

Teamsamarbejdet bliver nemt til en masse møder, hvor der snakkes og snakkes og træffes en masse ikke-beslutninger. Men sådan behøver det ikke være, siger Thomas R. S. Albrechtsen, der har undersøgt teamsamarbejdets opstartsvanskeligheder.

Mellem lighed og ledelse

– problemer og potentialer i teamsamarbejdet

Af Bjarke Skærlund Risager

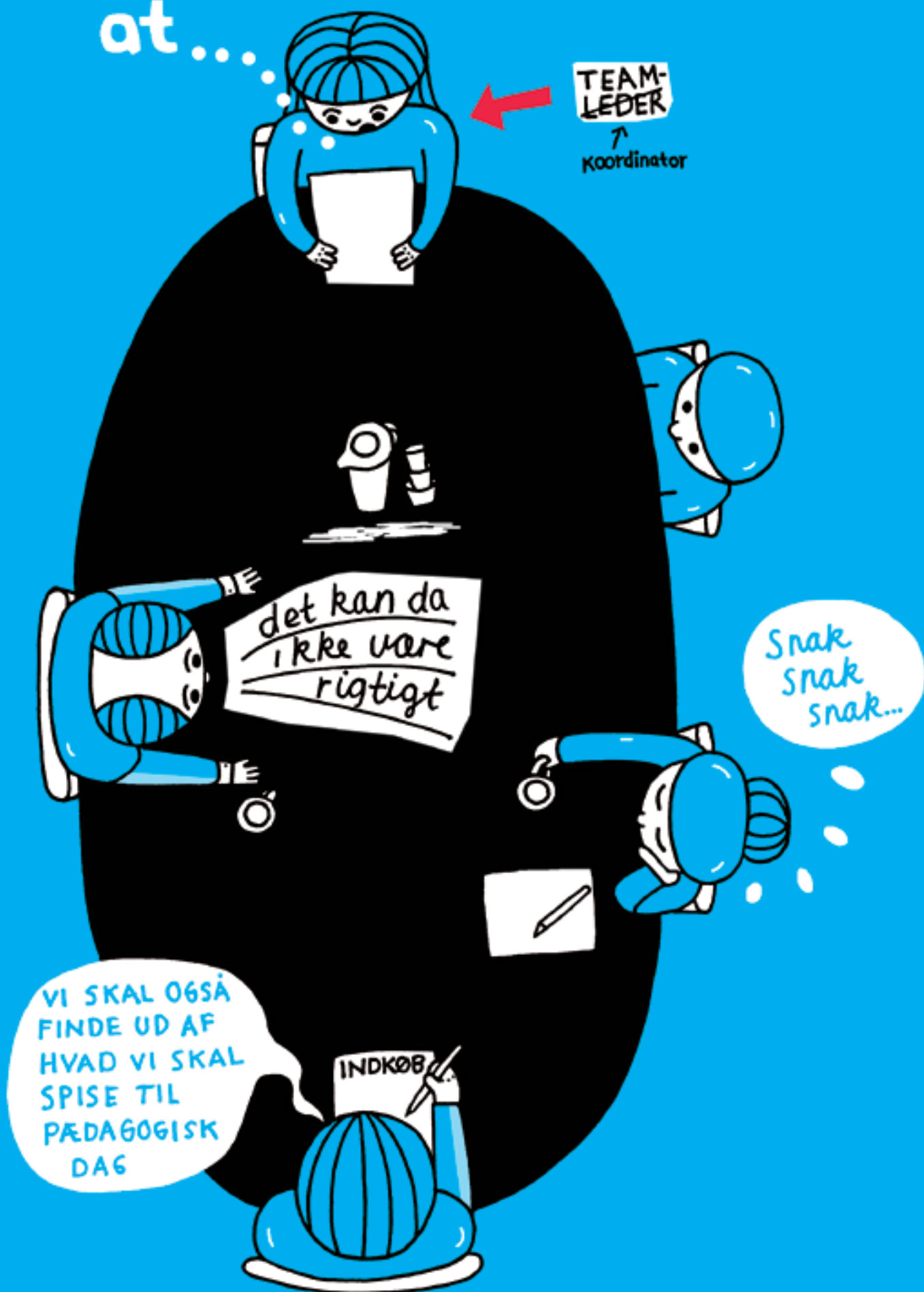
Gruppen af teamledere på et handelsgymnasium holder møde. Inden har de hver især holdt møde med deres respektive team, og senere skal de mødes med skolens ledelse. Efter at have overstået et par praktiske punkter på dagsordenen giver de luft for deres frustrationer omkring rollen som teamledere.

Én føler sig illoyal over for sine kolleger og synes i det hele taget, at samarbejdet i hans team er mere destruktivt end konstruktivt. En anden beklager, at medlemmerne af hendes team ikke forbereder sig og læser de dokumenter, hun sender rundt inden deres møder. Hun synes, hun trækker hele læsset, uden at nogen bemærker det. En tredje afslutter mødet med spørgsmålet 'hvad gør vi nu?'

Spørgsmålet får lov at stå ubesvaret hen.

Det er Thomas R.S. Albrechtsen, der gengiver situationen. Han er postdoc ved Center for Naturvidenskabernes og Matematikkens Didaktik på Syddansk Universitet

og Ledelsen
har så besluttet
at...



På et af de her teammøder var det for eksempel kun under punktet planlægningsdag, at teamkoordinatorerne traf noget, der mindede om beslutninger. Det handlede blandt andet om, at der skulle bestilles mad.

og har undersøgt, hvordan teamsamarbejdet og teamledelsen har fungeret i praksis, efter at det blev indført med gymnasireformen i 2005.

Ifølge ham er det manglende svar på afslutningsspørgsmålet karakteristisk for den afmagt, teamledere kan føle i forbindelse med deres arbejde.

”Problemet er, at det på mange gymnasier ofte er uklart, hvad man vil med teamsamarbejdet, hvad de enkelte teams kan beslutte og ikke mindst, hvilken rolle teamlederen skal spille.”

Ideen er god nok, men ...

Thomas R.S. Albrechtsen er ellers grundlæggende positiv over for teamsamarbejde og de argumenter, der lå bag indførelsen. Det skulle forbedre lærerprofessionalismen og øge kvaliteten af undervisningen ved at sætte større fokus på samspil mellem de forskellige fag og skabe større sammenhæng i gymnasieuddannelserne.

”Megen forskning viser da også, at det kan være konsekvensen af et velfungerende teamsamarbejde,” siger Thomas R.S. Albrechtsen.

Han understreger samtidig, at indførelsen af lærerteams ikke i sig selv er nogen garanti for succes.

”Det er ikke gjort med en beslutning om, at nu arbejder vi i lærerteams, for det handler selvfølgelig om, hvordan man samarbejder.”

Og på det punkt har hans forskning påpeget nogle knaster, som betyder, at teamsamarbejdet på landets gymnasier har været præget af opstartsvanskeligheder.

Kollegial lighedstænkning

Thomas R.S. Albrechtsen peger blandt andet på kulturen blandt gymnasielærere som en af årsagerne til, at teamsamarbejdet kan være svært at få til at køre på skinner.

”Kulturen er præget af en ’kollegial lighedstænkning’. Man ønsker ikke et hierarki kollegerne imellem. Mange lærere har en modvilje mod at lede og blive ledet af kolleger. De vil være ’i øjenhøjde’ med hinanden, som en af lærerne i mine undersøgelser udtrykker det.”

Af samme grund vælger mange gymnasier også at bruge betegnelsen ’teamkoordinator’ frem for ’teamleder’, fortæller Thomas R.S. Albrechtsen.

”Det er meget symptomatisk, man forsøger ligesom at skjule det her element af ledelse, men lighedstænkningen skaber en uklarhed omkring teamkoordinatorens rolle i teamsamarbejdet.”

Thomas R.S. Albrechtsen henviser som eksempel til teamkoordinatorer, der oplever manglende engagement fra de øvrige teammedlemmer og gerne vil have kollegerne mere på banen og være med til at trække læsset.

”En af de teamkoordinatorer, jeg interviewede, efterlyste beføjelser til i den slags situationer at kunne stille krav og hvis nødvendigt tvinge de lærere, der tøver i samarbejdet, ind i de rette baner.”

Men samtidig vil teamkoordinatorerne også gerne forblive accepterede medlemmer af lærergruppen, forklarer Thomas R. S. Albrechtsen.

”Man skal jo også være sammen med folk dagen efter, som den samme teamkoordinator udtrykte det.”

Det er den balancegang mellem kollegial lighed og ledelse, som mange teamledere har svært ved at finde sig til rette med, fortæller Thomas R.S. Albrechtsen.

Manglende beslutningskompetencer

Et andet problem, som Thomas R.S. Albrechtsen er stødt på i sine observationer, handler om sammenhængen mellem indholdet af teamsamarbejdet og teamenes beslutningskompetencer.

Han fortæller, hvordan teammødernes dagsorden ofte domineres af administrative spørgsmål, selvom de enkelte team og teamledere sjældent har egentlige beslutningskompetencer, når det kommer til den slags spørgsmål.

”Det resulterer nemt i lange møder, hvor der diskuteres frem og tilbage om ting, som enten allerede er blevet besluttet af ledelsen, eller som teamlederne alligevel bliver nødt til at sende videre til ledelsen, for at de kan træffe den endelige beslutning. Der



bruges meget tid og energi på ikke-beslutninger,” siger Thomas R.S. Albrechtsen.

Han kommer med et eksempel fra et teammøde, hvor en teamkoordinator skulle viderebringe en beslutning om arbejdsopgaver fra ledelsen.

”Det udløste en stor diskussion i teamet om, hvad man ’får timer for’. Spørgsmålet er selvfølgelig relevant, men man må også spørge, om et teammøde er det rette forum for den slags diskussioner. Resultatet blev da også, at der ikke kom noget ud af diskussionen, og teammedlemmerne gik nedtrykte fra mødet,” fortæller Thomas R.S. Albrechtsen.

Han har mange andre eksempler på teamsamarbejdets ikke-beslutninger. Han fortæller, hvordan nogle teams for eksempel havde fundet ud af, at man gerne ville give en udtalelse i et fag i stedet for en karakter. Andre teams havde et ønske om, at man ikke sendte gymnasieklasserne det samme sted hen på studierejse.

”I mange af den slags tilfælde bliver teamkoordinatorerne nødt til at gå videre med ønskerne til ledelsen. De kan ikke selv træffe beslutninger om det.”

Husk at bestille mad

Så selvom man har indført teamorganisering på gymnasierne, er det stadig den centrale ledelse, der træffer de store beslutninger. Og ifølge uddannelsesbekendtgørelserne er det da også ledelsen, der sætter rammerne for teamsamarbejdet, forklarer Thomas R.S. Albrechtsen.

”Problemet er, at det ofte er meget få beslutningskompetencer, skoleledelsen har overdraget teamene. Især når det kommer til administrative spørgsmål.”

Derfor omhandler det ofte lavpraktiske forhold, når de enkelte teams og teamkoordinatorer endelig træffer beslutninger.

”På et af de her teammøder var det for eksempel kun under punktet planlægningsdag, at teamkoordinatorerne traf noget, der mindede om beslutninger. Det handlede blandt andet om, at der skulle bestilles mad,” siger Thomas R.S. Albrechtsen.

Det velfungerende teamsamarbejde:

- tager udgangspunkt i fælles formulerede mål og visioner
- bakkes op af gymnasiets ledelse
- giver teammedlemmerne medejerskab i beslutningsprocessen
- har en reel teamleder og ikke bare en ’budbringer’.

”Og så kan man måske også godt forstå, hvorfor der er nogle teammedlemmer, der i en travl hverdag ikke prioriterer forberedelserne til teammøderne allerhøjest.”

Budbringer-ledelse

Mens lærerteamene på den måde nemt bliver kørt ud på et sidespor i den administrative beslutningsproces, bliver teamlederen et kommunikationsled mellem skoleledelsen og de øvrige teammedlemmer.

”Teamlederen reduceres til det, jeg kalder en ’budbringer’. Budbringeren kommunikerer til ledelsen, hvad der tales om på teammøderne, og bringer besked tilbage til teamet om, hvad ledelsen har besluttet,” siger Thomas R.S. Albrechtsen.

Det har en paradoksalt konsekvens:

”Det, der var tænkt som et decentraliserende initiativ, bliver med denne budbringer-ledelse til et kommunikationsværktøj for ledelsen, og derved recentraliseres styringen af gymnasiet,” forklarer Thomas R.S. Albrechtsen.

For både teamkoordinatorerne og teammedlemmerne kan budbringer-ledelsen fremmedgøre dem over for teamsamarbejdet.

”Når teamkoordinatorerne opfattes som budbringere af ledelsens beslutninger, anerkendes de ikke altid af deres kolleger for det store arbejde, de rent faktisk gør. Og de føler måske heller ikke selv, at de er

Teamlederen kunne i stedet se sig selv som pædagogisk dirigent, der skal få teammedlemmerne til at spille sammen

med til at sætte deres præg på noget,” siger Thomas R.S. Albrechtsen.

”Generelt er det et problem for teammedlemmerne, hvis de ikke føler medejerskab i beslutningsprocessen. Og det føler de ikke, hvis de bare må lytte til teamkoordinatorens beretning om, hvad gymnasiets ledelse har besluttet.”

Hvad vil I med jeres team?

Trods problemerne, mener Thomas R. S. Albrechtsen stadig, at teamorganiseringen er den rigtige vej at gå.

Og så kan man jo passende stille ham de frustrerede teamkoordinators spørgsmål fra indledningen: Hvad gør vi så nu?

Hvad skal der til, hvis lærerteamenes potentialer skal realiseres?

”For det første må man i fællesskab på det enkelte gymnasium finde ud af hvilken type lærerteam, man ønsker sig: Skal det være et praktisk eller pædagogisk samarbejde eller noget helt tredje? At have de rigtige forventninger til samarbejdet er en forudsætning for, at alle involverede parter får noget ud af det og føler medejerskab,” siger Thomas R.S. Albrechtsen.

”Og så er det vigtigt, at der er ledelsesmæssig opbakning omkring de mål og visioner, man sætter for teamsamarbejdet. Herunder at teamene gives de nødvendige beslutningskompetencer.”

Fra budbringer til dirigent

Thomas R.S. Albrechtsens eget bud på et vel-fungerende teamsamarbejde har det pædagogiske arbejde som omdrejningspunkt.

”Jeg mener, at man må forsøge at sætte selve undervisningen, elevernes læring, ja egentlig også lærernes læring, i centrum for teamsamarbejdet. Man bør tænke lærerteamet som et ’professionelt læringsfællesskab’, hvor det enkelte teammedlem deler ud af sin praksiserfaring fra dagligdagen og gør den til genstand for refleksion i teamet.”

Dermed kan man undgå fremmedgørelsen over for teamsamarbejdet, forudsiger han.

”Teammedlemmerne vil på den måde få medejerskab i en række pædagogiske beslutninger, som de efterfølgende kan tage med sig ud i undervisningslokalerne,” siger Thomas R.S. Albrechtsen.

”Det kræver selvfølgelig en vis åbenhed fra teammedlemmernes side, og at de er med på den og vil gøre deres undervisning til genstand for kollektiv debat i et lærerteam. Det vil nok være udfordrende for nogle, der måske stadig ser sig selv som den traditionelle, ’privatpraktiserende lærer’.”

Thomas R.S. Albrechtsen så gerne, at teamlederen blev tildelt rollen som leder i kraft af en pædagogisk ekspertise. Det ville formentlig også gøre teammedlemmerne mere villige til at blive ledet, forklarer han.

På den måde ville teamlederen kunne fralægge sig budbringerrollen.

”Teamlederen kunne i stedet se sig selv som pædagogisk dirigent, der skal få teammedlemmerne til at spille sammen,” siger han. ●

Læs mere:

På gymnasieforskning.dk findes blandt andet følgende artikler om teamledelse:

📖 **Albrechtsen, Thomas R. S.**, ‘Kan man lede uden at være leder?: Teamkoordinatorer som budbringere af beslutninger i det nye gymnasium’ fra bogen *Der styres for vildt - Om paradokser i styring af pædagogik* (Aarhus, Klim, 2012)

📖 **Bøje, Jakob Ditlev**, ‘Mellem kreativitet og instrumentalisering: Om professionalisering og handlestrategier i undervisningen’, *Gymnasiepædagogik*, nr. 66, s. 69-93

📖 **Danmarks Evalueringsinstitut**, *Teamorganisering: En evaluering af teamorganisering og teamsamarbejde på de treårige gymnasiale uddannelser, evalueringsrapport* (2012)

📖 **Pedersen, Dorte og Maria Ryberg**, ‘Faglig planlægning, organisering og ledelse efter gymnasireformen’ (Undervisningsministeriet, 2008)

Thomas R.S. Albrechtsen

er ph.d. og postdoc ved Center for Naturvidenskabernes og Matematikkens Didaktik på Syddansk Universitet. Han har skrevet ph.d.-afhandling om lærersamarbejde efter gymnasireformen og har netop udgivet bogen *Professionelle Læringsfællesskaber - teamsamarbejde og undervisningsudvikling* (Frederikshavn, Dafolo, 2013).