



# Når team trives

Potentialer og problemer  
i teamsamarbejde i uddannelsessektoren

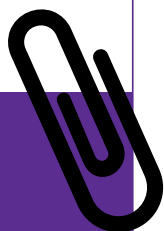


**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

Forord .....	3
<b>Kapitel 1: Team i uddannelsessektoren</b> .....	4
Hvorfor teamorganisering? .....	4
Typer og udbredelse .....	4
Team og kvalitet i opgaveløsningen .....	5
Team og psykisk arbejdsmiljø .....	6
<b>Kapitel 2: Fem almindelige problemer i teamsamarbejdet</b> .....	7
1. Når teamets formål eller opgave er uklar .....	7
2. Når funktionalitetslogik spærrer for nytænkning .....	8
3. Når familiekultur forhindrer feedback og dynamik .....	9
4. Når der opstår konflikter i teamet .....	9
5. Når samarbejdet ikke løfter sig .....	10
<b>Kapitel 3: Fem veje til bedre team</b> .....	11
1. At sikre ledelse af teamet .....	11
2. At afklare medledelse internt i teamet .....	13
3. At fokusere på kerneopgave og resultater .....	14
4. At opbygge en lærende samtalekultur .....	15
5. At styrke relationer og kommunikation .....	16
Dialogmetode i teamet: Håndslaget .....	17
<b>Kapitel 4: Teamsamarbejde i praksis</b> .....	19
Klare mål og fælles lup på alle elever .....	19
Godt teamsamarbejde skal genoplives .....	22
Team kæmper sammen for dannede unge .....	25
Når teamet udvikler og underviser sammen .....	28
Ledelsen skal have gefühl for teamet .....	31
Læs mere om team og trivsel .....	35



## Når team trives

Potentialer og problemer  
i teamsamarbejde i uddannelsessektoren  
Oktober 2015

Udgivet af BrancheFællesskabet for  
Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig  
Administration  
Arbejdsmiljøsekretariatet  
Studiestræde 3, 3. sal  
1455 København K

Styregruppe: Danmarks Lærerforening,  
Uddannelsesforbundet, Handelssko-  
lernes Lærerforening, Skolelederfor-  
eningen, Akademikerne, Frie Skolers  
Lærerforening, FOA, KL.

Projektledelse og tekst:  
Mads Kristoffer Lund  
Caseartikler: Signe Tonsberg  
Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst  
Tegninger: Ole Comoll Christensen  
Grafisk design: Karen Krarup

ISBN: 978-87-93332-23-2

# Forord

At lade medarbejdere løse specifikke arbejdsopgaver sammen i team er blevet en udbredt måde at organisere samarbejdet på i uddannelsessektoren – og dermed også en vigtig faktor i det psykiske arbejdsmiljø.

Flere undersøgelser peger på, at samarbejde i team kan være med til at kvalificere arbejdet med elevernes, de studerendes eller kursisternes læring. Men det er ikke altid, at potentialerne for dette udnyttes fuldt ud. Vi ved også, at velfungerende teamsamarbejde kan styrke trivslen på arbejdspladsen, mens problemer i team kan trække det psykiske arbejdsmiljø ned.

Udgangspunktet for dette hæfte er, at teamsamarbejdet kan give mulighed for en endnu bedre løsning af kerneopgaven, hvilket typisk øger meningen, stoltheden og dermed trivslen i jobbet. Og på samme måde virker en bedre trivsel i teamet oftest positivt tilbage på dets evne til at løse den fælles opgave.

Hæftets primære formål er derfor at inspirere den enkelte uddannelsesinstitution til at løfte teamsamarbejdet op på et højere niveau – til gavn for både opgaveløsningen og det psykiske arbejdsmiljø. Undervejs i hæftet præsenteres blandt andet resultater og begreber fra nyere forskning inden for teamsamarbejde på uddannelsesinstitutioner.

I hæftet beskrives teamorganiseringens potentielle gevinster, typiske faldgruber, forudsætninger for succes samt erfaringer fra velfungerende team i sektoren.



Hæftet henvender sig til tre forskellige målgrupper, der kan spille hver deres rolle i dette løft:

- *Samarbejdsfora* (MED-udvalg, SU, AMO) på institutionen, der kan tage initiativ til at sætte potentialer og problemer i teamorganiseringen på dagsordenen – og bidrage til at skabe gode rammer om den.
- *Den pædagogiske ledelse*, der i det daglige skal understøtte og udfordre teamenes opgaveløsning – med blik for både deres resultater og trivsel.
- *Det enkelte team*, der skal finde en struktur og samarbejdsform, der gør det muligt at samarbejde godt og effektivt om teamets fælles opgave.

Vi vil gerne takke forskerne Vibeke Andersen, Thor-kil Molly Søholm og Lise Tingleff, der undervejs har leveret værdifulde kommentarer til materialet. Også tak til Flemming Efterskole, København VUC, Odder Gymnasium, Skovlunde Skole samt Tech College Aalborg for at dele deres erfaringer med teamsamarbejde.

God læselyst!

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
for Velfærd og Offentlig administration

# Kapitel 1

## Team i uddannelsessektoren

### Hvorfor teamorganisering?

I 1990'erne vandt team for undervisere indpas i både grundskolen og erhvervsuddannelserne som led i reformer af disse uddannelser. I 2005 blev team også formelt indført i gymnasiesektoren i forbindelse med gymnasireformen.

Typisk har begrundelsen for teamorganisering i grundskolen været ønsket om at løfte kvaliteten og effekten af undervisningen. Samarbejdsformen har været set som velegnet til at understøtte undervisernes faglige og pædagogiske læring, koordination og udvikling samt til at håndtere elevproblemer.

Introduktionen af team er også en del af den bredere bølge af modernisering af styrings- og organisationsformerne i den offentlige sektor, der rullede fra 1980'erne og frem.

I uddannelsessektoren præger især to andre tendenser desuden udviklingen af teamorganisering. Den ene er en *videreudvikling af den klassiske professionskultur*, hvor bevægelsen går fra "den privatpraktiserende lærer" i retning af et mere fælles ansvar for læringen. Den anden er et bidrag til en *professionalisering af undervisernes arbejde* via kollegial sparring og støtte samt deltagelse i udviklingen af skolens læringsmiljøer. (Juil, 2014a)

Siden har også stærkere forventninger om samarbejde på tværs af faggrupper været en drivkraft i udbredelsen af team. Det gælder på grundskoleområdet ikke mindst et tættere samarbejde om børns læring mellem lærere og pædagoger.

### Typer og udbredelse

I grundskolen skelnes mellem fire forskellige typer af team:

- *Fagteam*: et team for medarbejderne med samme fagopgave, fx dansk- eller matematiklærere
- *Klasse*team: et team af lærere for en klasse, fx en given 9. klasse
- *Årgang*steam: et team af lærere omkring en årgang, fx alle 5. klasserne
- *Afdeling*steam: et team af lærere i en afdeling, fx udskolingen.

Andre uddannelser og teamstrukturer er opbygget anderledes, men princippet er det samme: Team kan dannes efter både faglige og organisatoriske kriterier; de kan være mono- eller tværfaglige, og de kan være tæt på en mindre gruppe elever eller koordinere på tværs af større grupper.

### Grupper og team

En klassisk definition af en gruppe er:

*"Et hvilket som helst antal mennesker, der interagerer med hinanden, er (psykologisk) opmærksomme på hinanden og betragter sig selv som en gruppe."*

Når der er tale om en gruppe i en organisation, taler man om en arbejdsgruppe eller et team. Det vil sige:

*"Et antal mennesker, der inden for rammerne af en organisation har en sådan grad af interaktion, at de har mulighed for at arbejde i retning af – og principielt bidrage til opfyldelsen af – mål knyttet til denne organisation."*

Kilde: Graversen/Larsen: Arbejdslivets psykologi.



Desuden er flere uddannelsesinstitutioner som nævnt blevet mere opmærksomme på samarbejdsrelationerne mellem undervisere og andre faggrupper, hvis indsats har betydning for kerneopgaven. Det kan fx være pædagoger, rengøringspersonale, teknisk-service-personale eller administrative medarbejdere, der indgår i et tværfagligt team.

### Team og kvalitet

En del tyder på, at teamsamarbejdsformen skaber nogle af de ønskede resultater ift. øget kvalitet og effekt af undervisningen. Der er både i Danmark og internationalt lavet flere undersøgelser af effekterne af undervisersamarbejde i bred forstand:

Ifølge Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI) peger både dansk og international forskning på, at eleverne lærer mere, når der er en udstrakt grad af samarbejde mellem underviserne. Denne konklusion understøttes også af såkaldte metastudier, dvs. tværgående analyser af mange forskellige forskningsstudier på området. De viser, at det bidrager til skolens kvalitet, når underviserkollektivet viser høj ansvarlighed for skolen og undervisningen, samt at lærersamarbejdet påvirker elevernes faglige resultater positivt. (Winther & Nielsen, 2013)

En SFI-undersøgelse fra 2011 indikerer, at elevernes udbytte af undervisningen stiger i takt med, hvor mange typer af teamsamarbejde der anvendes på skolerne. Undersøgelsen viser desuden, at eleverne – især de socialt svagere stillede og mellemgruppen – klarer sig fagligt bedre, når skolerne har anvendt klassteam i en længere periode (ca. fire år).

I en undersøgelse fra 2013 lyder en af konklusionerne: "Jo hyppigere lærerne deltager i klassteam, desto bedre faglige præstationer har eleverne. Denne positive sammenhæng eksisterer, på trods af at nogle lærere sandsynligvis mødes oftere i klassteam, når der er problemer med fx uro og mistrivsel i klassen." (Winther & Nielsen, 2013)

## Team i grundskolen

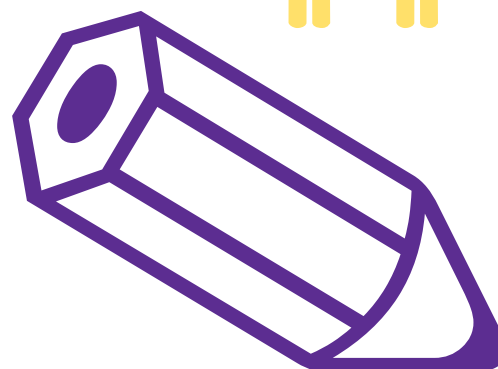
En undersøgelse fra grundskolen viser, at 94 pct. af underviserne deltager i mindst tre team (skoleåret 2010/11). Langt det mest almindelige er, at de er med i fire team.

Samme undersøgelse fortæller om mødefrekvensen i de respektive team:

- 62 pct. af underviserne deltager i klassteam mindst en gang om måneden, mange hyppigere.
- 67 pct. deltager ofte i afdelingsteam, typisk en gang om måneden.
- 51 pct. deltager månedligt eller oftere i årgangsteam.
- 77 pct. deltager kvartalsvist eller sjældnere i fagteam.

I grundskolen er det altså teamet omkring den enkelte klasse, der fylder mest i teamorganiseringen. Herefter følger afdelings- og årgangsteam, mens fagteam er den type af team, der mødes sjældnest.

Kilde: Andersen & Winter: Ledelse, læring og trivsel i folkeskolerne.



## I er hinandens arbejdsmiljø

“Arbejdsgruppen – nærmiljøet – er den klart vigtigste del af arbejdsorganisationen, når det gælder det psykosociale arbejdsmiljø. Det er den, der i første række former klimaet. Det betyder, at vi er hinandens arbejdsmiljø.

Et godt psykosocialt arbejdsmiljø kræver, at den enkelte tager et personligt ansvar for det. (...) Når vi accepterer en ansættelse, forpligter vi os på efter bedste evne at samarbejde med samtlige på arbejdspladsen.

Klimaet, ånden eller atmosfæren i en gruppe er et produkt af alt det, der sker i den, og hvordan det sker – konflikter, relationer, kommunikation, arbejdsledelse osv.

Billedet af det psykosociale arbejdsmiljø eller det psykologiske klima kompliceres af, at mennesker oplever det samme arbejdsmiljø på forskellige måder. (...) Nogle mennesker trives og arbejder bedst, når de får frie tøjler, mens andre ønsker samarbejde og tæt kontakt. En ‘rå, men hjertelig’ omgangstone er for nogle netop rå og mest af alt destruktiv, mens andre føler varmen og hjerteligheden.”

Kilde: Axelson & Thylefors: Arbejdsgruppens psykologi.

Der er dog ingen automatik i, at teamsamarbejde fører til bedre elevpræstationer. Det afgørende er, *hvordan* der samarbejdes i teamet, og *hvorvidt* dette samarbejde omsættes til bedre undervisning.

### Team og psykisk arbejdsmiljø

Teamsamarbejdet kan også have en væsentlig betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Det kan både bidrage til et godt psykisk arbejdsmiljø og repræsentere nogle udfordringer for trivsel.

Kongstanken i dette hæfte er, at trivsel højnes, når teamet oplever at bidrage til at løse uddannelsesinstitutionens kerneopgave; det vil sige, når der er en klar sammenhæng mellem de opgaver, teamet varetager, og det fælles formål at skabe læring, dannelse og trivsel.

Det kan medvirke til, at medarbejderne oplever en højere grad af mening, indflydelse og faglig stolthed i arbejdet. Samtidig styrker teamsamarbejdet typisk det psykiske arbejdsmiljø, når teamets medlemmer støtter hinanden fagligt og socialt, så opgaven løses på en bedre måde, og de forskellige kompetencer i teamet kommer ordentligt i spil.

På den negative side kan teamsamarbejdet være med til at forringe det psykiske arbejdsmiljø, hvis der opstår konflikter i teamet, er uklarhed omkring arbejdsopgaven, eller der ikke er de rette rammer og ressourcer til at løse den i teamet.

Under alle omstændigheder bør arbejdet i team indgå naturligt i det løbende arbejdsmiljøarbejde på arbejdspladsen. Arbejdsmiljøorganisationen kan fx bruge det lovpligtige APV-arbejde til at vurdere teamorganiseringens betydning for det psykiske arbejdsmiljø og reagere på eventuelle problemer i teamsamarbejdet.

I de næste kapitler ser vi nærmere på fem typiske problemer i teamsamarbejdet og på fem veje til at understøtte udviklingen af velfungerende team.



# Kapitel 2

## Fem almindelige problemer i teamsamarbejdet



I dette kapitel præsenteres fem problemstillinger, der kan have betydning for trivslen i team:

1. Når teamets formål eller opgave er uklar
2. Når funktionalitetslogik spærrer for udvikling og nytænkning
3. Når familiekultur forhindrer feedback og dynamik
4. Når der opstår konflikter i teamet
5. Når samarbejdet ikke løfter sig.

I næste kapitel gives en række bud på, hvordan man kan tackle dem – som organisation, leder eller team.

### 1 Når teamets formål eller opgave er uklar

Et velfungerende team forudsætter, at der er klare fælles forventninger til teamets formål og funktion i forhold til kerneopgaven. Hvis ikke forventningerne er gjort tydelige af ledelsen, bliver det overladt til det enkelte team at definere sine egne succeskriterier, som så senere kan vise sig at være i konflikt med ledelsens – udtalte – forventninger.

Uklare forventninger til teamet har tre andre konsekvenser, der kan gå ud over både effektivitet og trivsel i teamarbejdet.

For det første skal teamet bruge tid og kræfter på at gætte på og forhandle om, hvad der er dets opgave, formål og mandat. Det er ikke altid let, da definitionen af teamets opgave og formål potentielt griber ind i den enkelte undervisers fagprofessionelle råderum.



### Trivsel i team

Teamsamarbejdets fordele og ulemper for trivslen på arbejdspladsen kan ikke beskrives og vurderes entydigt.

For det første findes der forskellige begrundelser for at indføre teamsamarbejde og måder at organisere det på. Der er fx stor forskel på, hvordan man bruger team i rådgiverbranchen, psykiatrien og på erhvervsskolerne, som projektet Trivsel i Teams har undersøgt. Selv inden for de enkelte områder, kan der være store forskelle.

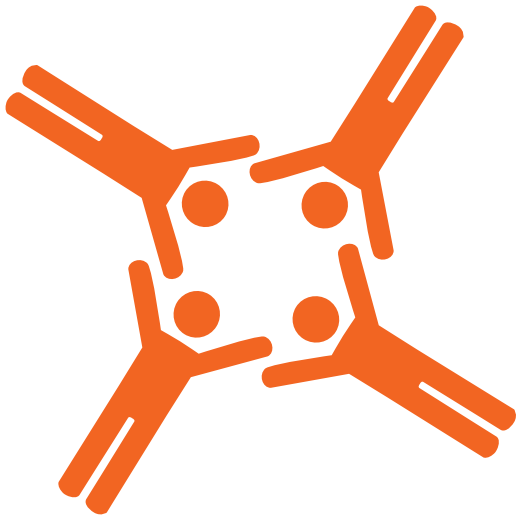
For det andet vækker teamsamarbejdet ofte modsatte følelser på den enkelte arbejdsplads. Det kan være dejligt at løfte i flok og ikke være alene om at udføre arbejdet, men det kan også være en kilde til irritation, hvis nogen ikke bidrager aktivt. Desuden kan man som medarbejder være splittet mellem, hvilke af sine team man skal lægge energien i. En prioritering, som kan være vanskelig, og som ofte er overladt til den enkelte.

Læs mere på [trivseliteams.dk](http://trivseliteams.dk).

For det andet gør uklarheden det svært at vurdere, om teamets rammer og ressourcer faktisk svarer til det formål, det skal opfylde.

For det tredje kan uklarheden signalere et manglende ledelsesmæssigt engagement i teamets arbejde, som kan virke demotiverende – også selvom definitionen af opgaven undertiden overlades til teamet, netop fordi ledelsen forventer, at teamet har den nødvendige ekspertise på området.

En evaluering af underviserteam på erhvervsskoler peger på, at det opleves som en belastning at arbejde i team, når:



- Formålet med teamsamarbejdet er uklart.
- Teamets sammensætning ikke er meningsfuld.
- Teamets opgaver ikke er ordentligt afstemt med de enkelte medlemmers individuelle opgaver.
- Det er uklart, hvornår, hvor, hvor længe og hvordan teamet holder møder.
- Praktiske eller organisatoriske opgaver tager for meget tid fra planlægning af undervisningen og den pædagogiske udvikling.
- Ad hoc-opgaver lander i teamet uden nogen klar begrundelse eller ekstra ressourcer til at løse dem. (Gottlieb m.fl., 2008)

## 2 Når funktionalitetslogik spærrer for udvikling og nytænkning

Formålet med teamorganisering er ofte, at den skal understøtte faglig og pædagogisk læring – med henblik på at sikre bedre koordination og udvikling og dermed bidrage til at løfte kvaliteten og effekten af undervisningen.

Dette kommer let i konflikt med den funktionalitetslogik, der gennemsyrrer mange arbejdspladser. Det vil sige en underliggende kultur, der gør det mest meningsfuldt at prioritere den praktiske organisering af undervisningen og løsningen af her-og-nu-problemer.

Funktionalitetslogikken er ofte et kulturelt træk ved hele organisationen, som man ikke tænker over i det daglige. Derfor kommer den – også i det enkelte team – let til at skygge for en mere reflekterende tilgang til at nytænke det faglige og pædagogiske arbejde og udvikle nye metoder.

*“Det er også det, der sker, når lærere siger, at der er for mange møder, og at de hellere vil undervise, for det er kernen i deres arbejde. Hvis man oplever, at møderne ikke er koblet godt nok sammen med undervisningen, eller at de ikke gør dig bedre til at undervise, så opleves de som overflødige. Samtidig sænker møderne produktiviteten for en stund, og det er jo netop produktiviteten, som du bliver anerkendt på.” (Lise Tingleff Nielsen, citeret i Lauritsen, 2012)*

Der er to problemer i dette. For det første kan teamarbejdet opleves at stjæle tid fra den enkeltes individuelle arbejde. For det andet kan for meget af teamets tid komme til at gå med akut praktisk og logistisk koordinering og for lidt med faglig refleksion og udvikling.

Det er en nødvendig del af teamets arbejde at sikre den praktiske koordination af aftaler – fx om tværfaglige forløb eller særlige initiativer. Men et ensidigt fokus på dagen og vejen risikerer at blive et problem for teamet – især hvis hverdagens koordination ikke er koblet til de pædagogiske og læringsmæssige mål for teamets arbejde. Det vil sige, hvis man kun taler praktisk om *hvad* og *hvordan* og aldrig reflekterer sammen over *hvorfor*.

Problemet består i så fald ikke kun i, at teamets arbejde kan opleves som mindre meningsfuldt – eller ligefrem som spild af tid og energi. Konsekvensen af en for dominerende funktionalitetslogik kan også blive, at teamet – og uddannelsesinstitutionen – går glip af det kvalitetsløft i undervisning og læring, der kunne have øget arbejdsglæde og faglig stolthed.





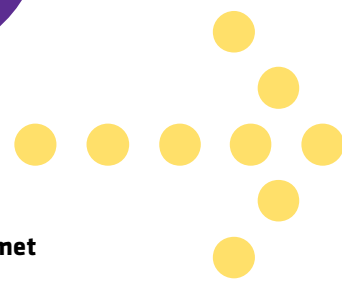
### 3 Når familiekultur forhindrer feedback og dynamik

Et team præsterer bedst, når arbejdsopgaven og rollerne i teamet er klart defineret, og alle bidrager til den fælles indsats. Mange sætter pris på en behagelig omgangsform og at kunne trives i hinandens selskab. Det giver ofte den enkelte en værdifuld tryghed at kunne sparre med gode kollegaer, vende både personlige og faglige problemstillinger samt være en del af et sammentømret team.

Undersøgelser viser da også, at mange teamsamarbejder i uddannelsesverdenen er orienteret mod, at man har det hyggeligt sammen, holder en uformel tone og støtter hinanden personligt og kollegialt. Typisk er medlemmerne gode til at anerkende hinanden og undgå konflikter om de andres praksis. Ofte er denne "familiekultur" ikke knyttet specifikt til det enkelte team, men er en del af omgangsformen og normen i hele organisationen. (Nielsen, 2013.)

Der er mange kvaliteter ved den familie- eller konsensuskultur, men den kan være problematisk, hvis teamet bliver for bundet af fælles forventninger om gode personlige relationer og en fordragelig stemning. Det kan gøre det svært at tage de nødvendige og måske kontroversielle faglige diskussioner eller at bruge en professionel uenighed til sammen at blive klogere og løfte hinandens undervisningspraksis.

Familiekulturen kan blive et problem for teamorganiseringen, hvis medlemmerne ikke kan spørge nysgerrigt ind til hinandens praksis, uden at det bliver oplevet som en urimelig kritik af en kollegas kompetence eller et anslag mod den gode stemning. I så fald kommer teamsamarbejdet til at spænde ben for et af sine vigtigste formål: at skabe gode betingelser for medlemmernes læring ved at understøtte deres indbyrdes udveksling af erfaringer om den fælles opgave.



### 4 Når der opstår konflikter i teamet

Teamorganisering og andre arbejdsformer, som bygger på en høj grad af selvledelse, bruges ofte til at håndtere høj kompleksitet i organisationer. Antagelsen er, at komplekse arbejdsopgaver, som kræver tilpassede og skræddersyede løsninger, ikke kan styres meningsfuldt oppefra. Derfor delegeres ansvar og opgaver til medarbejdere og team, der er tættere på udfordringerne.

Det betyder ofte, at indbyggede modsætninger eller dilemmaer i opgaveløsningen flytter med ud i teamene. Selv hvis det fælles formål og teamets opgaver er klare, kan der fx opstå uenighed eller konflikter om:

- **Metoder** – dvs. hvilke midler, metoder og procedurer, der er bedst egnede til at opnå et bestemt pædagogisk mål. Det vil ofte være en naturlig del af teamets opgave at overveje og beslutte dette.
- **Værdier** – det kan fx handle om forskellige faglige eller personlige opfattelser af, hvad der er rigtigt og forkert, eller om, at bestemte (fag)grupper har hver deres opfattelse af, hvilke værdier samarbejdet i teamet bør bygge på eller stræbe efter.
- **Ressourcer** – dvs. om den rette prioritering af penge, plads, tid, personale og andre knappe ressourcer. Hvem har det største reelle behov? Tænker det enkelte medlem på egne behov eller på teamets som helhed?

Konflikter om disse spørgsmål er ikke nødvendigvis dårlige. De kan være en kilde til fælles faglig afklaring og udvikling, hvis de håndteres ordentligt – fx i en åben, respektfuld og problemløsende ånd. Det kan derimod gå ud over trivslen, hvis de mere opgaveorienterede konflikter suppleres med eller udvikler sig til:



- **Rollekonflikter**, hvor roller og forventninger internt i teamet ikke bliver ordentligt afklaret. Det angår ofte, hvor meget ledelse en teamkoordinator eller -leder skal påtage sig, eller om nogle fagligheder har højere status end andre.
- **Personlige konflikter**, der kan handle om identitet, selvværd, konkurrence, afvisninger, tillidsbrud og andre følelsesmæssige uoverensstemmelser. Det er ofte de konflikter, der både er sværest for teamet at håndtere, og som går hårdest ud over trivslen – for hele teamet og/eller for den eller dem, der kommer i klemme.

Mange personlige konflikter i team opstår, fordi rammerne omkring arbejdet ikke er klart definerede, eller at teamet skal løse en opgave, der i sig selv rummer konflikter. På den måde kan organisatoriske eller strukturelle konflikter ende som personlige konflikter.



## 5 Når samarbejdet ikke løfter sig

En af de almindelige begrundelser for teamarbejde er, at det er en hensigtsmæssig måde at løse komplekse problemer, som kræver forskellig viden og indsigt. Ved at bringe flere personer med forskellige fagligheder sammen forventer man, at teamet sammen leverer bedre løsninger, end hvis opgaven skulle løses af enkeltpersoner. Man håber på en synergieffekt: at  $2 + 2 = 5$ .

Problemet er, hvis man nøjes med at håbe. For der er ingen garanti for, at synergieffekterne opstår af sig selv. Tværtimod kan der umiddelbart ske det modsatte: at  $2 + 2 = 3$ .

Det kan skyldes, at det er vanskeligt at forene forskellige fagligheder. Eksempelvis fordi deltagerne i teamet ikke taler samme faglige sprog eller har forskellige faglige perspektiver på og erfaringer med opgaven.

Det tager tid at lære at arbejde effektivt sammen i et team – ikke mindst, hvis deltagerne er meget forskellige. Derfor kommer de fælles resultater ikke altid så hurtigt, som ledelsen eller teamet selv havde forestillet sig, og dét kan let blive en kilde til frustrationer i og omkring teamet.

*I næste kapitel ser vi nærmere på nogle af vejene til at forebygge eller håndtere nogle af de typiske problemer i teamorganiseringen og dermed udnytte potentialerne i velfungerende team.*

# Kapitel 3

## Fem veje til bedre team

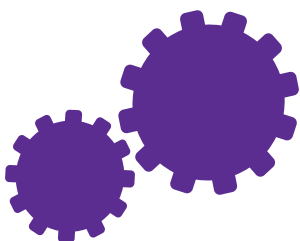


Teamsamarbejde kan som beskrevet i de foregående kapitler rumme både gevinster og problemer og er i sig selv ingen garanti for hverken kvalitet, effektivitet eller trivsel. Udbyttet af teamsamarbejdet afhænger i meget høj grad af, hvordan det organiseres, praktiseres og ledes.

I dette kapitel præsenterer vi følgende fem hovedveje, der fører teamet væk fra de typiske problemer i teamorganisering og i retning af et styrket samarbejde om en fælles opgave:

1. At sikre ledelse af teamet
2. At afklare medledelse internt i teamet
3. At fokusere på kerneopgave og resultater
4. At opbygge en lærende samtalekultur
5. At styrke kommunikation og relationer i teamet.

Sidst i kapitlet præsenteres den enkle dialogmetode Håndslaget, som teamet kan bruge til at afklare blandt andet retning, roller og relationer i samarbejdet.



### 1 At sikre ledelse af teamet

Det er en udbredt misforståelse, at team ikke behøver ledelse. Der er stadig brug for ledelse ofte – blot i en form, som i højere grad understøtter teamets evne til at lede sig selv. Det er således vigtigt:

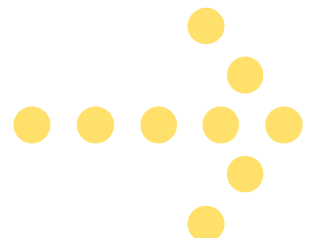
- at der er klare rammer for arbejdet
- at forventningerne omkring arbejdsopgaven er afstemt
- at det er klart, inden for hvilket handlerum teamet selv kan disponere og træffe beslutninger, og hvor ledelsen træder til.

Man kan med fordel sondre imellem ledelse af teamet og medledelse i teamet.

Ledelse af teamet udøves af den “eksterne” leder uden for selve teamet (fx den pædagogiske leder eller skolelederen). Det handler typisk om den strategiske og udviklingsorienterede ledelse af teamet, fx:

- ændringer af teamets mål, opgaveportefølje, sammensætning og ressourcer
- udvikling af teamenes faglige arbejde og metoder
- personudskiftninger og personaleledelse i tilknytning til teamet.

I en rapport, udarbejdet af Rambøll og en række forskningsinstitutioner, foreslås det, at skoleledelsen blandt andet “professionaliserer forskellige typer af samarbejde, herunder teamorganiseringen, ved at udarbejde strategier og regler for samarbejdet samt ved at foretage en klar prioritering og fordeling af ressourcer”. Derudover anbefaler rapporten, at skoleledelsen “deltager aktivt i udvikling, faglig sparring og evaluering af undervisningens indhold og metoder”. (Rambøll Management Consulting m.fl, 2014)





I den daglige praksis kan lederen derfor bidrage til teamets virke og trivsel ved:

- at sikre maksimal klarhed om teamets formål, kerneopgave, rolle og funktion i organisationen.
- at sikre, at teamets rammer og ressourcer matcher dets opgaver og succeskriterier
- at vise aktiv og opsøgende interesse for teamets bidrag til kerneopgaven – fx ved at deltage i møder eller overvære undervisningen og give feedback og sparring
- at påskønne teamets resultater og dets arbejde med at reflektere over og udvikle egen praksis.
- at inspirere teamet med nye metoder og faglig viden
- at være let tilgængelig for sparring med en eventuel teamleder eller -koordinator
- at være med til at løse konflikter, der opstår internt i teamet
- at løfte opgaver ud af teamet, som forhindrer det i at løse sine opgaver.

Der er forskellige måder at organisere et team på. Nogle team etablerer sig fra neden, hvor forskellige kolleger slutter sig sammen omkring bestemte opgaver. Andre team nedsættes af ledelsen eller opstår som en blanding. Det er ledelsens opgave med mellemrum at vurdere, om alle team bidrager til løsning af kerneopgaven, og om de fortsat har en funktion og fungerer som team. Måske fungerer teamet så dårligt, at det er svært at rette samarbejdet op. I sådanne tilfælde kan det være nødvendigt enten at nedlægge teamet eller viske tavlen ren og starte helt forfra. Inden et team nedlægges, er det ofte en god idé at evaluere eller samle op på teamets erfaringer. Dette kan både deltagerne og ledelsen tage med sig, når de fremover skal etablere eller indgå i team.

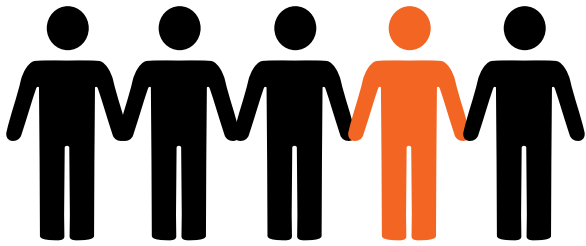
## Pædagogisk ledelse af team

Blandt lederens opgaver er den faglige/pædagogiske ledelse af team. Den handler om at professionalisere samarbejdet om teamets kerneopgave. Det kan ifølge den newzealandske læringsprofessor Viviane Robinson blandt andet omfatte:

- at fastlægge og kommunikere læringsmål og -forventninger til både pædagogisk personale og elever
- at sikre, at ressourcerne allokeres til prioriterede læringsmål
- at involvere sig direkte i at planlægge og koordinere undervisning og læringsplaner
- at fremme medarbejdernes deltagelse i læring og udvikling
- at sikre et miljø, hvor medarbejdere og elever kan fokusere på undervisning og læring.

Kilde: Ansel-Henry: Pixi om elevcentreret ledelse.





## 2 At afklare medledelse internt i teamet

Foruden ledelse oppe- eller udefra vil teamet ofte have brug for at afklare sine interne ledelsesforhold. Også her kan det være relevant, at skolelederen sætter de overordnede rammer og giver teamlederen eller -koordinatoren et mandat. Det er vanskeligt udelukkende at agere på et mandat fra gruppen – særligt i en familiekultur.

Medledelse i teamet angår teamets procedurer for at beslutte og koordinere i forhold til de opgaver, teamet har ansvar for. Det handler typisk om de faglige og administrative sider af arbejdet, som placeres hos en person. Mange uddannelsesinstitutioner foretrækker betegnelsen 'teamkoordinator' frem for teamleder – ofte for at betone, at teamet har et fælles ansvar for og mandat til at træffe beslutninger om egne opgaver. Om man bruger betegnelsen teamkoordinator eller -leder er ikke afgørende i sig selv, men det er nødvendigt at foretage en afklaring af indholdet i funktionen. Uklarheder kan nemlig let føre til indbyrdes konflikter og svække samarbejdet. I det følgende bruges betegnelsen teamkoordinator.

Der behøver ikke være nogen modsætning mellem det at have en teamkoordinator og ønsket om fælles, demokratiske beslutningsprocesser. Tværtimod kan det være en del af teamkoordinatorens ansvar at gøre teamets drøftelser åbne og gennemskelige, så alle har lige mulighed for at få indflydelse på beslutningerne.

Det er naturligvis den leder, der er ansvarlig for teamet, der formelt fastlægger teamets formål, frihedsgrader og ledelsesforhold. Men man kan som leder med fordel afstemme forventningerne til både ledelse af og internt i teamet. Fx ved på et møde med teamet at bede teammedlemmerne formulere deres forventninger til henholdsvis lederrollen (uden for teamet), teamkoordinatorrollen og til teamdeltagernes eget bidrag til koordinationen i teamet. *Se også dialogmetoden Håndslaget på side 17.*

En af teamkoordinatorens opgaver vil ofte være at lede teamets møder – hvis da ikke teamet har besluttet at lade denne funktion gå på omgang. Det er under alle omstændigheder godt at afklare, hvad der ligger i mødelederens funktion. Omfatter den fx at sikre:

- at der foreligger en dagsorden før mødet.
- at der er klarhed over, hvem der skal forberede hvilke punkter
- at mødet indledes med en afklaring af, hvad der skal nås på mødet, hvor lang tid man har – og eventuelt en prioritering af dagsordenspunkterne
- at mødetiden bliver brugt effektivt
- at drøftelserne holder sig til dagsordenspunkterne
- at alle medlemmernes synspunkter bliver hørt
- at kommunikationen til og fra teamet bliver klar og tydelig
- at interessemodsætninger og konflikter bliver synliggjort og undersøgt
- at processen på mødet fører frem til fælles beslutninger
- at mødet munder ud i klare aftaler om, hvem der gør hvad og hvornår.

## Begejstring og belastning

Begejstring og belastning er ofte to sider af samme sag i teamsamarbejdet. Det, der begejstrer den ene deltager, kan belaste den anden; og det, der den ene dag begejstrer, kan belaste den næste.

Eksempelvis kan uforudsigeligheden i arbejdet være noget, nogle sætter stor pris på. Det begejstrer dem, at hver dag ikke ligner den forrige, og at de aldrig ved, hvad dagen – og teamsamarbejdet – bringer. For andre er det netop det, der opleves som belastende.

Inden for en mere traditionel arbejdsmiljøforståelse vil handlingsanvisningen ofte være at reducere eller fjerne belastningen, men herved risikerer man, at også de begejstrende dele af arbejdet forsvinder.

Derfor er det i et team vigtigt løbende at afstemme med hinanden, hvad der henholdsvis begejstrer og belaster den enkelte og teamet.

Kilde: [trivseliteams.dk](http://trivseliteams.dk).



### 3 At fokusere på kerneopgave og resultater

Teamsamarbejde indføres ofte med det formål at styrke medarbejdernes indbyrdes videns- og erfaringsudveksling for på den måde at skabe forudsætningerne for at forbedre undervisning og læring. Teamsamarbejdet er således ofte født med det formål at understøtte og udvikle kerneopgaven: at sikre elevers, kursisters eller studerendes læring og trivsel.

Den newzealandske uddannelsesforsker John Hattie har grundigt analyseret, hvornår eleverne får mest ud af undervisningen. Han konkluderer ikke overraskende, at det er, når underviserne 1) har en klar idé om, hvad de vil opnå med deres undervisning og 2) kommunikerer denne hensigt klart til eleverne og giver dem feedback i forhold til læringsmålene.

Som underviser har man således den dobbelte opgave at klargøre målene og vurdere effekten af sin egen indsats. Teamet er et oplagt sted at forankre disse refleksioner. Her kan underviserne i fællesskab diskutere og planlægge undervisningsforløb, dele viden og ressourcer, udveksle erfaringer og give hinanden faglig sparring og konstruktiv kritik – alt sammen med udgangspunkt i de fælles mål for kerneopgaven.

For at bevare fokus på “læringseffekten”, er det vigtigt for teamet at fastholde tre punkter på den fælles dagsorden:

- Hvad er de vigtigste læringsmål?
- Hvilke pædagogiske/didaktiske virkemidler er de bedst egnede?
- Hvordan går det med at nå målene?

Det virker indlysende, men giver i praksis langt fra sig selv – blandt andet på grund af den typiske funktionalitetslogik. Derfor er det centralt, at ledelsen bakker teamet op i dette fokus – fx ved at hjælpe med at skabe rammerne for og sikre tid til den type af lærende samtaler.

## Kerneopgave og psykisk arbejdsmiljø

Dialog om kerneopgaven – fx i teamet – kan være et nyttigt afsæt for at styrke det psykiske arbejdsmiljø for undervisere og forskere, fordi man derved blandt andet kan:

- øge fokus på samarbejde og samarbejdsevne
- skabe fælles faglige mål og styrke hinanden i at nå dem
- tænke psykisk arbejdsmiljø og den daglige opgaveløsning endnu bedre sammen.

Gode spørgsmål til at komme i gang med at tale om kerneopgaven:

- Hvad er organisationens kerneopgave?
- Hvordan bidrager vores team til kerneopgaven?
- Hvordan bidrager jeg selv til kerneopgaven?
- Hvordan understøtter teamet et godt samarbejde omkring kerneopgaven?
- Hvordan understøtter jeg selv et godt samarbejdet omkring kerneopgaven?

Kilde: Akademikerne & Styrelsen for Videregående uddannelser: FOKUS Inspirationskatalog med fokus på psykisk arbejdsmiljø og dialog for universiteter og forskere.

## Klædt på til team

Et velfungerende teamsamarbejde opstår ikke automatisk, blot fordi man på arbejdspladsen beslutter sig for at indføre teamorganisering.

Deltagerne i teamet skal klædes ordentligt på til opgaven. De skal forstå målet med teamorganiseringen og deres rolle i den. Dette kræver som minimum information og forventningsafstemning om sammenhængen mellem:

- *målet* med teamorganiseringen
- de *værdier*, teamsamarbejdet skal præges af
- de *kompetencer*, der er nødvendige i teamsamarbejdet
- den *adfærd*, I ønsker i teamsamarbejdet
- de *praktiske vilkår* for samarbejdet (lokaler, tid, ressourcer).

I nogle tilfælde vil der være brug for at styrke deltagerens teamkompetencer som samarbejde, kommunikation, konfliktløsning, mødeledelse mv. Det kan fx være i form af (fælles) uddannelse eller andre former for kompetenceudvikling.



brede refleksion. I andre team kan enten en stærk konsensuskultur eller indbyrdes konflikter stå i vejen for en helt åben, (selv)kritisk og lærende dialog.

For at fremme en mere lærende samtalekultur kan teamet forsøge at afklare følgende spørgsmål:

### 4 At opbygge en lærende samtalekultur

For hvis et team skal være rammen om læring og udvikling, skal det være i stand til at føre professionelle samtaler om sin egen opgave, og hvordan den skal løses i praksis. Her er en alt for stærk familiekultur ofte en barriere, og ledelsen har en vigtig opgave i at etablere de rette rammer og anerkende teamets indsats for at styrke den interne læring.

At en samtale er lærende indebærer, at den som minimum er:

- *Fokuseret* – dvs. handler om ét fagligt emne, der er relevant for hele teamet eller for nogle af medlemmerne.
- *Informeret* – dvs. foregår på et nogenlunde fælles grundlag af fakta, data, viden og begreber.
- *Reflekteret* – dvs. åbent og undersøgende forhold sig til emnet, belyser det kritisk og nysgerrigt fra forskellige vinkler.
- *Løsningsorienteret* – dvs. fører frem mod en afklaring eller beslutning, som team eller teammedlemmer kan bruge i praksis.

De fleste team har lærende samtaler, men ikke alle bruger dem bevidst, systematisk eller hyppigt nok, fordi teamet ofte også har andre, mere praktiske opgaver. Som nævnt i kapitel 2 bliver nogle team meget løsningsorienterede, men glemmer måske en

- *Hvad vil vi gerne have lærende samtaler om?* Fx fælles didaktiske temaer i undervisningen, enkelte medlemmers pædagogiske udfordringer, etiske dilemmaer, følelsesmæssige belastninger i forhold til særligt vanskelige elever e.l.
- *Hvilket fælles grundlag har vi at tale ud fra?* Fx evalueringer i forhold til læringsmål, faglige oplæg, præsentation af cases, personlige fortællinger, observation af hinandens undervisning e.l.
- *Hvilke metoder bruger vi i samtalerne?* Fx coaching, sparring, supervision, reflekterende team eller andre særlige dialogformer. Læs mere om samtaletyper i hæftet i 'Gode kollegiale samtaler'.
- *Hvor meget tid sætter vi af?* Vil vi fx dedikere en del af hvert møde til en lærende samtale, eller vil vi hellere afsætte hele møder med bedre tid til at komme i dybden med et tema?

At etablere og udvikle en kultur for lærende samtaler i teamet handler grundlæggende om at etablere et tillidsfuldt miljø, hvor det er trygt at give og modtage feedback, hvor man kan være professionelt uenige uden at slide på de personlige relationer, og hvor man tør dele tvivl, usikkerhed og fejl – i vished om, at andre ikke vil misbruge ens sårbarhed.

## 5 At styrke kommunikation og relationer i teamet

Teamorganisering kan være et godt svar på det stigende behov for indbyrdes koordination på tværs af faggrupper og funktioner i uddannelsessektoren. Det stærke fokus på at koordinere samarbejdet om kerneopgaven gør det stadig vigtigere, at deltagerne i et team med en fælles opgave forstår og respekterer hinandens arbejde og formår at kommunikere godt om opgaveløsningen. Den amerikanske forsker Jody Hoffer Gittell kalder dette for *relationel koordinering*.

Gittell finder en tydelig sammenhæng mellem graden af relationel koordinering og både effektivitet, kvalitet og trivsel. Ifølge hende har den relationelle koordinering allerstørst værdi, når der skal samarbejdes om en opgave, hvor flere parter er indbyrdes afhængige af hinanden for at kunne løse opgaven godt.

Det kan fx være et team i uddannelsessektoren, hvor det er afgørende, at flere undervisere omkring samme klasse, hold eller årgang samstemmer deres indsats, eller hvor undervisere er afhængige af pædagoger, psykologer eller andre faggrupper for at lykkes med en fælles kerneopgave.



Der er syv elementer i Gittells model for relationel koordinering. Tre, der handler om kvaliteten af relationerne mellem de involverede parter, og fire om kvaliteten af den indbyrdes kommunikation. I kan i teamet bruge modellen til at drøfte følgende spørgsmål om hver af de syv elementer:

### Hvordan er jeres indbyrdes *relationer*?

- Har I **fælles mål**? Har I et fælles billede af jeres kerneopgave? Har I sat konkrete mål for de resultater, I ønsker at skabe – fx læringsmål?
- Har I **fælles sprog og viden**? Har I et fælles fundament af viden, erfaringer og begreber om den opgave, I skal løse sammen?
- **Udviser I gensidig respekt**? Anerkender I hinandens rolle i og bidrag til at nå de fælles mål?

### Hvordan er jeres indbyrdes *kommunikation*?

- **Er den hyppig**? Har I fx aftalt, hvor ofte I skal mødes for at lykkes med jeres opgave?
- **Er den rettidig**? Hvordan kan I få fat på hinanden, når I har brug for at koordinere mellem teammøderne?
- **Er den præcis**? Taler I konkret og direkte om jeres mål og opgaver i teamsamarbejdet?
- **Er den problemløsende**? Er I målrettede, konstruktive og hjælpsomme i jeres dialog om de vanskeligheder, I støder på i opgaveløsningen?

Der er udviklet et videobaseret undervisningsforløb, der guider jer igennem dialogen om, hvordan I styrker samarbejdet om kerneopgaven ud fra begreberne om relationel koordinering. Læs mere om dette på styrksamarbejdet.dk.

### Fire værktøjer til teamsamarbejde



**Tjek på teamet** – et teamudviklingsværktøj til at hjælpe team med at blive mere velfungerende og effektive. Find det på [attractor.dk](http://attractor.dk).

**Domæneteorien** – en tilgang til at forbedre kommunikation og samarbejde i teamet.

Værktøjer til at arbejde med jeres **samarbejde, dialog og relationer**.

Værktøjer til at arbejde med **vision og mening i teamsamarbejdet**.

De sidste tre værktøjer er udarbejdet for BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration kan findes på [stressfrihverdag.dk](http://stressfrihverdag.dk)



# Dialogmetode i teamet

## Et håndslag på samarbejdets principper

Håndslaget er en enkel metode til at sikre, at I i teamet får afstemt forventningerne til hinanden og har tydelige indbyrdes aftaler om teamsamarbejdets fem "fingre": jeres rammer, retning, roller, relationer og regler.

Metoden er inspireret af organisationskonsulent Camilla Raymonds bog Arbejdsrelationer og relationsarbejde (2013). I kan både bruge Håndslaget, når teamet etableres, reorganiseres, får nye opgaver, støder ind i problemer eller bare har brug for et serviceeftersyn.

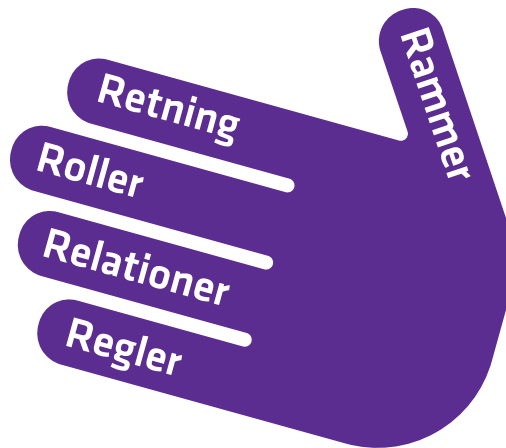
Grundtanken i Håndslaget er at drøfte alle teamsamarbejdets fem fingre grundigt igennem – fx ud fra nedenstående spørgsmål:

**RAMMER:** *Hvilke ressourcemæssige, fysiske og organisatoriske rammer arbejder vi inden for? Hvilke deadlines har vi? Hvor meget tid er der afsat til teamarbejdet?*

Rammefingeren er vigtig for at få et realistisk fælles billede af, hvilke vilkår for teamarbejdet, der ligger fast, og hvilke rammer teamet selv kan være med til at udvide eller påvirke.

**RETNING:** *Hvilken retning skal vi gå, og er vi enige om, hvor den fører os hen? Hvordan sikrer vi, at vi alle trækker i den samme retning – og hvad gør vi, den dag vi opdager, at vi trækker i hver vores?*

Retningsfingeren hjælper jer med at fokusere på mål og resultater. Vær opmærksom på, at der kan være flere delmål, og at målene kan ændre sig undervejs.



### Lederens rolle i metoden

I Håndslaget drøfter I blandt andet rammer og retning for teamsamarbejdet.

Denne drøftelse foregår inden for de rammer, jeres ledelse og organisation har defineret for teamsamarbejdet.

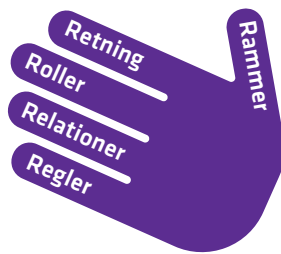
Bed derfor jeres leder om at give sine svar på disse spørgsmål – fx ved at deltage på det møde, hvor I drøfter samarbejdets principper.

I kan også bede jeres leder om i en periode lige efter mødet at være særlig opmærksom på, at I overholder det, I har givet håndslag på.

**ROLLER:** *Hvordan fordeler vi roller mellem os? Hvordan sikrer vi, at alle roller bliver besat? Hvilke krav stiller vi til hinanden i de roller, vi påtager os? Hvilke særlige forventninger er der til rollen som teamleder eller -koordinator.*

Rollefingeren hjælper jer med at få styr på, hvad I forventer af hinanden, og hvordan I bedst kan gøre jeres forskelligheder til en styrke for teamet.





**RELATIONER:** *Hvordan ønsker vi, at de sociale og arbejdsmæssige relationer udvikler sig mellem os? Hvad kan vi gøre for, at det vil ske? Hvad skal vi undgå? Hvilke erfaringer har vi fra tidligere processer, som kan gavne os nu?*

Relationsfingeren er central, fordi I næsten altid kan mærke det på jeres relationer, hvis der er noget galt i en af de andre fingre.

**REGLER:** *Hvilke spilleregler skal gælde for vores team? Hvordan gør vi dem brugbare og undgår, at de kommer til at begrænse vores handlemuligheder? Hvilke brugbare erfaringer fra andre sammenhænge har vi med spilleregler?*

Regelfingeren peger på, at det er vigtigt at sætte ord på jeres forventninger til hinanden. Det, der virker selvindlysende for én, er det måske ikke for alle.

### Sådan kan I gennemføre Håndslaget

1. Sørg for, at I fra ledelsen har den nødvendige viden om teamets rammer og retning til at kunne udføre øvelsen på et kvalificeret grundlag. Bed eventuelt jeres leder om at være med til at udføre øvelsen.
  2. Aftal, hvem der styrer øvelsen, og hvem der skriver ned på en computer undervejs.
  3. Gennemgå alle fem fingre sammen. Brug fx de kursiverede spørgsmål oven for. Del spørgsmålene ud til teamets medlemmer, og lad dem reflektere nogle minutter for sig selv. Imens skriver referenten de fem fingertemaer op på en tavle eller fem flipovers.
  4. Lad deltagerne efter tur byde ind med én finger ad gangen. Notér deltagerens input på tavlerne i stikordsform (evt. på post-its) – og så præcist som muligt i referatet.
- Hold en pause.*
5. Lad referenten bruge pausen til at skrive et kort aftalepapir sammen – ud fra det, I er nået frem til – så vidt muligt med de ord og udtryk, deltagerne selv har brugt.
  6. Print og udlevér aftalepapiret til alle deltagerne. Bed om deres kommentarer: Er der noget, der er misforstået – eller anderledes, end de har tænkt det?

#### *Afslut mødet*

7. Indarbejd efter mødet alle kommentarer i det oprindelige aftalepapir, og giv den godkendte version til deltagerne.
8. Hold øje med, om aftalepapiret holder. Tag det frem med mellemrum, og tjek, om I stadig følger jeres fælles principper for samarbejdet – og om der er brug for at justere enten aftalen eller jeres praksis.

Sker der senere afgørende ændringer i jeres forventninger eller vilkår undervejs, kan I gentage processen.

# Kapitel 4

## Teamsamarbejde i praksis



## Klare mål og fælles lup på alle elever

**Selvstyrende lærerteam på Flemming Efterskole betyder fælles fokus på elevernes læring og trivsel. Og så gør teamene vikarer overflødige og giver lærerne arbejdsglæde, frihed og ansvar.**

Flemming Efterskole ligger i toppen blandt efterskolerne i Danmark, når det handler om at løfte eleverne fagligt. Skolens lærere har de sidste ti år været organiseret i selvstyrende team, og forstander Ole Vind mener, at de selvstyrende lærerteam har en stor del af æren for de flotte faglige resultater.

“Når lærerne har friheden til selv at planlægge, betyder det også, at de i langt højere grad tager ansvar og involverer sig. Jeg oplever, at det giver meget mening for dem. Så jeg tilskriver også vores evne til at løfte eleverne, at lærerne tager det ansvar, som de gør, og at vi har arbejdsformen med team,” siger Ole Vind.

Helle Hansen har været lærer på efterskolen i 22 år og er teamleder for et team med fire lærere i alt, der sammen dækker tre klasser. Skolens lærere er inddelt i tre selvstyrende team, der selv lægger skemaer, styrer holddelinger og resten af organisationen af undervisningen.

“Teamsamarbejdet gør, at vi både som lærergruppe, som lærere og som faglærere bliver dygtigere. Vi sparrer med hinanden, giver gode ideer og taler åbent med hinanden om både gode og dårlige erfaringer fra undervisningen. Det rykker eleverne, og det udvikler os som lærere,” siger Helle Hansen.

### Mål for alle elever

Teamet mødes et par gange om måneden. Elevernes læring er på dagsordenen på alle møder. Ved teammøderne i begyndelsen af året, op til efterårsferien, vinterferien og i slutningen af året kommer alle elever op på projektoren og bliver gennemgået systematisk af lærerne i teamet.

“Vi sætter løbende lup på alle elever med afsæt i deres trivsel. Trivsel er fundamentet for, at de kan lære, og hænger derfor ofte tæt sammen med deres faglige udvikling og resultater,” forklarer Helle Hansen.

I begyndelsen af skoleåret aftaler lærerne individuelle mål for efterskoleopholdet med hver enkelt elev. Alle elever har derfor et sæt klare personlige mål, sociale mål, boglige og faglige mål samt idrætslige mål, som de forfølger og løbende bliver evalueret på gennem skoleåret. Målene bliver brugt, når teamet taler om elevernes udvikling, og når lærerne løbende giver eleverne feedback på deres udvikling.

### **Ikke tilfældig snak på lærerværelset**

Det, at alle klassens lærere er samlet i ét fælles team, gør også, at de har langt bedre mulighed for ikke bare at strukturere deres egen tid og undervisning, men også kan rykke hurtigt og effektivt, hvis der er problemer eller tegn på mistrivsel hos elever eller i klassen.

“Fordi alle i teamet underviser i og samarbejder om de samme klasser, er vi tæt på dem. Vores samarbejde i teamet er struktureret og tæt, så når der er noget, vi skal følge op på eller arbejde med, kan vi gøre det med det samme. Det er ikke bare noget, vi tilfældigt taler om på lærerværelset. Som lærerteam mødes vi løbende, er tæt på eleverne og kan støtte dem fagligt, men også personligt og socialt,” forklarer hun.



Vores samarbejde i teamet er struktureret og tæt, så når der er noget, vi skal følge op på eller arbejde med, kan vi gøre det med det samme. Det er ikke bare noget, vi tilfældigt taler om på lærerværelset.



### **Flemming Efterskole**

Flemming Efterskole er en af Danmarks cirka 260 efterskoler. Det er en grundtvigsk efterskole med fokus på boglige fag og gymnastik. Der går cirka 200 elever på skolen fordelt på 9. og 10. klassetrin. Der er omkring 45 ansatte på skolen.

At gå på efterskolen handler både om at udvikle sig fagligt, personligt, socialt og idrætsligt. En væsentlig del af efterskolelivet er derfor fritiden, og den tænker teamet også ind i arbejdet med elevens udvikling. Måske ved Helle Hansen fra teamsamarbejdet, at en elev har det svært i boglige fag, men kan til gengæld se, at vedkommende giver den gas på fodboldbanen. Det betyder, at hun som fodboldunderviser bevidst kan bruge den viden og have fokus på at give eleven feedback og anerkendelse til fodbold.

### **Teamet giver flere nuancer på elevens udvikling**

Helle Hansen giver et eksempel på, hvordan teamet arbejder med elevernes trivsel og læring: I begyndelsen af dette skoleår var der fx i én af teamets klasser en dreng, der var ret inaktiv i undervisningen. Det kom hurtigt på dagsordenen til et teammøde.

“Teamet er et stærkt apparat, fordi vi lærere har hver vores faglige tilgang til eleverne. Det giver nogle vigtige nuancer på eleverne. Hvis du sad alene som lærer, ville du måske hælde til at sige ‘det er træls, han er også en bandit’,” forklarer hun og peger på, at den klare styrke ved at arbejde med elevernes læring og trivsel i teamet er, at man som lærer får et langt mere nuanceret blik – hvad enten man ender med at blive bekræftet i eller få modspil til sine antagelser og observationer.

“I teamet har vi hver vores vinkel, når vi drøfter eleverne. Den nuancering er vigtig, når vi skal handle og sætte ind – fx over for denne her dreng. På mødet diskuterede vi, hvad vi så, hvad der skulle til for at ændre hans udvikling og vurdere, hvem der skulle tale med eleven og forældrene,” forklarer hun.

## Mentor og feedback

På Flemming Efterskole har alle elever en af deres lærere som mentor. Elevens mentor sidder også i teamet, så derfor blev det ham, der skulle tage en samtale med drengen med udgangspunkt i hans mål for året.

Samtidig italesatte lærerne udfordringen for forældrene til en forældresamtale og iværksatte forskellige tiltag i undervisningen både i de enkelte fag og på tværs af fag. Fx udvalgte de en ny sidemakker til eleven, og i dansk, hvor Helle Hansen er lærer, satte hun ham bevidst i gruppe med en bestemt elev på et novelleprojekt.

“De to ville ikke have arbejdet sammen, hvis jeg ikke havde sat dem sammen. Begge endte med at få noget ud af det. Drengen blev bidt af processen og ikke mindst den evaluering, de fik. Og det er jo en del af det: Når man sætter lup på en elev og laver mål og en plan, så skal man også være skarp på at give en reel og brugbar feedback og italesætte, at man ser en udvikling,” understreger hun.

Og det med at følge op og evaluere gælder også internt i teamet, hvor det er et område teamet løbende prøver at forbedre.

“Når man oplever, at en elev er kommet på rette spor, kan det være let konstatere ‘nåh, nu kører det med ham eller hende’. Men dér er vi også blevet skarpere på at få gjort status og givet feedback på teammøderne på de elever, vi har lavet en indsats med,” siger Helle Hansen.

## Styrer selv holddeling

For efterskoleleverne betyder teamorganiseringen altså, at de bliver fulgt tæt fagligt og trivselsmæssigt, og rent praktisk får de en sammenhængende hverdag med et fast hold af lærere. Således findes begrebet vikar ikke på skolen. Hvis engelsklæreren fx er syg, dækker en anden lærer fra teamet undervisningen. Hvis det er matematiklæreren, der tager over, bliver engelsktimen til en matematiktime.

“Vi dækker ind for hinanden, og det betyder, at eleverne mærker sygdom og fravær langt mindre. Selvom jeg er til kamp med fodboldholdet, er der altid en kendt lærer, som kan tage over og fortsætte sit eget forløb i klassen,” forklarer Helle Hansen.

Teamstrukturen gør det også nemmere at organisere projekter, se film flere klasser samtidig og holde eleverne. Det kan være, at en gruppe elever har brug for at fordybe sig, og en anden gruppe skal have sat turbo på de faglige udfordringer i en periode. Flemming Efterskole har også meget positive erfaringer med at kønsopdele undervisningen i



Teamsamarbejde giver mening organisatorisk, kollegialt, men måske allermest fagligt.

nogle perioder, og det er smidigt at organisere, når teamet er på de samme klasser, kender eleverne og deres mål og selv er herrer over deres skemaer.

## Ledelsesfingeren på pulsen

For lærer Helle Hansen giver det arbejdslivet langt mere mening at have både den frihed og det ansvar, som ligger i de selvstyrende team.

“Teamsamarbejde giver mening organisatorisk, kollegialt, men måske allermest fagligt. Mange lærere har det sådan, at det, der giver én den bedste energi, er mødet med den enkelte elev, den dynamik man har med klassen, og at man er med til at rykke nogen. Og det er blandt andet dét, vi sparrer om i teamet. Jo flere redskaber man har til at optimere læring og trivsel – jo større glæde har man også ved arbejdet,” siger hun.

Men hun understreger, at det kræver en tydelig ledelse, når så meget af styringen ligger i det enkelte team. Derfor er der også løbende både uformelle og formelle møder mellem ledelse og team. Fx er der brug for en tydelig og nærværende ledelse, hvis nogen i teamet ikke løfter lige så meget som de andre – eller hvis nogen lægger alt for meget arbejde, påpeger hun.

“Der er brug for fælles fodslag i et team. Her er vi videnmedarbejdere, og det er også sådan, jeg ser mig selv. Som lærer her har man en udstrakt grad af ansvar og tillid fra ledelsen. Men hverken som teammedlemmer eller teamledere har vi ret, pligt eller lyst til at dunke kolleger oveni hovedet. Det er en opgave for skoleledelsen løbende at italesætte emnet og påpege, hvis noget ikke er o.k.,” siger Helle Hansen.



## Godt teamsamarbejde skal genoplives

**Nye opgaver, nye tider og nye udfordringer for skolen betyder, at teamsamarbejdet løbende skal justeres og nytænkes. Tech College Aalborg var frontløbere med teamsamarbejde allerede i 1999. Skolen er nu i gang med at revitalisere teamsamarbejdet for tredje gang.**

“Der er ikke mange ting her i livet, der bare passer sig selv – hverken et ægteskab eller et teamsamarbejde. Lærerne er pressede på tid, og hvis der ikke er nogen, der udstikker en klar retning for teamsamarbejdet, så forsvinder lysten til udvikling, og man går derhen, hvor man plejer.” Sådan siger lærer Sussie Darwin Madsen, der er en af de erfarne lærere på Tech College Aalborg, der netop nu er i gang med at nytænke teamsamarbejdet i skolens 50 lærerteam.

Skolen har haft teamsamarbejde i over 15 år og er en af pionererne på feltet i erhvervsskolesektoren. Men nu skal teamsamarbejdet revitaliseres, så det i højere grad får et pædagogisk sigte, forklarer pædagogisk chef Gerda Mariager. Teamsamarbejdet skal kort sagt fokusere på elevernes læring.

“Vi kan se, at teamarbejdet er blevet administrativt og organisatorisk – næsten teknokratisk. Vi har hele tiden haft gode intentioner, så det er mærkeligt, at det sker, men det gør det. Pludselig handler teamsamarbejdet om at uddelegere og fordele opgaver og ikke om den gode undervisning og elevernes læring. Jeg ved, at lærerne er kede af, at de ikke når ind til kernen, når det hele går op i ‘lokaler, og hvem kan tage det hold, og hvad gør vi, for Jens-Erik er syg?’,” forklarer Gerda Mariager.



### Tech College Aalborg

Tech College Aalborg er en af de største erhvervsskoler i Danmark. Her uddanner eleverne sig til alt fra tømrere og mediegrafikere til frisører. Skolen er organiseret i ti colleges med hvert sit brancheområde. Aalborg Tekniske Gymnasium er en del af skolen, der har EUX- og HTX-uddannelser samt efteruddannelse. Der går 3.600 fuldtidselever og er omkring 600 ansatte.



Vores ledere skal gå fra at være excel-ledere af undervisningen til pædagogiske ledere i undervisningen.

Hun er primus motor i revitaliseringen, som skal føre til et forpligtende samarbejde om elevernes læringsudbytte i alle team.

#### **Tre bølger: champagne, arbejdstid og læring**

Det er tredje gang, at Tech College Aalborg ryster teamposen.

I 1999 var der både champagne i direktionsglassene og fine diagrammer på overheadprojektoren, da Aalborg som en af de første erhvervsuddannelser indførte selvstyrende team.

I 2007 blev teamsamarbejdet igen gentænkt. Her var skolen en af de første uddannelsesinstitutioner, der kobledede lærernes arbejdstidsaftale og teamsamarbejdet, så der reelt blev afsat timer til samarbejdet.

Nu er det igen tid til at revitalisere teamsamarbejdet med fokus på professionelle læringsfællesskaber på den store uddannelsesinstitution. 32 af skolens pædagogiske ledere og konsulenter har taget et diplommodul for at kunne løfte den nye opgave som ledere med dybere forståelse for lærerarbejdets kerne og udfordringer.

“Vores ledere skal gå fra at være excel-ledere af undervisningen til pædagogiske ledere i undervisningen,” opsummerer Gerda Mariager.

Hun tror på, at teamarbejdet er en af de væsentligste løftestænger i arbejdet med at løse de store udfordringer, erhvervsuddannelserne står med i form af faldende elevtal, politisk ønske om at få langt flere uddannede håndværkere og ikke mindst en erhvervsskolereform med skærpede krav til eleverne.

“Det stiller store krav til os. Vi skal lave en undervisning, der er så fed, spændende og lærerig, at eleverne bliver. Og for at gøre det må vi fyre op under lærernes team, så de i langt højere grad samarbejder om at give eleverne et godt læringsforløb. Vi kan ikke gøre det, som vi gjorde i går. For at vi kan nå i mål, bliver lærerne nødt til at hjælpe hinanden, samarbejde og dele viden, erfaringer og opgaver omkring eleverne. Derfor er teamsamarbejde en nødvendighed,” siger Gerda Mariager.

#### **Vigtigt, hvem der er i teamet**

Den udlægning nikker Sussie Darwin Madsen genkendende til. Hun har været lærer på skolen i ni år og arbejdede før det i folkeskolen, hvor teamarbejde var en naturlig del af hverdagen.

“Jeg tror på, at det gode teamsamarbejde kan løfte mig som lærer. Fx kan jeg få hjælp af mine kolleger til at blive bedre til at inddrage it i undervisningen i stedet for at undgå det. Når teamtankegangen får noget mere fodfæste, giver det grundlag for en masse udvikling både i forhold til undervisningen, eleverne og vi lærere,” siger hun.

Hun peger på, at et godt teamsamarbejde kræver vedholdende fokus fra hele organisationen.

“Tingene sker bare ikke af sig selv. Det er et paradoks, at vi kalder det selvstyrende team, for det kræver ledelse og retning at holde gang i processen i et team,” siger hun.

Helt praktisk skal organisationen tage højde for, at teamet rent faktisk kan mødes.

“Det er helt afgørende, at der er tid og rum til samarbejdet. Det nytter ikke noget, at en del af teamet er blokeret til fælles forberedelse, og andre har undervisning.”



Det er et paradoks, at vi kalder det selvstyrende team, for det kræver ledelse og retning at holde gang i processen i et team.

Hun mener, at ledelsen har en stor rolle i at sammensætte teamet, så de forskellige lærere komplementerer hinanden. Et team fuld af idémennesker fungerer ikke uden nogen til at følge ideerne til dørs, skrive referat og finde ud af, hvem der gør hvad hvornår.

“Teamets sammensætning skal også tænkes ind, når man rekrutterer nye medarbejdere, så man ikke bare fastansætter den nye vikar efter kærlighedsprincippet, hvis teamet nu har brug for en helt anden kompetence,” siger Sussie Darwin Madsen.

#### **Sårbart og blufærdigt**

Hun pointerer, at man ikke må overse den gruppe, der ikke ser lyset i at arbejde i team.

“For nogen føles det grænseoverskridende og som en faglig blottelse at træde ind i et team. Hvis man har været i sektoren i mange år og er skolet som lærer i en anden tid, så kan der være en stor tryghed i at være privatpraktiserende lærer,” siger hun og fortsætter:

“Det er ikke alle, der er teamfrontløbere. Det må vi anerkende og give plads til. Og så må vi stille og roligt få synliggjort de gode historier om teamsamarbejde og dele de gode erfaringer.”

Og netop her har Tech College Aalborg en fordel, fordi skolen er så stor. Selvom der er nuanceforskelle i teamsamarbejdet på de mange forskellige uddannelser, kan man sprede gode erfaringer mellem de mange team på skolen.

“Hvis et team hos tømrerne eller smedene har knækket koden, så har vores organisation volumen til, at vi kan udnytte det, så vi får glæde af erfaringer på tværs af uddannelser,” siger hun.



Teamets sammensætning skal også tænkes ind, når man rekrutterer nye medarbejdere, så man ikke bare fastansætter den nye vikar efter kærlighedsprincippet.

Og det er netop tanken med revitaliseringen af teamsamarbejdet, forklarer pædagogisk chef Gerda Mariager.

Men denne gang bliver det ikke lanceret med champagne og flerfarvede brochurer.

“Vi er alle under et konstant forandringspres i dag, og som medarbejder hverken kan eller skal du stå alene i det. Du må have nogen at læne dig op ad og sparre med, så du kan klare de forandringer, som kommer. Vores lærere har haft rigeligt med OK13, reform og en fyringsrunde i januar, så vi starter bare lige så stille. Vi begynder udviklingsarbejdet i de team, hvor der er noget godt at bygge på – dér hvor arbejdet allerede i dag har fokus på det gode læringsmiljø og elevens læringsudbytte.”



Det er ikke alle, der er teamfrontløbere.  
Det må vi anerkende og give plads til.



# Team kæmper sammen for dannede unge

**Odder Gymnasium vil ikke bare uddanne fagligt dygtige, men også dannede unge med mod på livet. Derfor har dannelse en vigtig plads i gymnasiets målsætning og er også overskriften for arbejdet i skolens lærerteam.**

Både på medarbejder- og elevtilfredshed ligger Odder Gymnasium i top tre blandt gymnasierne i Danmark. Målingerne viser blandt andet, at arbejdsglæden hos medarbejderne ligger nummer ét på landsplan. Samtidig er gymnasiet blandt de bedste gymnasier til at løfte eleverne fagligt. Men på Odder Gymnasium har man ikke kun et mål om at uddanne fagligt dygtige unge. Skolens målsætning er at uddanne dannede og livsduelige unge.

“Vi gør op med konkurrencestatens snævre fokus på præstation og tager i stedet afsæt i en ny dannelsestænkning. Vi vil gerne skabe reflekterede og livsduelige unge, som også kan overvinde tingene, når de bliver svære,” forklarer vicerektor Susanne Th. Jensen.

## Mere end 4 eller 12

Hele tanken om at gøre dannelse til omdrejningspunktet for gymnasiet kommer faktisk fra lærerne, og visionen er dybt integreret i teamsamarbejdet. Ideen blev født til en pædagogisk dag, hvor lærerne systematisk diskuterede udfordringer for elevernes trivsel og læring. Her kom det frem, at lærerne i stigende grad oplevede en tavsheds- og præstati-

onskultur blandt eleverne. Og den udfordring blev dannelsestænkningen svaret på.

“Med fokus på dannelse besluttede vi at gå en helt anden vej. Vi tror, at gymnasiet og livet handler om mere end 4, 7 og 12. Det handler også om at gøre vores unge klar til den tilværelse, der kommer,” siger Susanne Th. Jensen.

## Team er alfa og omega

Gymnasiet arbejder derfor med fire slags dannelse, der gennemsyrrer gymnasieårene: individuel dannelse, faglig dannelse, fællesskabsdannelse og global dannelse. Grundlæggende ønsker skolen, at eleverne bliver robuste, sociale, modstandsdygtige og demokratiske borgere. Og dannelsesfokusset går systematisk igen fra skolens overordnede målsætning over skabeloner til mødedagsordner, opgavebeskrivelser for skolens fagteam, klasse-team, udviklingsgrupper og lærerfunktioner ned til den enkelte elevs personlige mål og portefølje. Det skaber sammenhæng for både teamene, ledelsen og eleverne.

Netop teamorganiseringen spiller en helt central rolle i at føre dannelsesmålsætningen ud i livet.

“For at gøre dannelsesmålsætningen konkret skal der arbejdes i den enkelte klasse, og der er lige så mange løsninger og delmålsætninger, som der er klasser. Vi kunne slet ikke arbejde med dannelses-tænkningen uden vores teamorganisering. Det er teamene, der gør målsætningen operationel og fører den ud i livet. Uden dem ville det forblive fine ord, der hænger og svæver i luften,” siger Susanne Th. Jensen.

## En ægte fælles dagsorden

Heidi Andersen er lærer på Odder Gymnasium og projektleder for skolens karakterfri klasse. Klassen er den ene af to forsøgsklasser, der sidste år blev sat i søen i forbindelse med den nye dannelsesmålsætning. Hendes team har selv udviklet konceptet for klassen. Essensen i den karakterfri klasse er at fjerne det intense præstationsræs – netop for at styrke elevernes dannelse og livsduelighed.

“Når vi tager karaktererne ud af hverdagen, styrker vi eleverne i at arbejde selvstændigt og turde begå fejl,” forklarer Heidi Andersen.

## Odder Gymnasium



Odder Gymnasium er et seks- og syvsporet gymnasium med i alt 530 elever fordelt på 19 klasser. Skolen har fokus på faglighed og har et mål om, at eleverne både bliver kloge, dannede og livsduelige. Der er ansat 52 lærere, og ledelsen består af fire pædagogiske ledere samt en administrativ leder.



Vi kunne slet ikke arbejde med dannelses-tænkningen uden vores teamorganisering. Det er teamene, der gør målsætningen operationel og fører den ud i livet.

Hun oplever målet om dannelse og livsduelighed som en ægte fælles dagsorden i teamet og lærerkollegiet.

“Det er noget, som vi har naturligt fokus på hele tiden. Vi sidder ikke med hver vores dagsorden i teamet, men bruger målsætningen om dannelse, når vi taler om elevernes læring og udvikling. Det er en dagsorden, der ligger tæt på undervisningen,” konstaterer hun.

#### Teamet spiser sin egen medicin

Og det med at turde fejle gælder ikke kun eleverne. Teamet omkring den karakterfrie klasse, der består af otte lærere i alt, tager også deres egen medicin:

“I teamet har vi fra begyndelsen sagt, at hvis vi beder eleverne om noget, så må vi også gøre det selv. Så når vi smider eleverne ud af deres komfortzone, så må vi også kaste os selv ud på dybt vand. Når vi er sammen i det som team, tør vi også prøve noget af i undervisningen, som man ikke ville turde alene. Som lærer vil man rigtig gerne kunne dokumentere, at tingene virker. Det kan man bare ikke altid, når man skal træde nye stier,” siger hun.

Så når der bliver sagt ‘hvad nu hvis ...’ i teamet, er det faste svar ‘skulle vi ikke bare prøve det!’. Og når teamet evaluerer et tiltag, er det lige så legalt at sige, at ‘det var noget hø’, som at sige, at det var en succes. Det er vejen til udvikling.

“Vi er enige om, at hvis vi vil bringe eleverne i retning af at turde, satse og begå fejl, så må vi også som lærere ‘walk the talk,’” forklarer Heidi Andersen.

#### Fra offer til kriger

På Odder Gymnasium er dannelse altså ikke et højt-flyvende ideal, men noget meget konkret i hverdagen. Ud over den karakterfrie klasse er der fire andre projektteam, der arbejder med at udvikle dannelses-målsætningen. En central del af gymnasiets metode er, at eleverne skal forholde sig til deres egen udvikling, lærings- og dannelsesmål. Det dokumenterer eleverne digitalt, så lærerteamet kan følge med.

Lærerne bygger undervisningen og sætter mål på baggrund af viden om de enkelte elever og klasser. Derfor bliver der i begyndelsen af 1.g lavet screeninger af samtlige elevers læsehastighed, sprogfor-



ståelse og matematiske kunnen. Med det skaber lærerne en slags landkort over klassen.

“Med resultaterne kan lærerteamet lave et portræt af klassen og tilrettelægge undervisningen efter det. Det er jo ikke lige meget, om du har 12 eller tre langsomme læsere i en klasse. Det er vigtigt at vide, når teamet og lærerne tilrettelægger undervisningen,” forklarer vicerektor Susanne Th. Jensen og understreger, at målingerne handler om meget mere end elevernes faglige niveau og kompetencer. Elevernes styrker og svagheder bliver nemlig brugt til at skabe både faglige og dannelsesmæssige målsætninger for klassen.

Men hvad har elevernes dannelse og deres niveau i fx matematik at gøre med hinanden? Temmelig meget, forklarer vicerektoren. Hvis der fx er en gruppe elever, som har svært ved matematik og i stor stil står af i faget, så er der ikke blot noget at tage fat på fagligt – men i høj grad også dannelsesmæssigt.

“Det kan fx handle om at forstå, at man som menneske skal lære at stige på, selvom noget er svært. Det kan godt være, at eleven ikke bliver mester i matematik, men alligevel kan finde nøglen og få en fornemmelse af, at han eller hun kan få 2 eller 4 i stedet for -3. Den dér robusthed vil vi gerne lære eleverne. De skal se sig selv som en kriger i stedet for et offer, og de skal væk fra at sidde og gemme sig på strudsemåden i klassen,” forklarer Susanne Th. Jensen. Hun tilføjer, at man på skolen er meget optagede af at bringe eleverne selv på sporet af, hvad de har brug for, så de lærer selv at sætte deres mål og få modet til at nå dem.

### **Kortlægning er nøglen**

I dét pædagogiske arbejde er teamenes kortlægning af klassen og dens elever helt uundværligt. For jo mere teamet ved om de enkelte elever, jo bedre kan lærerne tilrettelægge undervisningen, så eleverne udvikler sig fagligt og dannelsesmæssigt. Det kan fx være gennem elev- og undervisningsdifferentiering eller ved at danne særlige grupper.

“Klasseteamet tolker i fællesskab på klassen. Teamet er dem, der kender klassen og ved, hvad lige netop denne her klasse har brug for. For alle vores klasser har meget forskellige profiler,” siger Susanne Th. Jensen.

Det kan fx være, at der i én klasse er en gruppe piger, der står i vejen for hinanden og giver op, når de skal arbejde sammen. I den situation analyserer lærerteamet i fællesskab det, de ser, og diskuterer, hvilke dannelsesmæssige og faglige delmål der skal sættes for klassen, og hvordan de vil opnå dem. Måske kan teamet se, at eleverne skal lære at sam-

arbejde og styrkes i at holde ud til den bitre ende. Så bliver dét et mål, som teamet arbejder med. Derefter finder lærerne ud af, hvad de skal gøre i dansk, engelsk, historie og de andre fag for at opnå målet. Det er også teamet, der følger op og vurderer, om indsatsen har virket, eller om der skal andre tiltag til. Teamet har både sit eget budget og en bank af timer, de kan bruge til formålet.

“Det er et meget konkret arbejde, som foregår i teamet. Lærerne er i første linje i forhold til eleverne og kan se nogle ting, som vi ikke kan se fra kontoret,” siger hun.

### **Kærlig og kritisk ledelseslup**

Teamene er meget selvkørende, og lærerne skiftes til at være teamledere i både fagteam og studieretningsteam. Det giver en god dynamik samt bred respekt og forståelse for teamlederrollen. Men det betyder langt fra, at ledelsen er overflødig. Når klassens lærere har holdt teammøder i studieretningsteamene, bliver der holdt et dialogmøde med alle årgangens studieretningsledere (en udvidet klasselærerfunktion), ledelsen, en læsevejleder og en studievejleder. Formålet er at få et tydeligt billede af, hvad der foregår i de enkelte klasser og lære af hinandens løsninger på tværs af klasser og team. Her byder ledelsen ind som både nysgerrig sparingspartner og djævlens advokat – og inddrager alt fra skolens målsætning til klassens karakterer.

“Jeg kan fx spørge om, hvordan den ene eller den anden løsning spiller ind på klassens resultater eller teamets forskellige målsætninger. Eller hvorfor en klasse klarer sig anderledes i to fag end i resten af fagene. Det er ikke sådan, at alt, vi gør, skal være evidensbaseret, men vi vil gerne bygge beslutninger på en ret sikker viden og evaluere på, hvad der virker, og hvad der ikke virker hos eleverne og i vores team,” siger vicerektoren.





## Når teamet udvikler og underviser sammen

**Fire lærere blev håndplukket til at være team, da Københavns VUC skulle løse en helt ny opgave med at lære kokkelever gastrodansk. Med intenst teamsamarbejde har de løst opgaven – og vundet en pris for det.**

Selvom man brænder for at lave mad, er det umuligt at uddanne sig til kok, hvis man ikke kan kende forskel på ordene jasminris, brune ris og piskeris. Derfor fik Københavns VUC til opgave af Hotel- og Restaurantskolen at lave et intensivt sprogforløb

i 'gastrodansk' for kokkelever med anden etnisk baggrund end dansk, som var i fare for at droppe ud af deres uddannelse på grund af sproglige problemer.

Opgaven har KVUC løst så godt, at de udover flotte resultater for kursisterne vandt VUC Uddannelsesprisen i 2014 for det intensive og målrettede uddannelsesforløb, som teamet har udviklet i tæt samarbejde med erhvervsuddannelsen. Og netop teamsamarbejdet mellem de fire lærere og udviklere af branchedansk-forløbet har været afgørende for succesen. Helt fra begyndelsen var uddannelseschef Anne Jelsø på KVUC overbevist om, at opgaven med at udvikle det nye forløb skulle løses af et team. Hun sammensatte derfor et team af fire lærere med komplementære kompetencer specielt til opgaven.

### KVUC



Københavns VUC (KVUC) er landets største voksenuddannelsescenter. På KVUC læser kursisterne almen voksenuddannelse (avu), hf, gymnasiale suppleringskurser (gs) og forberedende voksenuddannelse (fvu). Der arbejder omkring 400 lærere og går hvert år over 13.000 kursister på KVUC.

### Asfaltering, mens vi kører

To af dem var Karen Thygesen og Bitten Sandahl Skov. Sammen med kollegerne Susanne Jensen og Fie Stauner Larsen har de gennem de sidste tre år udgjort teamet for branchedansk. Teamet fik den pædagogiske udviklingsopgave med at skabe gastrodansk-forløbet i juni lige før sommerferien, og det første seksugers forløb skulle være klar til at gå i luften i august. Det gav dem reelt et par uger til at planlægge.

“Vi måtte asfaltere, mens vi kørte. Det er populært og nødvendigt i vores sektor. Vi var høje fra starten, for det er kolossalt sjovt at få frie hænder til at løse sådan en opgave,” siger Karen Thygesen.

Så vejen var langt fra lagt, men til gengæld gav ledelsen teamet alle de timer, de kunne bruge, og fuld opbakning i stort og småt, forklarer kollegaen Bitten Sandahl Skov.

“Det har været et højprofileret projekt fra begyndelsen. Vi har fået opbakning, er blevet rost og har fået meget opmærksomhed både internt og eksternt,” fortæller hun.

Det har været med til at skabe en god energi og et drive i teamet. Det var der også brug for. Teamet skulle skræddersy både struktur, metoder, pensum og undervisningsmaterialer og få det hele i drift hurtigst muligt.

### **Supplerer hinanden**

Alle i teamet har lærerbaggrund, men med vidt forskellige faglige specialiseringer. Den ene underviser er både matematiklærer og vejleder, en anden er specialiseret i undervisning i dansk som andetsprog, den tredje specialuddannet i undervisning af mennesker med ordblindhed, og den sidste er selv tjeneruddannet og kender erhvervsskolesektoren indefra.

“Der er en klar synergieffekt. Vi supplerer hinanden godt og har utrolig stor glæde af hinandens specialviden og erfaring. Jeg havde aldrig holdt skruen i vandet så længe, hvis jeg skulle have gjort det alene,” siger Karen Thygesen.

Teamet er sammensat af ledelsen, så de fire medlemmer supplerer hinanden både fagligt, personligt og socialt. Nogle er gode til de store linjer og til at beskrive og dokumentere, andre er detaljeorienterede og har styr på materialer, skema og timer, andre igen er kreative og bobler af ideer.

### **Med i hinandens undervisning**

Fra begyndelsen aftalte teamet, at der altid skulle være to undervisere i klasserummet ad gangen. Det gør det både nemmere at afvikle og udvikle undervisningen og sparre kollegialt undervejs. Derfor har teamet organiseret det sådan, at den ene af de to lærere, der afvikler undervisningen om mandagen, også er den ene lærer i undervisningen om tirsdagen. Og den ene af de to lærere om tirsdagen også er med om onsdagen – og så fremdeles. Det er med til at sikre den røde tråd i undervisningen.

“Vi har tænkt det både i forhold til at skabe kontinuitet for kursisterne, men også for vores interne



Det er en parodi at kalde noget et team, hvis man ikke deles om arbejdet, og det kan man kun, hvis man mødes.

samarbejdsrelation i teamet. Vores mål var, at vi skulle arbejde ligeværdigt sammen alle fire. Det kræver, at man underviser og er med i hinandens undervisning. Der er ingen af os, der har valgt at være lærere for at lukke døren til undervisningslokalet. Vi har det alle sammen sådan: ‘Kom ind, og undervis sammen med mig!’,” forklarer Bitten Sandahl Skov.

Karen Thygesen var lige blevet ansat i KVUC, da hun kom med i teamet. Hun har mange års lærer erfaring, men det var nogle år siden, hun sidst havde undervist. Derfor var det tætte teamsamarbejde for hende en eminent mulighed til at suge viden, læring og opdateret undervisningsinspiration til sig.

“For mig var det guld værd at komme med i et team med dygtige, erfarne undervisere. Og fordi vi underviser sammen og er med i hinandens undervisning, fik jeg fra begyndelsen direkte adgang til daglig sparring. Det satte mig virkelig godt i gang,” siger hun.

### **Udvikler undervisning sammen**

Udover den fælles undervisning var teamet fra begyndelsen helt enige om, at de skulle holde møde alle fire mindst én gang om ugen. I tre år har teamet derfor mødtes hver tirsdag eftermiddag i to timer.

“Det er en parodi at kalde noget et team, hvis man ikke deles om arbejdet, og det kan man kun, hvis man mødes. Vores ugentlige møde har været uundværligt,” siger Bitten Sandahl Skov.

Teamet har brugt mødetiden til at gøre status, planlægge, dele erfaringer og viden og ikke mindst tale om de enkelte kursisters læring og sproglige udvikling. På alle møder har teamet gennemgået og talt alle kursisters faglige udvikling igennem. Det har betydet meget, at en i teamet har vejlederfaglighed, en anden tosprogsfaglighed, en tredje specialviden om ordblind og en fjerde omfattende kendskab til restaurationsbranchen.

“Vi har bidraget med noget meget forskelligt og har lært meget af hinanden som undervisere, fordi vi hver især har nogle særlige vinkler og perspek-



## Vi supplerer hinanden godt og har utrolig stor glæde af hinandens specialviden og erfaring.

tiver på kursisternes læring og trivsel – og dermed forskellige løsningsforslag,” forklarer Bitten Sandahl Skov.

Oftentimes har møderne haft præg af arbejdsfællesskaber, hvor de fire lærere har vekslet mellem at arbejde to og to i små workshops eller adhoc-arbejdsgrupper og løst skrive- eller udviklingsopgaver og diskuteret konklusioner og pointer i plenum. Alt sammen på selve mødet.

“Vores møder har gjort vores undervisning bedre,” konstaterer Karen Thygesen og fortæller, at møderne og de obligatoriske mødereferater også har betydet, at ledelsen hele tiden har kunnet følge progressionen i arbejdet.

### Retning og roller

Beskeden fra ledelsen var fra begyndelsen, at teamet kunne bruge så mange timer, det var nødvendigt, og ingen af teammedlemmerne har mødt løftede øjenbryn fra ledelsen for deres timeforbrug.

“Vi har nok cirka holdt vores 42,5 timers arbejdsuge. Men når du er i sådan et projekt her, så skal du være parat til, at der er nogle toppe og højpræstationsperioder, hvor du arbejder mere, og så må du køre på lavt blus senere,” siger Bitten Sandahl Skov, der ifølge sin kollega er en af teamets ‘timetællerkompetencer’.

“Nogle af os tager det ikke så nøje, men så er det godt, at vi har nogen i teamet, der siger ‘stop!’, ‘stands!’, hvis det er ved at tage over,” siger Karen Thygesen.

Teamet har fra begyndelsen forventningsafstemt. “Når du er et team, der består af kolleger, så er der ingen chef. Hvis det skal fungere, så må man være enige om retning og roller,” siger Karen Thygesen. Ved det allerførste møde tog de en runde, hvor alle fortalte, hvad de havde med i den faglige bagage, som de kunne bidrage med til teamet.

“Vi kendte ikke hinanden på forhånd, men vi kunne hurtigt mærke, at vi havde en fælles indstilling til, hvor meget vi ville lægge i arbejdet i teamet,” siger Bitten Sandahl Skov.

Udover fælles ambitioner og høj faglighed er der også en gensidig omsorg i teamet.

“Det handler ikke om, hvem der kan præstere mest. Vi er opmærksomme på, hvis en af de andre pludselig er kørt træet i en periode. Så har vi sagt: ‘Du skal ikke sidde der hele eftermiddagen, gå du bare hjem’,” siger Karen Thygesen.

En af de vigtige erfaringer, som teamet har gjort, er, at man kun kan rumme at være dedikeret til ét stort udviklingsprojekt ad gangen. Alle i teamet har haft over 80 procent af deres arbejdstimer i branchedanskteamet og kun få opgaver med andre hold.

### Klar effekt

Tal fra Hotel- og Restaurationskolen viser, at 70 procent af de kursister, der har været i fare for at ryge ud af uddannelsen og derfor har fulgt forløbet i gastrodansk hos KVUC, nu er tilbage på Hotel- og Restaurantskolen og i gang med deres erhvervsuddannelse. Tilbagemeldingerne fra kursisterne selv viser, at de oplever forløbet i branchedansk som en sammenhængende del af deres uddannelsesforløb.

Teamets udgangspunkt har været at gøre undervisningen så relevant som muligt i forhold til kravene, materialet og pensum på kursisternes erhvervsuddannelse.

“Vores samarbejde med aftagerne har været supergodt. De har fulgt med løbende og været til møder med os i teamet,” siger Bitten Sandahl Skov og fortæller, at samarbejdspartnerne på Hotel- og Restaurantskolen har givet udtryk for, at deres studerende ikke blot har fået sproglig ballast af kurset, men også øget selvværd.

Ifølge KVUC's uddannelseschef Anne Jelsøe er gastrodansk et godt eksempel på, hvordan samarbejde kan få flere unge til at uddanne sig til faglærte. “De fleste kursister, der deltager i branchedansk-forløb, øger deres chance for at gennemføre en erhvervsuddannelse. Branchedansk er et stærkt eksempel på samarbejde mellem VUC og erhvervsskolerne,” siger hun.

I efteråret 2014 stod lærerteamet på scenen foran 300 mennesker til de danske VUC'ers årsmøde og modtog VUC Uddannelsespris 2014 for udviklingen af det intensive forløb i branchedansk.

“Der er en stor anerkendelse i sådan en pris. Det er en anerkendelse af, at vores uddannelsesleder havde fået en opgave og en ide og sammensat os som gruppe, og at vi som team havde fået noget nyt til at virke,” siger Karen Thygesen.

# Ledelsen skal have gefühl for teamet

**Den pædagogiske ledelse på Skovlunde Skole er tæt på teamsamarbejdet. Ledelsen har en klar vision for teamene: 'Undervisningen i min klasse' skal udskiftes med 'læringen for vores elever'.**

Årgangsteamene på hvert klassetrin er kernen i Skovlunde Skoles teamsamarbejde, som følges tæt af den pædagogiske ledelse. Alle årgangsteam mødes en gang om ugen i halvanden time. Dorte Juel Hansen er som en af seks pædagogiske ledere på den store skole tæt involveret i teamenes arbejde, for det skaber de bedste resultater af teamsamarbejdet, mener hun.

"Min rolle i teamet er at sætte retning og rammer. Som skole er vi underlagt en lang række kræver om mål og resultater, og årgangsteamene er en af nøglerne til at nå dem," siger Dorte Juel Hansen. Med en proppet kalender og ansvaret for alle årgange og årgangsteam i skolens 6., 7., 8. og 9. klasser er det ikke tit, at Dorte Juel Hansen trods gode intentioner når forbi de ugentlige teammøder.

Så hvad skal et selvkørende team af initiativrige og selvstændige lærere egentlig bruge en leder til? Ret meget, hvis man spørger lærer Maria Bastian, der er koordinator for årgangsteamet for skolens 8. klasser.

”

Det er fantastisk at komme ud og være tæt på lærere og elever, og det er en vigtig del af mit job, fordi jeg som leder har uddelegeret en stor del af min opgave til lærerne.

## Skovlunde Skole



Skovlunde Skole er en folkeskole på to matrikler i Ballerup Kommune. Skolen er en sammenlægning af de tidligere Rosenlundskolen og Lundebergsskolen, der nu udgør de to afdelinger; Skovlunde Skole Syd og Skovlunde Skole Nord. Skolen har femseks-spør, og der går mere end 1.200 elever fordelt på 0.-9. klassetrin. Der er omkring 150 ansatte på Skovlunde Skole.

"Jeg vil tro, at Dorte har en rolle i 90 procent af det ting, vi arbejder med i teamet. Ikke sådan, at hun kommer til teammøderne hele tiden og blander sig, men hun sætter rammerne. Jeg kan godt lide den tydelighed. Dorte kan komme ind til et teammøde, og vi kan hyggesnakke, men hun kan også sige 'sådan er det'. Der er en retning og nogle mål, som ikke er til diskussion, og så arbejder vi ud fra det," forklarer hun.

### Lederens rolle skifter

Dorte Juel Hansen oplever sin rolle som leder meget forskellig fra team til team. Nogle team har brug for meget direkte ledelse i en periode til fx at følge en dagsorden og styre et møde – andre er meget selvkørende.

"For mig handler ledelse af team meget om gefühl og om at være i dialog med teamet om, hvad de har behov for for at skabe progression. Ideelt set vil jeg helst styre på resultater og ikke på indhold. Jeg har intet ønske om at detailstyre og har stor tillid til, at lærere og pædagoger kan forvalte opgaven. Jeg skal bare sikre mig, at vi som skole arbejder hen mod de mål, vi har fastlagt," forklarer hun og understreger, at dialogen er altafgørende. Som leder må man lytte og nogle gange stå fast, andre gange fire på kravene og prioritere, hvis man fx kan se, at et team er overbebyrdet med opgaver.

### En leder i klassen

Og så er der selvfølgelig en udviklingsopgave. Gennem det seneste år har Dorte Juel Hansen været ude og observere i klasserne hos de fleste af teamets medlemmer.



“Det er fantastisk at komme ud og være tæt på lærere og elever, og det er en vigtig del af mit job, fordi jeg som leder har uddelegeret en stor del af min opgave til lærerne. Jeg kan ikke være pædagogisk leder uden at vide, hvad der sker i klasserne,” forklarer hun og tilføjer, at det også giver en tættere relation til eleverne. Pludselig er man ikke en fremmed på gangene mere.

Observationerne foregår efter en model, som lærerne kender på forhånd. Efter lektionen mødes lærer og leder til en refleksionssamtale. Det skulle lærerne lige vænne sig til.

“Jeg er vant til at have andre i min klasse. I teamet kan vi gå ind og ud af hinandens timer, så selve det, at Dorte var med, var helt fint. Men det med, at vi skulle have en samtale i en time bagefter, syntes jeg, var lidt mærkeligt,” husker Maria Bastian. Efterfølgende var hun glad for samtalen – og syntes, det var godt, at den lå umiddelbart efter timen med observationen.

“Det gjorde, at vi begge havde timen i frisk erindring. Jeg fik tænkt nogle ting igennem og fik et andet blik på min egen praksis og undervisning, når Dorte dykkede ned i, hvad min hensigt var med de ting, jeg gjorde. Og så blev jeg bekræftet i, at nogle af de greb, jeg laver, og de valg, jeg træffer, fungerer i undervisningen,” forklarer hun.

#### En kollega i klassen

Sidste år var der også afsat timer til, at medlemmerne i teamet kunne observere hinandens undervisning. Lærerne havde på forhånd talt målene for timen og formålet med observationen igennem. Maria Bastian oplevede, at det især rykker at observere andre lærere, som man deler klasser eller fag med.

“Der er nogle ting, der bliver meget tydelige, når man er observatør, i forhold til når man selv står foran klassen. Jeg oplevede fx, at min kollega gav en klassebesked, som 23 elever fangede, men så kunne jeg se, at én af eleverne slet ikke fangede beskeden, og to andre misforstod den. Den viden er værdifuld, når jeg selv underviser,” forklarer hun.

Teamets arbejde med observation har også givet lærerne en ny viden om hinandens kompetencer. Fx var Maria Bastian rundt i alle klasser på årgangen sidste år og lave et tretimers kommakursus for eleverne.

“Det er jo smart, at når jeg har sat mig grundigt ind i kommareglerne og stykket et forløb sammen, at jeg kan gennemføre det i flere klasser i stedet for, at alle dansklærere i teamet skal bruge 12 timer på at planlægge et kursus for hver deres klasse. Det er frugten af et tæt samarbejde,” forklarer hun.



For mig handler ledelse af team meget om gefühl og om at være i dialog med teamet om, hvad de har behov for for at skabe progression.



### Teamets store prøve

Sidste skoleår blev teamsamarbejdet også for alvor sat på prøve, da det stod klart, at der ikke var elever nok til at fortsætte med årgangens fem 7. klasser. Ledelsen besluttede, at de fem klasser skulle slås sammen til fire, og at årgangsteamet skulle have hovedrollen med at danne de nye klasser.

“Mange af os havde luret det, før Dorte kom på vores møde og fortalte, at vi var nødt til at slå klasserne sammen. Vi sad bare og kiggede på hinanden, og så forlod Dorte stille og roligt mødet bagefter, så vi havde mulighed for at tale sammen i teamet og være sure og frustrerede på vores elevers og vores egne vegne. Det var der brug for,” fortæller Maria Bastian.

Da teamet havde slugt beskeden, begyndte to måneders intensivt arbejde for lærerne med at få dannet de bedst mulige nye klasser. I den periode var det udelukkende ledelsen og årgangsteamet, der kendte til klassesammenlægningerne. Man ville sikre sig, at elever og forældre først fik beskeden, når alt var på plads, så der blev skabt så lidt utryghed som muligt. Årgangsteamet havde en helt afgørende rolle i arbejdet.

Den første principielle beslutning, som teamet skulle træffe, var, om eleverne i én klasse skulle splittes ud på de fire andre, eller om man skulle splitte alle klasser op og danne fire nye med elever fra alle klasser. Det blev den sidste løsning.

“Teamet kender børnene, og det var teamets beslutning, som jeg havde fuld respekt for,” siger Dorte Juel Hansen, der forsøger at holde balancen mellem at være tæt indover teamet og lægge beslutninger ud til teamet selv.

### Eleverne med på råd

En af de ting, Dorte Juel Hansen stod fast på i forbindelse med klassesammenlægningerne, var, at eleverne selv skulle inddrages i dannelsen af de nye klasser.

“Det er jo store børn, når de skal op i 8. klasse, og i de her elevdemokratitider må vi give eleverne en stemme i processen,” forklarer hun.

I begyndelsen var lærerne i teamet kraftigt imod at inddrage eleverne i, hvordan de nye klasser skulle sammensættes. Lærerne havde brugt mange timer på at gruppere eleverne med blik for både køn, trivsel, det faglige og det sociale. Og ville det ikke bare gøre ondt værre, hvis eleverne så ikke kunne få deres ønsker opfyldt?

“Vi kunne sagtens se, at eleverne er store og skulle have indflydelse, men når man er 13 år og skal vælge, er risikoen, at man ikke kigger særligt nuanceret på tingene,” forklarer Maria Bastian.

Men ledelsen stod fast, så teamet gennemtænkte og lavede i fællesskab spørgeskemaer til eleverne og havde ti minutters samtale med hver eneste elev om deres ønsker. Alle ønskerne blev samlet sammen, og på et fire timers maratonmøde fik teamet i fællesskab sammensat fire nye klasser.

“Vi havde en meget, meget lang dag, hvor vi bevæbnet med en kæmpe kasse med slik og sodavand nåede i mål med fire nye klasser, hvor kun to ud af 104 elever ikke fik deres ønsker opfyldt,” siger Maria Bastian med en vis stolthed, som hendes leder deler.

“Jeg er megastolt af den proces og den måde, teamet har tacklet den på. For det er klart, at det ikke er fedt for et team af lærere med en høj arbejds glæde, der er dybt engagerede i deres forskellige klasser, at jeg kommer ind som leder og smadrer det med mine beslutninger. Jeg er stolt af vores dialoger, af den loyalitet, de har haft i forhold til forældre og elever, og af, at teamet har formået at adskille følelser og arbejde undervejs,” siger Dorte Juel Hansen.

### Ensomhedsfølelsen skal ud

Både lærer og leder peger på, at teamet har haft en afgørende betydning i processen. Da lærerne skulle give deres elever besked om, hvilken klasse de nu skulle gå i, skete det efter en nøje tilrettelagt drejebog.

## Teamvision skaber retning



Ledelsen på Skovlunde Skole har lavet en vision for teamarbejdet, der lyder sådan:

Skovlunde skole er kendetegnet ved at være en nysgerrig skole, der hele tiden udvikler sig med ti højtpræsterende årgangsteam, der:

- tænker ‘vi’ frem for ‘jeg’
- samarbejder og skaber resultater gennem fælles faglig og pædagogisk indsats på årgangen
- fokuserer på effekten af egen undervisning og pædagogik
- evner at træffe beslutninger og handle på dem i fællesskab.

“Jeg kan huske, at vi alle sammen kom gående ned ad gangen som en indsatsstyrke. Vi havde talt det hele igennem og planlagt i detaljer, hvad vi skulle sige hvornår, så det næsten kørte ens i alle klasser. I pausen samlede vi os på lærerværelset. Ingen sagde rigtig noget, vi var der bare og konstaterede, at det var en af de værste halve timer i vores arbejdsliv,” husker Maria Bastian.

Hun mener, at processen har været nemmere, fordi årgangen har et stærkt team. Selvom det var en trist anledning, har klassesammenlægningerne faktisk betydet, at teamet nu arbejder endnu tættere sammen. Det, at eleverne på årgangen er blevet blandet, betyder, at alle lærere har et kendskab til ‘hinandens elever’. Og netop dét med, at lærerne i højere grad tænker ‘vi’ i stedet for ‘jeg’, er en del af skolens vision for teamene. Se boks.

“Vi vil gerne flytte fokus væk fra kommunikation som ‘det er sjovt, du har de problemer i din klasse, for vi oplever dem slet ikke i min klasse’. Tankegangen i teamet skal være, at ‘vi er de her mennesker med samme uddannelse og forskellige kompetencer, der har ansvaret for, at alle børn på vores årgang trives og lærer bedst muligt.’ Det er også et forsøg på at tage ensomhedsfølelsen ud af lærerarbejdet,” siger Dorte Juel Hansen.

### Teamets temperatur

Derfor holder ledelsen på Skovlunde Skole også som noget nyt en årlig teamudviklingssamtale (TUS) med alle årgangsteam – en slags MUS – bare for grupper, forklarer Dorte Juel Hansen.

“Når nu så meget af opgaven er lagt ud til et samarbejde, så er det også nødvendigt en gang imellem at se på, hvordan det så fungerer. Det er en temperaturmåling på teamet,” forklarer hun.

Når teamet de resultater og mål, de har sat? Har de de nødvendige kompetencer? Byder alle i teamet



Når nu så meget af opgaven er lagt ud til et samarbejde, så er det også nødvendigt en gang imellem at se på, hvordan det så fungerer.

ind, eller laver koordinatoren det hele? Det er den slags spørgsmål, den halvanden time lange samtale mellem team og pædagogisk leder handler om.

Før den første TUS var årgangsteamet skeptisk. Holdningen var, at der var adskillige mere preserende ting, teamet kunne bruge de halvanden time på end en udviklingssamtale med ledelsen.

“Jeg kan huske, at jeg syntes, det var lidt underligt. Men det viste sig faktisk, at det var fint at få italesat nogle af de usagte ting i teamet, fx de forskellige roller, alle har i teamet, som man ikke tænker over i hverdagen,” fortæller Maria Bastian.

Teamudviklingssamtalerne foregår efter en bestemt skabelon og spørgeguide, som sikrer, at lærere og pædagoger blandt andet får talt om dynamikkerne i teamet og arbejdet med læringsmål, feedback og effekt. Den pædagogiske leder afvikler samtalen.

“Som skoler skal vi blive bedre til at dokumentere det, vi laver. At tale om det gør, at vi rykker os endnu mere. Min rolle til TUS'en er at gå i kødet på nogle af de udtalelser, der kommer, og hjælpe teamet med at turde italesætte det, der er svært. Jeg er optaget af at sikre læring og trivsel for vores elever. Vi skal tale progression i stedet for præstation. Det er ikke et individuelt, men et fælles projekt, og det er TUS med til at tydeliggøre,” forklarer hun.

## Spørgsmål til teamet

Ledelsen har lavet en fælles spørgeguide til teamudviklingssamtalerne, der ligger tæt op af teamvisionen. Til TUS skal teamene diskutere spørgsmål som:

- Hvordan arbejder vi med at gøre hinanden gode?
- Hvordan deler vi opgaverne imellem os?
- Hvordan arbejder vi med at sætte læringsmål – i årgangs-, klasse-, gruppe- og individperspektiv?



- Hvordan giver vi hinanden feedback på pædagogisk/didaktisk arbejde?
- Hvordan ved vi, om vi lykkes – synlig læring?
- Hvordan skaber teammøderne værdi for os?
- Hvordan skaber teammøderne værdi for eleverne på årgangen?
- Hvordan forholder vi os til de resultat- og effektmål, der er sat på skolen via kvalitetsrapport og arbejdstidsaftale?

# Læs mere om team og trivsel

Akademikerne & Styrelsen for Videregående uddannelser (2014): Inspirationskatalog med fokus på psykisk arbejdsmiljø og dialog for universiteter og forskere.

Andersen, Simon Calmar & Winther, Søren C (red.) (2011): Ledelse, læring og trivsel i folkeskolerne, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Andersen, Vibeke m.fl.: Trivsel i teams – et forskningsprojekt mellem organisation, relationer og ledelse, trivseliteams.dk.

Ansel-Henry, Pauline (2014): Pixi om elevcentreret ledelse, Viviane Robinson i et dansk perspektiv til brug for læringskonsulenterne i UVM, Center for Udvikling af folkeskolen, Inklusionsteam.

Arbejdstilsynet (2009): 'Arbejdsmiljøvejviseren for Undervisning' og 'Arbejdsmiljøvejviseren universiteter og forskning'.

Axelson, Barbro Lenéer & Thylefors, Ingela (2006): Arbejdsgruppens psykologi, Hans Reitzels Forlag.

Buch, Anders; Andersen, Vibeke & Sørensen, Ole (2009): Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning, Djøf Forlag.

Gottlieb, Susanne m.fl. (2008): Team indenfor EUD-området, Professionshøjskolen Metropol.

Graversen, Gert og Larsen, Henrik Holt (2004): Arbejdslivets psykologi, Hans Reitzels Forlag.

Juul, Ida (2014a): Team var svaret – men hvad var spørgsmålet?, Aarhus Universitet.

Juul, Ida (2014b): Teams på godt og ondt: Forventninger til og vurderinger af indførelsen af lærerteams i erhvervsuddannelsessektoren – en dokumentationsanalyse, Aarhus Universitet.

Klitgaard, Caroline & Clausen, Thomas (2010): Kortlægning af positive arbejdsmiljøfaktorer, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Arbejdsmiljørådet.

Koudahl, Peter (2015): Selvstyrende team eller synlig ledelse? Om at være lærer og leder på en teknisk skole (i antologi under udgivelse).

Lauritsen, Helle (2012): Lærerteamet taler om det praktiske – ikke om elevernes læring, artikel i Folkeskolen.dk.

Nielsen, Lise Tingleff (2013): Teamsamarbejdets dynamiske stabilitet – en kulturhistorisk analyse af læreres læring i team, ph.d.-afhandling, Forlaget UCC.

Rambøll Management Consulting, Aarhus Universitet, Metropol, UCC og VIA University College (2014): Forskningsbaseret viden om pædagogisk ledelse.

Raymond, Camilla (2013): Arbejdsrelationer & relationsarbejde, Dansk Psykologisk Forlag.

Winther, Søren C. & Nielsen, Vibeke Lehmann (2013): Lærere, undervisning og elevpræstationer i folkeskolen, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.



# Når team trives

Et velfungerende teamsamarbejde kan styrke både læring og medarbejdernes trivsel på skoler og uddannelsesinstitutioner. Omvendt kan problemer i samarbejdet skade både det psykiske arbejdsmiljø og opgaveløsningen.

Det er baggrunden for dette hæfte, der beskriver:

- teamorganiseringens potentielle gevinster
- typiske faldgruber i teamsamarbejdet
- mulige veje til bedre team
- erfaringer fra velfungerende team i sektoren.

Hæftets primære formål er at inspirere den enkelte uddannelsesinstitution til at løfte teamarbejdet op på et højere niveau. Det henvender sig både til det enkelte team, til den pædagogiske ledelse og til de samarbejdsfora, der kan sætte potentialer og problemer i teamorganisering på dagsordenen.

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Når team trives' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [arbejdsmiljoweb.dk](http://arbejdsmiljoweb.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration