



Anne Berit Emstad
Professor, Institutt for
lærerutdanning, NTNU



Erlend Dehlin
Professor ved Institutt for
lærerutdanning ved NTNU



Mari-Ana Jones
Førsteamanuensis Institutt for
lærerutdanning ved NTNU



Jan Merok Paulsen
Professor i skoleledelse
tilknyttet OsloMet



Ann Elisabeth Gunnulfson
Førsteamanuensis, Institutt for
lærerutdanning og skoleforskning
ved Universitetet i Oslo.



Øystein Gilje
Faglig leder for FIKS og professor ved
Institutt for lærerutdanning og skole-
forskning, UiO.



Tine S. Prøitz
Professor, Institutt for økonomi,
historie og samfunnsvitenskap
ved USN

SKOLELEDELSE

Hvordan kan vi forstå og utvikle gode lederteam?

Teamorganisering har blitt vanligere i skolen, og i arbeidslivet generelt, de siste 30 årene. I skolen finner vi både lærerteam og lederteam og mange elever arbeider også i grupper i perioder. I denne teksten skriver jeg om lederteam, men innholdet i teksten har også gyldighet for team som ikke består av ledere.

Hvorfor organiserer vi folk i grupper? Vi organiserer ansatte i team fordi vi antar at den jobben de skal gjøre, blir gjort bedre enn om de arbeider hver for seg. Det finnes forskning som tyder på at enkeltpersoner presterer bedre når de jobber sammen med andre. Dette kalles *sosial fasilitering*. Men forskning indikerer også at mennesker kan yte dårligere i grupper enn som enkeltpersoner. Dette kalles *sosial løffing* - at vi lar andre gjøre jobben (Sjøvold, 2022).

En begrunnelse for å organisere elever i grupper og team, kan være at de skal få trening i å samarbeide. Dette er trolig ikke en viktig begrunnelse for team i et profesjonelt fellesskap. Men på en arbeidsplass kan en begrunnelse for å organisere medarbeidere i team også være å bygge relasjoner mellom ansatte og dermed skape et bedre arbeidsmiljø.

HVA ER TEAM?

Et team, som kan kalles lag på norsk, er «tre eller flere personer som har et felles mål og som samhandler for å nå dette målet» (Sjøvold, 2022, s. 27). Siden samhandling mellom tre eller flere personer er vesentlig annerledes enn samhandling mellom to personer, bør man skille mellom par og grupper (Hjertø et al, 2021; Sjøvold, 2022). På små skoler der skolens ledelse består av to personer, kan det være upresist å snakke om et lederteam. Innholdet i denne teksten kan allikevel være aktuell også for slike «lederpar».

Noen oppfatter ikke nødvendigvis

Om forfatteren



Bjørn Bolstad er seniorrådgiver i FIKS (Forskning, Innovasjon og Kompetanseutvikling i Skolen) ved UiO. Han har arbeidet som skoleleder i 20 år, 13 av disse som rektor. Bolstad har skrevet flere bøker om pedagogiske og lederfaglige emner og gir støtte til skoler, ledere og skoleeiere. Hans hjemmeside er bbolstad.no

gruppe og team som synonymer (Bang og Middelfart, 2019). Vi kan hevde at for at en gruppe skal kunne kalles et team, må medlemmene i gruppen være avhengige av hverandre for å oppnå mål og resultater og de må ha ulike roller og ansvarsområder. Et lederteam er et team der alle medlemmene har formelle lederstillinger og lederansvar og der de har felles mål eller felles oppgaver (Bang og Middelfart, 2019).

HVA KJENNETEGNER TEAM?

Ledere er, naturlig nok, opptatt av hvordan de skal utføre jobben sin og hva de skal gjøre. Men som alle andre trenger også ledere å forstå jobben de har. Dersom man som leder bare har

samlet seg gode råd, ideer og tiltak og ikke forstår hvorfor disse handlingene og rådene kan være gode, risikerer man å velge tiltak og handlinger som ikke er de beste.

I denne teksten vil jeg derfor bruke noe plass til å skrive om team og hvordan vi kan forstå lederteam før jeg til slutt gir noen konkrete råd og anbefalinger.

ULIKE MODELLER FOR TEAM

Det finnes ulike teoretiske modeller som kan hjelpe oss med å forstå hva som kjennetegner team. Som alle teoretiske modeller er også disse modellene forenklete fremstillinger. Virkeligheten er langt mer sammensatt og nyansert enn det modeller slik som de nedenfor beskriver. Men slike modeller kan hjelpe oss med å forstå en sammensatt virkelighet. Modellene nedenfor har ulikt utgangspunkt og retter oppmerksomheten mot ulike forhold og faktorer ved team.

ROLLER

Mange i skolen kjenner trolig til Belbins teamroller (Belbin, 2010), som ble presentert i bokform første gang i 1993. Den britiske psykologen R. Meredith Belbin presenterer 9 ulike roller basert på vitenskapelige studier. Denne tilnærmingen til grupper tar altså utgangspunkt i gruppemedlemmene og hvordan de oppfører seg.

En rolle er i denne sammenhengen en væremåte som bidrar til fremdrift i et team, og en teamrolle kan defineres slik: «En tendens til å oppføre seg, bidra og samhandle med andre på en bestemt måte» (Belbin-norge.no). Rollene er ikke personlighetstrekk, og samme person kan fylle ulike roller i ulike grupper.

De 9 rollene grupperes i tre kategorier: sosiale roller, tenke-roller og handlings-roller.

ULIKE FORMER FOR SAMARBEIDSKULTURER I TEAM		
Kvalitet	Samarbeidskultur	Kjennetegn
	Profesjonelt læringsfellesskap	■ Kontinuerlig fokus på elevens læring. ■ Systematisk arbeid med å tilrettelegge undervisning og utvikle læringsmiljøet. ■ Samler systematisk informasjon/data om elevers læring og kompetanseutvikling. ■ Intervenerer ved behov og setter i verk effektive tiltak.
	Funksjonalitetskultur	■ Fokus på organisering og arbeidsfordeling. ■ Ivareta oppgaver og fordele arbeid. ■ Oppgaver settes ikke nødvendigvis i relasjon til læringsmål.
	Familiekultur	■ Koselig. Fellesskapet viktigst. ■ Deltakere deler opplevelser og får forståelse og bekreftelse. ■ Lite rom for faglig kritikk og utvikling.

Kilde: Nesbru videregående skole. Figuren er publisert i boken Profesjonsfellesskap i praksis. Hva er det og hvordan kan vi utvikle det? (Bolstad 2024, Fagbokforlaget)

- Sosiale roller: Ressursinnhenter, Lagspiller, Koordinator
- Tenke-roller: Ideskaper, Analytiker, Spesialist
- Handlings-roller: Pådriver, Iverksetter, Avslutter

Belbin-Norge tilbyr gratis instruksjonshefter og arbeidsbøker for de som ønsker å fordype seg i eller bruke disse rollebeskrivelsene.

KULTUR

Lise Tingleff Nielsen, som leder Danmarks Evalueringsinstitutt for utdannings-

feltet (EVA), utviklet i sin doktorgrad en beskrivelse av to ulike samarbeidskulturer (Nielsen, 2012). Lars Quortrup bruker disse i sin bok om profesjonsfellesskap fra 2016 (Quortrup, 2016). Hvis vi skal bruke Nielsens forskning for å forstå team, tar vi altså utgangspunkt i kultur.

Basert på empiriske studier skisserer Nielsen to ulike måter som lærere samarbeider og lærer på. Hun kaller dette samarbeidskulturer og kaller de to *familiekultur* og *funksjonalitetskultur*. Begge kulturene har sine styrker og utfordringer.

I en *familiekultur* vil teammedlemmenes ve og vel være prioritert foran faglig ansvar og resultater. Disse kan være preget av mye omsorg for kolleger. Nilsen har observert team der lærere eller skoleledere unngår å ta opp problematiske forhold som de mener har betydning for elevene fordi de er redde for å ødelegge relasjonen til kollegene sine.

Ethvert team må ha orden og planer. Men i en *funksjonalitetskultur* kan avtaler, systemer, rutiner og annet få så stor vekt at man aldri stiller spørsmål ved om rutinene er hensiktsmessige. Nilsen har blant annet observert lærerteam der lærere stilte spørsmål ved hvorfor de hadde prøver til faste tider og hvorvidt det var meningsfullt å bruke tid på disse prøvene. Andre lærere i samme team svarte at prøveplanen var bestemt og at den ikke kunne endres. Dette er et eksempel på at planer og avtaler kan stå i veien for faglig refleksjon.

Ulike samarbeidskulturer kan eksistere side om side på samme skole: Et lærerteam eller en faggruppe kan være sterkt preget av en familiekultur mens et annet lærerteam eller ledergruppa kan være preget av en annen funksjonalitetskultur.

Nesbru videregående skole har tatt utgangspunkt i Nielsens to typer når de har beskrevet samarbeidskulturene på sin skole (Bolstad, 2024). Se figur side 17: Ulike former for samarbeidskulturer i team.

GRUPPEDYNAMIKK

Psykologen Endre Sjøvold har arbeidet med teamutvikling et helt arbeidsliv. Han kritiserer både tidligere tiders vekt på teamroller, som hos Belbin, og tanken om at team går igjennom noen faste stadier i en fast rekkefølge.

Sjøvold er opptatt av hva som skjer mellom mennesker som samhandler i

en gruppe. Selv om også han presenterer noen mulige roller, er han mer opptatt av samspillet og av hele teamet enn av hver enkelt teammedlems egenskaper, ferdigheter eller roller i teamet.

FIRE TEAMFUNKSJONER

Basert på empiriske studier og tidligere teorier hevder Sjøvold at alle grupper har fire behov som må oppfylles for at gruppa skal fungere godt og bestå (Sjøvold, 2022). Han kaller dette for *teamfunksjoner*.

Kontroll handler om at en gruppe må løse oppgavene sine og produsere det de skal produsere. De må kort sagt «gjøre jobben». Denne funksjonen retter oppmerksomhet mot rutiner, kjøre-regler, organisering, sakslister og resultater.

Omsorg dreier seg om en gruppes sosiale liv. Enhver gruppe, også et lederteam, er en arena for sosialt spill og for sosiale behov. Dette dreier seg blant annet om gjensidig tillit og åpenhet, emosjonell støtte og spontanitet.

Avhengighet dreier seg om lojalitet og konformitet, at man «gjør det man har blitt enige om» og at man ikke lar sine personlige ambisjoner gå foran gruppas beslutninger.

Opposisjon kan ses som det motsatte av avhengighet. Dette dreier seg om kritikk og uenighet og at man utfordrer situasjonen slik den er. Denne funksjonen rommer også evne til å se en sak fra flere sider og å «tenke utenfor boksen».

FUNKSJONSNIVÅ

Grupper og lederteam kan fungere på ulikt nivå. Dette henger sammen med hvem som ivaretar de ulike teamfunk-

sjonene. Det er verd å merke seg at ikke alle grupper bør fungere på høyeste funksjonsnivå. Dette avhenger av hva som er teamets oppgave og funksjon.

Det laveste nivået kalles *tilbaketrekking* (Sjøvold, 2022). Dette er team der medlemmene ikke ønsker å arbeide sammen og der de er mest opptatt av hva de selv får igjen for teamsamarbeidet. Team på dette funksjonsnivået overlever ikke lenge, men dersom en gruppe på skolen bare skal utføre et arbeid en avgrenset tid, for eksempel gjennomføre et arrangement, kan dette være et akseptabelt funksjonsnivå. Gruppemedlemmene i en gruppe på dette funksjonsnivået er oppmerksomme på hverandre, men de har lav lojalitet til gruppa. Samspillet vil være preget av konkurranse og klikkdannelser.

Det neste nivået kalles *lagånd*. Dette er typisk for idrettslag, militære enheter, akuttmottak og lignende, altså grupper som skal gjøre en bestemt oppgave og som ofte har en ytre «fiende». Lagånds-grupper bør ha en tydelig sjef, for eksempel offiseren eller treneren, som de øvrige gruppemedlemmene innordner seg under. I grupper som

Les mer om temaet



Bjørn Bolstad har skrevet mer utfyllende om temaet i boken "Profesjons-fellesskap i praksis. Hva er det og hvordan kan vi utvikle det?".

dette ivaretar hele gruppa funksjonene *omsorg* og *avhengighet*, men lederen må selv ivareta funksjonene *kontroll* og *opposisjon*.

Det tredje nivået kalles *produksjon*. Dette er ikke fordi team på lavere funksjonsnivå ikke produserer, men fordi hele gruppa ivaretar funksjonen *kontroll*. Dette er grupper der mange, kanskje alle, tar lederroller og der gruppa selv fordeler oppgaver. Grupper på dette nivået er ikke like effektive som lagånds-grupper så lenge omgivelsene er stabile. Grunnen er at grupper på dette nivået bruker tid og energi på å tilpasse seg omgivelsene.

Det fjerde nivået kalles *synergi*. Det er ikke alle grupper som utvikler seg til dette nivået, og alle grupper bør ikke være på dette funksjonsnivået. Dette er grupper der gruppetilhørigheten eksisterer selv om gruppa ikke er samlet og der det ikke finnes noen fast rollefordeling. Målet for slike grupper er gjerne nyskaping og å «tenke utenfor boksen».

Sjøvold har utviklet en modell for å forstå team som han kaller «Systematisk Person-Gruppe Relasjon», forkortet SPGR. Det finnes ressurser og oppskrifter for bruk av denne modellen i Sjøvolds bøker og på nettsiden.

FUNKSJONSNIVÅ I LEDERTEAM

Lederteam som skal eksistere i mange år, bør fungere på nivået *produksjon* eller høyere. Team kan fungere godt på funksjonsnivået *lagånd*, men dette gjelder team som skal løse faste oppgaver, ofte under press, og i forutsigbare rammer. Hvis alle medlemmene i et lederteam på en skole skal være involvert i strategisk tenkning, må alle i teamet ivareta funksjonen *kontroll*. Denne funksjonen omfatter hvordan

arbeidet skal utføres, hvordan skolen må justere praksis for å ivareta endrede signaler og forventninger, hvordan ressursene skal brukes m.m.

FORUTSETNINGER, PROSESSER OG OPPGAVER

Bang og Middelfart (2019) peker på ulike faktorer som har betydning for om ledergrupper er effektive. De har kategorisert disse faktorene i en modell med fire kategorier: *forutsetninger*, *prosesser*, *resultater* og *relasjonelle tilstander*. Alle disse kategoriene påvirker hverandre.

Kategorien *forutsetninger* rommer fire forhold som har betydning for at ledergrupper skal fungere godt: Gruppa må ha et klart *formål*, den må bruke tid på de riktige *sakene*, den må ha riktig *sammen-setning* og den må ha støttende organisatoriske *systemer* (Bang og Middelfart, 2019).

Studier tyder på at gode ledergrupper bruker tiden sin på strategiske saker som krever samarbeid mellom flere av gruppe-medlemmene. Dårlige ledergrupper bruker mye tid på enkle og trivielle saker i stedet for å ta opp intellektuelt krevende og komplekse saker (Bang og Middelfart, 2019).

Ledergrupper bruker vanligvis tiden sin på fire typer saker:

- *Orienteringssaker* der ledere deler viktig informasjon med hverandre.
- *Konsultasjonssaker* der gruppe-medlemmene diskuterer temaer og konsulterer hverandre om utfordringer.
- *Beslutningssaker* der gruppe-medlemmene fatter beslutninger - som de forhåpentligvis er enige om. Dette er ikke alltid tilfelle.
- *Koordineringssaker* der medlemmene koordinerer aktiviteter og prosesser

MØTER OG SAMTALER

Professors Amy C. Edmondson bruker ordet team som et verb: å *teame* (Paulsen, 2021). For å bli flink må man øve. Noe av det lederteam gjør mye sammen er å snakke sammen i planlagte møter. Det kan derfor være lurt for lederteam å være oppmerksomme på hvordan ledermøtene foregår og hvordan ledere snakker til hverandre.

MØTEDOGMER

Den danske forskeren Ib Ravn har formulert fem forestillinger om møter som de fleste ubevisst preges av. Ravn kaller dem møtedogmer (Bolstad, 2024; Ravn og Petersen, 2019; Riis og Paulsen, 2022):

1. Et møte er et sted hvor man diskuterer saker. Et godt møte er når man har kommet igjennom alle sakene på sakslisten.
2. Ordet er fritt. Hvem som helst kan si hva som helst og når som helst. Blant annet er det aksept for at møtedeltakere kan meddele sine personlige emosjonelle opplevelser fra arbeidsdagen selv om det kan sitte ti andre personer rundt bordet.
3. Man snakker etter tur. Man har rett til å få ordet når det er ens tur – selv om man har snakket 15 ganger tidligere i møtet
4. Hvis man vil si noe, må man selv be om ordet. Dette betyr at man også kan velge å ikke si noe. Det er dermed aksept for at noen ikke deltar i et møte der de fysisk er til stede.
5. Vi lar alle snakke ferdig. Dette betyr at det er uakseptabelt å avbryte noen, selv om de snakker uforholdsmessig lenge eller det de sier, er på siden av saken.



Ravn utfordrer disse oppfatningene om møter og foreslår at møter må ha ulik form avhengig av hva som er formålet med møtet. Formelle besluttede møter, som kommunestyremøter, bør oppfylle flere av møtedogmene ovenfor. Men et ledermøte der man skal utvikle mange og kreative ideer, trenger ikke en talerliste, og der bør kanskje ikke folk få snakke ferdig. Kanskje bør man gjennomføre slike møter på steder der det ikke er stoler slik at møtedeltakerne må stå.

Særlig i ledermøter bør det være mulig å avklare hvilke møtedogmer man vil utfordre.

UTFORSKENDE SAMTALER

Forsteamanuensis Edel Karin Kvam ved Universitetet i Bergen påpeker at det er samtaler med analytiske kvaliteter som bidrar til profesjonell utvikling (Kvam, 2018). På grunnlag av hennes forskning og professor Neal Mercer og hans kolleger (Mercer og Littleton, 2007), kan vi sette opp fire typer samtaler som foregår mellom profesjonelle kolleger: disputerende, koordinerende, legitimerende og utvidende samtaler.

Disputerende samtaler kan også kalles krangle-samtaler. Dette er diskusjoner der formålet er å vinne over den andre. Slike samtaler gir lite læringsutbytte.

Koordinerende samtaler er alle samtalene der lærere og skoleledere gjør praktiske avklaringer. Slike samtaler er nødvendige, men bidrar lite til profesjonell utvikling. Mange ledermøter kan bestå av utelukkende koordinerende samtaler.

Legitimerende samtaler er samtaler der man støtter hverandre og bekrefter det en annen har gjort. Det er viktig å gi hverandre emosjonell støtte i et team

og å behandle hverandre med respekt, men legitimerende samtaler kan mangle betraktninger om bakenforliggende årsaker eller mulige forandringer.

Utvidende eller *utforskende* samtaler gir størst profesjonell utvikling. Dette er samtaler der man behandler hverandre med respekt, også de man er uenig med, men der man også stiller kritiske og undersøkende spørsmål. I slike samtaler vil man også gjerne peke på andre mulige forklaringer og alternative tiltak og løsninger.

RÅD FOR Å UTVIKLE GODE LEDERTEAM

Basert på publikasjonene som er omtalt ovenfor, våger jeg å trekke frem noen råd til ledere som skal utvikle lederteamet sitt:

- Avklar hver enkelt sine forventninger til lederteamet: Hva skal dere tjene på å arbeide i team, individuelt og som lederteam? Hva trenger hver av dere fra lederteamet og hva trenger skolen at lederteamet «produserer»? Hva slags saker bør dere bruke tid på?
- Vær oppmerksomme på hvilke funksjoner eller roller som er best og svakest ivarettatt i teamet. Dette bør gjøres med visse mellomrom, altså ikke bare en gang, og både Belbin og Sjøvold leverer kartleggingsverktøy til dette.
- Husk at teamarbeid også er relasjonelt arbeid. Gi plass til emosjonell støtte, «utblåsinger» og godt sosialt samvær i den tiden dere er sammen.
- Varier formen på ledermøtene og kanskje også hvor dere avholder ledermøter. Ulike typer formål ved møter bør gi ulike typer møter.

e. Øv på utviklende og utforskende samtaler. Sett av tid på ledermøtene der dere trener på dette.

f. Prioriter ledermøter foran akutte hendelser.

Det siste rådet kan være særlig aktuelt for ledergrupper i skolen. Akutte hendelser der personalet forventer at rektor eller andre ledere griper inn, er det nemlig mye av i skolen. Kanskje kan ledere møte denne utfordringen slik jeg en gang observerte at en rektor gjorde:

Jeg hadde møte med rektor og hele skolens utviklingsgruppe da det banket på døren. Da læreren som banket på, åpnet døren, spurte rektor: «Er det noen som holder på å dø?». Læreren, ble litt perpleks, men svarte, som sant var, at det ikke stod om livet for noen. «Da må du snakke med meg når dette møtet er ferdig,» svarte rektor. Det hører til historien at rektor selv tok kontakt med den aktuelle læreren da møtet var over.

Referanser

- Bang, H. & Middelfart, T. S. (2019). Effektive ledergrupper. 2. utg. Gyldendal.
- Belbin, M. (2010). Teamroles at work. 2. utg. Elsevier. <https://belbin-norge.no/belbins-teamroller/>
- Bolstad, B. (2024) *Profesjonsfelleskap i praksis. Hva er det og hvordan kan vi utvikle det?* Fagbokforlaget
- Hjertø, K. B., Zachariassen, T. & Andersen, M. S. (2021). Team i skolen. Fagbokforlaget.
- Kvam, E. K. (2018). Læreres kollegasamtaler. Om profesjonalitet, lærersamarbeid og utvikling av bedre undervisning. Universitetsforlaget.
- Mercer, N. & Littleton, K. (2007). Dialogue and the development of children's thinking. Routledge.
- Nielsen, L. T. (2012). *Teamsamarbeidets dynamiske Stabilitet: En kulturhistorisk analyse af læreres læring i team*. Forlaget UCC
- Paulsen, J. M. (2021). *Skoler som lærer kollektivt. Læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse*. Universitetsforlaget.
- Quortrup, L. (2016). *Dette vet vi om profesjonelle læringsfelleskap*. Gyldendal.
- Ravn, I. & Petersen, V. (2019) *Skolens teammøder, facilitering og refleksive prosesser*. Samfundslitteratur
- Riis, P. & Paulsen, J. M. (2022?) *Ledelse som praksis*
- Sjøvold, E. (2022) <https://spgr.no/teamet.html>