

Teamkoordinator som facilitator

Af: Ib Ravn

I skolens mange team spiller teamkoordinator en central rolle – men hvilken er knap så klart. Det foreslås i artiklen, at teamkoordinator kan påtage sig rollen som facilitator på teamets møder og derved sikre, at drøftelserne holder fokus, og at der bliver konkluderet på hvert emne. Hvor en leder eller en klassisk mødeleder ofte træffer beslutninger på teamets vegne, hjælper mødefacilitator i stedet teamet med selv at gøre det. Ved brug af målrettet og involverende facilitering kan teamet afvikle opgavefordelingen hurtigere og komme videre til teammødets mere væsentlige funktion: pædagogisk og professionel udvikling.

Problem: Teammøder tager tid og vil ikke ledes

Efter folkeskolereformens ikrafttræden 1. august 2014 er der kommet ekstra pres på skolens mange team. Nye opgaver, nye kolleger, større team. For 3-4 år siden gjorde de fleste team plads til to store emner, som påpeget i Lise Tingleff Nielsens (2013) forskning, nemlig opgavefordeling og pleje af sociale relationer. Nu tyder det på, at der knap er tid til de sociale relationer længere; det hele handler om opgaver og drift. Et tredje og vigtigt formål med teamarbejdet, måske det centrale, nemlig pædagogisk ud-

vikling (Hermansen, 2015), får stadig alt for lidt opmærksomhed. Det er et stort problem – hvordan skaffer teamet sig tid? – og et af to, jeg vil tackle i denne artikel.

Det andet er spørgsmålet om ledelse af team. Skolens mange team kaldes ofte selvstyrende (Wiedemann, 2005). De fleste team har en teamkoordinator eller teamleder, men vedkommende forstås sjældent som en klassisk mellemleder og har da heller ikke personaleansvar. Når teamkoordinator agerer mødeleder på teamets møder, skal hun så udøve ordinær ledelse eller respektere gruppens

autonomi? Skal hun efter en diskussion om en vigtig opgave, som ingen af kollegerne rigtigt byder ind på, skære igennem og sige: "Sebastian, jeg vil bede dig om at gøre det"? Eller skal hun afstå fra at tage denne ledelsesrolle og i stedet acceptere, at ingen umiddelbart vil tage opgaven, hvorfor hun lader den hænge uafklaret og glider videre til næste punkt på dagsordenen?

Begge muligheder synes uholdbare og uværdige for et kollegialt team. Jeg skal i det følgende foreslå, at både dette ledelsesproblem og det nævnte problem med at skaffe tid til pædagogisk udvikling kan tackles ved hjælp af mødefacilitering (Ravn & Petersen, 2015; Ravn, 2011). Tager teamkoordinatoren det ansvar på sig at facilitere teamets møder med en fast og venlig hånd, kan der både skaffes bedre tid til de daglige opgaver, de sociale relationer og den pædagogiske udvikling – og udøves "ledelse" i teamet på en ny og kollegialt loyal måde.

Møder og facilitering

Meget af et teams arbejde foregår på møder. Der er selvfølgelig en mængde forberedelse, koordinering mellem enkeltpersoner og konkret arbejde, der foregår uden for mødet, men for teamet som helhed er mødet det fælles sted.

Mødet betragtet som et socialt forum for samarbejde, drøftelser og beslutningstagning har en unik historie i Danmark, som har sat sit tydelige præg også på skolens møder. Ungdomsoprør og venstreorientering i 1970'erne førte til antiautoritære mødeformer i græsrodsbevægelser og på skoler og universiteter, bl.a. rundkredse, gruppearbejde og taleret til enhver, der markerer. Denne uformelle mødekultur fandt hurtigt vej til pædagogiske og sociale arbejdspladser og bredte sig i årtierne derefter til resten af den offentlige sektor og langt ind i erhvervslivet (Ravn, 2011, s. 142).

Danske møder præges i dag af en snakkekultur, hvor alle kan sige, hvad de mener, og hvor dem, der taler længst eller mest ved

siden af, sjældent kaldes til orden. Møder er derfor ofte langtrukne og resultatvage. Det gælder ikke mindst blandt lærere og pædagoger. De har ofte klare meninger og bidrager gerne med dem, de er ikke meget for autoriteter og klarer sig helst uden alt for megen ledelse. Bl.a. derfor lugter ordet "mødeledelse" lidt gammeldags i skolens selvstyrende team. "Vi er jo voksne mennesker, ikke sandt? De her snakke kan vi jo godt tage, uden at en leder skal styre os."

Der er på denne måde opstået en uheldig modsætning mellem møder der styres og møder der er demokratiske. Autoritær ledelse bryder ingen sig om, men demokratisk ikke-ledelse tager erfaringsmæssigt lang tid – så lang tid, at det bliver svært at nå ret meget.

Facilitering har i mange sammenhænge været brugt som en måde at styre samtaler på, der er inkluderende og alligevel skaber resultater. Forløbere er bl.a. Paulo Freires (1973) pædagogik for de undertrykte, hvor en gruppeformand holder samtalen på sporet, Carl Rogers' (1967) terapigrupper, hvis udvikling og læring han faciliterede, i modstrid med samtidens stærke psykiaterstyring af den ensomme og magtesløse patient, og Edgar Scheins (1988) proceskonsultation, hvor konsulenten ikke agerer indholdsekspert, men søger at mobilisere deltagerens egne ressourcer.

Facilitering bruges i dag oftest af netop proceskonsulenter, der på særlige personaledage, strategiworkshops og lederseminarer søger at skabe en afvekslende, engagerende og målrettet afvikling af dagen (se f.eks. Høier m.fl., 2011; Jensen m.fl., 2011). Enhver leder eller mødeleder – eller teamkoordinator – kan imidlertid benytte sig af facilitering til sine hverdagsmøder; vi taler da om mødefacilitering (Ravn, 2011, 2014).

Med facilitering kan man kombinere det bedste af det, som den klassiske leder hævder at søge i et møde, nemlig effektivitet og resultater (Mintzberg, 1973; Drucker, 2004), med det, som den demokratiske mødeform

tilstræber, nemlig deltagelse og involvering (Neal & Neal, 2013). Dette dobbelte udbytte kan også udtrykkes sådan, at facilitator søger at styre et møde, så der skabes værdi ud af huset, for mødets eksterne interessenter (på skolen: eleverne), samt *mening* i eget hus, dvs. for mødets deltagere (kollegerne) (Ravn, 2011, s. 148-152).

Facilitator træder i stedet for mødeleder. Der sidder altså kun én person for bordenden. Om man kalder det facilitering og facilitator, eller man holder fast ved det gamle mødelederbegreb, er ikke så vigtigt som *dét, man gør*. Det beskrives i det følgende som facilitering. Velkendte funktioner som at skrive dagsorden og sende den ud, starte mødet til tiden, nå igennem alle punkter på dagsordenen, føre beslutninger til referat osv. er stadig væsentlige, og de varetages (eller uddelegeres) af facilitator. Det er de mere dynamiske og samtalestyrende aspekter af mødefacilitering, vi hæfter os ved i det følgende.

Facilitering: At styre mødet med en fast og venlig hånd

At facilitere betyder at "gøre let" (latin: *facilis*, gørbart, let, af *facio*, gøre, lave, og *-ilis*, en adjektivendelse). I forbindelse med organisering og samarbejde gør en facilitator det let for en gruppe mennesker at udrette det, de vil. At facilitere er at styre på form snarere end på indhold (Hunter, 2007, s. 19). Indholdet er emnerne på dagsordenen og alt det, deltagerne siger på mødet – holdninger, diskussioner, beslutninger – mens formen er den måde, mødet afvikles og samtaler føres på. Normalt kender vi ikke til nogen særlig måde at føre samtaler på møder på, vi snakker bare. Vi siger noget, når vi har noget, og de kolleger, der ikke siger noget, formoder vi ikke har noget. Ellers ville de vel sige det? Ordet er jo frit!

Facilitators styring af mødets form, specielt dets samtaleform, ligger i at regulere trafikken. Hun sikrer, at alle kommer på, ingen får sagt for meget, ingen bevæger sig for langt

bort fra emnet, alle får lyttet til hinanden, og der bliver taget beslutninger og fordelt handlingsansvar til sidst: Hvem gør hvad pr. hvornår? Hun sørger for, at indholdet bliver behandlet på en hensigtsmæssig måde, og ikke bare som det nu falder, mens folk taler derudaf i tilfældige associationskæder. Hver enkelt mødedeltager siger jo ting, der giver mening for vedkommende selv, men facilitator hjælper gruppen med at komme frem til afklaringer, der giver mening for dem alle. Hun prøver at hjælpe samtalen et fornuftigt sted hen, hvis den ikke klarer det selv.

Men hvordan kan hun det? Siger kollegerne ikke bare det, der ligger dem på sinde? Skal hun kontrollere, hvad de siger? Det kan hun ikke, men hun kan facilitere det. Lad os gennemgå et fiktivt eksempel fra et klasseteam:

Facilitator: Vores næste punkt er den skriftlige henvendelse fra Pernille Thomsen og de andre forældre, som vi talte om sidst – I kan huske hendes konflikt med Marcus' forældre. Hvad skal vi gøre ved det?

Lise: Det ved jeg ikke, og jeg er også godt træt af hende. I går standsede hun mig igen på vej ind i klassen og begyndte at himle op om, at jeg ikke havde givet hendes Viggo lov til at ...

Facilitator: Undskyld, Lise, det er noget med din undervisning, men det er den konflikt, vi skal have fat i. Kan vi hjælpe Pernille?

Peter: Det er tredje gang, hun kommer med sådan noget. Jeg synes, det er principielt, og vi skal have det op på et PR-møde. Næste mandag kan jeg godt forelægge det. Oh, damn, dér skal jeg jo til det møde i forvaltningen. Sebastian, kan du ikke tage dét?

Sebastian: Mig? Skal jeg nu dække din bagdel igen? Er du klar over, hvor mange gange du har bedt mig om at lave alt muligt, du ikke lige selv kunne ...

Facilitator: Fokus, kære venner! Skal vi tage det op på PR-mødet, foreslår Peter. Er det en idé?

Her ser vi facilitator gribe to tangenter i

opløbet, Lises irritation over Pernille og Sebastian, der ikke vil dække Peters bagdel. Begge ting kunne have givet anledning til en helt anden diskussion, men facilitator førte lynhurtigt samtalen tilbage til emnet. Bemærk hvor elegant og diskret, hun gør det, og med godt humør. Hun råber ikke "Stop" eller "Hold nu op med at ævle!"; hun er saglig og kortfattet og ser ingen slette motiver i sine kolleger og ingen dårlig opdragelse. Hun er professionelt klar over, at enhver samtale hele tiden kan køre i grøften, og det er hendes opgave at holde den midt på vejen. Vi fortsætter mødet:

Facilitator: Er det en idé?

Tobias: Fint, gør bare det.

Bettina: Ja, okay. Hvis Peter gør det.

Peter: Jamen, det får jeg som sagt svært ved at nå.

Facilitator: Er der en anden, der vil forelægge det? (Tavshed). Tobias, hvad siger du?

Tobias: Jeg er helst fri for at havne i den krydsild mellem Pernille Thomsen og [skoleleder] Flemming igen.

Bettina: Sådan har jeg det også.

Facilitator: Sebastian? Nej? Lise, hvad med dig, du har Flemmings øre. Heller ikke. Hvem skal så gøre det? (Tavshed).

Ingen vil tage den ubehagelige opgave. Normalt kunne sådan en uvilje fra samtlige kolleger forblive uudtalt efter de første par afvisninger fra Peter og Tobias. Men i stedet for at opgive sagen dér følger facilitator den til dørs ved at spørge de to sidste direkte. Det ville andre teamkoordinatorer måske kvie sig ved at gøre, for det er sådan lidt lederubehageligt pågående, men hvorfor ikke, når det kan gøres sagligt og venligt? Det kunne jo være, Sebastian og Lise bare skulle overtales lidt. Men facilitator ser, at det ikke er tilfældet og accepterer straks deres nej. Hun tiltager sig altså ikke nogen ledelsesret og beder ikke Sebastian gøre det.

Bemærk at hun ikke falder i den klassiske mødelederfælde selv at tage opgaven. En facilitator er ikke nogen skraldespand. I stedet tager hun i det følgende et særligt ansvar,

som falder på netop facilitator, nemlig at tydeliggøre konsekvenserne af mødedeltagernes handlinger (eller mangel på samme):

Facilitator: Hvis ingen vil, skal vi så lade Pernilles henvendelse ligge? Hendes næste skridt kunne meget vel være at klage til Flemming over vores manglende samarbejdsvilje. Så skal en af os stå skoleret for Flemming. Er der nogen, der melder sig til det? ☺. Nej, ingen? Så vi skal altså have besvaret henvendelsen nu. Sådan forstår jeg det, ikke? Nogen ideer?

Det er nemt for kolleger at sige nej til en opgave. Den tager nogle andre nok. Ens eget umiddelbare ubehag kan veje tungt. Men facilitator har ansvaret for gruppen som helhed og skal herunder erkende de langsigtede konsekvenser af deltagernes handlinger eller mangel på samme. Dem beskriver hun for kollegerne, ganske uden løftede pegefingre, og afslutter med en opfordring til lidt kreativitet. Tobias griber den:

Tobias: Kunne man ikke snakke med hende først? Bettina, du har det godt med hende, ikke?

Facilitator: Ja, det har du da fortalt. Kan du ikke få en mindelig løsning med hende?

Bettina: Jo, måske, hvis I tænker det ...

Kunne man det? Hvad med om Tobias og jeg tager en snak med hende en eftermiddag?

Facilitator: God idé, hvad siger I andre? Tobias, er du med på den? Kanon. En gang i denne uge? Godt, vi hører fra jer på næste møde, hvordan hun reagerede. Det var dejligt, I ville det! Næste punkt på dagsordenen er ...

Vi ser, at facilitator hjælper Tobias' forslag over til Bettina, der mærker deres entusiasme og ser en konkret ting, hun kan gøre. Facilitator anerkender hendes idé, giver ultrakort de øvrige mulighed for at komme med indvendinger, og går straks videre.

Facilitator opmuntrer den kollegiale løsning med Sebastian; det er jo nemmere at være

to om noget svært. Hun giver dem diskret en deadline ved at sige: "Vi hører fra jer på næste møde". Det går lidt stærkt her til sidst, men hun får da også udtrykt lidt kollegial anerkendelse af deres initiativ – hvilket jo skal gøres kollegialt-respektfuldt og ikke lederagtigt rosende, som i "Det var godt, I gør, som mor siger."

Vi ser, at punktet om den forældrehenvendelse kun har taget nogle minutter, fordi facilitator har guidet og fokuseret samtalen og hjulpet deltagerne til at bidrage konstruktivt. Tonen er let og venskabelig, men samtidig saglig og effektiv. Hvis facilitator rammer rigtigt, vil deltagerne føle glæde og befrielse ved hendes facilitering: "Tak, fordi du holdt os til ilden. Vi kunne nemt have brugt en halv time på det punkt, men det var jo slet ikke nødvendigt."

Føler deltagerne omvendt, at facilitator presser ting igennem, afbryder dem unødigt eller ikke taler respektfuldt, må de gøre indsigelse, enten på stedet eller ved en fast mødeevaluering. Facilitator må rette stilen ind eller overlade faciliteringen til en anden. At facilitere er også at udøve magt, og enhver magtudøvelse skal iagttages, kommenteres og justeres, så den afbalancerer de involveredes forskellige behov, og alle oplever rimelighed.

Involverende processer

Ud over at hjælpe teamet med at skabe løsninger og resultater på kortere tid end vanligt, skal facilitator sikre, at alle får lejlighed til at bidrage til teammøderne (Ravn & Petersen, 2015, kap. 3). Jamen, kan folk ikke bare tage ordet, når de har noget, de vil sige, spurgte vi retorisk. Jo, i princippet, men reelt rummer alle teams deltagere, der straks griber ordet og holder fast på det – mens der er andre, der først skal tænke en formulering frem og derfor ikke får taget ordet så hyppigt.

Er teamet på 6-8 personer eller flere, er der ikke meget taletid pr. person, hvis al

tale foregår i mødets plenum. En klassisk mødeleder prøver sommetider at være inkluderende: "Nå, Gertrud, du har været stille længe. Hvad mener du om det her?" Det kan være ubehageligt. En facilitator kan benytte andre processer:

Tavs refleksion. Deltagerne gives et par minutter til i tavshed at tænke et spørgsmål igennem og notere et par tanker, til deling bagefter. Især de mere introverte kolleger vil sætte pris på lidt stilhed til at tænke, og alle kan have glæde af at finde, opliste og strukturere deres tanker i fred og ro. Hvor de fleste mødediskussioner handler om at reagere på det forrige indlæg, sikrer den tavse refleksion, at andre emner end den sidst ærede talers drøftes.

Summe med sidemand. Facilitator kan bede alle deltagerne finde en makker, gerne en fra den anden side af bordet, og tale sammen i 5-10 minutter om det foreliggende emne. Alle får derved lejlighed til at formulere deres tanker i et mere fortroligt rum og afprøve og skærpe dem gennem rask og uformel snak. Følelser og frustrationer ventileres ofte i plenum, men de kan udmærket tages i summepar, hvor fem kolleger samtidigt kan låne deres sympatiske øre til fem forskellige kollegers frustrationer. Bagefter kan de pågældende måske mere præcist udtrykke den faglige essens over for kollegerne i mødets plenum.

Lynrunde. Facilitator kan ved at tage en runde sikre, at samtlige deltagere kommer til orde, f.eks. efter en tavs refleksion eller en summ snak. Runder skal styres stramt på tid, ellers tager enhver taler et par minutter mere end den foregående. Dvs. facilitator skal angive den ønskede længde på forhånd (f.eks.: "Giv os to pointer. I har 1 minut hver"), gå på først selv og eksemplificer samt venligt afbryd kolleger, før de går over tid, f.eks. ved at nikke dybt og række en flad opadvendt hånd frem mod vedkommende og langsomt sige: "Taak! ... og næste!"

Plukke. Vurderer facilitator, at der efter en

tavs refleksion eller sumning ikke er tid til eller behov for at høre fra alle, specielt hvis mødet har flere end 8-10 deltagere, kan hun "plukke" teamet (Elsborg & Ravn, 2006, s. 74-75): "Lad os høre fra nogen af jer, hvad I tænker. Giv os ikke udførlige referater af jeres samtaler. Gå lige på med det, du selv synes er væsentligt." Så høres en række reaktioner, idet facilitator kan vælge at invitere de mere tilbageholdende på og gemme de mest snakkesalige lidt. Når hun efter fire eller syv bemærkninger vurderer, at der er kommet nok på bordet, går hun videre med mødet på passende vis.

Småprocesser som disse skaffer alle plads på mødet. Facilitator slipper for at italesætte tilbageholdende kollegers ikke-bidrag, for alle bidrager stort set ligeligt og dét ganske ubemærket. Der kommer flere ting på bordet på kortere tid. Alle oplever at have bidraget og vil føle mødet mindre meningsløst end det møde, hvor de andre "bare snakker og snakker".

Facilitator kan igangsætte andre og grundigere processer, der tjener til at uddybe og nuancere professionelle udfordringer, som teamets deltagere har. De handler om teammødernes tredje og væsentlige formål, pædagogisk udvikling. Disse processer tilbyder en struktureret samtaleform, der giver tid, opmærksomhed og feedback, og hvor der bringes ideer, relevante erfaringer og nye handlingsmuligheder frem – og dét altså i en faciliteret og målrettet form, der ikke beror på den frie og ustyrlige snak i den ufaciliterede storgruppe. I Ravn & Petersen (2015, kap. 6-8) kalder vi dem videndelende og refleksive processer, og interesserede læsere henvises dertil.

Facilitators mandat og forholdet til ledelsen

Man kan kun facilitere et team, der har accepteret at blive faciliteret. Derfor skal kollegernes mandat indhentes først. Som udgangspunkt kan teamkoordinator tage rollen. Hvad den indebærer, f.eks. som beskrevet i denne artikel, skal fremlægges

til drøftelse på et teammøde. Teamet kan så vedtage at lade teamkoordinator prøve at facilitere et par møder, hvorefter der evalueres og facilitator bedes om at gøre dette og hint anderledes.

Teamet kan også beslutte (evt. på forslag fra teamkoordinator) at lade en anden teamdeltager tage den faste facilitatorrolle, mens teamkoordinator tager sig af andre ting, f.eks. bestemte faglige ansvar eller relationer til ledelsen. Evt. kan to personer facilitere teamets møder sammen, evt. som hovedfacilitator og støttefacilitator, evt. på skift. Undlad hovedløst at sende facilitatorrollen på omgang i teamet. Nogle kolleger har lyst til det, andre ikke. De første skal have lov, mens de sidste kan bidrage på anden vis.

Som vi så i eksemplet, tager facilitator ikke beslutninger på teamets vegne. Hun sikrer, at teamdeltagerne får det gjort. Rollen som facilitator kan synes skrap og styrende og dermed forveksles med en lederrolle – som om facilitator er skoleledelsens forlængede arm ned i teamet. Men hvad facilitators relation er til skolens ledelse skal tydeliggøres og forhandles separat. Facilitering er en teknik, hvormed man kan sikre teammødets resultatskabelse og deltagerinvolvering – forudsat der er nogenlunde enighed om, hvad det betyder, eller man løbende taler med hinanden og gerne også sin ledelse derom. Den klarhed gives ikke af faciliteringsindsatsen selv, men er en forudsætning for, at denne kan lykkes.

Konklusioner

Erfaring og forskning (Ravn, 2011, 2014) viser, at facilitering fremmer mødedeltagers oplevelse af møders kvalitet. Med mødefacilitering kan vi tackle to centrale udfordringer i skoleteamet, nemlig den alt for ringe tid, der er til rådighed, ikke mindst til pædagogisk udvikling, og det uafklarede spørgsmål om hvordan man leder et selvstyrende team.

Hvis teamkoordinator (eller en anden kollega) faciliterer teamets møder ved at styre på deres form, dvs. holder samtalerne fast på

hovedsporet og guider deltagerne frem mod konklusioner, og ved at bryde den tidskrævende plenumdebat op i mindre, involverende processer, kan der opnås en væsentlig besparelse i tid og energi – som kan bruges til pædagogisk og professionel udvikling i stedet.

Drift og opgaveløsning bør ikke tage lang tid på nogens møder, og de gør det kun, fordi ledelse og demokrati støder sammen i mange team. Dette problem med styring af det selvstyrende team kan finde sin løsning ved, at en facilitator styrer mødets form, således at kollegerne mere effektivt hjælpes frem til deres egne beslutninger om mødets indhold. Den velkendte facon med, at leder hører sine medarbejdere og runder af med at træffe en beslutning selv, bruger facilitator ikke. At facilitere er at forme og guide en samtale på en sådan måde, at deltagerne gennem brug af egne ressourcer finder på en løsning sammen – hvad en gruppe mennesker bestemt ikke altid kan klare gennem fri snak, ustyret emotionel ventilering og tangenter ad libitum. Et selvstyrende team kan synes ustyrligt, men faciliteres det på formen, får det selv styr på indholdet.

LITTERATUR

Drucker, P. F. (2004). What makes an effective executive. *Harvard Business Review*, 82(6), 58-63.

Elsborg, Steen, og Ib Ravn (2006). *Lærende møder og konferencer i praksis*. People's Press.

Freire, Paulo (1973). *De undertryktes pædagogik*. Christian Ejlers.

Hermansen, Mads (2015). Forord. I: I. Ravn og V. Petersen: *Skolens teammøder* (s. 7-12). Hans Reitzel.

Høier, Mille Obel (red.), Lone Hersted & Louise Laustsen (2011). *Kreativ procesledelse*. Dansk Psykologisk Forlag.

Hunter, D. (2007). *The art of facilitation*. New York: Wiley.

Jensen, Rikke Kajhøj, Louise Laustsen, Mia Søiberg og Henrik Thomsen (2011). *Proces-facilitering i praksis*. Samfundslitteratur.

Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*. Englewood, NJ: Prentice-Hall.

Neal, Craig & Neal, Patricia (2013). *Mødekunst: Autentisk engagement i møder og samtaler*. Gyldendal.

Nielsen, Lise Tingleff (2013). *Teamsamarbejdets dynamiske stabilitet*. Forlaget UCC.

Ravn, Ib (2011). *Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening*. Reitzel.

Ravn, I. (2014). Training managers to facilitate their meetings: An intervention study. *International Journal of Management Practice*, 7(1), 70-87.

Ravn, Ib, & Petersen, Vibeke (2015). *Skolens teammøder. Facilitering og refleksive processer*. Samfundslitteratur.

Rogers, Carl R. (1967). *The process of the basic encounter group*. I: J.F.T. Bugenthal (red.): *Challenges of humanistic psychology*. New York: McGraw-Hill.

Schein, Edgar H. (1988). *Process consultation: Its role in organization development*. Addison-Wesley. 2nd. edn.

Wiedemann, Finn (2005). Teamsamarbejde i folkeskolen. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 7, 73-87.