

Personligheden i lærerteamet

- Fra en "os"-kultur til en "vi"-kultur

**Sten Clod Poulsen. Chefkonsulent, cand. psych. MetaConsult
Marts 2003**

Reference: Poulsen, S. C. Personligheden i lærerteamet - Fra en "os-" kultur til en "vi-" kultur Voksenpædagogisk Tidsskrift, 2003, 12 (1), 9-14

Fra alenelærer til teamlærer

Skolen som moderne organisation blev formet i den sene feudaltid og begyndelsen af nationalstatsepoken. En tid med forandringer men også en tid med angst for ustyrlige omvæntninger - det er kort tid efter Napoleonskrigene i Europa.

Skolen blev skabt som en organisation, der ikke kunne forandre sig selv og som derfor var styrbar oppefra og udefra. Op gennem 1800-tallet blev skolens indre styringsstrukturer stadig videreudviklet: Pensum blev defineret udefra, lærerne arbejdede adskilt fra hinanden tidsmæssigt og rumsligt og undervisningen var underlagt både indre og ydre kontrol. (For en mere detaljeret analyse af skoleorganisationens historiske udvikling se Kap. 3 i: Poulsen, S. C. 2003).

Op gennem 1900-tallet fortsatte denne udvikling og medens undervisningens indhold og pædagogikken efter 2. verdenskrig gik i stadig hurtigere udvikling skete der ikke væsentlige ændringer i skolens organisationsstruktur.

Lærerens arbejde, altså undervisningen, var tilrettelagt som enkeltmandsarbejde. Hver lærer arbejdede alene med hver sin gruppe børn/unge/voksne og efterhånden hver sine fag. Adskillelserne mellem lærerne blev stadig dybere indarbejdet. Følgen har været at den moderne lærer har udviklet en imponerende kompetence til at arbejde som "selvledende personale". Læreren er leder for sig selv og gennemfører alene sin undervisning. Heri ligger også en "alenethed" og ensomhed, som kan indebære store psykiske belastninger.

Men lærerne fik ingen systematisk og moderne træning i samarbejde. Og dette fortsatte op i nyeste tid hvor netop ledelsesformer og samarbejdsformer i alle andre organisationstyper, private virksomheder og offentlige institutioner, kom ind i en rivende udvikling.

Introduktionen af faste lærerteam med fælles og gensidigt forpligtende arbejdsopgaver er derfor et dybtgående brud med den form hvori undervisningsarbejdet hidtil har været organiseret, og indførelsen af lærerteam kan derfor hævdes at være den største - og måske den eneste væsentlige - ændring af skolers og uddannelsesinstitutioners indre struktur i de seneste 150-200 år. Det er selve den grundlæggende organisationsmodel for undervisningsarbejdet, som er ændret fra alenearbejde til en kombination af team- og alenearbejde.

Kulturhistorie og samarbejdsmentalitet

I hele denne epoke - fra feudaltiden over den tidlige nationalstat/industristat til vor tids postindustrielle informationssamfund er der sket - og sker - nogle vigtige skift i samarbejdsmentalitet i samfundet. Disse skift vil her blive beskrevet som en overgang fra en "os"-mentalitet over en "jeg"-mentalitet til en "vi"-mentalitet.

I "os"-mentaliteten tilhører personen en tæt sammenknyttet, bindende, lokal kultur. Denne giver tryghed og en fornemmelse af "at høre til". Den stærke sociale ramme eksisterer ofte i kulturen før man bliver født, men kan være et konstrueret normsæt (f.eks. totalitære bevægelser). "Os" er en ufrivillig ramme man ikke selv bestemmer over. Der er snævre grænser for den enkeltes vilje, særstandpunkter og selvudfoldelse. Hvis man ikke vil være med er man udstødt, alene og kan blive mobbet. "Os" giver defensiv styrke udadtil fordi man står sammen. "Os" gør beslutsom traditionsstyret handlen mulig. "Os" kan være en "beskyttelseskultur" men også en "krigerkultur". Den indre arbejdsdeling styres af en tradition, der er vanskelig at forandre. Nyt samarbejde udadtil er vanskeligt. Forandringer kan næsten ikke håndteres. Eksempler fra fortiden er slægten, landsbyen, håndværkerlauget, arbejderfagforeningen. Og i dag trængte grupper som indvandrere og professioner som lærere? advokater? læger? Også rockere er "os"-kulturer. Denne "os"-kultur går langt tilbage i tiden men kan ligesåvel findes i dag og genopstår jævnlige i form af nye totalitære bevægelser.

I "jeg"-mentaliteten er personen sat fri og frigør sig fra snævre sociale bindinger og gør sit liv til sit eget projekt. Den individuelle selvstændighed er juridisk sikret gennem overgangen fra det feudale samfund til det moderne demokratiske, civile og retsbaserede samfund med individuelle borgerlige frihedsrettigheder. I "jeg"-kulturen kan man komme til at leve sit liv meget alene, men der er mange valgmuligheder for eksempel kan man vælge uddannelse, ægtefælle, venner, bolig, levested, arbejde, interesser, meninger etc. Der er plads til personlige ambitioner, alt selvvalgt er godt. Man må stå individuelt til ansvar for sine valg. Dette kan give stærk utryghed hvis ikke man er opdraget til det og har personlighed til selvansvaret. Til tider er "jeg'er" konkurrerende og selvhævdende. Fælles handlen er vanskelig. "Jeg' personer" arbejder bedst alene. Produktivt samarbejde forudsætter derfor moderne ledelses- og organisationsformer, som kan bringe de til tider selvhævdende og noget genstridige "jeg"-mentaliteter sammen. Det er næppe noget tilfælde at det netop er i "jeg"-kulturens storhedstid - fra ca. 1950 og op til nutiden - at denne eksplosion af nye organisationsideer er fremkommet.

Hvis "jeg"-mentaliteten bliver for stærk og selvhævdende er samarbejde vanskeligt, måske ligefrem umuligt. Denne situation er utålelig når arbejdsopgaver bliver komplekse og tværfaglig samvirken er nødvendig. Parallelt med "jeg" kulturen udviklede sig derfor ideer om "teamsamarbejde". Ideer, som først blev afprøvet og sat i værk i private erhvervsvirksomheder, dernæst i mange offentlige institutioner - op gennem 1970'erne og videre frem - og endelig fra ca. 1990 i skoler og uddannelsesinstitutioner.

Denne forskydning indebærer at lærere i dag er bagud og forsinket mht. teamerfaringer og teamprofessionalisme i forhold til mange medarbejdere og ledere i det øvrige arbejdsmarked.

Teamsamarbejde forudsætter en "vi" - mentalitet. Man erkender i denne kultur, at en række vigtige opgaver og problemer ikke kan løses og sociale behov ikke kan opfyldes med mindre flere "jeg'er" går ind i en "vi-tilstand". Denne "vi-tilstand" er typisk temporær, altså midlertidig, og udgøres af flere, ofte ret ligeværdige, "jeg"-personer, som vil udrette noget sammen. Man kan træde ind og ud af dette "vi". Der er plads til "jeg" i "vi". Men den enkelte må tage hensyn og indrette sig efter fælles beslutninger - som imidlertid kan sættes under debat og alt kan betivles og det giver ikke altid tryghed. Andre måder er mulige at afprøve. Nært personligt venskab er ikke nødvendigt for "vi-samarbejdet". Derfor er rekombinationer af talenter og erfaringer mulige. Fleksibel samvirken er sat i højsædet. Folk kan indgå i konstruerede netværk uden nogen tidligere samarbejdstradition hvis de har teamkompetencer. Samarbejde opnås gennem komplekse sproglige forhandlinger og brug af samtaleværktøjer - såsom "aktiv lytning", "coaching" og projekt-selvledelse.

De tre samarbejdsmentaliteter skildres her som en historisk rækkefølge, men i samme organisation, institution eller virksomhed kan der være samtidige, parallelle eksempler på alle tre "kulturtilstande" hos forskellige personalegrupper. Og kulturtilstanden kan skifte, den kan udvikle sig, i den enkelte gruppe.

Læreren og teamkulturen

For lærerne, som i flere hundrede år har "skolet sig selv" til at kunne arbejde alene og selvledende er det en meget stor overgang at gå i team og arbejde sammen på en måde hvor man er gensidigt forpligtet.

Det indebærer en afgivelse af individuel suverænitet - og giver samtidig helt nye muligheder. Opgaver, som den alenearbejdende lærer må give fortabt overfor, kan løses af lærerteam: For eksempel en systematisk udvikling af læringskompetencer hos elever, kursister og studerende. For eksempel udvikling af komplekse tværfagligt sammensatte kompetencer hos deltagerne i undervisning.

Men lærerteam er blevet introduceret meget hurtigt. I løbet af blot ti år er der organiseret lærerteam i formentlig tre fjerdedele af danske skoler og uddannelsesinstitutioner. I historisk perspektiv er dette særdeles hurtigt. Det indebærer jo helt præcist, at en lærer, som har valgt dette job fordi vedkommende ønskede at arbejde selvledende og alene midt i sin arbejdslivskarriere bliver udsat for, at jobbet fundamentalt ændrer karakter. Ikke noget, som ville være overraskende på det øvrige arbejdsmarked men skoler og uddannelsesinstitutioner har bevaret en indre statisk karakter som gør, at overgangen til lærerteam for de fleste lærere opleves som noget overraskende, uforudset og i mange tilfælde skræmmende eller i det mindste stærkt bekymringskabende.

Det største problem er imidlertid, at ændringerne sker på et tidspunkt hvor det offentlige ikke er indstillet på de nødvendige investeringer i kompetenceudvikling. Og udvikling af professionelle teamkompetencer er det, der er mest behov for i forbindelse med denne omstilling af lærerens arbejde. Lærerne udvikler ikke nye kompetencer blot fordi de "sættes" i lærerteam.

Lærerpersonelementet og udvikling af teamkompetencer

Lærere og ledere i uddannelsessektoren er meget opmærksomme på denne problematik og der gøres det, der er muligt, under de stramme budgetrammer. Der afholdes

pædagogiske dage om teamkompetencer, der igangsættes udviklingsarbejde over længere perioder og der arrangeres gensidig kollegial udveksling af erfaringer om hvordan teamsamarbejdet bedst kan tilrettelægges.

I den forbindelse - systematisk teamtræning - træder de dybere lag frem: Lærerens personlighed og kulturprofil manifesterer sig.

Samarbejde mellem lærere har i Danmark været en kendsgerning længe før teamorganiseringen blev en realitet. Mange lærere har derfor erfaringer med nært og gensidigt forpligtende samarbejde. Lærerne starter således ikke ud fra samme position.

Nogle lærere har personligt haft lyst til et sådant nærmere samarbejde, er måske kommet fra en samarbejdende familiekultur og har fundet det naturligt at indgå i pædagogisk udviklingsarbejde sammen med kolleger. "Con amore" samarbejdet. De har altså allerede udviklet en række teamkompetencer og finder ikke overgangen til lærerteam provokerende, ja hilser den snarere velkommen.

Mange af deres kolleger har imidlertid ikke været med i dette frivillige og selvorganiserede samarbejde. De har ønsket et enkeltmandsorganiseret job og har fået det. De repræsenterer "jeg"-kulturens blomstringstid, de har gjort det, der blev forventet af dem, og de har klaret sig godt og har ikke følt nødvendigheden af et nærmere kollegialt samarbejde. De har ikke erfaring hermed og har ikke udviklet teamkompetencer. De er selvkørende og selvcentrerede og føler sig i deres gode ret til at være det. Når de fra det ene år til det andet "sættes i lærerteam" kan de føle sig tvunget ind i en uønsket omvæltning af deres tilværelse og reagerer dybt personligt.

I og med at de ikke har kollegiale samarbejdserfaringer har de svært ved at bedømme hvordan de selv virker ind på samværet: De har kun erfaring med deres egen virkning i klasseværelset og i uforpligtende plenum-forsamlinger.

Erfaringer fra undervisningen kan ikke bruges i teamsamarbejde fordi relationen lærer-elev/kursist/studerende er en helt anden relationen end lærer-lærer. Erfaringer fra plenumsituationer kan heller ikke bruges i team fordi plenumforsamlinger næsten aldrig er engageret i gensidigt forpligtende konkret opgaveløsning.

I begge fora - klassen og plenummødet - kan inkarnerede "alene lærere" være nødt til at markere sig meget voldsomt for at slå igennem. Dels for at få ordet og skabe opmærksomhed om sit synspunkt og dels for at sætte grænser for elevs eller kollegers uacceptable påfund.

Risikoen når sådanne lærere sættes i team er, at de tager denne hårdsående og grænsesættende personlige væremåde med ind i teamet. Dette gælder såvel for kvindelige og for mandlige lærere. Der er mange stærke selvcentrerede kvindelige lærere i skoler og uddannelsesinstitutioner som ikke giver mandlige kolleger noget efter hvad angår personlig gennemslagskraft og skyklapper for ørerne. De gamle kønsroller er i uddannelsessektoren i vidt omfang sat ud af kraft.

Der kan derfor opstå ganske alvorlige samarbejdsproblemer i lærerteam, især hvis de organiseres meget hurtigt og hvis parallel teamtræning og "teamtilvænnning" ikke er mulig.

De selvcentrerede og team-uvante lærere kan fylde så meget i team at teamet ikke kan fungere. Hvis der er flere af slagsen i et team kan de gensidigt stoppe hinanden op. Men

de kan ikke skabe udvikling sammen, for de kan typisk ikke blive enige om noget konstruktivt og produktivt. De kan kun blive enige om kritikker vendt mod teamkulturen og vendt mod ledelsen. De kan derfor ikke bidrage til løsningen af teamets særlige arbejdsopgaver.

Selv i team, hvor der blot er en enkelt sådan lærer, kan de kollegerne være så "bløde" i deres kollegiale profil, at de ikke er i stand til at bremse vedkommende. "Jeg"-læreren ekspanderer derfor indtil han eller hun fylder måske tre fjerdele af tiden og rummet. Selv oplever "jeg"-læreren det som et personlighedspsykologisk nødvendigt forsvar for grundlæggende kulturelle rettigheder - som har ligget i "jeg"-kulturen. Og de gebærder sig som elefanter i en glasbutik - men bliver i metaforens egen logik pinligt berørte når de selv og andre skærer sig på glasstumperne. Problemet er at "jeg"-kulturen ikke kan overskride sine egne begrænsninger og effektivt forhindrer samarbejde, hvis der ikke er en stærk ledelse, som ovenfra eller udefra kan sikre en samordning af de selvhævdende "jeg"-lærere.

Som konsulent møder man de selvcentrerede "jeg"-lærere som det klippeskær, som får "teamskibet" til at gå på grund.

Det viser sig meget tydeligt når der igangsættes strukturerede teamtræningsøvelser. Nogle team går ind i øvelserne med fornuftig selvstændighed og efter en vis diskussion og udvikler nye kompetencer, som kan styrke det fortsatte teamsamarbejde.

I andre team går øvelsen i stykker på at en eller to "jeg"-lærere ikke vil være med. Ofte med udgangspunkt i en kritik af denne "tvangskollektivering" eller - mere raffineret - ud fra læsning af litteratur om teambuilding så man kan nedgøre træningsøvelsen fra en individuel ekspertposition. Det gælder i teambuilding-øvelser som i mange andre forandringer at man - med Kierkegaards ord - må "miste fodfæstet for en stund" for overhovedet at kunne opdage noget nyt, for at kunne gøre sig erfaringer om muligheder, der ikke før er afprøvet. Tør man ikke miste fodfæstet - end ikke blot for en times tid - kan man ikke deltage i teamøvelser.

Ofte er "jeg"-læreren ikke lykkelig over sin egen succes. Altså succes med at ødelægge teamsamarbejdet. De vil på et principielt plan ofte gå ind for samarbejde - blot ikke lige på denne meget konkrete måde. De er som erfarne lærere nogle gange i stand til at indse deres egen "bremseeffekt" på teamet. Og kan ubehjælpomt forsøge at være konstruktive - men ender typisk med endnu en gang at formulere en blokerende kritik af de forslag til konkret samarbejde, som kollegerne kommer med. De vil efterhånden principielt gerne - men bare ikke når det bliver konkret. Og omstændighederne, rammevilkårene er heller aldrig tilstrækkelige - så konstruktivt arbejde er ikke muligt i praksis.

Den mulige sameksistens

I mange tilfælde sker der i løbet af nogle år med teamarbejde en sådan tilvænnning og kompetenceudvikling at et holdningsskifte indtræder og "jeg"-læreren fra en afvisende og blokerende position flytter sig til en modstræbende accept, omend man vedblivende og markant fastholder at lærerteamenes arbejdsvilkår ikke er optimale. Og heri har disse skarpsindige kritikere som oftest ret.

De har undervejs været en stærk belastning for deres kolleger men disse er nu lettede over at i det mindste ikke hvert eneste teammøde ender i skænderier om dagsordenen.

Med andre ord er der nu en platform for konstruktiv udvikling. Denne kan så gå i gang hvis ikke der i mellemtiden er sket det, at ledelsen har mistet tilliden til teamet eller til teamideen som sådan og er på vej tilbage til mere restriktive styringsformer.

Andre "jeg"-lærere magter helt enkelt ikke at udvikle sig selv. De sidder fast i jegkulturen og kan og vil ikke noget andet.

I en overgangsperiode kan det være klogt at undersøge, om der er mulighed for at enkelte sådanne lærere kan "køre uden om teamsamarbejdet". De vil efterhånden blive stadig mere ensomme efterhånden som teamkulturen også udvikler sociale samværsdimensioner - men de kan foretrække denne ensomhed frem for at indgå i en personlig forandring af grundholdninger. Hvis de får lov til at fortsætte som hidtil kan det give en stor personlig lettelse og deres arbejdsglæde vender tilbage. Det kan være klogt at give dem krævende, men afgrænsede "aleneopgaver" hvorigennem de kan vise at de grundlæggende gerne vil bidrage til skolens eller uddannelsesinstitutionens udvikling - bare ikke som teammedlem.

Hvis dette ikke er muligt kan det være uundgåeligt at skolen/uddannelsesinstitutionen og læreren må skilles og læreren søge jobs andre steder. Men netop i vidensprægede virksomheder er teamsamarbejde ved at blive normen og selvcentrerede "jeg"-stærke lærere skal være heldige for at finde jobs, som imødekommer deres profil.

Tilbage står muligheden for en mere personlighedsorienteret teambuilding. Der eksisterer her mange erfaringer og gennemprøvede metoder både fra gruppeterapi og fra konsulentprofessionens udviklingsaktiviteter. Ofte viser det sig imidlertid at lærere, som sidder fast i en ekstrem "jeg"-position samtidigt er indædte modstandere af at nogen som helst "piller" ved dem personligt. Helt derud hvor de pure afviser at tage ansvar for deres personlige og meget privat prægede selvudfoldelse i lærerteamet. I nogle tilfælde er det muligt nænsomt og over tid at introducere procesøvelser, som gør det muligt for sådanne lærere gradvist at "opdage" deres egen problematik og gradvist ændre grundholdning. I andre tilfælde er afvisningen kompromisløs og en "skilsmisse" mellem lærer og skole/uddannelsesinstitution uundgåelig. Men ikke lykkelig.

Organisationsudvikling giver helt nye vilkår for den enkelte medarbejder og for den enkelte leder. Jobprofiler, som har givet den enkelte en personlig tryghed kan ændres og nye jobprofiler kan stille nye personlighedspsykologiske krav samtidigt med at de også giver organisationen helt nye præstationsmuligheder. Skoler og uddannelsesinstitutioner kan ikke vedvarende halte langt bagud for organisationsudviklinger i samfundets øvrige institutioner og virksomheder. Og de mere enerådige varianter af "jeg"-kulturen er i dag sene dinosaurer fra en epoke, som i vores del af kloden er ved at være slut.

Reference

Poulsen, S. C. Ledelse af selvstyrende lærerteam / Ledelse i selvstyrende lærerteam
Slagelse: MetaConsult, 2003, 176 s.

Bogen er i 2004 udgivet i 2. udvidede og reviderede udgave på 236 sider. Kan bestilles fra forlaget MetaConsult: info@metaconsult.dk eller tlf. 5850 0244