

Usynlige samarbejdsproblemer

Af: Mette-Marie Davidsen

kom ud i lyset - og blev løst

Langt større samhørighed og forståelse for hinanden, mere arbejdsglæde og tydelig kommunikation mellem ledelse og lærere. Det er nogle af konklusionerne af et teamcoachingforløb blandt lærerne i indskoling på Trællerupskolen ved Roskilde. Her er flere opsigelser nu vendt til frugtbart samarbejde.

Lisbeth Rønnow har siden 1994 siddet i ledelsen på Trællerupskolen, heraf de sidste fem år som skoleleder. En dag dukkede der en mail op i Lisbeth Rønnows indbakke. Den var fra vicekommunaldirektøren i Lejre kommune og fortalte om en coachingvirksomhed, der gerne ville slå sig på teamcoaching og derfor tilbød et gratis coachingforløb.

"Jeg vidste med det samme, at det lige var noget for os. Vi var tilsyneladende kommet ind i en uheldig udvikling, hvor to nye lærere i indskolingsteamet havde haft svært ved at finde sig til rette og derfor valgte at forlade skolen igen", fortæller skoleleder Lisbeth Rønnow fra Trællerupskolen, der ligger i Gevinge ved Roskilde, og som dagligt tager imod små 300 elever.

Lisbeth Rønnow mente, at det var det helt rigtige, at der kom nye øjne udefra, som kunne hjælpe med at afklare, hvad der var på spil i indskolingsteamet, hvor der er ansat 11 lærere i to spor fra henholdsvis 0. til 3. klasse.

"Det er tit alt for svært selv at se klart, når man står med begge ben plantet solidt i problemerne, og som leder stod jeg virkelig og manglede et redskab til at få indskolingsteamet til at fungere som en helhed", forklarer Lisbeth Rønnow, der hurtigt fik tillid til de to coaches Nanna Paarup og Søs Rask Andresen.

"Allerede i telefonen stillede coachene mig en række spørgsmål, som relaterede til den situation og de problemer, jeg sad i. Denne hurtige "kommen ind til sagens kerne" blev kun tydeligere, da vi kom i gang med teamcoachingen, som blev aftalt som et forløb på to sessioner af tre timers varighed for sommerferien efterfulgt af yderligere to sessioner efter sommerferien.

En gave

Lisbeth Rønnow valgte at introducere indskolingsteamet for teamcoachingen som en gave - en alle tiders chance for at få ny ilt og udvikling i samarbejdet. Men hos mange af lærerne var det så som så med den store taknemmelighed over den gave!

"Jeg havde slet ikke en fornemmelse af, at vi havde et samarbejdsproblem i indskolingsteamet", fortæller Anne Vestergaard, der har været lærer i indskolingsteamet siden 1989, og som blev ret så overrasket, da Lisbeth Rønnow præsenterede indskolingsteamet for "teamcoachinggaven".

"Jeg har altid følt, vi har det rigtig godt på Trællerupskolen, og jeg har også kun oplevet et godt samarbejde. Jeg vidste godt, at vi havde lærere, der kun blev hos os i meget kort tid, men det anså jeg for at være nogle ydre omstændigheder, der var på spil. At ledelsen oversolgte stillingerne, så de ikke kunne leve op til de nye læreres forventninger. Så jeg følte ikke, at opsigelserne havde noget med os at gøre. Derfor oplevede jeg udspillet som en løftet pegefing, for jeg syntes slet ikke, at det var her, at skoen trykkede. Jeg havde de negative briller på fra starten af. Det var afgjort en gave, jeg ikke havde ønsket mig at få. Til gengæld var jeg positivt indstillet på at prøve coaching, fordi jeg har hørt godt om det", siger Anne Vestergaard.



Også Rie Hagmund-Hansen, der har været lærer i indskolingsteamet og ansat på skolen de sidste tyve år tog imod "gaven" med korslagte arme. "Jeg syntes, vi var gode til at modtage nye mennesker, så jeg forstod det ikke rigtigt. Vi var mange, der strittede lidt imod, fordi vi ikke kunne se, hvor vi skulle få timerne fra". Men både Anne Vestergaard og Rie Hagmund-Hansens arme blev ikke over kors ret længe. "Da vi mødte op til den første session, stod der to dejlige piger med smil op til begge ører. Der var musik og dækket op med frugt, kaffe og te. Så

selvom jeg var skeptisk, så kunne jeg ikke undgå at føle mig meget velkommen", fortæller Rie Hagmund-Hansen. "Det var den atmosfære, der blev bygget op, så vi kom til at tale sammen på en anderledes måde, der igen fik os til at tænke på en ny måde. Jeg noterede mig, at vi ikke "soppede" rundt i alt det negative, men at vi kun tænkte frem og med en positiv energi og tilgang, der gjorde, at jeg mentalt ændrede mig inde i hovedet. Ja jeg var faktisk lidt høj, da jeg gik derfra", supplerer Anne Vestergaard.

"Den røde tråd"

Coachingssessionerne havde til formål at få klargjort:

- Hvilke frustrationer der lå gemt i samarbejdet?
- Hvad der skulle til for at få samarbejdet til at blomstre igen.

I den forbindelse bliver der arbejdet intenst med den enkeltes engagement. Hvordan den enkelte lærer ser på sit engagement, og hvorfor det er henholdsvis højt, lavt eller bare ok. 📍



Teamcoaching handler om, at et team gennem dialog og refleksion skaber et fælles billede af, hvordan teamet fungerer i forhold til at løse konkrete opgaver. Fokus kan for eksempel være på: Større glæde i hverdagen, bedre samarbejde, kommunikation, afklaring og indsigt.

☺ "Det hele foregik uformelt men med stor energi og mange grin. Lige fra den første session opstod der en tryghed, hvor vi kunne snakke frit fra leveren, fordi ledelsen ikke var til stede. Kun det, vi selv besluttede, blev formidlet videre. Derfor formulerede vi efter hver session et stykke papir til ledelsen med det, vi var kommet frem til. En af de ting, vi fandt ud af, der var gennemgående for hele teamet, var en frustration over, at man gerne vil være så god en skole, at ledelsen kom til at kaste alt for mange bolde i luften. Det gav en følelse af ikke at kunne følge op på det, der var aftalt, eller at vi ikke kunne nå at implementere det ene, før vi blev introduceret for noget nyt, vi skulle arbejde med. Alt i alt betød det, at mange af os var begyndt at forholde os til, hvad vi syntes var realistisk at gennemføre, og så lade resten falde til jorden", fortæller Rie Hagmund-Hansen og fortsætter:

"De her diskussioner førte ret hurtigt til en formulering af, at vi manglede "den røde tråd" i det, vi foretog os. Hvor skal vi hen? Hvad er det for et image, skolen skal have - ikke bare fagligt men også pædagogisk? Vigtigst af alt, hvordan får vi de her visioner og projekter ført ud i livet rent praktisk". Den manglende "røde tråd" tog skolens ledelse til sig med det samme. Lisbeth Rønnow tydeliggør: "Jeg blev vel opmærksom på, at jeg efter alle de år på skolen har

taget mange ting for givet. Efterfølgende har det medført, at Trællerupskolen har fået udarbejdet "den røde tråd". Vi har fået udarbejdet en meget udførlig personalehåndbog, og vi har lavet en helt ny struktur på opslagstavlen på lærerværelset. Men som leder har det også bevirket, at jeg er blevet mere tydelig i mine udmeldinger".

☞ *Det hele foregik uformelt men med stor energi og mange grin. Lige fra den første session opstod der en tryghed fordi ledelsen ikke var til stede"*

Synliggørelsen og arbejdet med Trællerupskolens "røde tråd" har haft mærkbar betydning i hverdagen: "Jeg kan se, at nogle af lærerne, både nyansatte og "gamle", kommer og beder om klare udmeldinger", forklarer Lisbeth Rønnow. Fra lærersiden er der i dag en langt mere præcis viden om, hvad Trællerupskolen arbejder frem imod.

Brokkeriet holdt op

Et andet vigtigt formål med teamcoachingen var at få mere arbejdsglæde i hverdagen.

Rie Hagmund-Hansen fortæller: "Via forskellige øvelser kom vi hurtigt væk fra

alle de argumenter, vi plejede at bruge, når vi skulle forklare, hvorfor tingene ser ud, som de gør. Gamle travere såsom, at vi ikke har timer nok, at der er alt for mange bolde i luften eller, at ledelsen er urealistisk i deres forventninger".

"Men de to coaches fik os til at ændre fokus - for hvis nu vi ikke fik mere tid, hvad kunne vi så gøre, hvad kunne vi så finde ud af alligevel? Vi begyndte at knække nogle gamle mønstre og tænke helt nye tanker. Hvad kan jeg bidrage med for, at vi kan få et godt team? Vi fik gravet dybt i tingene, uden at det blev til for meget føleri eller træden ind over de vigtige personlige grænser. Der skete et holdningsskift, hvor teamet blev meget mere opmærksomme på de gode og optimistiske ting og på hinandens ressourcer i stedet for de negative tilgange".

"Vi blev hele tiden mindet om, at det er godt, at vi ved noget om hinanden og hinandens trivsel, så vi også kan støtte og opmuntre hinanden, når vi har brug for det. På den måde fik vi også indkredset det, vi alle kunne blive enige om, var vigtigt for, at vi kan få etableret et godt teamarbejde", fortæller Rie Hagmund-Hansen, der i dag oplever, at indskolingsteamet er en gruppe, der taler mere og tør tale mere om de ting, de skal. En gruppe der er varmere, og som er klar over, at de skal give plads til

hinandens forskelligheder. "Hver af os er en ressource, og det bliver vi stærke af sammen. Derfor har vi også besluttet at indskolingsteamet fremover kun skal tale til ledelsen med én stemme. Det giver os langt mere gennemslagskraft", siger Rie Hagmund-Hansen, der også rent personligt fik lært ikke at fare ud med, hvad andre burde eller skulle gøre, men i stedet fokusere på, hvad hun selv kan gøre.

Rie Hagmund-Hansen tilføjer: "Jeg lærte betydningen af at kunne holde bolden på min egen banehalvdel". Det havde jeg rigtig meget gavn af at blive bevidst om. Selv en gammel rotte som jeg har lige så meget brug for og gavn af coaching som de unge!".

Nye lærere hurtigt med

Anne Vestergaard oplevede efter de to første teamcoaching sessioner før sommerferien, at indskolingsteamet havde en samhørighed og forståelse på en anderledes måde, end de tidligere havde haft. En anden af de store gevinster var, at det nye indskolingsteam med i alt fem nye lærere efter sommerferien meget hurtigt blev en del af det nye samarbejde i kraft af de to sidste teamcoaching sessioner.

"Dermed fik coachingforløbet igen et helt nyt perspektiv, fordi det i høj grad bidrog til at tømme os sammen som et nyt team. Vi fik hurtigt et rigtig godt kendskab til hinanden og en forventningsafstemning i forhold til det arbejde, der lå foran os, hvilket har betydet, at samarbejdet er kommet i gang

lynhurtigt og på en anden måde end før", fortæller Anne Vestergaard, for hvem teamcoachingen har været en øjenåbner på flere planer.

"Der har bare åbnet sig flere måder og veje, end jeg før har kendt. Jeg er blevet bevidstgjort om nogle muligheder, jeg ikke før har set, selvom jeg har prøvet meget i mit skoleliv. Jeg tror, det er selve processen i coaching, som gør, at man får problemerne og udfordringerne guidet ind i nogle rammer, der gør dem til at arbejde med. Derfor ville jeg ønske, at alle teams fik mulighed for teamcoaching, eller at man brugte individuel coaching, hvis der var brug for det".

Forandring på lærerværelset

Succesen i indskolingen smittede af på resten af skolen. De ville også teamcoaches. Den ene årlige temadag blev derfor afholdt i teamcoachingens navn. Her gik man igennem den samme proces, som indskolingsteamet havde været igennem - bare med andre øvelser og i en mere komprimeret form.

"Det blev en dag, hvor vi fik øjnene op for, hvordan man optager og modtager beskeder, og hvordan kommunikation kan lattes eller besværes. Alt i alt en munter dag, hvor vi blev rystet sammen, og hvor vi lavede noget sjovt sammen. Det har jeg allerede kunnet se på atmosfæren på lærerværelset, hvor stemningen er blevet mere løssluppen", slutter Lisbeth Rønnow, der selv er fortsat i individuel coaching. ☺

COACHES PÅ TRÆLLERUPSKOLEN:



Søs Rask Andresen arbejder som proceskonsulent, foredragsholder og coach. Hun har som folkeskolelærer 19 års erfaring med undervisning, samarbejdsrelationer, kommunikation og konflikthåndtering. Søs er desuden instruktør, underviser og supervisor for lærere og unge i True North. www.raskcoaching.dk.



Nanna Paarup har som udviklingskonsulent, coach og cand.merc. arbejdet med mennesker og organisationer i udvikling i mere end 15 år. Nanna har specialiseret sig i teamcoaching og intensive coachingforløb for ledere og medarbejdere. www.solve-it.dk.

Vindeholme slot

I skovens dybe stille ro....



Vi tilbyder vores gæster eksklusive samt private omgivelser, et fremragende køkken og dejlige værelser - beliggende midt i skoven.



Venlig hilsen
Susanne von Rosen
Værtinde
Vindeholme Slot
Vindeholmevej 13
4900 Nakskov
Tlf: +45 54 94 39 00
www.vindeholmeslot.dk

