



# Teamcoachen som gamemaster

En anerkendende og værdsættende tilgang er et godt udgangspunkt for udvikling af ønsker og drømme hos medarbejdere og generelt i organisationer...

Af Andreas Juhl, Mette Petersen og Asbjørn Molly



Andreas Juhl og Mette Petersen er begge konsulenter og Asbjørn Molly tekstforfatter i firmaet Attractor AIS.

Når man som leder bliver ansvarlig for et team, er der groft skitseret tre tilgange, man kan vælge mellem:

Man kan fx smide benene op på bordet og tænke "endelig en organiseringsform, hvor medarbejderne fordeler og udfører arbejdet selv!", hvorefter man læner sig tilbage. En sådan indstilling vil ende i kaos og ineffektivitet i teamet. For selv de mest selvstændige medarbejdere kræver ledelse.

Man kan også – i forlængelse af en mere traditionel lederopfattelse – vælge at anskue teamet af medarbejdere som en homogen masse, der blot skal have at vide, hvad den skal lave, hvorefter den gør det.

En sådan ledelsesform kan for så vidt være udmærket, hvis det f.eks. drejer sig om at lægge jernbaneskiner på en strækning mellem to punkter, men i mange moderne arbejds kontekster, hvor kompleksiteten er væsentligt forøget, og der ikke findes et entydigt svar på, hvordan man skal gribe tingene an, vil man hurtigt rende ind i problemer, hvis man dirigerer rundt med folk.

Den tredje tilgang er, at man som leder går i dialog med sine medarbejdere og udstikker nogle retningslinjer, inden for hvilke man sammen kan finde frem til de bedste måder at løse opgaverne på. Vælger man denne tilgang, er coaching et nøglebegreb.

Første skridt til en tilegnelse af coachingfærdigheder er at skabe sig en bevidsthed om, hvad det er, der er på færde i teamet.

## Player og master

For at forstå de mekanismer, der kendetegner et team af i større eller mindre grad selvstændige medarbejdere, kan man finde inspiration i den amerikanske kommunikationsprofessor Barnet Pearce's arbejde med filosofen Ludwig Wittgenstein's begreb *sprogspil*.

Sprogspilsbegrebet dækker over den ide, at enhver samtale eller kommunikativ situation mellem mennesker kan ses som et spil, der indeholder bestemte regler for samspelet. Det gælder på alle niveauer, lige fra det helt basale, at når vi siger 'godmorgen' til vores kolleger, forventer vi et 'godmorgen' tilbage, og til de mere komplekse situationer.

Vi kan som eksempel tage et nydannet team, der har til opgave at planlægge og afvikle et undervisningsforløb for det kommende år.

Det indledende møde vil oftest foregå i et sprogspil, som består af implicite forventninger til, at teamlederen tager teten fra start, at alle skal have lejlighed til at præsentere sig, at de økonomiske rammer bliver afklaret og de faglige mål defineret osv. Sprogspil rummer altså forventninger til, hvad der skal ske, hvilke roller der skal udfyldes af hvem og på hvilken måde.

Grunden til, at det er vigtigt at være opmærksom på disse sprogspil, er, at mennesker ofte vil have forskellige forståelser af og forventninger til de sprogspil, de indgår sammen i. Heri ligger kimen til mange misforståelser og tavse konflikter, der kan gøre det daglige arbejde til en sur oplevelse. I undervisningsteamet vil det givetvis skabe rav i den, hvis to af deltagerne begge forstår deres rolle i teamet som faglige eksperter inden for samme felt og dermed synes, de skal agere retningsgivende for de andre i teamet.

Vejen ud af de gnidninger og samarbejdsvanskeligheder, det ville medføre, ligger i en afklaring af, hvilke sprogspil der skal være gældende for teamets arbejde. Dette er en oplagt coachingopgave for teamlederen, og Barnet Pearce foreslår, at man i sprogspillet skelner mellem to slags spillere: *gameplayeren* og *gamemasteren*. Sondringen mellem de to er meget anvendelig for at forstå, hvilke færdigheder man skal kunne mestre som coach.

Gameplayeren kender reglerne for spillet og kan indgå kompetent i det, men kender ikke de overordnede betingelser, som spillet bygger på. Han/hun har derfor ikke den forståelse, der skal til, for at ændre spillets retning eller kvalitet. I undervisningsteamet kan gameplayeren derfor fint indgå i samarbejdet og opgaveløsningen, men hvis nye udfordringer opstår (f.eks. pga. faglige uoverensstemmelser eller misforståelser i arbejdsprocessen), vil gameplayeren ikke have tilstrækkelig indsigt i baggrunden for konfliktens opståen til at kunne ændre spillet.

Denne evne har gamemasteren, der ud over at besidde gameplayerens færdigheder også har den overordnede forståelse for, hvordan spillet fungerer, hvornår det er hensigtsmæssigt at ændre spillet, og hvordan man skaber nye spil. Gamemasteren formår altså at introducere nye sprogspil og dermed nye handlemuligheder.

Den gode coach er gamemaster. Den væsentligste opgave er at designe sprogspil, som skaber rammen for målrettede og udviklende samtaler med teamet om teamets praksis, dvs. den måde teamet organiserer sig og udvikler sig på i forhold til løsningen af arbejdsopgaver.

Målsætningen er altid at frembringe gode beslutninger i samspil med teamet, som styrker teamets funktionsevne – vel at mærke uden at man som leder dominerer samtalen og dermed tager initiativet fra teamet. Når man coacher som gamemaster er det altså vigtigt at huske, at gamemasteren også er gameplayer.

## Afklare og styre

Der findes et hav af teknikker, man som coach kan benytte sig af til at opøve sine færdigheder som gamemaster. Det er ikke muligt her at gå i dybden med dem alle. Vi vil i stedet introducere tre mere overordnede greb, der efter vores erfaring er væsentlige for den gode og vellykkede coaching.

Den første færdighed er evnen til at afklare konteksten. Som vi var inde på, er det ikke en selvfølge, at medlemmerne

i et team forstår sprogspillet på den samme måde. Det er derfor en afgørende forudsætning for overhovedet at kunne påbegynde coachingen, at alle er klar over, at det er det, der skal til at ske.

Typisk vil en afklaring af en teamcoaching-kontekst bestå i, at lederen indleder med at sige noget i stil med: "Målet med denne samtale er, at vi i fællesskab kigger på det her og arbejder mod en løsning". En sådan udmelding er afgørende for, at teamet er klar over, at der er tale om en fælles dialogisk tilgang frem for en situation, hvor lederen informerer og udstikker ordre.

Den anden færdighed er evnen til processtyring, dvs. tydelig afklaring af emnet for og målet med samtalen på en måde, så det fremstår relevant for samtlige teammedlemmer, så der derved sikres målrettede og udbytterige samtaler. Den afgørende ting at holde sig for øje her er at holde et fast greb om formen og retningen af samtalen uden af den grund at dominere indholdet og dermed tage initiativet fra teamet.

Det sidste punkt er evnen til at agere nysgerrigt og involverende, så teamet får mulighed for selv at generere løsningsmodeller for de udfordringer, det står over for. Nysgerrighedsbegrebet betegner lederens evne til at undgå at blive fastholdt i egne forståelser af de rigtige løsninger og i stedet være undersøgende og spørgende til, hvilke forståelser der er mest brugbare for teamet og organisationen.

At coache er altså også at bevæge teamet til at tænke løsninger, der medtænker organisationens hensyn. At agere reelt nysgerrigt vil for lederen sige at forholde sig udfordrende, spørgende, medtænkende

og analyserende, og på denne baggrund komme med ideer og hypoteser i forhold til den konkrete tematik, der arbejdes med. Med andre ord evnen til kreativ og udviklende problemløsning, uden at teamcoachen på forhånd eller undervejs fastlåser sig i en løsning, som måske ikke vil fungere for teamet.

Disse tre greb er overordnede kommunikative færdigheder, som det tager tid at udvikle. Skal vi komme med ét råd i forhold til coaching af team, må det være, at alle i teamet lyttes til, og at alle forholder sig til alle synsvinkler og ideer. Teamcoaching handler også om at lade de tusinde blomster blomstre – de gode løsninger opstår ofte på baggrund af de skæve forslag.

## Note

1. Tilegnelsen af gamemasterfærdigheder er et omfattende og komplekst felt, som vi har beskrevet indgående i bogen "Team-baserede organisationer i praksis", Dansk Psykologisk Forlag.

Attractor er et akademisk institut, der udvikler viden for ledelse, læring, kommunikation og intervention, samt en konsulentvirksomhed, der tilbyder ledelsestræning og kompetence- og organisationsudvikling – funderet i den systemiske teori. Attractor kan kontaktes via telefon: 86 18 1722 eller på mail: info@attractor.dk.