



# Case: Et team brugte udviklingsredskabet Team Culture®

Hvilken effekt kan man få af at bruge udviklingsredskabet Team Culture? Og hvordan foregår det konkret, når man bruger redskabet? Disse og andre spørgsmål belyses i denne case.

## Hvad består udviklingsredskabet af?

Udviklingsredskabet tager udgangspunkt i en onlinetest, hvor teamets deltagere enkeltvis og fortroligt vurderer teamets samspil via 30 enkle spørgsmål. Den kvalitative indikator samler de individuelle vurderinger til en teamprofil, der viser hvilke af Team Culture Modellens fire kulturer, der for tiden dominerer i teamet. Der er 22 mulige teamprofiler, og til hver af disse er der skræddersyede analysespørgsmål.

Herefter følger en intensiv workshop, hvor teamet analyserer deres egen profil ved hjælp af spørgsmålene. De drøfter deres typiske samarbejds mønstre, og på hvilke måder kulturen hæmmer eller fremmer deres aktuelle opgaveløsning. Sidst i workshoppen aftaler de, hvad de helt konkret vil gøre anderledes i den kommende tid, for at udvikle teamet i en retning, så de kan præstere endnu bedre. Her følger et eksempel

## "Vi er da ikke usmidige?"

Det juridiske team i den tekniske virksomhed følte sig tit misforstået af resten af virksomheden, og for nylig havde de hørt, at salgsafdelingen kaldte dem usmidige og svære at samarbejde med. Teamet syntes selv de havde et godt sammenhold, men sygefraværet var stigende og to yngre jurister havde lige sagt op. Lederen havde længe ønsket, at de skulle være mere fleksible under spidsbelastninger, men de syntes selv deres arbejdsdeling fungerede godt. Nu stod de foran en forandring, for det var blevet besluttet, at hele staben skulle lære at være mere konsultative overfor resten af virksomheden.

Derfor aftalte de, at det årlige seminar skulle handle om deres interne faglige samarbejde, for at danne et godt grundlag for deres forandrede rolle i virksomheden. Inden seminaret besvarede de 7 deltagere onlinetesten, hvor de gav deres subjektive vurdering af teamets måde at fungere på i hverdagen. Spørgsmålene lød for eksempel:

Hvad synes du passer bedst på teamet?:

- Ex. 1: Vi ligner på mange måder hinanden. Eller: Vi har ikke særligt meget til fælles
- Ex. 2: Vi er nysgerrige efter viden om de andres faglighed. Eller: Vi har ikke brug for megen viden om hinandens faglighed
- Ex. 3: Vi diskuterer for at afgøre, hvem der har ret. Eller: Hvis vi er uenige, finder vi hurtigt et kompromis

Da teamet mødtes til seminaret, blev de præsenteret for Team Culture Modellen og for deres egen profil, som var domineret af en udglattende kultur, med den privatpraktiserende som sekundær kultur.



Her er et par af de skræddersyede spørgsmål de brugte til at analysere deres teamprofil:

- Er der situationer, hvor vores teamkultur hæmmer løsningen af vores opgaver?
- Hvad gør vi, når vi er uenige om noget?
- Hvad er det især vi undlader at være uenige om?
- Har vi tilstrækkelig viden om hinandens synsvinkler og kompetencer til at løse vores fælles opgaver?

De inddrog aktuelle eksempler fra deres hverdag, og fik efterhånden dannet sig et fælles billede af situationen, idet spørgsmålene hjalp dem til at fokusere på det, de selv kunne ændre. Drøftelserne var en ny slags samtaler, der havde fokus på deres fællesskab men også på de forskelle, der kunne være relevante at bruge i teamet. Flere stemmer blev hørt end sædvanligt, og det vist sig, at de ikke var enige i alt. De opdagede skjulte mønstre i deres samspil og fik rokket ved deres 'plejer', og de fik efterhånden justeret deres selvbillede takket være det realitetstjek, onlinetesten havde givet dem.

Nogle af deres konklusioner lød således:

- Ved møder er vi slemme til at tie, samtykke, undgå diskussioner, og bare komme hurtigt videre.
- Vi er vist lidt dovne og harmonisøgende ... måske lidt konfliktsky?
- Vi er vist altid sikre på, at vores team har ret.
- Vi vil blive bedre til at anvende vores forskellige kompetencer og synsvinkler, så vi kan arbejde mere fleksibelt. Vi må lære at blive mere fagligt nysgerrige overfor hinanden. Det vil også gøre os bedre til at samarbejde med de andre enheder.

En af punkterne på handlingsplanen var at eksperimentere med næste teammøde, så to med forskellige synsvinkler på en sag skulle forberede sig sammen. På mødet skulle de så lægge op til en fælles drøftelse om de problemstillinger og mulige løsninger, de så i sagen (redskab 23).

### **Første effekt af seminaret**

De startede ud med dårlig samvittighed ved opfølgingsmødet seks uger efter seminaret, for de synes de havde glemt alt det gode, de havde talt om. Men det viste sig, at der faktisk var sket mange små ændringer rundt om i teamet. "Det er egentlig mærkeligt, men vi har aldrig talt om vores forskelle, som noget vi kunne bruge positivt. Og bare fordi vi har talt om det, får vi øje på det." – "Man behøver man jo ikke give folk ret i det hele, bare fordi man lytter til dem."

Som næste trin ville de afprøve hvad de kaldte uenighedsrunder ved deres møder. "Hvordan kan andre tænkes at være uenige med os i dette?" Det ville hjælpe dem til at få flere synsvinkler frem, og ville være en god forberedelse på deres nye rolle i virksomheden.

*Team Culture® Modellen gennemgås side 139-150.*