



Af Lisbet Hauge Jensen, pædagogisk konsulent  
(www.stjernestunderhaug.dk)

# Teamudviklings samtalen – et pædagogisk ledelsesværktøj

For en pædagogisk leder er det altafgørende, at der i organisationen sættes fokus på at skabe en kultur, hvor læring gøres betydningsfuld, og hvor der arbejdes med læring på alle niveauer. Teamstrukturen er ét bud på et samarbejdsfora, der kan understøtte de ansattes læringsmuligheder. Som pædagogisk leder i en teambaseret organisation er det din opgave og dit ansvar at skabe rammer og betingelser for teamsamarbejdet samt løbende at følge op på, hvordan de forskellige teams arbejder og løbende udvikler deres praksis. TUS-samtalen er et værktøj, du som pædagogisk leder kan gøre brug af for at opnå denne indsigt. Denne artikel kommer med bud på, hvordan du kan planlægge, tilrettelægge og følge op på TUS-samtalen, så den kvalificerer og styrker teamsamarbejdet bedst muligt.

I en lærende organisation skal medarbejderne være robuste og omstillingsparate. For at løfte den opgave kræver det fælles retning og indsats på alle niveauer. Denne artikel abonnerer på den teamforståelse, at teamet er et professionelt samarbejdsfora, hvor de mange opgaver løftes i fællesskab, og hvor man som teammedlem er forpligtet over for hinanden. Igennem samarbejdet skabes mulighed for læring, refleksion og handling med henblik på at kvalificere skolens kerneopgave: dannelse, trivsel og læring. For at lykkes som team kræver det derfor samtidig fokus på teamets egen læring, trivsel og det interne samarbejde (Jensen, 2019).

Men hvorfor lykkes nogle teams og andre ikke? Hvordan kan vi som ledelse støtte teamet konkret, bevidst og kvalificeret i at blive et velfungerende, lærende og professionelt team? Hvad er ”det gode at gøre” som leder? Disse spørgsmål stilles ofte af ledelserne på de skoler og uddannelsessteder, hvor jeg arbejder med teamudvikling. I det følgende belyses min forståelse af og mine erfaringer med TUS-samtalen som et konkret ledelsesværktøj, der kan være med til at give ledelsen indsigt og dermed mulige svar på disse spørgsmål.

## Fundamentet for den ”gode” TUS-samtale

TUS-samtalen er i min forståelse en anledning til at udføre pædagogisk ledelse og en mulighed for at sikre samspillet mellem teamets praksis og skolens udvikling.

Før man går i gang med at gennemføre TUS-samtaler, skal man som ledelse have formuleret et overordnet formål, der besvarer følgende: Hvad skal samtalen give svar på, og hvordan kan den tilrettelægges, så formålet understøttes? Formålet skal tilpasses netop jeres skole, så det giver mening at afholde TUS-samtalen for såvel ledelsen som teamene.

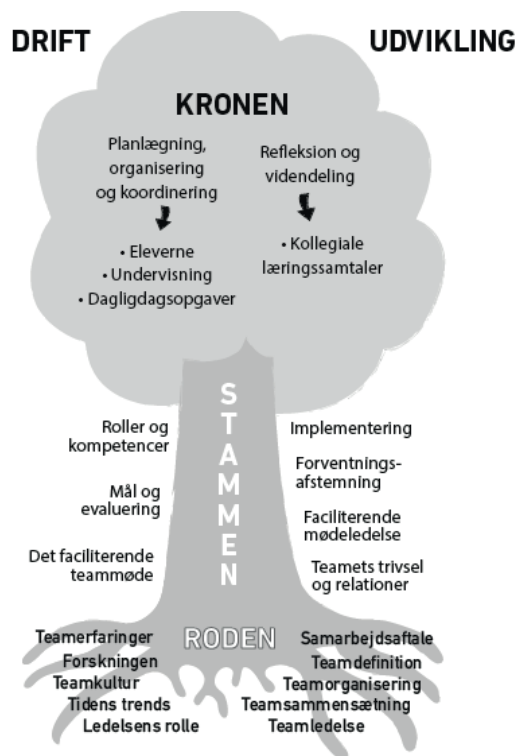
Mulige formålsformuleringer kunne være:

- At lede teamets læreprocesser
- At sikre en fælles forståelse for teamets kerneopgave, mål, arbejdsopgaver samt ansvar
- At skabe et overblik over teamets samlede kompetencer og ressourcer
- At professionalisere kommunikationen i teamet

- At understøtte teamets trivsel og interne samarbejde
- At koble pædagogiske initiativer på individ-, team- og skoleniveau.

”At gøre teamet endnu stærkere og give mig et blik ind i, om vi er på rette spor i forhold til strategier og skolens værdier”. – Leder

Til at vise, hvordan man som leder kan skabe en fælles retning og et fælles fundament for teamsamarbejdet, tager jeg udgangspunkt i ”Træet” fra min bog *Tip top team – værktøjskassen til det gode teamsamarbejde* (2019).



Figur 1. ”Træet”.

”Træet” giver et visuelt overblik over teamsamarbejdets fundament og indhold og består af tre dele. ”Roden” udgør det organisatoriske fundament, ”Stammen” teamets samarbejde, og ”Kronen” illustrerer, hvordan teamet i praksis veksler mellem at arbejde på drifts- og udviklingsniveau. Som ledelse skal opmærksomheden rettes mod alle tre dele, men jeg vil anbefale, at ”Roden” først er på plads for at sikre de optimale vilkår for teamsamarbejdet.

Grundlaget for TUS-samtalen er de fire nedenstående teamdokumenter, der udarbejdes af ledelsen. Disse skriftlige dokumenter giver teamene indsigt i og klarhed over ledelsens mål for og forventninger til teamsamarbejdet samt giver oplysninger om de organisatoriske rammer (Jensen, 2019).

1. Skolens egen beskrivelse af et team og teamsamarbejdet
2. Skolens krav og forventninger til teamsamarbejdet
3. ”Teamets samarbejdsaftale” – teamets aftalepapir
4. Funktionsbeskrivelse for teamkoordinator.

Nr. 3, ”Teamets samarbejdsaftale”, danner konkret udgangspunkt for TUS-samtalen. Det er en skriftlig kontrakt udarbejdet af ledelsen og tilpasset skolens kultur og teamerfaringer. Aftalen udfyldes af teamet ved skoleårets start og sikrer, at teamet får forventningsafstemt og lavet tydelige skriftlige aftaler, der løbende justeres og evalueres.

Min anbefaling er at gennemgå de ovennævnte fire teamdokumenter samt belyse koblingen til TUS-samtalerne på et personalemøde inden skoleårets start for dermed at sikre en tydelig rød tråd mellem de enkelte dokumenter og TUS-samtalerne. På dette møde skal teamene gøres bekendt med følgende angående samtalen: formål, antal, varighed, forberedelse, indhold, form, rollefordeling, deltagere, opfølgning samt ledelsens ansvar. Jeg råder til at afsætte et sted mellem halvanden og tre timer til TUS-samtalen afhængig af teamets størrelse og at lave en overordnet tidsplan for alle TUS-samtaler, der skal være tilgængelig for alle medarbejdere.

### Det særlige ved TUS-samtalen

TUS-samtalen er en systematisk, fremadrettet og udviklingsorienteret gruppesamtale mellem en leder og et team. Samtalen bør være planlagt, velforberedt og regelmæssigt tilbagevendende og have fokus på såvel teamets opgaver, drifts- og udviklingsniveau som på teamets interne samarbejde for at kunne finde nye handlemuligheder. TUS-samtalen er ledelsens redskab til at skabe rum for fælles dialog og refleksion over teamets trivsel, motivation, udvikling og resultater.

”TUS er et fælles refleksionsrum, hvor jeg som leder har fokus på at dedikere min opmærksomhed på at få det bedste frem i det menneske, jeg sidder overfor.” – Leder

De særlige kendetegn ved TUS-samtalen er:

- Det er en struktureret læringssamtale i en gruppe
- Ledelsen indkalder og styrer samtalen
- Varighed og indhold er fastlagt på forhånd
- Indholdet tager afsæt i dokumentet ”Teamets samarbejdsaftale”
- Både teamet og ledelsen bidrager med punkter til dagsordenen
- Tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellem ledelsen og teamet

- Spilleregler opstilles af ledelsen
- Som afslutning indgås aftaler i forhold til fremadrettet handling og opfølgning.

### TUS-samtalen i praksis

TUS-samtalen består af tre dele: før, under og efter samtalen.

Før gennemførelsen af TUS-samtalen sender ledelsen en invitation ud til teamet. I invitationen angives formål, tid, sted og varighed samt forberedelse til samtalen. Teamet skal som forberedelse til samtalen i fællesskab evaluere Samarbejdsaftalen og byde ind med emner til dagsordenen. Der kan i forberedelsen indgå individuelle refleksionsspørgsmål. Ledelsen udvælger ligeledes emner, der er de vigtigste for organisationen at forholde sig. Efterfølgende udarbejder ledelsen en dagsorden og vælger metoder, der kan anvendes til at kvalificere TUS-samtalen. Der bør maks. være tre punkter på dagsordenen, alt afhængig af emnets karakter, den afsatte tid samt skolens erfaringer med TUS-samtaler.

”Dagsordenen kan se meget forskellig ud, alt efter om det er et nyt eller ’gammelt’ team. Nogle gange vælger jeg at sætte et tema på, som vi arbejder med på skolen. Andre gange er det helt specifikt teamets udvikling”. – Leder

Under gennemførelsen af samtalen er det ledelsens ansvar at lede processen, sikre de fysiske rammer, skabe tryghed og tillid, sikre god kommunikation og skabe progression. Teammedlemmernes ansvar og rolle under samtalen er at deltage aktivt, følge spillereglerne, fortælle om emnet ud fra egen synsvinkel samt forholde sig til, hvad de skal lære og udvikle på for at kunne skabe nye handlemuligheder.

Samtalen forløber som en struktureret og reflekterende samtale, hvor ledelsen lytter og gennem spørgsmål åbner for nye tanker, perspektiver og handlemuligheder. En struktureret læringssamtale har fire generelle kendetegn:

1. Der indgås procesaftaler
2. Samtalen forløber i faser med progression
3. Der skiftes mellem tale- og lytteposition hos deltagerne
4. Der skiftes perspektiv i samtalen.

Samtalen indledes med, at lederen rammesætter samtalen ved at gennemgå formål, dagsorden, metodevalg, rollefordeling samt spilleregler. Til hvert punkt har lederen valgt metode og disponeret tiden. Hvert punkt afsluttes med, at der besluttes, samles op og laves skriftlige aftaler – gerne i form af et aftaleark. Der kan med fordel deltage to fra ledelsen i samtalen, hvor den ene er møde-/procesleder, og den anden er referent, tidsstyrer og observatør.

Som afslutning på TUS-samtalen evalueres såvel indhold og form på samtalen. Der opsummeres, udarbejdes en plan for teamets videre arbejde og laves aftaler om opfølgning på samtalen. Ledelsesopgaven består i at skabe rammerne for, at teamet kan arbejde videre ved at afsætte tiden til det, og ved at sikre, at teamet har de nødvendige forudsætninger i forhold til viden og kompetencer. Det afklares, om teamet har behov for hjælp og i så fald fra hvem. Det kan være i form af ledelsens deltagelse på teammøder, et samarbejde med skolens ressourcepersoner, fælles

kompetenceudviklingsforløb eller konsulentbistand. Ledelsen kan på teammøder fx bidrage med sparring, feedback på undervisning, faglig inspiration, støtte ved interne konflikter, løbende evaluering af samarbejdet eller med en opfølgning på TUS-samtalen.

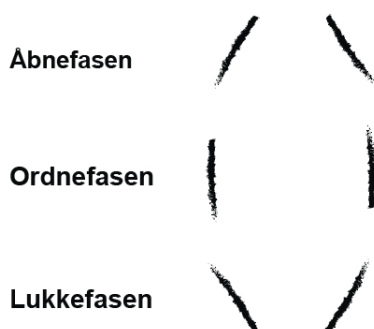
Efter samtalen udarbejdes et referat af ledelsen. I forhold til teamets videre udvikling og læring er ledelsens opfølgning altafgørende, og derfor skal du som leder løbende vurdere, om der er brug for at efteruddanne hele teamet eller en teamkoordinator. Det er vigtigt, at teamet udstyres med viden, værktøjer og metoder både i forhold til mødeledelse og facilitering af processer, hvis teamet skal have succes og teamsamarbejdet lykkes.

Som en del af opfølgningen giver du som leder desuden en skriftlig og struktureret feedback, hvor der stilles tilpas forstyrrende spørgsmål i forhold til, hvad du som leder tænker efter samtalen, og hvad du undrer dig over. Dermed får teamet optimale forudsætninger for deres videre arbejde.

### Procesledelse

Som leder er opgaven at gøre teamet i stand til at lede sig selv og sikre, at alle teammedlemmer kan se meningen med og føle ejerskab i forbindelse med arbejdet i teamet. For at trives og være motiveret til at samarbejde er det nødvendigt, at det enkelte teammedlem får opfyldt følgende tre basale, psykologiske behov: selvbestemmelse, kompetence og samhørighed. TUS-samtalen giver lederen mulighed for at tale om, hvornår disse tre behov tilgodeses, og hvornår de bliver overset, hvilket som leder kræver viden, færdigheder og kompetencer omkring procesledelse.

Ledelsens vigtigste opgave under TUS-samtalen er netop at holde styr på samtalen gennem tydelig procesledelse. ”Mødediamanten” er et eksempel på et visuelt procesværktøj, hvis formål er at markere og skabe overblik over en samtale, da den retter proceslederens opmærksomhed mod at holde samtalen på sporet, sikre progressionen, sørge for lydhørhed og respekt samt holde energiniveauet.



Figur 2. Mødediamanten (inspireret af Bjerring og Lindén, 2008).

Modellen består af følgende tre faser, der fungerer som procesmarkører:

**Åbnefasen:** Her indgås procesaftaler, sættes mål, introduceres metode, fordeles roller, tidsrammen fastsættes, og emne/problemstilling beskrives og undersøges nærmere.

**Ordnefasen:** En dybere undersøgelse, hvor der reflekteres, brainstormes, videndeles og idégenereres.

**Lukkefasen:** Her udvælges det mest anvendelige fra de to første faser, som efterfølgende omsættes til handlinger og beslutninger, og der vurderes, hvordan det videre arbejde skal se ud, og hvordan der følges op.

At holde styr på samtalen kræver nænsomhed, da der kan være meget på spil i teamet. Som procesleder er ”kloge greb” at markere, hvor man er i processen, bruge timeouts, stille spørgsmål, lytte aktivt og opsummere løbende. For lederen kræver det viden om teamledelse, kommunikationsfærdigheder, procesfærdigheder, metodekendskab samt vilje og mod. Det at stille spørgsmål fremhæves her som proceslederens vigtigste værktøj. Udgangspunktet er at stille åbne spørgsmål med mange svarmuligheder, hvor dialogen åbnes og de mange opfattelser udfordres. Hjælpssomme spørgsmål er i den forbindelse brobygningsspørgsmål, generative spørgsmål samt brug af Karl Tomms spørgsmålstyper (Jensen, 2019).

For lederen kan det være en udfordring at styre processen uden at styre indholdet, da egne holdninger og synspunkter vil påvirke samtalen. Derfor er det vigtigt, at du som leder i rammesætningen påpeger din dobbeltrolle som leder og processtyrer for at synliggøre, hvilken position du taler ud fra. I praksis kan du markere – gerne visuelt – hvornår du taler fra din ledelsesposition.

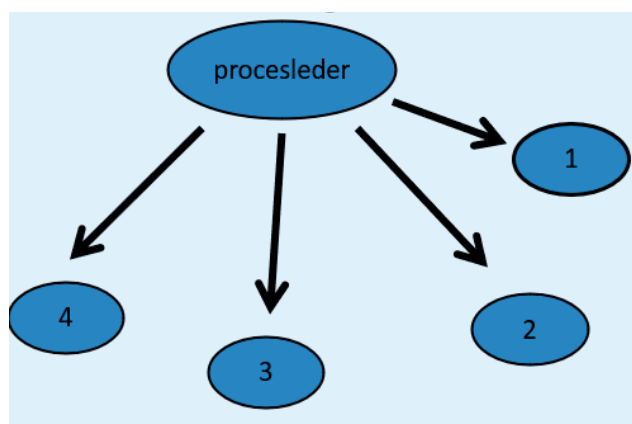
”Jeg har mange gode erfaringer, men også erfaringer med, at det kan være svært, og at vi nogle gange går tæt på hinanden. Jeg er optaget af at gøre alle aktive i TUS. Det kan være en udfordring.” – Leder

### Gruppemetoder

For at skabe refleksion, gøre alle aktive, bringe alles meninger frem, skabe variation, opnå energi og ikke mindst fordele taletiden er det af stor betydning, at den valgte metode til lærings samtalen passer til emnet, målet med processen, teamets proceserfaringer samt dine færdigheder, kompetencer og dit metodekendskab som procesleder. Der findes et utal af gruppemetoder, der kan anvendes i en TUS-samtale, men et bevidst og begrundet metodevalg er fundamentet for en succesfuld TUS for såvel teamet som ledelsen. En gruppemetode har følgende særlige kendetegn: flere deltagere, alle kommer til orde, tydelige tale- og lyttepositioner, kobling mellem deltagerens tanker og idéer og en afsluttende fælles forståelse/aftale. Proceslederen fungerer som interviewer, der taler med én deltager ad gangen.

Den mest enkle form for gruppemetode er ”Struktureret dialog”, som er god at starte med som procesleder. Metoden er en struktureret lærings samtale, der forløber i tre faser, hvor der etableres tale- og lyttepositioner, skiftes perspektiv og afslutningsvis skabes en fælles forståelse.

Processen beskrives efterfølgende kort.



Figur 3. Struktureret dialog.

1. Lederen udspørger efter tur teammedlemmerne om emnet. De øvrige teammedlemmer lytter udelukkende.
2. Fælles dialog om emnet, hvor man kobler sig på hinandens tanker og idéer. Der tales om, hvad der skal udvikles eller forandres.
3. Aftalerne opsummeres og nedskrives.

#### Hvad er "det gode" at gøre som leder?

Teamudviklingssamtalen er et lærings- og refleksionsrum, hvor sigtet er at fremme teamet som et professionelt læringsfælleskab, og TUS-samtalen som pædagogisk ledelsesværktøj giver dig som leder anledning til en platform, hvorfra du kan udfolde pædagogisk ledelse på teamniveau og koble til pædagogiske initiativer på organisationsniveau. TUS-samtalen giver teamet anledning til at komme på afstand af den daglige praksis, reflektere over sig selv i relation til udvalgte opgaver, synliggøre forskelligheder, se sammenhængen med organisationens udvikling samt skabe kommunikationsmønstre, der fremmer læring og udvikling.

Din opgave som leder er under samtalen at gøre teamet i stand til at lede sig selv og sikre, at alle teammedlemmer kan se mening

med og føle ejerskab i forhold til det at arbejde i et team. Teams udvikler sig mere effektivt, hvis de understøttes af en leder, og hvis lederen er med til at udvikle teamets evne til at fungere professionelt omkring samarbejde, kunne rumme det uforudsete, interessere sig for hinanden og tillade at være *fejltastisk* frem for *fantastisk*. Som team kræver det mod, vilje og indsigt at bevæge sig ud på den fælles rejse i samarbejds land, og du kan som leder motivere og vise vejen frem, da lysten til at lære er fundamentet for et godt teamsamarbejde.

#### 10 gode råd til gennemførelse af TUS-samtalen

1. Tydelig rammesætning
2. Klare spilleregler
3. Gør som leder opmærksom på din dobbeltrolle
4. Styr processen uden at styre indholdet
5. Tydelig procesledelse
6. Vis interesse for og påskønnelse af teamets arbejde
7. Støt teamet i at løse interne konflikter
8. Husk at der ikke er to teams, der er ens
9. Evaluer TUS-samtalerne i ledelsesteamet
10. Tag små skridt.

#### Litteratur

- Bjerring, P., & Lindén, A. (2008). *Anerkendende procesøvelser*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Jensen, L. H. (2019). *Tip top team: Værktøjskassen til det gode teamsamarbejde*. Frederikshavn: Dafolo.
- Ryberg, B. (2000). *Teamsamtaler med ledelsen: Et forum for refleksion og læring*. Aarhus: Danmarks Lærerhøjskole.
- Thybring, A. (2004). *Udviklende samtaler med teams*. Hørsholm: Attractor

