


# Selvstyrende team eller synlig ledelse?

Eksempler fra et casestudie  
om teamsamarbejde på en teknisk skole

Peter Koudahl  
Docent  
Det Samfundsfaglige og Pædagogiske Fakultet

# Agenda

- 
- Forestillinger om 'team'
  - Casestudiet og dets gennemførelse
  - Situationen
  - Tema: Arbejdets praktiske logik
  - Tema: Ydre krav og interne spændinger
  - Tema: Ledelse og teamet
  - Lærerarbejde under forandring?
  - Hvor skal 'team' hen?

# Forestillinger om 'team'

- Det fælles engagement om bestemte opgaver
- Team player >< individualist
- Beskyttelse mod individualiseret og belastende arbejdsforhold, Taylorisme
- Produktionsfremmende foranstaltning
- Den lærende organisation (70'erne)
- Lean/Toyota-isme (integration i virksomhed og robusthed i produktion)
- Stryringsredskab
- Selvledelse og standardisering



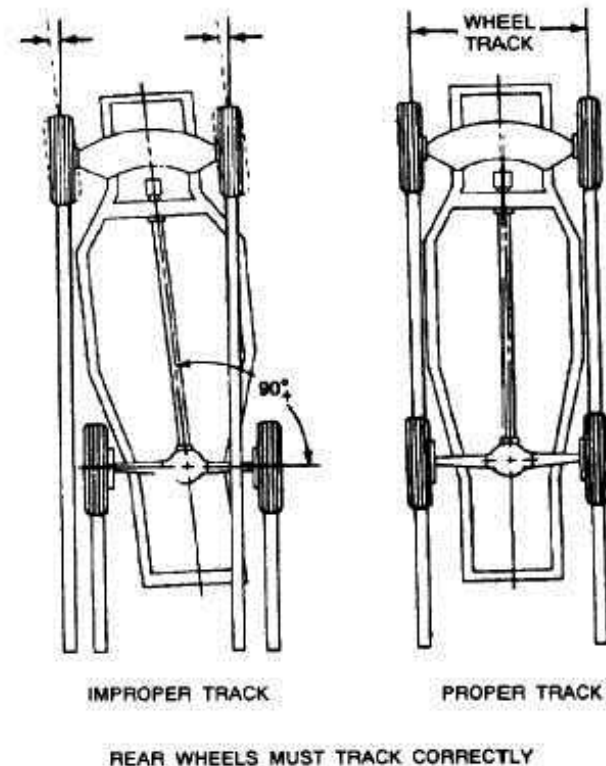
# Casestudiet og dets gennemførelse

- 3 cases: Ingeniører, psykiatrien, erhvervsskoler
- Relationel forståelse
- Etnografisk metode
- Interviews
- Praktikteoretisk analyse - Bourdieu
  
- Skole med flere afdelinger
- 15 af tømrerlærere + uddannelsesleder
- 4 arbejdsuger over 6 måneder
  
- Arbejds miljøforskningsfondet
- [www.trivseliteams.dk](http://www.trivseliteams.dk)



# Situationen på skolen

- GF
- Relativt selvstyrende
- Teamleder (Niels) refererer til uddannelsesleder (Bent)
- *'Vi er selvkørende som team. Vi belemrer ikke Bent mere end højst nødvendig. Det er uddelegeret til Niels'*
- Teamet er opdelt i relativt selvstyrende underteam
- Værksted- og teoriundervisning
- Standardisering af undervisningen
- Administrative begrundelser
- Læringsmæssige begrundelser
- Overlevering GF og HF
- Indebærer gensidig afhængighed



# Arbejdet båret af en praktisk fornuft...

*'For det første skal man være opmærksom på, at vi er en bygge-anlægs gruppe, ikk. Og bygge-anlægs håndværkere, de er det nærmeste man kan komme på anarkister rent organisatorisk (giner). Fordi hvis ikke det lige virker, når man går den vej, så går man den anden vej rundt, ikk. Altså, hvis målet er derhenne, så skal vi sgu nok nå derhen... Om vi skal op over eller uden om eller... Men hvis du bygger et hus, så er der jo ikke 2 steder, hvor det er ens. Du skal jo forholde dig til det hele tiden. Og man blive hele tiden nødt til at finde en problemløsning, som passer til lige der, hvor du står nu, så...'*

Teamleder

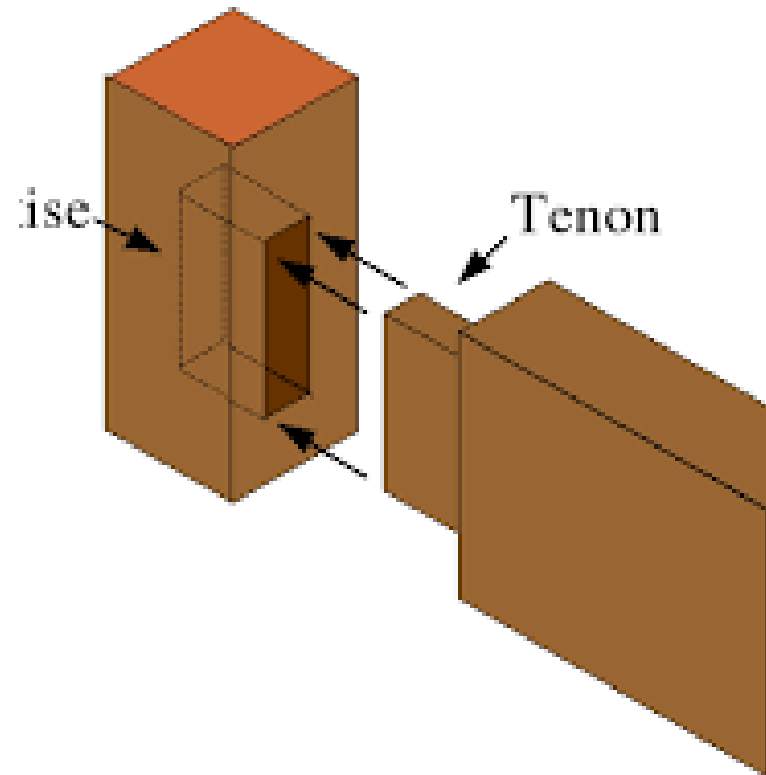


## Ad hoc – som på byggepladsen

Problemer løses når de opstår – så man kan komme videre:

*‘Ingen dag går sådan, som den oprindeligt var planlagt. Der kommer altid et eller andet på tværs, som man skal være parat til at ordne. Sygdom, nye opgaver, møder mv. Hvis vi arbejdede efter reglerne, vil det hele falde fra hinanden og intet ville kunne fungere’.*

Lærer



# Afspejles i undervisningen

- Opsnøring
- Mangler 10 cm
- Måler og ordner
- Finder ud af problemet
- Videre med arbejdet

*‘Altså, det er jo fordi vi er bygge- og anlægsfolk, ikke ../.. Bygge-anlægsfolk er meget anarkistiske i deres opbygning. Nogen er mere end andre. Og det er også derfor man siger. OK: Vejen er måske knap så vigtig som målet’*

*Lærer*





## Fælles fodslav?

- Ugentlige lærermøder.
- Fælles beslutninger, men:

*'I nogle tilfælde, der snakker man om, at det kunne være en god ide at gøre sådan og sådan og sådan, og så tror man, at man er enige. Og så går man ned og gør, som man plejer, alligevel. For folk er jo alligevel meget obs på... Man mener jo selv, at man selv kan sin pædagogik, og der skal ikke komme nogen og lave om på det. Det kan godt være, at der kommer nogen og har nogle smarte ideer, men man ved, at det man laver, det virker... Så det er meget svært at lave om på det, ikk'.*

Lærer



## Individuelt – kollektivt?

*'Hver mand render rundt med en lille konge i maven og siger: Det er kraftædemig godt jeg går rundt og gør som jeg gør. For det er fanme noget der virker'*

*'Det er blevet for individuelt. Det er blevet... vi gør som vi selv vil. Jeg tror vi trænger til at få samlet op og til noget styring på ting, ikk'.*

*'Vi kan ikke rigtig gøre noget ved det, andet end at opfordre dem til at deltage... Men hvis ikke de retter sig efter det, hvad fanden skal man så gøre...? Ja, det er svært. Og det er en konstant irritation... Og det har vi ikke fundet ud af... Altså, så kan man blive fyret. Men det gør man jo heller ikke, vel... Men det er meget irriterende'.*



# Ledelsen og teamet

Uddannelsesleder:

*'Jeg føler mig som en kollega på rigtig mange områder, men jeg er selvfølgelig bevidst om, at jeg har en cheffrolle og at jeg ikke er sparringspartner på den daglige drift på den måde. Det er jeg med Niels [teamlederen], hvor jeg forsøger at få vilkårene spredt ud [til lærerne] gennem ham.'*

Teamleder:

*'Det samarbejde jeg har med Bent nu... Det kan jeg jo godt lide, men jeg har ikke noget ønske om at bytte plads med ham. Det har jeg ikke. Det har jeg prøvet så mange gange før.'*



## Ledelsen og teamet II

*'De er ledelsesresistente på mange områder. De vil det hele selv../..'De personligheder, der er i den trup, det er også dem, der sætter dagsorden for rigtig mange ting ../.. Og den spredte fægtning, der har været på grundforløbet, den udmøntede sig i alt muligt: Utilfredshed med det ene og det andet og.... Sådan en lettere anarkistisk holdning til hvad som helst../... Det er ikke fordi jeg siger, at der skal være stalinistiske metoder, men jeg er helt overbevist om og sikker på, at de har brug for mere styring i den her afdeling'.*

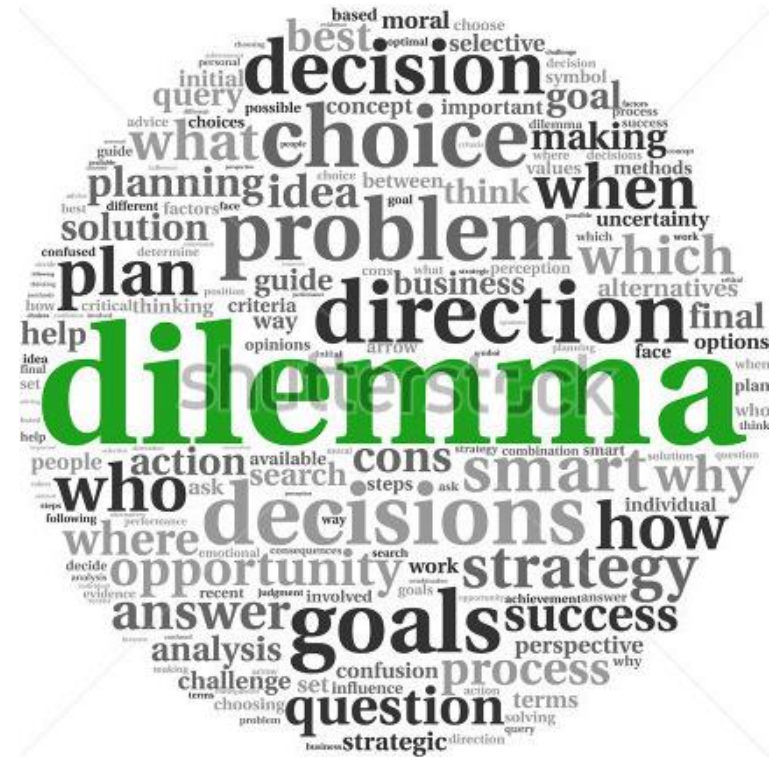
Udd.leder



# Ledelsen og teamet II

*Og så har jeg observeret. Og så har jeg afventet. Og så fik jeg på et lærermøde her i februar eller marts måned... Der fik jeg dem faktisk til at sige 'ja' til, at de synes, at jeg skulle bestemme noget mere. Og det var deres eget forslag. Og det var det, jeg havde ventet på. At erkendelsen kom og den kom op offentligt i gruppen'*

Uddannelseslederens dilemma: Han skal lede og samtidig bevare fordelene ved et selvstyreende team...



# Tømrelærerprofessionen under forandring?

- Standardisering: Fælles kompendier og fælles måder og metoder
- Praktisk fornuft/logik udfordres af en administrativ, bureaukratisk logik
- Generelt for den offentlige sektor: Centralisering, standardisering, styring...
- Reformen skubber på denne udvikling bla. med kravet om 'varedeklarerationer'



# Hvor skal 'team' hen?

- Fortsat selvstyring?
- Gensidig afhængighed og individuel autonomi?
- Ydre styring skaber indre spændinger
- Administrativt styringsredskab?
- Modstand eller samarbejde?





PROFESSIONSHØJSKOLEN