



***Samarbejde og strategisk transformation
- i gymnasiet***

Af Søren Hornskov og Marie Louise Blauenfeldt

Samarbejde og strategisk transformation - i gymnasiet

Af Søren Hornskov og Marie Louise Blauenfeldt

Hvorfor er samarbejde (stadig) vigtigt?

Denne artikel handler om ledelse af samarbejde. Om hvad vi gør, når forandringer presser sig på, som vi ikke kan løse alene eller i de nære og allerede velfungerende fællesskaber? Hvad kan vi, som formelle og uformelle ledere, gøre for at udvikle faglige fællesskaber, som kan lykkes med nye, strategiske ambitioner?

Fire metoder til at skabe bedre samarbejde

Undersøg forudsætningerne for samarbejde ved at kortlægge relationer og netværk i organisationen.

Tal åbent om følelser og jeres forventninger til samtaler, møder, seminarer osv. og sæt ord på spillereglerne for jeres samarbejde.

Opbyg transparente strukturer, så jeres roller og opgaver er tydelige, og alle kan se hvordan I træffer beslutninger og deler viden.

Tal om mening som mulighed. Skab tid til at tale om hvordan I gør en forskel som professionelt fællesskab - det baner vejen for engagement og fælles ambition.

Heldigvis er der mange samarbejder, der går rigtig godt. Danske virksomheder og organisationer har en lang tradition for samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og i professionelle fællesskaber. Vi har på mange måder et af de bedste formelle systemer i verden, når det gælder om at understøtte arbejdsmiljø og samarbejde. Inden for ungdomsuddannelserne har vi de seneste 15 år set distribueret ledelse vokse frem som en tilgang til ledelse, som lægger vægt på uformelle lederroller - f.eks. i fag-teams. Det er man mange steder blevet rigtig skarpe på. Så hvis man bringer kompetente, motiverede og demokratiske medarbejdere sammen i en god struktur, så opstår det gode samarbejde vel af sig selv?

Det korte svar er desværre nej. Mennesker, og ikke mindst os, der arbejder med viden, samarbejder ikke automatisk på den gode måde. Det hænger blandt andet sammen med at de accelererende krav til udvikling og fornyelse stiller store krav til samarbejdet. De ofte specialiserede og fagligt stærke medarbejdere har stort potentiale for engageret samarbejde, men også potentiale for at forskelle, som kan synes små og ubetydelige, får meget stor betydning - og kan komme til at stå i vejen for samarbejde.

Henrik underviser i historie og matematik på et stort gymnasium. Det har han gjort i en del år efterhånden - og han har altid været glad for jobbet. Det er fedt at se de unge mennesker udvikle sig, lære og lykkes med det faglige. Samtidig kan han følge med i sine fag og nå dybere ned i de emner, der interesserer ham mest.

Henrik har altid arbejdet sammen med kolleger med andre fag, men det kan alligevel være en udfordring når der kommer nye tværfaglige opgaver. En gruppe kolleger har foreslået ledelsen, at de skal udvikle en fælles pædagogik som svar på udfordringer med elever, som har diagnoser eller sociale udfordringer, som fylder og skaber konflikter. Ledelsen har derfor sat gang i et større projekt om at udvikle en ny pædagogik, som skal prøves af i alle fag på første årgang. Det er et vigtigt emne, men Henrik er ikke sikker på hvordan det bidrager til læring i hans fag. Hans klasser fungerer jo godt.

De stadigt voksende krav til tværgående og innovativt samarbejde rammer også universiteter, professionshøjskoler, ungdomsuddannelsesinstitutioner og andre vidensintensive organisationer. De er i gang med transformationsprocesser, som skal bane vej for at de kan levere på høje forventninger i omverdenen. Én af forventningerne er, at gymnasierne kan rumme en mere mangfoldig elevgruppe end tidligere.

Vi ved, at disse ambitioner er svære at realisere. Én af grundene er, at det er svært at samarbejde for dem, der skal gøre ambition til virkelighed. Derfor går udviklingen måske langsommere end man håber på, eller ender i konflikt og stress.

Og det koster. Både for de personer, der mistrives og i værste fald må sygemelde sig eller forlade organisationen, men også for virksomheden, som må se langt efter at nå sine strategiske mål. Samtidig er det gode samarbejde i stigende grad et vigtigt kendetegn ved arbejdspladsen for de videnarbejdere, der søger og tager arbejde indenfor uddannelse. Nye generationer af akademikere og specialister foretrækker miljøer, som er kendetegnet af transparens, trivsel og fællesskab.

Det gode samarbejde skal skabes, ja, i *samarbejde*. Ledere og medarbejdere, faglige og administrative enheder imellem. Denne artikel handler om hvordan ledere kan skabe gode forudsætninger for samarbejdet i jeres organisation. Målet er at blive konkrete på sammenhængen mellem ledelse og samarbejde i faglige miljøer.

Artiklen falder i tre dele:

Først ser vi nærmere på HVAD det gode samarbejde egentlig. Derefter ser vi på BEGRUNDELSER FOR samarbejde som strategisk ledelsesopgave, inden vi til sidst får en model med fem kendetegn ved godt samarbejde, som ledere kan bruge i deres arbejde med at skabe struktur og kultur, som understøtter samarbejde.

Undervejs følger vi Henrik og kollegerne, som arbejder med det pædagogiske udviklingsprojekt. Vi ser på, hvad Henrik og lederne på gymnasiet kan gøre for at skabe det bedst mulige samarbejde på tværs af teams og fag.

Hvad er det gode samarbejde? Tryghed, transparens og mening

De former for samarbejde, som det handler om her, foregår i organisationer. De opleves af individer, men samarbejdet er selvfølgelig altid spændt ud i en relation mellem flere personer. Denne relation opbygges og udfoldes i en organisation, som både kan hæmme og fremme samarbejdet. Ledere har ansvar for at organisationen fungerer, og derfor skal de have en solid forståelse af hvordan organisationen matcher medarbejdernes behov for tryghed, transparens og mening.

Ledelse kan tage udgangspunkt i at samarbejde hænger tæt sammen med psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed er en forudsætning for samarbejde, fordi vi ikke kan være der for hinanden uden en vis grad af psykologisk tryghed. Lad os se lidt nærmere på hvad der skal være på plads i organisationen for at vi føler os trygge.

Amy Edmundson (2018) har beskrevet psykologisk tryghed som en oplevelse af at føle sig hjemme i en social sammenhæng. Man ved, at der er en risiko ved at deltage, men man har den tryghed der skal til, for at man tør kaste sig ud i samarbejdet. Der er altid en risiko for at lægge sig ud med andre. Man kan komme til at sige noget, som bliver misforstået, eller uforvarende vække andres vrede. Edmundsons pointe er, at mennesker er villige til at løbe denne risiko, så længe de føler at deres bidrag er velkommet og forventet.

Psykologisk tryghed ligger i bunden af det gode samarbejde. Den er, som Edmundson skriver, en afgørende egenskab ved den frygtløse organisation. Men der er også andre elementer, som er vigtige for at skabe en organisation, hvor alle tør bidrage. Det frygtløse fællesskab eller professionelle team har ifølge Edmundson fire andre kendetegn: **pålidelige kolleger**, som trækker deres del af læsset, en **transparent organisering**, hvor det er tydeligt hvordan vi træffer beslutninger, hvem der har ansvar for hvad, hvornår og hvorfor vi mødes osv., **meningsfulde opgaver**, som bidrager til det større formål med arbejdet, og at vi har en klar oplevelse af, at **arbejdet betyder noget**; at vores indsats gør en forskel.

Troen på at vi kan gøre en forskel

Disse kendetegn hænger sammen med det, vi ville kalde organisationens *kultur* (Gächter 2010). Kultur er en samlebetegnelse for værdier, overbevisninger (*beliefs*) og praksis. Kollegernes ansvarlighed og pålidelighed er udtryk for en værdi om at man hjælper hinanden. Den transparente organisering bliver holdt ved lige fordi deltagerne giver sig tid til at dele deres viden om hvordan man kommer til orde og hvem der har fat i hvilke opgaver.

Værdier og overbevisninger fungerer både på det personlige og det kollektive niveau – det vil sige som et træk ved kulturen. Uddannelsesforskeren Andy Hargreaves peger på, at uddannelseskulturer ofte er præget af en stærk tro på, at man selv kan gøre en forskel; at man kan løse sine egne opgaver. Man har, siger Hargreaves, en høj grad af 'self efficacy'. Men troen på én selv og den personlige autonomi er ikke nok til at levere på de forventninger, som omverdenen stiller til uddannelsesinstitutionerne. Undervisere og forskere må også tro på at de gør en forskel sammen.

Hargreaves' forskning viser, at der er en stærk sammenhæng mellem ledere og læreres fælles overbevisning om at de kan gøre en forskel for eleverne, og elevernes faktiske resultater. Elever på skoler, hvor de professionelle tror på at de i fællesskab kan gøre en forskel for eleverne, får bedre resultater end på de skoler, hvor man ikke deler denne overbevisning. Det er en indsigt, som bekræfter teorien om den frygtløse organisation: Det gør en forskel for samarbejdet, når opgaverne giver mening og man ved, at man gør en forskel.

Henrik er til møde i matematik-teamet. De taler om pædagogik-projektet. Der er flere af kollegerne, som synes det er overflødigt. "Vi har travlt nok med eleverne på niveau A", siger en kollega. "Hvordan skal vi finde tid til at udvikle en helt ny pædagogik?", spørger en anden retorisk.

En tredje kollega er anderledes positiv. Hun synes det er inspirerende at arbejde med pædagogik. "Udsathed blandt unge er et vildt problem, så det skal vi da helt klart arbejde med?", siger hun.

Henrik lægger mærke til, at et par af kollegerne ikke rigtig siger noget.

Problemet er, at det ikke altid giver mening at samarbejde om opgaverne. Vi tror ofte, at der er kortere vej til resultater, når vi arbejder alene. Tænk for eksempel på en underviser, som er rutineret og skarp når hun står alene i klasserummet. Hvorfor involvere kollegerne? Det er vel bare en omvej når hun kan selv? Derfor skal mening suppleres med aftaler (Kvaløy og Olsen 2008). Vi ser nærmere på hvordan mening og aftaler spiller sammen i næste afsnit.

Hvorfor skal vi samarbejde? Begrundelser og deres betydning for oplevelsen af godt samarbejde

Det virker måske lidt mærkeligt at spørge hvorfor vi skal samarbejde. Er samarbejde ikke godt i sig selv? Måske for dem, der trives med at samarbejde, uanset hvorfor og om hvad. Men for de fleste skal der mere til: Vi har brug for gode begrundelser for at investere os selv i de professionelle relationer, som vi ikke vælger af egen kraft.

Amy Edmundson peger på at det gode teamsamarbejde kræver at deltagerne har en fælles opfattelse af, hvad meningen er med det, de laver sammen. Hvis vi kan se meningen med det, vi laver, vil samarbejdet fungere bedre. "Mening" opstår når vi oplever at opgaverne tydeligt bidrager til det, vi anser for det større formål med vores arbejde. Hvis jeg er gymnasielærer og optaget af elevernes læring og trivsel, så skal mine opgaver helst bidrage til at eleverne kommer videre i deres udvikling. Hvis jeg så får en opgave, som ikke hjælper eleverne, så sker der et tab af mening - for mig og måske også for kollegerne.

Pointen er, at deltagernes forståelse af det større formål ikke er skrevet i sten. Det større formål - og dermed meningen - forandrer sig i samspillet mellem organisatoriske, professionelle og personlige værdier. Din forståelse af, hvad der gavner eleven, er måske ikke den samme som ledelsens opfattelse eller Regeringens nye politik. Det er ikke engang sikkert, at du har samme opfattelse af det større formål som dine kolleger.

Her kommer organisationens strategi ind i billedet. Den skal være en ressource for udviklingen af begrundelserne for at samarbejde. Det kræver, at strategien rummer et bud på det store formål - og at den lever i organisationen. Strategier er i stigende grad formuleret som en ambition for organisationen, som skaber mening og dermed motivation for at blive aktiv deltager i det professionelle samarbejde (Rasmussen og Pedersen).

Efter mødet i teamet går Henrik og tænker over den nye pædagogik. Han har egentlig lyst til at give projektet en chance. Måske kan det blive en vej til at engagere eleverne i 2. g lidt mere. Måske skulle han tage initiativ til et møde for undervisere på tværs af fagene?

Opmærksomhedspunkter for ledelse af samarbejde

Så vidt så godt. Nu ved vi, hvad samarbejde er (eller: hvad det kan være), og vi har beskrevet hvorfor begrundelser er vigtige for at skabe bedre samarbejde.

Men hvad kan ledere mere konkret gøre for at finde vej til det gode samarbejde? Her kommer fire bud på handlinger, som tager afsæt i de teoretiske begreber.

Undersøg forudsætningerne for samarbejde. Hvad kendetegner relationerne i organisationen? Er der problemer med at enkeltpersoner eller stærke grupper dominerer samtalen i en sådan grad, at andre vælger at være tavse? Der findes redskaber til at kortlægge relationer og netværk i organisationen, som kan kaste lys over jeres særlige forudsætninger for at skabe bedre samarbejde.

Lederne kan samarbejde med det enkelte team om at sætte ord på forudsætningerne for at samarbejde om nye opgaver, ligesom de kan sætte fokus på relationerne mellem grupper og teams.

Tal åbent om følelser og jeres forventninger til samtaler, møder, seminarer osv. Lederne kan gå forrest i at skabe en kultur, hvor alle anerkender og forventer hinandens bidrag. De bør gøre strategien til en levende del af hverdagen, men også vise deres egen sårbarhed og menneskelighed i støtten til andre. Lederen skal med andre ord både stå på mål for jeres fælles værdier og holde andre ansvarlige for dem, men også vise at omsorg og personlig kontakt har betydning for tryghed, læring og samarbejde.

Henriks ledere kan sætte pædagogik for udsatte unge på dagsordenen på gymnasiet, og samtidig vise, at de er der for at støtte underviserne i den svære opgave. Det kan være med til at sikre, at flere bidrager til diskussionen - så flere ideer kommer i spil og til at de i fællesskab kan afgøre hvad de vil arbejde med.

Opbyg transparente strukturer. Se på hvordan I indretter jer som organisation - udvalg, kommunikation, aftaler, beskrivelser af roller og funktioner - og overvej om det er tydeligt,

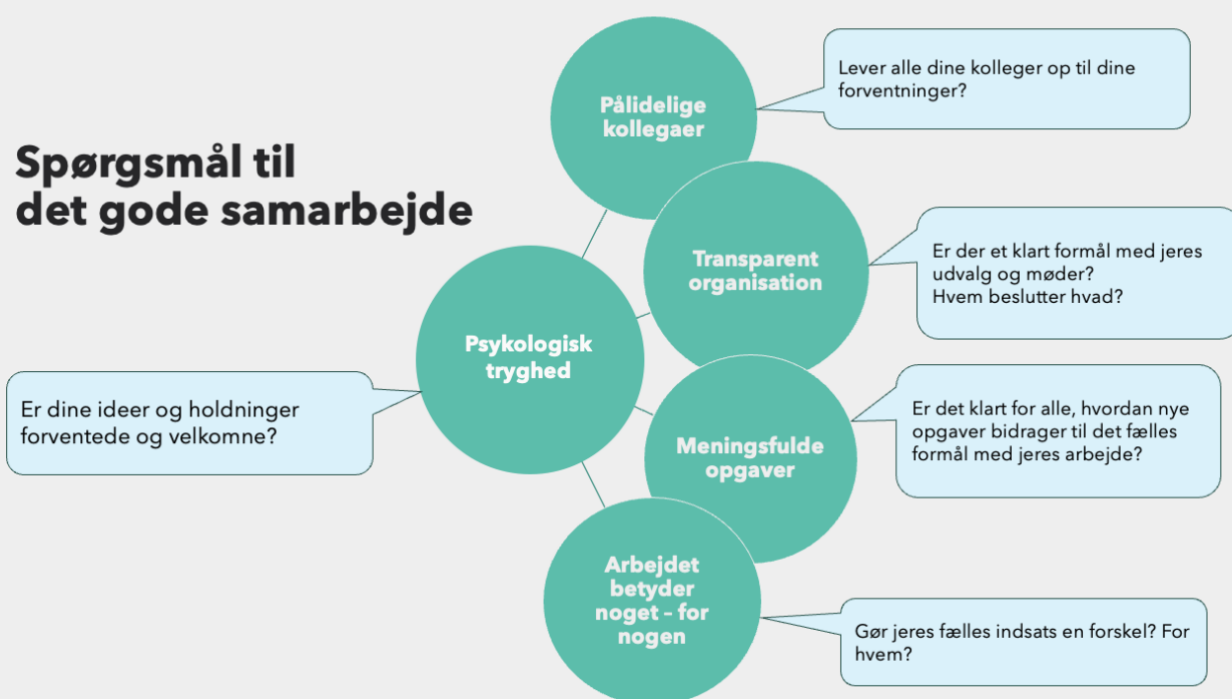
hvordan del og helhed hænger sammen. Find måder at lave forpligtende aftaler, og del viden på en måde, som alle kan finde rundt i.

Lederne kan sætte klare rammer for videndeling og sørge for løbende evaluering og udvikling af udvalg og møderækker. Måske skal ledelse og medarbejdere tale om formålene med deres møder og om hvordan de træffer forpligtende beslutninger om pædagogikken på Henriks gymnasium?

Tal om mening som mulighed. Der er meget snak om mening som noget, de faglige medarbejdere har tabt. Det skaber frustrationer og truer den fælles overbevisning om at gøre en forskel - sammen. Men professionelt samarbejde har brug for mening som en mulighed for udvikling. Derfor kan der være brug for måder at tale sammen på, som øger den oplevede mening. Skab tid til at tale om hvordan I gør en forskel som professionelt fællesskab. Følg op på hvordan I gør en forskel - og for hvem. Det kan gøre det socialt accepteret at tale om det store formål.

Det er ikke nok at pædagogik-projektet er en god idé. Alle vil jo gerne levere god undervisning til alle elever! Men den nye retning skal forankres hos alle undervisere og tænkes sammen med det, der allerede sker i undervisningen. Det skal være klart, hvordan projektet løfter undervisningen i alle fag. Her kan ledelsen gøre en forskel ved at deltage i samtalen om pædagogikken og tage rollen som dem, der samler op, gentager, deler, sikrer kvalitet, og alt det andet der skal til for at rykke på et i forvejen velfungerende professionelt fællesskab.

Du kan som leder finde inspiration til, hvordan I kan spørge ind til Amy Edmundsons fem kendetegn ved det gode samarbejde i figuren her:



Læs mere

Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. HBS Press.

Kvaløy, O., & Olsen, T. E. (2008). Cooperation in knowledge-intensive firms (20/08; SNF Project No 7231).

Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2019). Kollaborativ professionalisme. Dafolo.

Rasmussen, Søren Barlebo, og Pedersen, Ellen Marie Sønderris: Den fælles strategiske ambition. <https://mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/artikler/den-faelles-strategiske-ambition/>

Forfattere

Søren Hornskov

Seniorkonsulent i Mobilize

Søren har en baggrund som både leder og forsker. Det betyder, at han både ved, hvad det vil sige at være leder, og hvilken viden ledere kan bruge i praksis. Den kombination sætter Søren i stand til at finde god viden om ledelse og organisering, som kan omsættes i udvikling hos kunderne.



Marie Louise Blauenfeldt

Seniorkonsulent i Mobilize

Marie Louise har 15 års erfaring fra store offentlige organisationer samt som ledelseskonsulent. I de seneste år har hun fokuseret på, hvordan ledere og medarbejdere indgår i tværfaglige og tværorganisatoriske samarbejder. Marie Louise er drevet af at hjælpe mennesker til at lykkes i faglige fællesskaber.

