

Elisabeth Plum

Teaming

**Håndbog i
teamledelse**



Djøf Forlag
2019

Indhold

Oversigt	5
Indledning	13
Hvorfor skriver jeg bogen nu?	14
Hvilken slags bog er dette?	16
Hvem er bogen skrevet til?	18
Hvad er teorigrundlaget?	19
Ordforklaring – 'teamledelse', 'team' og 'deltager'?	19
Læsevejledning	20
DEL I	
Introduktion	27
Kapitel 1. Ydre kompleksitet kræver indre kompleksitet ..	29
Kompleksitet præger vores arbejdspladser og dermed os ..	29
Forskelle er nøglen i kompleksitet	32
Ydre kompleksitet skal matches af indre kompleksitet	
– i mennesker	34
Ydre kompleksitet skal matches af indre kompleksitet	
– i organisationer	38
Organisationen har flere hastigheder	
– to logikker parallelt	40
Styringsparadigmet udfordres	41
Kapitel 2. De traditionelle tankegange er utilstrækkelige ..	45
Team som svar på øget kompleksitet	45
To afgørende kortslutninger	47
Tre dominerende tilgange til teams	49
1. Ingrediensmodellerne	49

2. Fasemodellerne	51
3. Persontypemodellerne	53
Tendens til psykologisering	56
De tre modeller kommer til kort	58
Kapitel 3. Teaming – En ny tilgang til teams	61
Kompleksitet stiller nye krav til teamarbejdsformen	63
Eksempler på nye organiseringsformer	64
Teaming – i maskinrummet på teamarbejdsformen	67
Grundlaget for teaming	68
Kapitel 4. Kultur – Teamets kollektive niveau	71
Nyere teamstudier peger på det kulturelle niveau	71
Hvad er teamets kultur?	75
Der findes ingen ideel kultur	79
Hvordan opstår kulturen?	80
Ledelse af teamkultur – at skabe rammer for samspil	81
Hvordan forandres kultur?	84
Hvordan man ikke skal gøre	85
Der er forskel på transplantation og translation	86
Den vigtige autopilot og det slørede selvbillede	87
Kapitel 5. Forskelle – Uundværlige og besværlige	93
De dominerende tankegange om forskelle	93
1. Opgør med en forskel ad gangen	94
2. Opgør med ensidigt negativt syn	96
3. Opgør med forskelsbogholderi	98
Bogens tilgang til forskelle	99
Forskellene skal ledes	102
Tre dynamikker når forskelle mødes	104
1. Tendens til harmoni	104
2. Tendens til at kategorisere andre	105
3. Tendens til majoritet og minoritet	107
Måder at forholde sig til forskelle på	109
Tillid som praksis hos personer og i teams	111
At skabe tillid når sigtbarheden er lav	113

Forskellenes effekt kan ændres – men ikke deres indhold ..	116
Hverken praksisfællesskaber, social kapital eller relationel koordinering	121
Dynamiske spændinger – ikke modsatte poler	122
Kapitel 6. Opgaverne – Er kongen	127
Når et team løser arbejdsopgaver	127
Den samarbejds-mæssige disciplin	131
Motivation til teaming	133
Kapitel 7. Team Culture Modellen og mere om teaming ...	137
Modellens baggrund og indhold	137
De fire teamkulturer	140
1. Udglattende teamkultur	140
2. Grøftegravende teamkultur	143
3. Privatpraktiserende teamkultur	145
4. Opsøgende teamkultur	147
Om at bruge modellen med de fire kulturer	149
Sløret selvbillede er et problem	150
Teamkulturen i virksomhedens landskab	152
Teaming – en konkretisering i seks aspekter	154
To forskellige begreber om teaming	156
En metakompetence med tre dimensioner	158
Ledelse af teaming er teambuilding 3.0	161

DEL II

Introduktion	167
Disse redskaber virker ikke	167
Kapitel 8. Lynteaming i det mindste øjeblik	169
Hvad er situationen?	169
Stræk jeres indre kompleksitet	171
Opmærksomhed og lytning er fundamentet	173
Vælg kommunikationsform	177
Skab gode cirkler	181

Ordvalg som redskab	183
Spørgsmål er en kraftfuld intervention	190
De særlige, de store og de manglende spørgsmål	196
Afrunding og forslag	198
 Kapitel 9. Nyt team skal godt i gang	 201
Hvad er situationen?	201
Stræk jeres indre kompleksitet	202
Skab fælles billede af retning og opgave	204
Her er den magiske teamfaktor	208
Team Culture Modellen som overblik og fælles sprog	215
Teaming helt fra starten	218
Fælles spilleregler	219
Nye samtaleformer og starten på en læringskultur	222
Afrunding og forslag	225
 Kapitel 10. Når gnidninger hæmmer teamet	 227
Hvad er situationen?	227
Gnidninger er nødvendige i kompleksitet	229
Stræk jeres indre kompleksitet	230
Tydeliggør den fælles grund og opgaven	232
De faglige forskelle og de vigtige spændingsfelter	237
Opdag ukonstruktive mønstre	242
Få et sprog om de indre forskelle	247
Kan gnidningerne stoppe?	251
Afrunding og forslag	252
 Kapitel 11. Forskellene bruges ikke	 255
Hvad er situationen?	255
Stræk jeres indre kompleksitet	257
Produktion af kompleks viden	259
Brug møderne til at få forskellene i spil	263
Herskerteknikker og samspilsteknikker	268
Gode måder at være uenige på	273
Hvornår skal vi bruge forskellene?	278
Afrunding og forslag	280

Kapitel 12. Teamarbejdsformen skal revitaliseres	281
Hvad er situationen?	281
Stræk jeres indre kompleksitet	283
Genopdag teamarbejdsformen	285
Få gang i teamets snoretræk	289
Vær sponsor for nye kulturtræk	296
Opbyg en valueringskultur	299
Afrunding og forslag	306
Kapitel 13. Teamet stopper	309
Hvad er situationen?	309
Stræk jeres indre kompleksitet	310
Erfaringer bæres og deles af personer	313
Nyt sprog er nødvendigt for erfaringsopsamlingen	314
Om at sprede læring om teamarbejdsformen	319
Afrunding og forslag	321
Afslutning	323
Noter	327
Litteraturliste	331
Tak	335
Bilag 1. Et team brugte udviklingsredskabet Team Culture	337
Hvad består udviklingsredskabet af?	337
”Vi er da ikke usmidige?”	338
Første effekt af seminaret	340
Bilag 2. Indikator på teaming	341
Liste over modeller, oversigter og illustrationer	347
Stikord	349

Indledning

Det er denne bogs formål at give et bud på, hvordan vi får de bedste resultater ud af teamarbejdsformen, som i stigende grad indgår i de fleste professionelle menneskers arbejdsdag. Arbejdsformen skal fungere i en stadig mere omskiftelig hverdag. Hvordan skaber vi gode resultater, når vi dårligt har tid til at lære hinanden at kende? Hvordan holder vi retningen, når teamets mål flytter sig? Hvordan får vi teamet til at fungere, når vi skal samarbejde på tværs af de sædvanlige opdelinger? Stadig flere af os løser sammenflettede problemer, der ikke kun har én rigtig løsning, og alt i alt er kompleksitet blevet vores grundlæggende vilkår.

Dette kræver øget samarbejde, og teamarbejdsformen har derfor fået vital betydning i vores organisationer. Arbejdsformen lykkes dog kun, hvis vi udvikler sociale kompetencer, der kan få vores faglige specialer i spil, så vi tilsammen kan skabe ny viden og løse 'umulige opgaver'. Fremvæksten af robotter og kunstig intelligens har sneget sig ind på mange arbejdsområder, men teknologien kan ikke erstatte det, der sker, når levende mennesker tænker og taler sammen med hinanden, så det bliver der endnu mere brug for fremover.

Hertil kommer, at kravet om at vi skal tilpasse os foranderligheden og konstant producere nytænkning har øget presset på den enkelte. Svaret har længe været at fokusere på individet

og den personlige udvikling, men jeg mener ikke, at det er vejen til at undgå udbændthed og stress. Tværtimod skal vi skifte fokus og styrke vores evne til samarbejde. For vi bliver ikke bare klogere, når vi tænker sammen. Det er også hos hinanden, at vi kan hente den næringsrige blanding af støtte og udfordring, der gavner det mentale helbred, når vi arbejder i komplekse organisationer.

Bogen introducerer den sociale kompetence, der hedder teaming, og som man kan høre på ordet handler det om samspil. Det er dog ikke et hvilket som helst samspil, og det handler ikke blot om teamånd og god stemning. Det er derimod evnen til at spille hinanden gode på tværs af forskelle for at skabe resultater sammen, så denne nye tilgang er skræddersyet til vores vilkår i de komplekse organisationer.

Hvorfor skriver jeg bogen nu?

Denne tilgang er der rigtig meget brug for lige nu. Når jeg er ude som rådgiver i virksomhederne, kan jeg se, at teamarbejdsformen bliver stadigt flittigere brugt, og mange ansatte arbejder i flere forskellige teams på én gang. Men det bliver tit taget for givet, at alle bare kan arbejde i et team. ”Det har vi da prøvet masser af gange, og det er da ikke noget særligt,” som en leder sagde til mig. Men det kan blive en dyr fejltagelse at ignorere de nødvendige sociale kompetencer.

De fleste virksomheder, der ønsker at kvalificere teamarbejdet, bruger de koncepter, der bygger på tidligere tiders forestillinger om det ideelle team eller på de populære psykologiske modeller, der leder efter forklaringer i de ansattes indre. De sidste år har flere dog efterspurgt alternativer, der inddra-

ger kulturen og passer bedre til de foranderlige vilkår. Hertil kommer en tendens, hvor virksomhedernes HR-afdelinger omdannes til 'People & Culture'. Fokus udvides fra udvikling af de enkelte ansatte til at se organisationens kultur og medarbejdernes samarbejde som nøglen til succes. Kulturen skal fremme læring og gøre de ansatte til en del af et inkluderende fællesskab i en god virksomhed.

Jeg vil gerne bidrage til, at den stigende interesse for kulturen ikke kun handler om 'at skabe en attraktiv kultur'. For fokus på det kulturelle niveau indeholder et meget større potentiale, og giver os adgang til den dynamik og kilde til nytænkning, der ligger hvor mennesker, der tænker og handler forskelligt, mødes. "Forskelle mellem mennesker er en overset guldgrube i danske virksomheder." Sådan står der på bagsiden af en bog, jeg var med til at skrive i 2001 (Jacobs m.fl.), og det er om muligt endnu vigtigere i dag. Så fokus på kultur er i mine øjne også at undersøge, hvordan vi bliver bedre til at bruge vores forskelle aktivt til at skabe bedre resultater og et sjovere og mere tilfredsstillende arbejdsliv.

En anden grund til at der er brug for denne bog lige nu, er den stigende træthed omkring brugen af ledelseskoncepter. Som en medarbejder sagde til mig: "Vores team har været på flere seminarer, hvor lederen introducerer nye spændende redskaber. Men kort tid efter er de glemt, og vi arbejder som vi plejer." Med denne bog går jeg helt ned i maskinrummet på teamarbejdsformen og her er det de sociale kompetencer i hverdagen, der er afgørende. Lyder det som en modsigelse, når nu bogen hedder håndbog i teamledelse? Så læs videre om hvad dette er for en bog.

Hvilken slags bog er dette?

Bogen handler om teamledelse, og indeholder en masse redskaber, men tag ikke fejl. Den er på ingen måde endnu en bog om High Performance Team eller tilsvarende tilgange, som længe har domineret feltet med deres faste metoder og ingredienser. Denne bog bygger i stedet på et helt andet syn på mennesker og organisationer, og ser derfor anderledes på teamarbejdsformen, og hvad der skal til for at udvikle den.

Hensigten er at hjælpe teamet med at opbygge sociale kompetencer til at spille hinanden gode for at skabe resultater sammen, så her er fokus på den samarbejds-mæssige disciplin. Denne er lige så afgørende for resultaterne, som de faglige discipliner er, men den er underbelyst og har ikke samme opmærksomhed og respekt. Og denne disciplin er lige så vigtig for ledere, som den er for teamdeltagere.



Selv ikke de bedste ledelsesredskaber kan erstatte gode sociale kompetencer

Selv om dette er en håndbog i teamledelse, er det altså ikke en bog med ledelsesredskaber, forstået som redskaber lederen skal bruge for at håndtere sine medarbejdere eller sit team. For ledelse og sociale kompetencer er ikke det samme. Sociale kompetencer er evnen til at indgå i relationer med andre mennesker, og det udspilles i øjenhøjde på mikroplanet i hverdagens samtaler. Selv ikke de bedste ledelsesredskaber kan erstatte gode sociale kompetencer.

Teamet er tilsammen klogere end lederen, og bogens redskaber skal ikke kun bruges af lederen, men i et samspil med re-

sten af teamet. Derfor skriver jeg til hele teamet. I dag kan ingen professionel person læne sig tilbage og overlade al ledelse til de formelle ledere, for ledelsesopgaverne flytter rundt i teamet alt efter situationen og deltagernes kompetencer. Teamet er et socialt system, der indeholder alle de ressourcer, der er nødvendige for dets udvikling, så det gælder for teamet om at finde og frisætte sin kapacitet.

Bogen er en praktisk håndbog, og er samtidig henvendt til teams i komplekse organisationer, og det lyder som et paradoks. For kompleksitet er karakteriseret af stor foranderlighed, hvor faste brugsanvisninger netop ikke virker. Bogen skal derfor ses som en redskabsskabe for søgende ledere og søgende teams, der ved, at de er i gang med en kontinuerlig læreproces.

Redskaber er ikke tænkt som færdige metoder, men som inspiration, halvfabrikata og brudstykker, som I selv kan sætte sammen og tilpasse, så de bliver mest relevante til jeres virkelighed. Selv om redskaberne bygger på mange års praktiske erfaringer, kan ingen forudsige præcist, hvad der sker i teamet, når I bruger dem. Vi har at gøre med menneskelige relationer og uforudsigelige sociale dynamikker.

Helt med vilje har bogen fokus på, når professionelle mennesker mødes ansigt til ansigt, selv om teamsamarbejde på distancen breder sig og er noget, vi alle skal kunne. Ofte sørger virtuelle team dog for at mødes med jævne mellemrum, for der er intet, der slår det fysiske møde, når det handler om nuanceret kontakt, tillid og mulighed for at håndtere udfordrende problemer. Flere af redskaberne kan også bruges i virtuelt samarbejde.

Bogen hedder en håndbog, fordi den er tænkt til at være god at have ved hånden. Her kan I finde modeller, teorier og redskaber, der kan give jer inspiration i forskellige situationer. Ingen får brug for det hele i denne bog, og nogle vil måske slet ikke finde noget, de kan bruge. Men andre vil få nye perspektiver og konkrete anvisninger, og med lidt modifikationer og tilskud af egne ideer vil håndbogen forhåbentlig være en hjælp.

Bogen har en hjemmeside, hvor I kan hente kopier af modeller og skemaer og flere cases og supplerende indhold, der ikke var plads til i bogen. Her ligger materiale til mange af redskaberne i form af oversigter og ark med refleksionsspørgsmål, der gør det lettere at bruge redskaberne. Desuden kan I hente indikatoren til teaming og instruktion i at bruge den. Find det hele på teamingbogen.dk.

Hvem er bogen skrevet til?

Bogens pointer og redskaber er relevante for alle slags teams i det private og det offentlige – faste og ad-hoc, store og små, længerevarende og flygtige, i udvikling og i drift, interne og tværgående og på både medarbejder-, leder- og chefniveau. For den kan bruges alle de steder, hvor det er vigtigt, at teamarbejdsformen skaber bedre resultater end hvis deltagerne arbejdede hver for sig. Og det kan være i teams med en leder, teams med lederen på distancen og helt selvstyrende teams.

De ivrigste læsere vil måske være teamledere, teamkoordinatorer og ledere af teamledere. Men bogen er skrevet til hele teamet, så alle professionelle, der indgår i teams, vil have

glæde af at læse den, og kan selv bruge mange af redskaberne i deres skiftende samarbejdsrelationer.

Desuden vil både studerende og praktikere på ledelsesuddannelser kunne finde alternativer til de gængse lærebøger, hvis de er på udkig efter inspiration til at konkretisere tankegangen om kompleksitet.

Hvad er teorigrundlaget?

Bogen bygger på flere videnskaber og teorifelter, som jeg bruger skiftevis og integreret med hinanden. Det drejer sig om sociologi, psykologi, socialpsykologi, kompleksitetsteori, organisationsudvikling, ledelsesteori, kulturteori og kommunikationsteori. Det gør jeg, fordi intet enkelt perspektiv eller teori er tilstrækkelig til at forstå og pege på handlemuligheder, når det handler om teamarbejdsformen i komplekse organisationer.

Jeg arbejder således multiteoretisk på baggrund af mine mange års forsøg på at forbinde teorier med praksis og omvendt. Litteraturlisten afspejler ikke hele denne baggrund, men indeholder kun de bidrag, der er nævnt eller direkte brugt i bogen.

Ordforklaring – 'teamledelse', 'team' og 'deltager'?

Som nævnt er bogen skrevet til både lederen og resten af teamet, for teamledelse skal ikke kun udføres af en leder. Ordet ledelse betyder derfor at tage ansvar, initiativ og lede noget eller nogen i teamet. Eller at **lede efter** noget må man tilføje, når kompleksitet er et vilkår. At tage hånd om noget og få det til at bevæge sig. Det kan være af aftalte delopgaver, af møder

eller af nogle af alle de mange udvekslinger på mikroplanet, som hverdagens arbejdsproces består af.

Min definition på teams er bred, for sådan bliver det brugt i de fleste virksomheder i dag. Et team er et antal professionelle mennesker, der arbejder sammen om en opgave i kortere eller længere tid, så her skelnes altså ikke mellem team, gruppe, klynge eller arbejdsgruppe. Træk fra teamarbejdsformen bruges også i kortere udvekslinger med kolleger, selv om vi ikke kalder det for et team, så på den måde handler bogen generelt om samarbejde.

Jeg har valgt at bruge ordet deltager og ikke medlem om alle dem, der er en del af teamsamarbejdet. Det gør jeg for at understrege, at alle deltagere har en aktiv indflydelse på teamets liv, og at et team ikke er noget, der bare er, men noget vi aktivt gør sammen.

Læsevejledning

Bogen er opdelt i to dele. Del I præsenterer jer for hele tankegangen bag teaming, og del II omsætter alle teorierne til konkrete redskaber, som I kan bruge til at udvikle teaming i forskellige situationer.

I del I bliver I introduceret til tankegangen om teaming i flere trin, og først må vi finde ud af, hvilke udfordringer, der gør denne nye tilgang nødvendig. I kapitel 1 ser vi derfor på, hvorfor teamarbejdsformen er blevet så vigtig, og hvilke krav der aktuelt stilles til denne arbejdsform, som adskiller sig fra tidligere. Det viser sig, at den ydre kompleksitet må modsvares af en indre kompleksitet i både personer og i organisati-

onerne, og vi begynder at se konturerne af, hvad redskaberne i del II skal kunne.

I kapitel 2 får I en gennemgang af de dominerende tankegange og modeller om teamarbejdsformen. Hvad bygger de på, og hvad er deres intention? De opdeles i tre typer, og jeg viser, på hvilke måder disse ikke længere er tilstrækkelige i vores foranderlige og komplekse organisationer.

Endelig i kapitel 3 får I præsenteret begrebet om teaming. I ser hvordan den enkle definition gemmer på tre dimensioner, der spiller en afgørende rolle for, hvordan teamarbejdsformen virker. Det er teamets kultur, forskelle og opgaver. Sammenhængen mellem disse tre forklares i en model for virksomhedens landskab, og herefter er I klar til at dykke ned i dem i de næste tre kapitler.

Kapitel 4 viser, hvordan teamets kulturelle niveau indeholder nøglen til gode resultater i komplekse organisationer, og hvordan det adskiller sig fra individniveauet. I kan læse hvordan kultur skabes, og hvad der skal til for at ændre den, og I advares mod at prøve at transplantere kulturtræk ind i teamet. I bliver også præsenteret for autopiloten og det slørede selv-billede. Disse hæmmer teamets evne til at se, hvad de faktisk går og gør i hverdagen, så de ikke opdager, hvis teamarbejdet halter.

Kapitel 5 har fokus på teamets forskelle og lægger ud med at advare mod tre traditionelle tankegange, for de modvirker, at vi kan spille hinanden gode på tværs af vores forskelle. Derimod skal vi kende nogle vigtige dynamikker, der er på spil, når mennesker, der tænker og handler forskelligt, mødes, og

dem præsenteres I for. Tillid er et vigtigt aspekt i teamarbejdet, og I får et bud på, hvordan vi kan arbejde med tillid i omskiftelige arbejdsrelationer.

Kapitel 6 handler om opgaverne, som er dem, der giver teamarbejdsformen retning og mening. Modellen om virksomhedens landskab bliver udfoldet til en model for teamets arbejdsproces, og I ser hvordan kvaliteten af teamarbejdsformen indvirker på teamets opgaveløsning. Det er ikke blot en leverance, men foregår som et samspil, hvor opgaverne og teamets samarbejde gensidigt påvirker hinanden. Det fører til en uddybning af den vigtige samarbejds-mæssige disciplin, og hvordan teaming kan opbygge motivation.

Efter at have læst om de tre vigtige dimensioner bag teaming, forbindes de i Team Culture Modellen, som I præsenteres for i kapitel 7. Med modellen kan I skelne mellem forskellige kulturelle praksisser i teamet og afgøre, hvilken kultur der aktuelt er mest hensigtsmæssig. Modellen indeholder også et nyt sprog for samspillet, som bruges til at konkretisere teaming i seks underpunkter, som I vil se gør begrebet mere handlingsanvisende. I opdager, at bogens begreb om teaming er en videreudvikling af et andet begreb, og hvorfor bogens tilgang kaldes for teambuilding 3.0.

Anden del af bogen indeholder 38 konkrete redskaber, som er fordelt i seks typiske anledninger.

Kapitel 8 hedder 'Lynteaming' og har en dobbelt funktion, for her får I redskaber til at skabe det bedst mulige samarbejde i det mindste øjeblik. Det skal I bruge, når I hurtigt skal teame og måske kun for en begrænset tid. Men disse redskaber skal

I også bruge i andre situationer, så i dette kapitel finder I de grundlæggende byggesten til at teame. Det handler om forskellige måder at lytte og tale på, og kraftfulde måder at stille spørgsmål på, og I får ideer til at bruge jeres ordvalg som et redskab.

Kapitel 9 er 'Nyt team skal godt i gang', og det har fokus på bevidst kulturskabelse fra starten af teamets liv. Her er inspiration til, hvordan I bruger jeres forskelle, og hvordan I skaber en fælles grund. Her er redskaber til at skabe rammer og spilleregler, og til hvordan I bruger Team Culture Modellen som et fælles sprog for de typer samspil, der er relevante i forskellige situationer. I præsenteres også for samtaleformer, der er særligt egnede, når I løser sammenflettede opgaver.

I kapitel 10 får I redskaber til de situationer, hvor jeres forskelle viser deres problematiske potentiale, og samarbejdet er præget af træk fra det, jeg kalder den grøftegravende kultur. Her har I brug for at genopdage den fælles grund, at bygge bro og finde en ny forståelse på tværs af forskellene. I præsenteres for redskaber til at få hinanden i tale på nye måder, til at forstå jeres forskelle og til at opdage, når der ligger værdifulde pointer bag gnidningerne.

'Forskellene bruges ikke' hedder kapitel 11, og det er relevant, når jeres team har været for meget det, jeg kalder for privatpraktiserende eller udglattende, så I ikke har brugt jeres forskelle tilstrækkeligt i opgaveløsningen. Her får I redskaber, så I kan bruge jeres møder til at få forskellene frem på konstruktiv vis, og til at være uenige på gode måder. Vi skal se på forskellen mellem herskerteknikker og samspilsteknikker,

og her er også inspiration til, hvordan I kan blive bedre til at udveksle og producere kompleks viden.

Kapitel 12 hedder 'Teamarbejdsformen skal revitaliseres', og tager fat på situationer, hvor et team ikke har fået tilstrækkelig gang i teamarbejdsformen. Her finder I hjælp til at tydeliggøre jeres fælles mening og få gang i teamets snoretræk. I præsenteres for, hvordan samarbejdet kan løfte sig gennem udvikling af en valueringskultur. Her er en indikator, hvor I kan måle, hvor gode I aktuelt er til at teame, og I får anvisninger på, hvad det vil sige at sponsorere nye kulturtræk.

Sidste kapitel hedder 'Teamet stopper', og det inviterer jer til en ny måde at opfatte stop-situationen på. Kapitlet giver inspiration til, hvordan I kan overføre vigtig læring om teamarbejdsformen i organisationen, idet det springende punkt er den kollektive opsamling af læring. Her bruges Team Culture Modellen og begrebet om teaming til at levere det sprog, der gør det muligt for jer at opsamle viden om den samarbejds-mæssige disciplin og bruge denne viden på en relevant måde i nye teams.

Efter kapitlerne er der to bilag. Bilag 1 er en case, hvor et team bruger et udviklingsredskab, der bygger på Team Culture Modellen og starter med et realitetstjek af den aktuelle teamkultur. Bilag 2 er en kvalitativ indikator for teaming, som I selv kan bruge.