærke reelt er truffet af teamet selv.

Sammenfattet er de effekter, man søger at opnå gennem teamorganisation:

1. Bedre finansielle resultater
2. Øget medarbejdertrivsel og ansvarliggørelse
3. Øget kompetenceudvikling hos medarbejderne igennem mere ansvar og større beslutningskompetence, ændrede arbejdsformer som muliggør mere effektiv videndeling og opsamling af viden i de relevante fora (teamene)

4. Kvalitetsudvikling igennem delt ansvar om service- eller produkt-kvalitet (især i tværfaglige team)
5. Øget kundetilfredshed igennem højere kvalitet og helhed i opgaveløsningen (de forskellige medarbejdere, som er involveret i løsningen af opgaven, snakker sammen og koordinerer tingene tæt)
6. Øget organisatorisk fleksibilitet i forhold til kundernes/brugernes behov (når f.eks. en medarbejder er syg/fraværende, tager en anden over, uden at kunden oplever forsinkelse)
7. Lettere og mere direkte kommunikation, da teamene ofte reducerer antallet af funktionelle enheder i organisationen

Samtlige af disse effekter underbygges af sammenfattende studier, der indikerer, at teamorganisering generelt påvirker kvalitet og effektivitet positivt, nedsætter sygefravær og øger medarbejdertrivsel.¹

Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at teamorganisering kan være et tveægget sværd. Den samme kraft, der skaber disse resultater, kan vende sig imod teamet og give sig udslag i endog meget diktatoriske normer, hvor der internt i teamet udvikles mobning og voldsomme sanktioner over for de teammedlemmer, der af resten af teamet opleves som ikke overholdende teamets uskrrevne regler for adfærd, standarder for arbejdsniveau eller faglig dygtighed.² Også selvom det ikke skulle gå så galt, er det på ingen måde givet, at fordelene ved teamarbejdet faktisk realiseres. Der er en mængde forskning – og vel også megen daglig erfaring – som peger på, at team ofte fungerer dårligt, faktisk af og til så dårligt, at det ville være mere effektivt at lade folk arbejde selvstændigt.³

1 Se f.eks. Applebaum & Batt, 1994; Macy & Izumi, 1993; West, 2001.

2 Barker, 1993.

3 Michael West (2001) opsummerer en del af denne forskning i sin bog *Teamwork*. For eksempel er det påvist i en lang række forsøg, at forsøgspersoner, som får indtryk af, at deres præstation er en del af en team/gruppepræstation, kun præsterer ca. 75% af dét, som de præsterer individuelt. Andre forsøg, som undersøger kreativitet og idegenerering, viser, at også her præsterer team/grupper generelt dårligere end summen af medlemmernes individuelle præstationer.

Der er altså to modsatrettede tendenser i forbindelse med resultaterne af teamorganisering: Den ene peger i retning af, at medarbejdere, der indgår i en teamorganisation, generelt præsterer dårligere, end når de arbejder selvstændigt. Den anden tendens peger i retning af en synergi-effekt, som får det samlede team til at præstere mere end summen af teammedlemmernes indsats.

Det er vores bud, at nøglen til en udvikling hen imod den sidste tendens ligger i ledelsessystemet. Især i teamlederens evne til at udvikle teamfærdigheder, samt at skabe gode rammer for teamets arbejde, som motiverer teamet til at tage dets kompetence og ansvar på sig. Ledelse er i dag ikke længere kun et spørgsmål om 'at lede og fordele arbejdet', og mange ledere føler sig usikre på, hvordan de skal håndtere dette skift i ledelsesstil. Lidt provokerende kunne vi sige, at med henblik på den pludselige og hastige fremvækst af teamtanken i danske organisationer udgør teamledelse i dag et af de største ufaglærte fagområder i Danmark. Dette skyldes den manglende opmærksomhed på uddannelse af ledere i denne nye ledelsesstil, der kræver helt andre kompetencer end tidligere. Der er med andre ord behov for en professionalisering af teamledelsesfaget.

Derfor er vores sigte med denne bog at tage livtag med den udfordring, det er, at få en teamorganiseret arbejdsplads til at fungere. Herigennem ønsker vi at stille en række forståelser og redskaber til rådighed for dem, der gerne vil arbejde professionelt med team på alle niveauer. Ambitionen er at komme med et solidt, teoretisk funderet og praksisrettet bud på en række af de vigtigste aspekter af teamorganisering, fra ledelse af team, over udvikling i team, til implementering af team i en organisation.

Vi henvender os primært til ledere, teamledere og teamdeltagere, som ønsker praksisrettede forståelser af arbejdet med at udvikle og opbygge teamet, teamledelsen i organisationen og den teambaserede organisation. Sekundært henvender vi os til konsulenter og andre, som arbejder med team på både offentlige og private arbejdspladser. Bogen er natur-

ligvis også relevant for fremtidens organisationskonsulenter, der i dag sidder rundt omkring på universiteter og handelshøjskoler.

Kapitlerne i bogen følger en bevægelse, som vi kan beskrive overordnet med en zoom-metafor. I første kapitel rettes fokus mod mere generelle spørgsmål og tematikker i forbindelse med ledelse af team. Derefter zoomes der i kapitel 2 ind på teamet og de udviklingsprocesser, der kan være i spil, når en gruppe mennesker skal arbejde tæt sammen. I kapitel 3 zoomes der endnu længere ind på lederens konkrete arbejdsredskaber i forhold til at hjælpe teamet til at udvikle sig. I sidste kapitel zoomes der så ud igen; her behandles spørgsmål om, hvad implementeringen af en teamstruktur betyder for resten af organisationen, hvilke forhold den øverste ledelse bør tage i betragtning, når den overvejer at indføre team i organisationen, samt hvordan dette konkret kan gøres.

En lidt mere udfoldet præsentation af de forskellige kapitler ser således ud:

I kapitel 1 *Teamorganisering og teamledelse* præsenterer vi et samlet sæt af forståelser og metoder, der ligger til grund for ledelse af team. Det er vores erfaring, at mange ledere føler sig usikre på, hvilken rolle de skal indtage i forhold til teamet – i hvor høj grad de kan tillade sig at påvirke og ændre teamets arbejde; på hvilket tidspunkt de skal intervenere og hvordan. Disse og mange flere spørgsmål bliver behandlet i dette kapitel, der centrerer sig omkring to hovedtematikker: Dels lederens positioner i forbindelse med ledelse af team, hvor fokus vil være på lederen som teamcoach og som teamchef. Og dels med lederens og teamdeltagernes positioner i forbindelse med medledning i team, hvor vi vil se på, hvilke implikationer uddelegeringen af ledelsesbeføjelser til teamet medfører. Kapitlet afsluttes af en stor case, hvori en leder redegør for sine dispositioner og overvejelser i et længere teamudviklingsforløb.

I kapitel 2 *Det højtydende team* diskuterer vi de faktorer og kvaliteter, der karakteriserer det højtydende team. Hvordan adskiller teamet sig fra en arbejdsgruppe, og hvad kan man som leder gøre for at udvikle teamet i mere effektiv retning? Vi præsenterer en model over teams udvikling

fra dannelse til opløsning, og gennemgår forskellige interventionsmuligheder på de forskellige udviklingsstrin. Det er vores erfaring, at mange team startes op på nogle uhensigtsmæssige præmisser, hvorfor vi vil præsentere en praksisrettet model for etablering af team, der giver gode forudsætninger for teamets videre arbejde og udvikling.

I kapitel 3 *Teamudviklingssamtalen* går vi videre med arbejdet med at skabe velfungerende team. Her fokuserer vi på teamudviklingssamtalen som alternativ til den mere udbredte medarbejderudviklingssamtale og præsenterer to forskellige modeller, som denne samtale kan struktureres efter. Kapitlet er helt overvejende praksisorienteret og rummer en lang række konkrete kommunikationsredskaber, som lederen kan bruge i arbejdet med at skabe udvikling i teamet.

I kapitel 4 *Etablering af en teambaseret organisation* beskæftiger vi os med de afgørende elementer i design af en teamstruktur. Her redegøres der for forarbejdet til implementeringen, som i første omgang er beslutningen om teamorganisering: *Hvorfor i det hele taget overgå til team? Hvad betyder det for organisationen at overgå til team?* Og dernæst spørgsmål i forbindelse med teamdannelse og valg af teamstruktur: *Hvilke team skal håndtere hvilke opgaver? Hvordan skal de ledes, og hvilke forbindelser skal der være imellem dem? Hvilke ændringer af organisationens støttesystemer, it og HR er nødvendige?*

Efter disse overvejelser præsenterer vi så vores bud på en forandringsmodel til den vellykkede implementering af teamorganisering inspireret dels af aktionsforskningens understregning af forandring som en læreproces (Lewin, 1946, 1947), og dels af en klassiker inden for forandringsledelsen, Kotter: *I spidsen for forandringer* (1997). Disse to tilgange tænker vi sammen i en model, der favner flere af de vigtige forudsætninger for en vellykket implementering af en teamstruktur. Modellen gennemgås skridt for skridt, og der redegøres på baggrund af udvalgt teoridannelse og forskning i forandringsledelse samt egne erfaringer for de forskellige aspekter, som det er vigtigt at holde sig for øje, når man står over for at skulle iværksætte en så omfattende forandringsproces, som overgangen til en teambaseret organisation er.

Samtlige kapitler er forsynet med større og mindre cases, der illustrerer de forskellige teorier i praksis.

Vores faglige ambition i forfattergruppen er at få greb om de store organisatoriske problemstillinger og udfordringer, teamarbejde medfører, begrebsliggøre dem ud fra vores overordnede systemiske tilgang og forståelse og formidle dem i et sprog, som er forståeligt og anvendeligt på mange niveauer. Det er målet med denne bog.

I det følgende vil vi kort redegøre for vores systemiske udgangspunkt.

En systemisk forståelse af team

“Helheden er mere og andet end enkeltdelene.”

Gregory Bateson, 1972

Målet i dette afsnit er at få introduceret et sæt af nøglebegreber fra den systemiske tradition, som hele bogens forståelse af team er bygget op omkring.⁴ Grundpointen i systemisk tænkning er, at et system er mere og andet end blot enkeltdelene lagt samme. Interaktionerne imellem delene gør dem i stand til at gøre noget, som de ikke kan hver for sig. Overfører vi denne tanke til teamet og teamdeltagerne, så rammer vi ned i netop det, der er selve motivationen for teamdannelsen: at organisationen ønsker at opnå noget mere, end hvis folk arbejder individuelt eller blot som gruppe. Den ønsker merværdi, synergi. En systemisk forståelse af team giver dermed nogle spændende bud på en fundamental

4 For god ordens skyld bør vi præcisere, at vi også vil præsentere metoder og forståelser, som ikke er rendyrket systemisk funderede, men som vi finder hjælpsomme og brugbare i praksis. Vi vil ikke her gå dybere ind i en videnskabsteoretisk diskussion, men i stedet henvise til artiklen *Appriative inquiry i en læringsoptik* (Søholm, 2003), for en redegørelse for, hvordan vi definerer vores position. Artiklen kan findes på www.attractor.dk.

forståelse af, hvad et team er, og åbner dermed op for en række målrettede handlemuligheder i forbindelse med teamarbejde.

Vi har i andre sammenhænge introduceret den systemiske tænkning⁵ og vil derfor her gå direkte til de udvalgte grundbegreber, som præsenteres med en kort diskussion af deres betydning for forståelsen af team og teamledelse. Alle bogens kapitler og metoder kobler sig mere eller mindre til disse grundantagelser:

- > *Teamet som et kommunikativt system* (der giver et muligt svar på, hvad et team består af).
- > *Multivers i team og gamemasterfærdigheder* (multivers betegner det vilkår, at der er lige så mange forståelser af virkeligheden i et team, som der er teamdeltagere; og gamemaster betegner en særlig kompetent måde at indgå i teamets arbejde på).
- > *Teamets funktionalitet* (der indkredser teamdeltagernes samspil og det output, teamet skal generere).
- > *Teamet som et heliotropisk system* (som beskriver en grundlæggende mekanisme i udvikling af team, som man som teamleder og teamdeltager kan arbejde med i forhold til at udvikle teamet).

5 Se f.eks. Juhl & Søholm (2003): *Systemisk ledelse i praksis*, som kan findes på www.attractor.dk. Overordnet set kan den systemiske tradition bedst forstås som en familie af ideer, der forsøger at indkredse et sæt af anvendelige tænke- og handlemåder til at forstå verden som et socialt og kommunikativt konstrueret system. Disse ideer stammer fra et rigt miks af videnskaber, alt fra biologi (Gregory Bateson, Humberto Maturana, Francisco Varela) og fysik (Fritjof Capra, Heinz von Foerster) til antropologi (Gregory Bateson), sociologi (Nicklas Luhmann, Anthony Giddens), psykologi (Kenneth Gergen, Sheila McNamee, John Shotter), filosofi (Ludwig Wittgenstein, John Dewey, Richard Rorty), kommunikationsteori (Barnett Pearce, Vernon Cronen, John Shotter) og selvfølgelig også inden for ledelses- og organisationsteorien (Georg von Krogh, Johan Roos, Gareth Morgan, Peter Senge, Michael West, David Cooperrider).

Teamet som et kommunikativt system

Det fundamentale spørgsmål, når vi arbejder med team, må være: *Hvad består et team af?* Svarer vi “nogle individer”, forholder vi os logisk nok individorienteret til dannelse af og udvikling af teamet. Det vigtigste bliver, hvem der er i teamet. Fungerer teamet ikke godt, må vi skifte ud i besætningen. I en systemisk optik består teamet ikke af individer, men af kommunikation. Teamet er et kommunikativt system, der har udviklet et sæt af normer og forståelser, som det forstår begivenheder og informationer fra omverden ud fra.

For teamlederen er dette den afgørende øvelse i arbejdet med team – at se på og arbejde med den kommunikation, de forståelser og normer og de mønstre af interaktioner, som teamet skaber og opretholder i dets arbejde; ikke kun at se efter og arbejde med individerne i teamet (selvom de selvfølgelig også er vigtige).

Denne forståelse er hjælpsom for såvel teamet som teamlederen, der nu kan rette fokus for udviklingsarbejdet med teamet på kommunikationen og de fælles forståelser og på at optimere interaktionerne i teamet og imellem teamet og dets omverden (frem for på gruppens ubevidste, indre liv, følelser, individerne m.m.). De centrale spørgsmål at arbejde med er nu: *Hvad beslutter I i teamet? Hvilke kriterier skal gælde for jeres arbejde og prioriteringer? Hvordan kan I arbejde bedst muligt sammen og bruge de kompetencer, I har?* Disse spørgsmål får teamet til at arbejde med sig selv som et kommunikativt system, og i forlængelse deraf udvikle forståelser af sig selv som team.

Den systemiske tilgang flytter sit fokus fra den enkelte enhed (medarbejderen, lederen, teamet, organisationen etc.) til *interaktionerne* mellem enheder (medarbejder-medarbejder, medarbejder-leder, team-team, team-kunde etc.). Det interessante her er ikke den enkelte interaktion, men det netværk af interaktioner, som teamet og organisationen udgøres af. En vigtig ledelsesmæssig opgave er derfor at kunne forholde sig til, hvilke interaktioner teamet må medtænke i sit arbejde, for at kunne fungere optimalt. F.eks. har politiske beslutninger stor betydning for teamets funktionalitet i offentlige organisationer, fordi de har betydning

for målsætningerne for teamets præstationer. Samarbejdet mellem to teammedlemmer er ofte også vigtigt og må tænkes med. Ligesådan med teamets håndtering af de kunder/brugere/borgere, som det har fået ansvar for.

Med dette fokus på interaktioner kan man spørge, hvad interaktioner består af? Teamdeltagerne er jo ikke forbundet af ledninger, som et elektronisk system er det. I en systemisk forståelse består interaktioner af kommunikation. Så hvad sker der, når vi ændrer vores sprog fra begrebet *gruppe* til begrebet *team*? Den systemiske tilgang svarer, at hvis ikke dette skift gør en forskel i praksis, så er der ingen forskel! Denne forståelse af kommunikation uddybes i det følgende.

Multivers og gamemasterfærdigheder

Prøv en gang at lave følgende øvelse: tag et stykke papir og skriv TEAM i midten. Sæt nu begrebet i parentes og overvej følgende spørgsmål: *Hvis du ikke må sige team, hvad vil du så sige i stedet?* På et sådant spørgsmål kommer mange interessante typer af svar: *ansvar, øget produktivitet, en mulighed, samarbejde, sport, ekstra arbejde, et modefænomen* etc.

Det interessante er, at selvom vi har en tendens til at tro, at andre forstår det samme ved begrebet *team*, som os selv, så bruges det i praksis på mange forskellige måder i organisationer. Denne mangfoldighed i forståelsen af sprog og verden får den chilenske filosof og biolog Humberto Maturana til at tale om *multivers* i stedet for *univers*, fordi der er potentielt lige så mange forståelser og opfattelser af f.eks. det at arbejde i team, som der er deltagere. For lederen er det vigtigste mål med teamarbejdet måske at udvikle organisationens produktivitet, mens det for én medarbejder i teamet er den faglige kvalitet i opgaveløsningen, der er vigtigst, for en anden er teamarbejdet en tidsrøvende belastning og for en tredje er det en kærkommen lejlighed til at styrke det sociale aspekt i arbejdet.

Med denne forståelse af kommunikation bliver det en vigtig ledelsesfærdighed at kunne mestre og skabe udvikling i teamets multivers af

forståelser, så det får skabt et sæt af brugbare fælles forståelser, som det kan handle efter og forstå og prioritere dets arbejdsopgaver efter. Denne evne til at mestre kommunikationen i organisationer kalder Barnett Pearce for en *gamemasterfærdighed*. Gamemasterfærdigheden indebærer, at lederen evner at leve i teamets og organisationens praksis og samtidig har evnen til at overskue denne praksis, se andre muligheder og gå ind i og skabe mere konstruktive måder at arbejde på i teamet. At være gamemaster handler altså om overblik, at kunne se andre muligheder og skabe dem. Dette adskiller sig fra *gameplayeren*, der kendetegnes ved at kende og kunne indgå i den praksis, der er i teamet og organisationen.⁶

Teamets funktionalitet

Teamet opstår i det øjeblik, hvor der i kommunikationen skabes en stabil grænse mellem, hvem der er inde i teamet, og hvad der er teamets omverden. For at skabe denne grænse er det vigtigt at definere teamets *funktion* i organisationen og i forhold til kunderne igennem spørgsmål som: *Hvilke behov og krav har vores kunder og brugere til os og vores ydelser? Hvordan skal teamet organiseres og fungere for at kunne håndtere disse forventninger og krav bedst muligt? Hvordan skal teamlederen lede teamet for bedst muligt at hjælpe teamet til disse præstationer?*

I besvarelsen af disse typer af spørgsmål bliver teamorganisering ikke et mål i sig selv, men midlet til at forstå og håndtere centrale behov samt at etablere en mere funktionel organisatorisk praksis, der kan håndtere fremtidige behov, situationer og vilkår.

For at skabe stabile grænser arbejdes med f.eks. opgavedefinitioner, specifikke målsætninger, fysisk placering, teamsammensætning etc. Ved at arbejde med disse elementer skabes grænserne for, hvad der er gyldig

6 Gamemasterfærdigheden gennemgås mere indgående i kapitlerne om team-coaching og teamudviklingssamtaler, hvor gamemasterfærdigheden sikrer, at samtalen skaber et brugbart udbytte. Men det er også en ønskværdig færdighed i det generelle arbejde med teamorganisering, fordi denne proces jo netop gerne skulle ende med en ønsket funktionel ny praksis.

teampraksis og dermed også for, hvad der ikke er gyldig teampraksis. Dermed fungerer grænserne også kompleksitetsreducerende, fordi nogle spørgsmål ikke er relevante at arbejde med for teamet.

Som teamleder må man derfor kunne arbejde med at skabe så stabile grænser for teamet og en så tydelig funktionalitet, at livet indenfor teamets grænse opleves som havende en orden,⁷ der hjælper teamet til at kunne agere kompetent og funktionelt i dets daglige praksis.

Samtidigt må teamlederen også sikre en så høj grad af indre kompleksitet i teamet, igennem mange forskellige måder at forstå teamets relationer til omverden på, at det skaber flere muligheder for, hvordan teamet kan handle kompetent på udfordringer fra dets omverden.⁸

Teamet som en heliotrop

Med dette intensive fokus på organisationer og team som bestående af kommunikation bliver det en vigtig gamemasterfærdighed som leder at kunne bruge kommunikation til at skabe udvikling. I den sammenhæng er vi i denne bog inspirerede af Appreciative Inquiry (den anerkendende tilgang), som er en ressource- og visionsdrevet forandringsstrategi, der tilbyder en lang række af hjælpsomme grundantagelser og metoder til at skabe udvikling i organisationer. Vi vil i denne sammenhæng kort introducere dens grundtænkning og nøglebegreb, nemlig ideen om organisationer og team som heliotropiske systemer.

Ordet heliotropisk er sammensat af det græske *helios* (sol) og *trope* (at vende). Traditionelt bruges udtrykket i forbindelse med planter, der drejer sig efter solen, som vi kender det fra for eksempel solsikken. Den amerikanske organisationsteoretiker David Cooperrider fører dette begreb over i organisationstænkningen og fremfører (underbygget af

7 Ved at fremme oplevelsen i teamet af, at den organisatoriske kompleksitet reduceres, kommer teamet på denne måde til at fremstå som 'en ø af mindre kompleksitet'.

8 Denne pointe lægger op til, at teamlederen kan påtage sig en coachende funktion, hvilket vi arbejder med i kapitel 1.

forskningsresultater), at individer og organisationer har en tendens til at handle i den retning, deres forestillinger om fremtiden peger: jo lysere fremtidsudsigter, desto stærkere udviklingseffekt i positiv retning, og omvendt: jo mørkere og problemfokuseret, desto mere negativ udvikling (Cooperrider, 1997). Med andre ord påvirker teamets og lederens forestillingsbilleder af fremtiden de handlinger, der udføres i nutiden.

Denne bevidsthed om teamet som et heliotropisk system giver teamlederen en række handlemuligheder i forhold til at skabe udvikling i teamet. F.eks. ved at arbejde på, at teamet udvikler konstruktive og ambitiøse historier om fremtiden og teamets mål, samt ved at fokusere på teamets bedste praksis, arbejde med sine egne anerkendende forventninger til teamets funktion og generelt arbejde med at bruge sproget til at vende mangel- og problemfokus til et ressource- og fremtidsfokus.

Med disse begreber har vi fået et samlet bud på en fundamental forståelse af, hvad et team er (*teamet som et kommunikativt system*). Det afgørende samspil i teamet, som skal generere det ønskede output, der er teamets eksistensberettigelse, indkredses med *funktionalitets-begrebet*. Med begreberne *multivers* (som betegner det vilkår, at der er lige så mange forståelser af virkeligheden i et team, som der er teamdeltagere) og *gamemaster og gameplayer* har vi fået begreber til at begribe, hvilke færdigheder der skal til, for at teamdeltagerne og især teamlederen kan arbejde konstruktivt med teamet. Med grundforståelsen af *teamet som et heliotropisk system* får teamlederen og teamdeltagerne en mekanisme, de kan arbejde med for at udvikle teamet.

Den systemiske teamforståelse åbner dermed op for en række målrettede handlemuligheder, som i resten af bogen vil blive uddybet i form af konkrete og praksisrettede redskaber og forståelser i forbindelse med teamarbejde. Vi vil undervejs løbende vende tilbage til de forskellige grundbegreber.