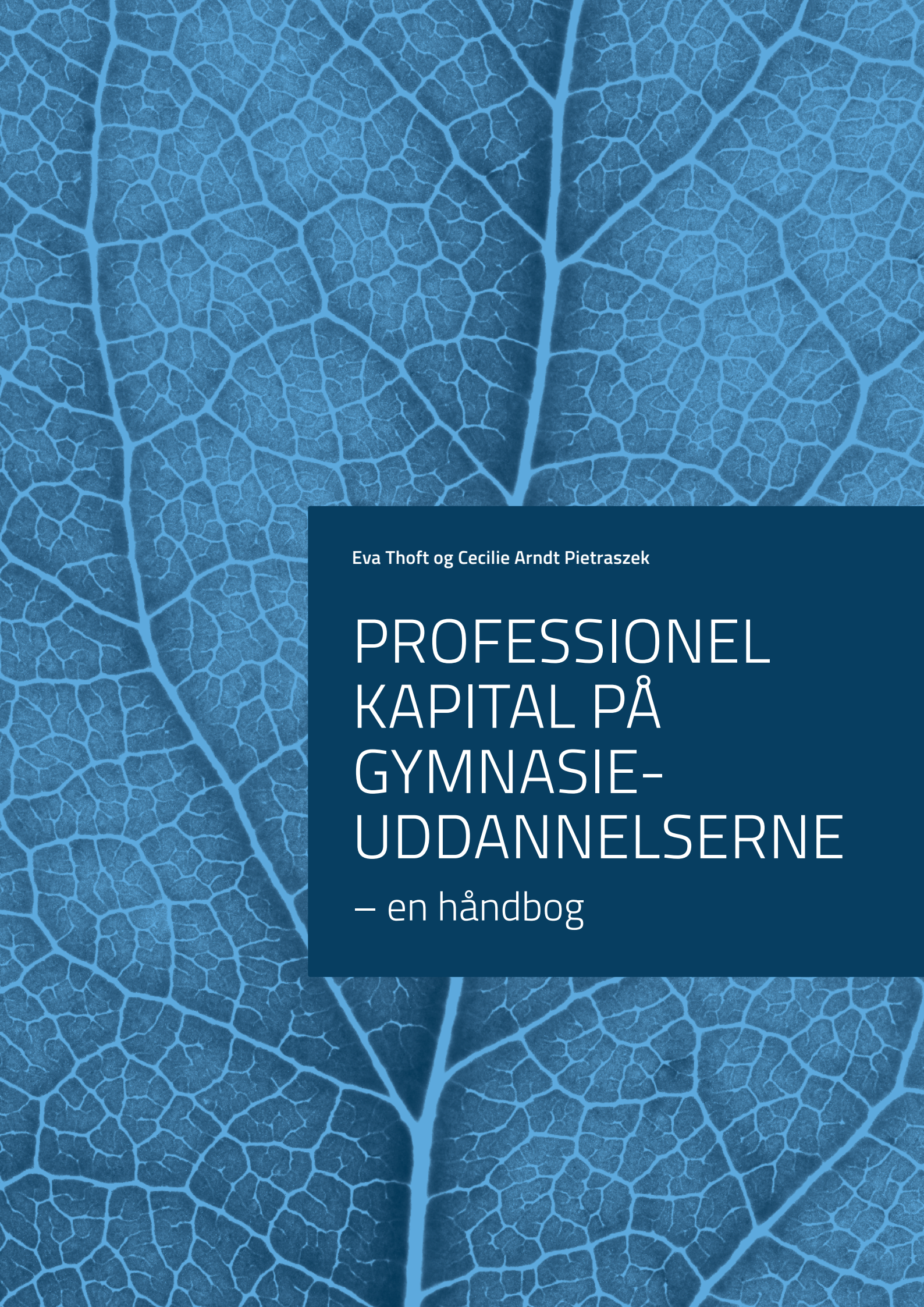




Eva Thoft og Cecilie Arndt Pietraszek

PROFESSIONEL KAPITAL PÅ GYMNASIE- UDDANNELSERNE – en håndbog

Indhold

Forord	3
Kom i gang med håndbog om professionel kapital	5

Professionel kapital	9
1 Professionel kapital	10
2 Social kapital	12
3 + 4 Tillid	14
5 Retfærdighed	18
6 Samarbejdet mellem kolleger	20
7 Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	22
8 Human kapital	24
9 Beslutningskapital	26

Kerneopgaven	29
10 Oplevet kvalitet	30
11 Kriterier for kvalitet	32
12 Eleverne: Manglende motivation	34
13 Eleverne: Støj og uro i timerne	36
14 Eleverne: Sociale og psykiske problemer	38

Jobfaktorer	41
15 Arbejds mængde	42
16 Arbejde-privatlivskonflikt	44
17 Indflydelse i arbejdet	46
18 Mening i arbejdet	48
19 Høje følelsesmæssige krav	50

Relationelle faktorer	53
20 Ledelseskvalitet	54
21 Anerkendelse fra ledelsen	56
22 Anerkendelse fra kollegerne	58
23 Anerkendelse fra eleverne	60
24 Anerkendelse fra samfundet	62
25 + 26 + 27 Chikane, seksuel chikane og mobning	64

Konsekvenser i arbejdsmiljøet	69
28 Loyalitet	70
29 Tilfredshed med arbejdet	72
30 Engagement i arbejdet	74
31 Stress	76
32 Udbrændthed	78
33 Søvnbesvær	80
34 Sygefravær	82

Ansættelsesgrad	84
35 Ansættelsesgrad	85

Fra kortlægning til handling	86
Tekniske aspekter ved spørgeskemaet	92
Kilder og litteratur	94

Forord

Håndbogen, du sidder med, er skabt for at give viden, inspiration og handlemuligheder til skolers arbejde med professionel kapital, trivsel og kvalitet.

Professionel kapital forener fokus på kvalitet i kerneopgaven med arbejdsmiljøarbejde. Ved at arbejde med denne tilgang skaber I grobund for en fælles forståelse for kerneopgaven og for relevante sammenhænge mellem kvalitet, trivsel og arbejdsmiljø.

Gymnasieskolernes Lærereforening har i samarbejde med Uddannelsesforbundet gennem mange år arbejdet for at styrke kvaliteten af undervisning og arbejdsmiljø. Derfor er vi både glade og stolte over at kunne udgive en ny, gennemarbejdet udgave af håndbogen i "Professionel kapital".

Hvorfor en ny håndbog?

Dette er 3. udgave af håndbogen. Den første udgave blev skrevet af arbejdsmarkedsforsker Tage Søndergård Kristensen. Lige som den første udgave har denne nye udgave et tæt ophæng til forskning, samt en struktur der matcher de resultatrappporter, I får, når I afdækker professionel kapital.

Men I vil også møde nye indslag. Den udgave af håndbogen du sidder med, indeholder forslag til jeres arbejdsproces og mere støtte til, hvordan I kan handle for at løfte kvalitet og arbejdsmiljø på jeres skole.

Spørgerammen til professionel kapital blev desuden opdateret i 2023, og denne udgave af håndbogen er opdateret i overensstemmelse med den nye spørgeramme. Som noget nyt behandler håndbogen derfor de nye dimensioner: høje følelsesmæssige krav, tillid mellem kolleger samt chikane og seksuel chikane. Den nye spørgeramme har præciseringer omkring skolernes opfølgning på krænkende handlinger og om at undgå groft sprog og personbeskyldninger i fritekstsvar. Det afspejles i håndbogen i dimensionerne under krænkende handlinger og i afsnittet Fra kortlægning til handling, hvor der er tilføjet tekst om at arbejde med fritekstsvar. Endelig nævner håndbogen nu situationer, hvor TAP-personalets arbejdsmiljø typisk adskiller sig fra undervisernes.

Mange skoler anvender målingen af professionel kapital som APV-redskab og derfor rummer denne udgave af håndbogen henvisninger til regler om arbejdspladsvurderinger.

Vi håber, at håndbogen hjælper jer til at skabe positive forandringer på skolen til glæde for elever, ledere og medarbejdere.

Gymnasieskolernes Lærereforening og Uddannelsesforbundet

”Professionel kapital på gymnasieuddannelserne – en håndbog” er udgivet af Gymnasieskolernes Lærereforening. Den første udgave af håndbogen blev udarbejdet af professor emeritus Tage Søndergård Kristensen for GL. Håndbogen er gennemgående revideret i 2024 af Eva Thoft og Cecilie Pietraszek, TeamArbejdsliv.

Layout: Creative ZOO

Gymnasieskolernes Lærereforening
Vesterbrogade 16 1620
København V 33 29 09 00
www.GL.org gl@gl.org

Håndbogen er trykt i 300 eksemplarer, og kan downloades på www.gl.org
ISBN 978-87-88379-05-1
November 2024

Kom i gang med håndbog om professionel kapital

Denne håndbog er til skoler og uddannelsesinstitutioner, der arbejder med professionel kapital og det spørgeskema, der bruges til at afdække professionel kapital.

Håndbogen begynder med en *introduktion* til at arbejde med professionel kapital og et *overblik over processen* fra I tager beslutningen om afdækning og frem til handling for at styrke arbejdspladsens professionelle kapital.

Håndbogens kapitler er derefter bygget op efter *spørgeskemaets dimensioner*, så I kan gå direkte til de dimensioner, I ønsker at vide mere om. En dimension beskriver et væsentligt forhold i det psykiske arbejdsmiljø, fx oplevelsen af social kapital, mening eller høje følelsesmæssige krav. Nogle dimensioner bliver afdækket ved hjælp af flere spørgsmål, andre ved et enkelt. For hver dimension kan I læse om:

- Hvad dimensionen handler om og betyder
- Hvordan I kan arbejde med dimensionen
- Hvordan danske lønmodtagere svarer på spørgsmålene, det kalder vi eksternt benchmark
- Citater, der belyser dimensionerne
- Refleksionsspørgsmål, I kan bruge i drøftelsen af jeres resultater for dimensionen

Dimensionerne er opdelt i fem overordnede kategorier:

- Professionel kapital
- Kerneopgaven
- Jobfaktorer
- Relationelle faktorer
- Faktorer, der indikerer konsekvenser af arbejdsmiljøet

Ikke alle dimensioner indeholder beskrivelser af, hvordan I kan arbejde med dem. Det er tilfældet for dimensioner om pædagogiske og didaktiske forhold, som ligger uden for denne håndbogs emne. Det gælder også dimensioner, der indikerer konsekvenser af det psykiske arbejdsmiljø, men som skyldes andre dimensioner, som er dem I bør fokusere på og arbejde med.

Til slut i håndbogen er der et kapitel '*Fra Kortlægning til handling*' der indeholder vejledning om fortolkning, inddragelse og planlægning af indsatser samt et kapitel med mere tekniske forklaringer om undersøgelsen.

INTRODUKTION

Hvad vil det sige at arbejde med professionel kapital?

Kerneopgaven og relationerne på arbejdspladsen er de centrale elementer i professionel kapital. Med denne tilgang fokuserer I på kvalitet, samarbejde og trivsel.

Det kræver en vedvarende indsats at sikre en høj professionel kapital. En indsats hvor I fokuserer på at skabe de bedst mulige betingelser for at løse kerneopgaven i fællesskab, og på hvordan I bruger de ressourcer, I har til rådighed, bedst muligt til at skabe en bedre skole – dvs. en skole der leverer god kvalitet, og hvor medarbejderne trives. Det er vigtigt, at I koordinerer indsatsen med skolens andre aktiviteter.

At måle professionel kapital med et spørgeskema, styrker ikke i sig selv den professionelle kapital. Målingen giver et afsæt for en samtale om, hvordan det står til med den professionelle kapital på jeres skole, og hvad der skal til for at styrke den.

Vælger I en afdækning med spørgeskema, skal I huske, at det forpligter overfor de mennesker, der har svaret på spørgeskemaet. En afdækning af professionel kapital kræver, at I forholder jer til resultaterne og formidler resultater og planer til alle på arbejdspladsen.

En afdækning af professionel kapital med spørgeskema kan anvendes som den psykiske del af APV. Hvis I vælger at bruge afdækningen som en APV, skal I være opmærksomme på at leve op til reglerne for en APV – se boksen på side 7.

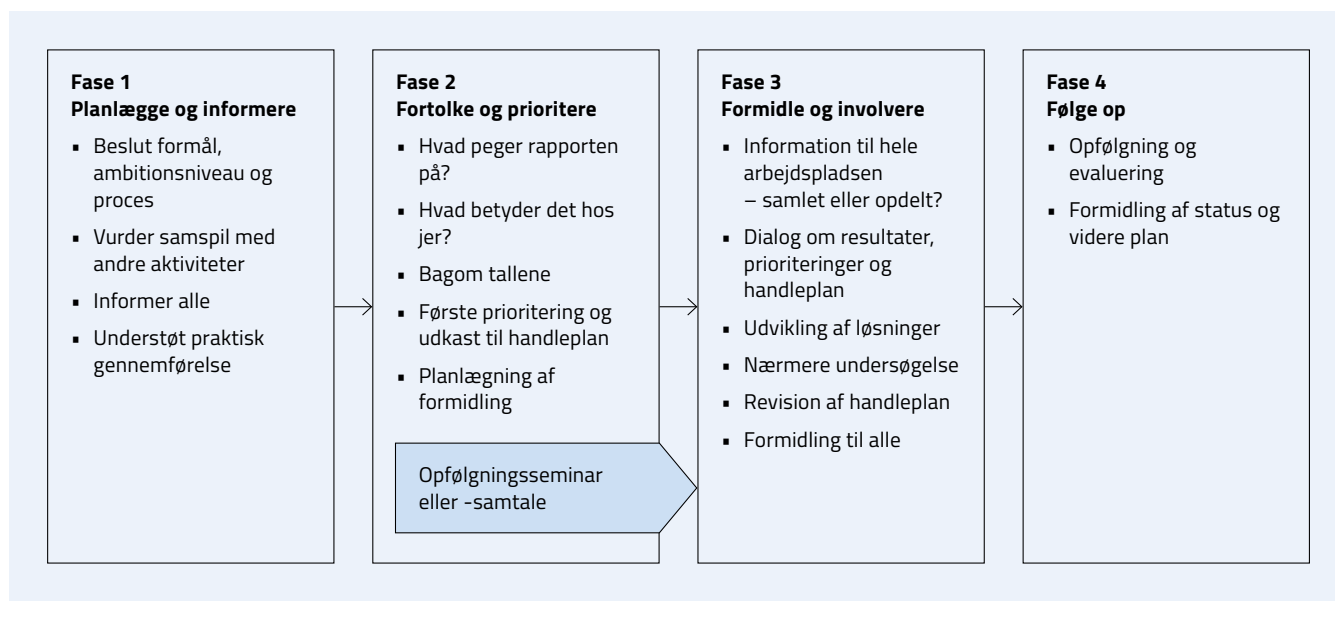
KORT OM FORLØBET MED EN SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Forløbet med en spørgeskemaundersøgelse kan opdeles i fire faser (Figur 1).

Fase 1 – Planlægning

Inden I beslutter jer for at afdække professionel kapital eller senest inden spørgeskemaet sendes ud, er det en god ide at afstemme forventningerne til, hvad I skal have ud af afdækningen, og hvordan I vil arbejde videre med resultaterne. Det kan være i regi af SU, arbejdsmiljøudvalg eller anden enhed, som varetager det strategiske arbejdsmiljøarbejde,

FIGUR 1 Processen at gennemføre en måling.



og hvor både ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra arbejdsmiljøorganisationen er repræsenteret. Det er under alle omstændigheder en god ide at have et mindre udvalg med ovenfor nævnte repræsentation, der er *tovholder* på den samlede proces (i det følgende refereres til denne gruppe som 'tovholdergruppen').

Vurder om I har igangværende eller planlagte indsatser, som har en betydning for jeres professionelle kapital, og som derfor er oplagte at integrere i det videre forløb.

Vær omhyggelig med at informere alle på skolen om afdækningen – dvs. om formålet og hvad der skal ske, når alle har svaret. Jo bedre medarbejderne kender til formål og hvad der skal ske med resultaterne, jo bedre kan de svare.

Udpeg gerne en eller flere, som medarbejderne kan spørge, hvis de er i tvivl om noget, når de skal svare.

I nogle tilfælde kan det være en god idé inden udsendelsen af spørgeskemaet at adressere forståelsen af bestemte spørgsmål i undersøgelsen. Det gælder især spørgsmål, hvor I tidligere har erfaret, at der kan opstå misforståelser eller meget forskellige forståelser. Det kan fx være spørgsmål om nærmeste leder, hvor det er vigtigt at alle ved, hvem der for dem kan kategoriseres som den nærmeste leder. Informer også om muligheden for fritekstbesvarelser i spørgeskemaet. Forklar deltagerne at de skal undgå groft sprog og personbeskyldninger i deres fritekstsvar. Og at hvis det alligevel forekommer, så bør I oplyse, at SU/arbejdsmiljøgruppen vil sortere sådanne besvarelser fra, inden resultaterne sendes ud til alle.

I kan overveje at tilegne et personalemøde til ovenstående indledende information eller lave en 'apv-café', hvor informa-

tionernes gives, og hvor man kan vælge at udfylde sit skema med det samme hver især. Det kan øge svarprocenten.

Forberedelse af undersøgelsen

På GL's hjemmeside¹ kan I se tidspunkterne for de næste afdækninger samt tidsplan for disse. Det er også her, at I kan tilmelde jer en undersøgelse og angive hvem på skolen, der er kontaktpersoner for undersøgelsen. Kontaktpersoner er mindst en ledelsesrepræsentant og en tillidsvalgt medarbejderrepræsentant, men I kan sagtens tilknytte flere som kontaktpersoner.

GL har en aftale med et analysefirma, som står for at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen og for at sikre jeres data. Når tilmeldingsfristen er passeret, får I som tilmeldt skole mail dels fra analysefirmaet og dels fra en ekstern arbejdsmiljøkonsulent, der kan rådgive i processen.

Analysefirmaet skal bruge mailadresser på alle, der skal svare. Derudover skal de vide, om I vil have delrapporter og hvordan en meningsfuld opdeling af medarbejderne i så fald vil være. Skal der være delrapporter for hver afdeling fx for henholdsvis undervisere, teknisk-administrativt personale og ledelse, eller ønsker I en anden form for opdeling i fx faggrupper eller lokationer? I får hjælp til dette, men det er nyttigt på forhånd at vide, at den del skal I tænke grundigt over.

Analysefirmaet EG SafetyNet er ansvarlig for at sende spørgeskemaer ud til alle, I har oplyst mailadresser på, sende rykkere til dem, der endnu ikke har svaret, samle svar sammen og generere resultatrapporter, som bliver sendt til jeres kontaktpersoner. GL ser ikke jeres rapporter.

Fase 2 – Fortolkning og prioritering

Når I modtager resultatrapporterne, skal I læse og fortolke dem – dvs. hvad betyder disse resultater i jeres virkelighed. Det er en god ide, at tovholdergruppen eller hele arbejdsmiljøudvalget laver en første fortolkning og drøfter, hvordan resultaterne bedst formidles til resten af skolen.

GL og Uddannelsesforbundet tilbyder et seminar, hvor ledelse og medarbejderrepræsentanter kan få gennemgået professionel kapital og de overordnede resultater. På dagen er der også mulighed for at arbejde med egne resultater. Alternativt tilbyder GL og Uddannelsesforbundet mulighed for online sparring om skolens resultatrapporter med en arbejdsmiljøkonsulent.

Se kapitlet 'Fra kortlægning til handling' for mere vejledning om fortolkning

Fase 3 – Formidling og inddragelse

Formidling kan ske ved at afholde møde(r) for hele skolen, hvor undersøgelsen bliver formidlet og drøftet. Her kan også udvikles forslag til tiltag og løsninger, så de ansatte er inddraget i, hvordan der handles på eventuelle arbejdsmiljøproblemer. På dette møde formidler tovholdergruppen også, hvad der vil ske efter mødet. Efter mødet samler tovholdergruppen op og færdiggør en handleplan.

Husk at formidle den endelige handleplan, hvornår man har mulighed for at bidrage, og hvornår der bliver fulgt op og evalueret.

Se kapitlet 'Fra kortlægning til handling' for mere vejledning om formidling og inddragelse

Fase 4 – Opfølgning

Fase 4 handler kort sagt om, at I sikrer, at det planlagte bliver gjort og vurderer, om det virker. Det er stadig vigtigt at involvere resten af arbejdspladsen og formidle, hvad der sker med det planlagte. Hvis de handlinger I har igangsat, ikke har den ønskede effekt, må I vurdere hvilke tiltag der i så fald er relevante for at håndtere eventuelle arbejdsmiljøproblemer eller for generelt at styrke den professionelle kapital.

Se kapitlet 'Fra kortlægning til handling' for mere vejledning om opfølgning.

Arbejdspladsvurdering (APV)

Afdækningen af professionel kapital kan bruges som APV på det psykiske område.

Det kræver, at arbejdsmiljøudvalget involveres i hele processen (gennemførelse, analyse, handleplan og opfølgning). I skal vurdere hvorvidt resultaterne tyder på risici i arbejdsmiljøet, herunder om evt. sygefravær kan skyldes arbejdsmiljøet. Derefter skal I prioritere handlinger, der kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø, og dem laver I en skriftlig plan for. I planen skriver I hvilke handlinger eller tiltag, I vil gennemføre samt hvem der er ansvarlige, og hvornår handlingerne gennemføres. Endelig tager I stilling til hvordan og hvornår I følger op på, om indsatsen har den ønskede effekt.

APV'en – det vil både sige resultaterne af undersøgelsen og handleplanen – skal være tilgængelig for alle medarbejdere og ledere på skolen.

Supplerer I med at afdække det fysiske arbejdsmiljø med GL's skema, har I gennemført en fuld APV.

Og husk, at en APV skal gentages hvert 3. år, eller hvis der sker større ændringer, der kan have betydning for arbejdsmiljøet.

Se evt. AT-vejledning 1.3.1: Systematisk arbejdsmiljøarbejde, herunder APV og årlig arbejdsmiljødrøftelse: <https://at.dk/regler/at-vejledninger/systematisk-arbejdsmiljoearbejde-1-3-1/>

1) <https://www.gl.org/uddannelse/professionel-kapital/Sider/Professionel-kapital-paa-gymnasieuddannelserne.aspx>



PROFESSIONEL KAPITAL

Denne dimension består af tre dimensioner: Human kapital, beslutningskapital og social kapital. Social kapital består igen af under-dimensionerne tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, som både dækker samarbejdsevnen for medarbejderne indbyrdes og for samarbejdsevnen mellem ledelse og medarbejdere (se figur på modstående side). I spørgeskemaets afdækning af social kapital indgår kun to af under-dimensionerne, nemlig tillid og retfærdighed, da de er de stærkeste indikatorer på arbejdspladsens sociale kapital.

Følgende dimensioner indgår i Professionel kapital:

1. Professionel kapital
2. Social kapital
3. Tillid mellem ledelse og medarbejdere
4. Tillid mellem kolleger
5. Retfærdighed
6. Samarbejdet mellem kolleger
7. Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne
8. Human kapital
9. Beslutningskapital

1 Professionel kapital

Med begrebet Professionel kapital bliver det synligt, at der er en sammenhæng mellem trivsel og kvalitet. Derfor er der gode grunde til at sætte fokus på begrebet. Arbejdet med professionel kapital skaber et fælles sprog om væsentlige forhold, der er afgørende for, at man i fællesskab kan skabe den gode skole og det gode arbejdsliv.

Hargreaves' og Fullan's bog *"Professional Capital"* fra 2012 repræsenterer en tilgang til at udvikle den fremragende skole ved at fokusere på de tre nøglebegreber social kapital, human kapital og beslutningskapital. Social kapital og human kapital er velkendte fra litteraturen og international forskning, mens beslutningskapital er et begreb udviklet af Hargreaves og Fullan.

Social kapital

Social kapital er det centrale begreb af de tre. Social kapital er de to andre kapitalformers grundlag, idet sociale relationer og samarbejde er forudsætninger for at udvikle kvalifikationer og beslutninger i fællesskab. Høj social kapital er baseret på et højt niveau af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne og kræver en kontinuerlig indsats fra både ledelse og medarbejdere (Figur 1).

Human kapital

At en skole er kendetegnet ved høj human kapital indebærer, at medarbejderne til stadighed udvikler deres evner og færdig-

Det handler om kerneopgaven

Kerneopgaven er helt central i social kapital og dermed også i professionel kapital. Det er på grund af den, skolen eksisterer. Kerneopgaven kan defineres som arbejdspladsens overordnede opgave for at skabe værdi for nogen.

heder for derigennem at forbedre undervisningen med henblik på at løse skolens centrale kerneopgave: størst mulig læring for eleverne. Udvikling af human kapital er ikke et individuelt projekt, men en fælles opgave, som bl.a. kræver gensidig coaching, feedback og videndeling.

Beslutningskapital

En høj beslutningskapital indebærer, at medarbejdere og ledere er i stand til at træffe fagligt velbegrundede beslutninger i situationer, der ikke er ens, og som kræver hurtig vurdering og afgørelse. Dette kræver åbenhed, kontinuerlig dialog og tydelig ledelse.

De tre grundbegreber gennemgås mere detaljeret på de kommende sider.

SÅDAN MÅLES PROFESSIONEL KAPITAL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Professionel kapital måles som et gennemsnit af de tre dimensioner, og I kan i tekstboksen nedenfor se, hvilke spørgsmål der bliver stillet til hver af de tre dimensioner.

Følgende spørgsmål indgår i målingen af professionel kapital:

Social kapital

- "Stoler ledelsen på, at de ansatte gør et godt stykke arbejde?"
- "Kan man få en klar begrundelse, når der træffes væsentlige beslutninger på din arbejdsplads?"
- "Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?"
- "Bliver forslag til forbedringer behandlet seriøst af ledelsen på arbejdspladsen?"

Human kapital

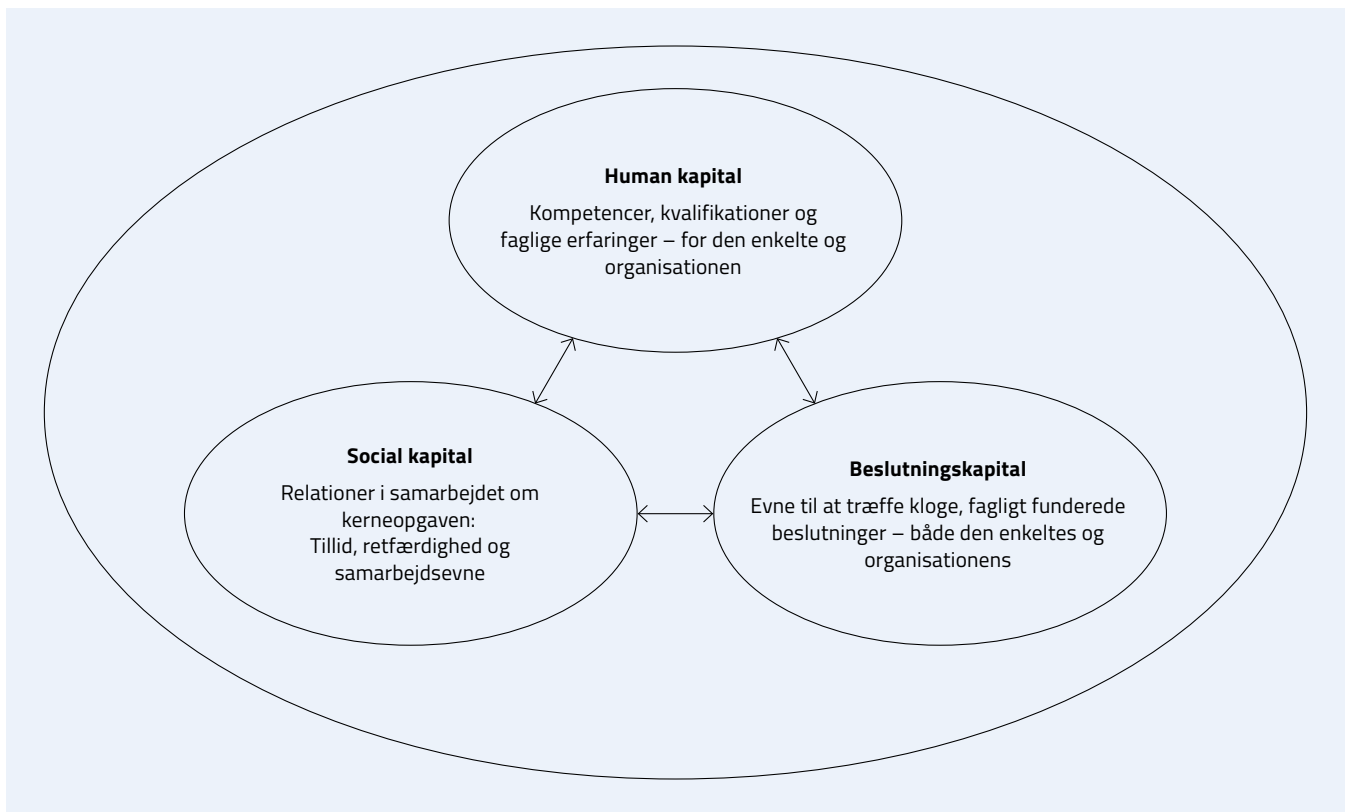
- "Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine kompetencer?"
- "Hvor ofte har du inden for den sidste måned følt dig sikker på dine evner til at klare vanskeligheder på arbejdet?"

Beslutningskapital

- "Har du fået feedback på dit arbejde fra ledere eller kolleger på din arbejdsplads?"
- "Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?"
- "Har I en fælles vision for undervisning og læring på din skole?"
- "Arbejder I systematisk med at forbedre undervisningens kvalitet på din skole?"

Den samlede score for professionel kapital er et gennemsnit af scoren for de tre dimensioner: human kapital, beslutningskapital og social kapital. I kan se mere om målingen af de tre underdimensioner på side 12, 24 og 26.

FIGUR 1 Professionel kapital er de ressourcer som skal til for at ledelse og medarbejdere i samarbejde kan løse arbejdsopgaverne godt. De tre kapitaler påvirker hinanden gensidigt, men især den sociale kapital er væsentlig for at udvikle de andre kapitaler.



HVORDAN KAN I ARBEJDE MED PROFESSIONEL KAPITAL?

Professionel kapital udgøres af de tre dimensioner social kapital, human kapital og beslutningskapital, og det er derfor disse tre dimensioner, I skal se nærmere på, hvis I ønsker at arbejde med professionel kapital. Gode råd til hvordan I kan arbejde med det, finder I under de tre dimensioner.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Det er altså helt oplagt at kigge på de tre dimensioner, som udgør professionel kapital, hvis I ønsker at undersøge områder for forbedring:

- Social kapital
- Human kapital
- Beslutningskapital



SAGT OM KVALITET, ARBEJDSMILJØ OG PROFESSIONEL KAPITAL

“Vi ønsker med aftalen at understøtte vores fælles målsætning om at skabe størst mulig kvalitet i undervisningen, understøtte et godt arbejdsmiljø og styrke den professionelle kapital.”

Aftale om Arbejdstid for lærere m.fl. i staten mellem Lærernes Centralorganisation og Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, 2021.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM PROFESSIONEL KAPITAL PÅ ARBEJDSPLADSEN

- Hvilken betydning har professionel kapital for kvaliteten af jeres opgaveløsning?
- Hvad svækker den professionelle kapital på arbejdspladsen?
- Hvad styrker den professionelle kapital på arbejdspladsen?

2 Social kapital

I mange år blev social kapital brugt til at forklare, hvorfor nogle områder eller lande havde fremgang og vækst, mens andre oplevede stagnation og fattigdom. Ifølge Verdensbanken refererer social kapital til normer og netværk, som gør os i stand til at handle i fællesskab.

Social kapital på arbejdspladsen

Efter år 2000 har der i mange lande været stigende interesse for virksomhedens sociale kapital. I Danmark udgjorde publiceringen af hvidbogen "Virksomhedens sociale kapital" i 2008 startskuddet til en voldsomt stigende interesse for at se på social kapital som en egenskab ved den enkelte arbejdsplads.

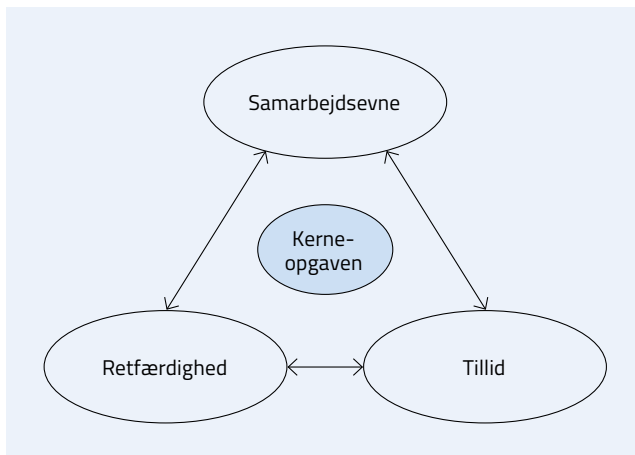
Hvidbogen definerer arbejdspladsens sociale kapital som den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at udføre kerneopgaven. For at kunne det, er det nødvendigt, at de ansatte kan samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed. For nærmere definition af kerneopgaven: se dimensionen professionel kapital.

Arbejdspladsens sociale kapital hviler på *tillid*, *retfærdighed* og *samarbejdsevne*. Og det blev samtidigt pointeret, at formålet med en arbejdsplads er at kunne udføre sin kerneopgave (Figur 1).

Tre slags social kapital

Man kan tale om tre slags social kapital – den samlende, den brobyggende og forbindende sociale kapital (Figur 2):

FIGUR 1 Social kapital på arbejdspladsen.



1. Den samlende sociale kapital vedrører relationerne mellem kollegerne i en afdeling, faggruppe eller team.
2. Den brobyggende sociale kapital vedrører relationerne mellem afdelinger, faggrupper eller team.
3. Den forbindende sociale kapital vedrører relationerne mellem ledelsen og de ansatte.

SÅDAN MÅLES SOCIAL KAPITAL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Social kapital måles som et gennemsnit af de to dimensioner tillid og retfærdighed. Det skyldes, at det i praksis har vist sig, at tillid og retfærdighed er stærke indikatorer for arbejdspladsens sociale kapital, muligvis fordi de også beskriver vigtige kvaliteter for samarbejdet.

Social kapital måles ved hjælp af følgende fire spørgsmål – to om tillid og to om retfærdighed:

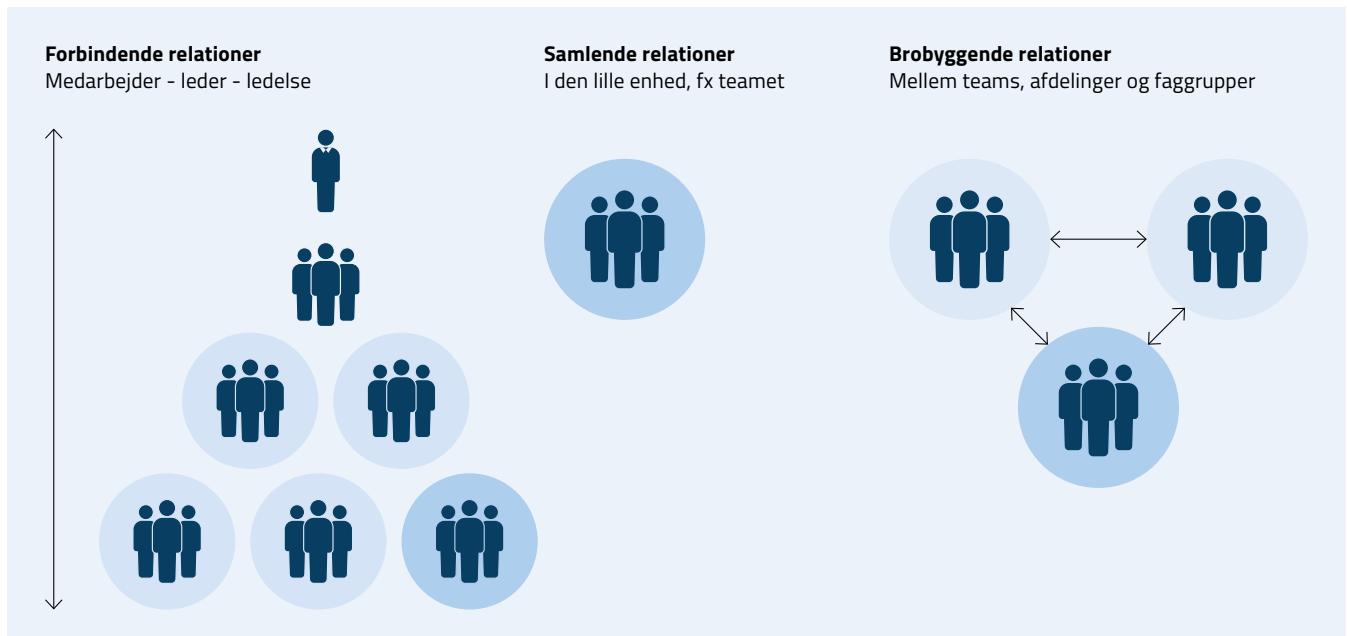
Tillid

- "Stoler ledelsen på, at de ansatte gør et godt stykke arbejde?"
- "Kan man få en klar begrundelse, når der træffes væsentlige beslutninger på din arbejdsplads?"

Retfærdighed

- "Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?"
- "Bliver forslag til forbedringer behandlet seriøst af ledelsen på arbejdspladsen?"

Det har vist sig, at der næsten altid er en klar sammenhæng mellem tillid og retfærdighed på en arbejdsplads, men det er vigtigt at inkludere begge dimensioner, idet de udgør vigtige dele af arbejdspladsens sociale kapital – og dermed også af den professionelle kapital.

FIGUR 2 Forbindende, samlende og brobyggende social kapital.

På arbejdspladser med høj social kapital er alle tre typer af relationer stærke og underbygger den fælles kerneopgave på alle tre dimensioner. Det er vigtigt, at der er balance mellem de tre typer. Hvis den ene type er stærk på de andres bekostning, kan der ikke udvikles en stærk professionel kapital på skolen. Og hvis der fx er stærke relationer i de enkelte faggrupper, men svage imellem faggrupperne.

Social kapital er således den ressource, der ligger i relationerne på arbejdspladsen – dvs. de relationer der er nødvendige for at kunne udføre den fælles kerneopgave. Arbejdspladsen har en høj social kapital, når relationerne er båret af en god samarbejdsevne samt en høj grad af tillid og retfærdighed.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED SOCIAL KAPITAL?

Et godt udgangspunkt kan være at arbejde med tillid, retfærdighed eller samarbejde i forhold til arbejdspladsens kerneopgave. Et første skridt kan være at finde ud af, om I har en fælles opfattelse af, hvad jeres kerneopgave er. Derefter kan I tage fat i en af delkomponenterne (tillid, retfærdighed og samarbejdsevne) og undersøge, hvad I forstår ved den delkomponent, og hvordan den kan understøtte kerneopgaven.

En anden måde at komme i gang med arbejdet kan være at fokusere på en af de tre slags relationer (samlende, brobyggende og forbindende) og dernæst gå videre til at se på de to andre relationer. I de relationer, hvor det fungerer godt, kan I måske finde inspiration til at forbedre den sociale kapital i andre relationer på arbejdspladsen.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Udover at se nærmere på tillid, retfærdighed og samarbejde, som er elementerne i social kapital, kan I muligvis også finde nyttig viden i resultaterne fra følgende dimensioner:

Kriterier for kvalitet

Målingen af kriterier for kvalitet kan give en indikation på, om der er en fælles opfattelse af kerneopgaven.

Ledelseskvalitet

Relationen mellem ledelse og medarbejdere er afgørende for opbygningen af social kapital. Så ønsker I at styrke den sociale kapital, er det relevant at se på relationen mellem ledelse og medarbejdere, herunder ledelseskvalitet.

Beslutningskapital

Beslutningskapital indgår i den professionelle kapital sammen med social kapital, og de to kapitaler påvirker hinanden gensidigt.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM SOCIAL KAPITAL PÅ ARBEJDSPLADSEN

- Hvilken betydning har social kapital for kvaliteten af jeres opgaveløsning?
- Har I en fælles opfattelse af skolens kerneopgave?
- Hvad kan styrke den sociale kapital på arbejdspladsen?

3 + 4 Tillid

De næste sider handler om de to dimensioner af tillid, som der indgår i målingen af professionel kapital: 3. Tillid mellem ledelse og medarbejdere og 4. Tillid mellem kolleger.

Tillid kan defineres som forventningen om, at andre ikke vil udnytte ens sårbarhed. Dvs. at tillid altid handler om at løbe en risiko. Danmark er kendt for at være et samfund med en meget høj grad af tillid. Men selvom Danmark som nation er kendetegnet ved høj tillid, gælder det samme ikke nødvendigvis for arbejdspladser. De senere års forskning har vist, at der er stor forskel på arbejdspladser – også inden for samme sektor eller branche. Samtidig viser omfattende international forskning, at høj tillid på arbejdspladsen fremmer trivsel, engagement, psykisk helbred, kvalitet, produktivitet og innovation.¹

Når vi ser på skoler og andre uddannelsesinstitutioner, ser vi også store forskelle på niveauet af tillid. Der er især forskel på tillid mellem ledelse og ansatte. Tilliden mellem medarbejderne indbyrdes varierer mindre fra arbejdsplads til arbejdsplads, men er stadig betydningsfuld for samarbejde og arbejdsmiljø. Afdækningen af professionel kapital undersøger begge former for tillid, men det er kun tillid mellem ledelse og medarbejdere, der indgår som en dimension i Social kapital og Professionel kapital.

Tillid mellem ledelse og medarbejdere

Når det gælder tillid mellem ledelse og medarbejdere, er der tale om et asymmetrisk forhold. Ledelsen har kompetence til at tage en række beslutninger, der er afgørende for den samlede arbejdsplads og for den enkelte medarbejder. Det gør opbygning og vedligeholdelse af tillid mere sårbart. Derudover

kan en leder nogle gange være i en situation, hvor vedkommende har en viden, der ikke umiddelbart kan videreformidles til alle på arbejdspladsen. Dvs. at man som leder ikke altid kan handle gennemskueligt. Derfor er det vigtigt at være så konsistent og forklarende i sin praksis som overhovedet muligt. Det tager tid at opbygge tillid, og der skal ikke meget til for at svække den. Ledelsen bør vedvarende arbejde med, hvordan høj tillid fastholdes, eller om der er brug for at reparere og opbygge tillid. Samarbejde og viden fra tillidsvalgte er en god kilde til at holde øje med dette.

Tillid mellem kolleger

Tillid mellem kolleger på arbejdspladsen drejer sig om tilliden imellem alle medarbejdergrupper på arbejdspladsen, underviserne samt teknisk administrativt personale. Her er der i udgangspunktet et mere ligeligt forhold, men der kan være uformelle hierarkier. Fx kan der være grupper, der har en stor uformel magt, og det kan betyde, at andre grupper har svært ved eller ikke har lyst til at komme til orde. Tillid og psykologisk tryghed er to sider af samme sag, og derfor er det vigtigt at opbygge en kultur, hvor det er i orden at være uenige, at efterspørge støtte, at søge forklaringer på beslutninger, og hvor man undgår at dømme og hænge kolleger ud. Et centralt tillidsspørgsmål er, om man stoler på, at ens kolleger gør deres arbejde godt nok. Og det kan man jo hurtigt synes, de ikke gør – hvis man ikke er nogenlunde enige om, hvad godt nok er. Derfor har både medarbejdere og ledelse en vigtig opgave i at skabe en konstruktiv dialog om fælles mål for kvalitet og faglig udvikling.

SÅDAN MÅLES TILLID PÅ ARBEJDSPLADSEN

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Tillid mellem ledelse og medarbejdere	I meget høj grad	I høj grad	Delvis	I ringe grad	I meget ringe grad	Point
Stoler ledelsen på, at de ansatte gør et godt stykke arbejde?	17,5%	58,9%	19,8%	2,9%	0,9%	72,3
Kan man få en klar begrundelse, når der træffes væsentlige beslutninger på din arbejdsplads?	12,1%	37,5%	36,7%	8,9%	4,7%	60,8

Samlet landsgennemsnit for tillid mellem ledelse og medarbejdere: 66,6 point.

Tillid mellem kolleger	I meget høj grad	I høj grad	Delvis	I ringe grad	I meget ringe grad	Point
Har du tillid til dine kollegers evne til at gøre arbejdet godt?	23,9%	51,4%	20,5%	3,2%	1,0%	73,5

Samlet landsgennemsnit for tillid mellem kolleger: 73,5 point.

Gode råd

Råd til, hvordan ledelsen kan understøtte tilliden mellem medarbejderne og ledelsen:

- **Vær troværdig.** Det vil bl.a. sige "Sig, hvad du gør, og gør, hvad du siger." Det lyder let, men kan være svært i praksis. Derfor er det lige så vigtigt at forklare, beklage eller undskylde, hvis det ikke lykkes at handle, som man sagde, man ville gøre.
- **Uddeleger opgaver og kompetencer.** På den måde viser ledelsen tillid til, at de ansatte kan løse opgaverne.
- **Lyt til de ansatte og tag forslag alvorligt.** Herved viser ledelsen tillid til, at de ansatte har noget værdifuldt at meddele.
- **Undgå unødigt kontrol og dokumentation.**

Stort set de samme råd gælder for medarbejderne – både når det gælder relationerne til ledelsen og til kollegerne:

- **Vær troværdig.** Ligesom for ledelsen handler det om sige, hvad man gør, og gøre, hvad man siger. Og HUSK, at det kan være svært, og at det kan være nødvendigt at forklare eller beklage, hvis det ikke lykkes.
- **Vis tillid til, at dine kolleger og ledelsen gør deres bedste for at løse deres opgaver.**
- **Lyt til andre og tag andres forslag og erfaringer alvorligt.** Tillid styrkes af, at man lytter og er interesseret i andres forslag og erfaringer.
- **Undgå at dømme andre** ud fra konsekvensen af deres handlinger – prøv i stedet at forstå bevæggrunde og situation

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED TILLID?

Tillid er ikke noget, som man kan forlange eller købe. Det tager tid at opbygge tillid. På arbejdspladser, hvor tilliden mellem ansatte og ledelse er lav, findes der ingen hurtige løsninger til at (gen-)opbygge tilliden. Det kræver en vedvarende og målrettet indsats over længere tid. Det er vigtigt at understrege, at tillid ikke er det samme som blind tillid. Det er godt for tilliden at have en kultur, hvor det er i orden at undre sig og spørge. Det afgørende er, at man ikke dømmer på forhånd.

Forstærkende dynamikker

På en arbejdsplads fortolker vi til stadighed hinandens handlinger, og vores egne handlinger baserer vi også på tolkninger. Derfor er det godt at være opmærksom på, om sådanne dynamikker styrker eller svækker tilliden hos jer. En handling medfører altid en oplevelse hos andre. Oplevelsen tolkes og danner grundlag for handling. Handlinger kan både være noget man gør, beslutter eller siger.

Det kan fx være en leder, der sætter et nyt projekt i gang. Medarbejderne oplever, at det er svært at se sammenhængen med kerneopgaven, eller hvor tiden skal komme fra. De tolker,

at lederen ikke ser deres arbejdsopgaver og meninger som vigtige. Det kan føre til handlinger som fx at bidrage så lidt som muligt eller kritisere projektet. Nu oplever lederen modstand og tolker måske, at medarbejderne ikke er interesserede i at bidrage til skolens udvikling. Derfor kan lederens næste handling være at undgå at inddrage medarbejderne.

Det kan også være en medarbejder, der foreslår at gøre noget på en anden måde. Lederen kan opleve det som kritik og manglende tillid. Lederen tolker, at medarbejderne betvivler vedkommendes kompetencer, og lederen handler ved at forsvare sig og appellere til medarbejderens tillid. Det kan føre til, at medarbejderen ikke oplever sig hørt, og medarbejderen tolker, at ledelsen ikke anerkender situationen. Og det kan føre til at medarbejderen snakker med andre om sin utilfredshed.

Skal dynamikken vendes, er nogen nødt til at gøre noget på en anden måde. Det kan fx være at overveje, om man nu også tolker rigtigt, eller fordomsfrit at undersøge, hvad der kan være baggrunden for den andens handling. Dvs. spørge den anden.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER – FOR TILLID MELLEM KOLLEGER

Samarbejde med kolleger

Der er sammenhæng mellem dimensionen samarbejde mellem kolleger og dimensionen tillid mellem kolleger. Så en vej at opbygge mere tillid mellem kollegerne kan gå gennem at undersøge, hvad der skal til for at forbedre samarbejdet mellem kollegerne.

Anerkendelse fra kolleger

Der kan også være en sammenhæng med dimensionen anerkendelse fra kolleger. Så I kan undersøge, hvad der skal til for at styrke anerkendelse mellem kolleger, og derigennem styrke tilliden.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER – FOR TILLID MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE

Retfærdighed

Tillid og retfærdighed hænger snævert sammen i målinger. De påvirker hinanden gensidigt. Da det kan være mere operationelt at arbejde med retfærdighed, kan I have gavn af at se, hvordan svarene om retfærdighed fordeler sig i jeres måling.

Anerkendelse fra ledelsen

Anerkendelse fra ledelsen hænger sammen med tillid til ledelsen – så en vej til tillid mellem ledelse og medarbejdere kan gå igennem anerkendelse – og omvendt

Ledelseskvalitet

Der er også sammenhæng mellem ledelseskvalitet og tillid mellem ledelse og medarbejdere, så der kan være viden og inspiration at hente målingens svar på ledelseskvalitet.

3 + 4 Tillid



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM TILLID

- Hvordan viser ledelsen, at den stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
- Hvad skal der til for, at medarbejderne kan stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
- Hvilke handlinger styrker henholdsvis svækker tilliden mellem medarbejdere?

1) Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle, Tage Søndergård Kristensen. Virksomhedens Sociale kapital, Hvidbog, Arbejdsmiljørådet, 2008.



Foto: Jacob Nielsen

5 Retfærdighed

Retfærdighed er et fundamentalt begreb på arbejdspladsen. Vi ved, at manglende retfærdighed er en af de kraftigste risikofaktorer for dårligt psykisk helbred, herunder dårlig søvn, stress, depression og udbændthed. Alt i alt er retfærdighed en hjørnesteen i skolens professionelle kapital.

Følelsen af at blive retfærdigt behandlet er vigtig for viljen til at samarbejde med både kolleger og ledelse. Omvendt opleves det som krænkende at blive uretfærdigt behandlet, og vi reagerer som regel meget negativt, når det sker.

Selv om vi reagerer kraftigt på uretfærdighed, er det ikke sikkert, at vi er enige om, hvad der er uretfærdigt.

Alligevel kan man godt beskrive retfærdighed, så det bliver muligt at drøfte, hvad det betyder på arbejdspladsen, og hvad man kan gøre for sikre retfærdighed så vidt muligt. I forhold til social kapital er der flere forskellige former for retfærdighed:

Fordelingen af goderne

Der er meget, der bliver fordelt på en skole: Skema, opgaver, kurser, fridage mm. Når vi taler om retfærdighed tænker vi tit på dette: Får vi nogenlunde lige meget? Her må der ikke være en alt for skæv fordeling, men på den anden side ved vi godt, at det ikke altid er muligt, og at der kan være forskellige behov, der skal tages hensyn til. Samtidig kan der være stor forskel i den reelle opgavemængde, selvom man fx underviser det samme antal hold. Det er her den næste retfærdighed kommer i spil.

Hvordan foregår fordelingen

Her handler det om, at det er gennemskueligt for alle, hvilke principper, der ligger til grund for beslutninger og fordeling, og at disse principper gælder alle. Når vi taler om retfærdighed på en arbejdsplads er det centralt, at principperne skal understøtte kerneopgaven – på kort og lang sigt. Fx kan man sige, at den, der skal have den spændende opgave eller projekt, skal være den bedst kvalificerede, men på sigt må skolen også

tænke på, at nye skal oplæres i denne opgave, så det er måske ikke hensigtsmæssigt, at det altid er den bedst kvalificerede.

Kriterierne for retfærdighed på en arbejdsplads kan godt diskuteres og ændres over tid, men de skal være klare, kendt af alle og alment accepterede. Der skal med andre ord være transparens og legitimitet.

Informationer og adfærd

Retfærdighed handler også om informationer og den måde, vi behandler hinanden på. Retfærdighed i forhold til informationer handler om, hvorvidt man oplever at få de informationer, der er brug for i opgaveløsningen, og at man får dem på de rigtige tidspunkter. Retfærdighed i forhold til den måde, vi behandler hinanden på, handler om, hvorvidt man oplever at blive mødt med åbenhed og respekt.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED RETFÆRDIGHED?

Det kan være hensigtsmæssigt, at I starter med at forholde jer til den processuelle retfærdighed. I kan tage udgangspunkt i nedenstående principper formuleret af Gerald S. Leventhal. I kan fx drøfte indholdet i de seks principper og overveje, hvordan det ser ud på jeres skole ud fra de spørgsmål, som vi har suppleret principperne med.

De seks principper er:

1. **Konsistens.** De samme kriterier skal anvendes over for alle, der er i samme situation. Det kræver, at kriterierne er klare og kendte af alle implicerede. *Er det tilfældet hos jer?*
2. **Ingen systematiske skævheder.** Det er vigtigt, at systematiske skævheder (bias) undgås. Dette indebærer fx, at personlige sym- og antipatier ikke må få indflydelse på processen. *Hvordan undgår I det i praksis?*
3. **Godt informationsgrundlag.** Beslutninger og afgørelser skal træffes på grundlag af præcise, relevante og valide informationer. *Hvordan sikrer I at det sker, og hvordan formidler I at det sker?*

SÅDAN MÅLES RETFÆRDIGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Retfærdighed	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad / i lav grad	I meget ringe grad / i meget lav grad	Point
Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	6,3%	39,1%	46,4%	6,9%	1,3%	60,6
Bliver forslag til forbedringer behandlet seriøst af ledelsen på arbejdspladsen?	14,7%	35,3%	32,2%	13,7%	4,2%	60,7

Samlet landsgennemsnit for retfærdighed: 60,7 point.

4. **Ankemulighed.** Det skal være muligt at omgøre og ændre beslutninger, hvis der kan påvises mangler og fejl i procedurer eller ved beslutningsgrundlaget. *Har I eksempler på dette eller på at det burde være sket?*
5. **Repræsentation.** De personer, der berøres af processen, skal høres og være repræsenteret på en passende måde i organisationen. *Hvordan foregår det hos jer?*
6. **Etik.** I hele processen skal det sikres, at fundamentale etiske principper og regler respekteres. *Hvem har ansvaret for det på jeres skole?*

G. S. Leventhal. "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", 1977.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Tillid mellem ledelse og medarbejdere

Tillid og retfærdighed hænger tæt sammen. Hvis I ligger lavt eller højt på retfærdighed, vil I formentlig tilsvarende ligge højt eller lavt på tillid. I kan se nærmere på spørgsmålene om tillid, og drøfte om der er behov for forbedringer her.

Anerkendelse fra ledelsen

Dimensionen anerkendelse fra ledelsen hænger ofte sammen med retfærdighed i målingen af professionel kapital. Så anerkendelse fra ledelsen kan være en vej til bedre oplevelse af retfærdighed og omvendt.

Retfærdig fordeling af opgaverne

Et område hvor retfærdigheden er på spil er i forbindelse med fordelingen af arbejdsopgaver – både for teknisk administrativt personale og undervisere. Det er vigtigt at være opmærksom på begge grupper, selvom puslespillet kan være mere komplekst, når det gælder undervisere.

To retfærdigheder er på spil – fordelingsmæssig retfærdighed og processuel retfærdighed.

Den processuelle retfærdighed drejer sig om, at principperne for fordelingen skal være klare og kendte, og at disse kan forklares ud fra kerneopgaven. Det kan også være principper, der handler om, at der skal være nogle forskelle fx for nye og for mere erfarne medarbejdere.

Når det handler om den fordelingsmæssige retfærdighed, så handler det om, at fordelingen ikke må være helt skæv – både i forhold til belastning men også de interesser medarbejderne kan have i de fordelte opgaver.

For lærere, der er omfattet af aftale om Arbejdstid for lærere m.fl. i staten, er der aftalt rammer, der understøtter både den processuelle og den fordelingsmæssige retfærdighed.

Indflydelse

De fleste vil gerne have indflydelse på forhold i arbejdet og processer, der vedrører dem selv, og det kan opleves uretfærdigt, hvis ikke man har det. Det kan derfor være brugbart at undersøge, hvor I ligger på indflydelse samt undersøge, hvad medarbejderne ønsker indflydelse på, og hvordan den skal udmøntes i praksis.



SAGT OM RETFÆRDIGHED

Fordelingsmæssig uretfærdighed

"Vi har ikke faste timetal på min skole, og ledelsen vil ikke 'ud med tal' – men de differentierer derfor arbejdsbyrden, så dem, de mener 'kan holde til det' får flere klasser + andet ekstra. Dette frustrerer mig. Jeg ved, at jeg anses for at være netop 'driftssikker' og får derfor mere. Så dem, der er mere følsomme (bliver lettere stressede) får så samme arbejdsbyrde i en fuldtidsstilling som jeg gør i en 32 timers stilling. Det er uretfærdigt og gør mig vred."

Processuel retfærdighed

"Det gik op for mig på et tidspunkt, at jeg var en af de kolleger man spurgte, når man gerne ville vide noget, men det øger som sådan ikke presset. Jeg arbejder et sted, hvor man differentierer forberedelsestiden efter anciennitet, men det er synligt for alle, og det sker i trin efter fast mønster."

Citater fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden, Nana Vaaben m.fl. Københavns Professionshøjskole, 2024.



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL OM RETFÆRDIGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN

- Opleves processen omkring opgavefordeling som retfærdig?
- Hvilke principper er der for fordeling af arbejdsopgaverne – og er principperne kendt for alle?
- Er det tydeligt, hvilke forhold medarbejderne har indflydelse på, samt hvordan og hvornår de har indflydelse?

I refleksionerne er det relevant at iagttage de aftale-mæssige rammer for undervisere, der er omfattet af aftale om Arbejdstid for lærere m.fl. i staten.

6 Samarbejdet mellem kolleger

Når man spørger medarbejdere, hvad der giver arbejdsglæde, er svaret ofte kollegerne og at kunne gøre en forskel. Det bekræftes i en rapport fra Københavns Professionskole, *Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden*¹, hvor man har spurgt åbent om, hvad der giver arbejdsglæde.

Samarbejdet har fået en større betydning, bl.a. fordi arbejdet på en skole har skiftet karakter. I den traditionelle undervisning underviste hver underviser fx sine klasser i nogle bestemte fag, og behovet for koordinering og samarbejde var minimalt. Denne måde at undervise på er ikke forsvundet, men kan ikke længere stå alene. Der skal i dag også tages hånd om fagligt samspil, relationsarbejde og videndeling.

Det tekniske personales samarbejde har ikke ændret sig på samme måde, men det er stadig vigtigt at have fokus på. Det gælder både samarbejdet i det teknisk administrative personale og samarbejdet samt mellem det teknisk administrative personale og underviserne.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED SAMARBEJDET MELLEM KOLLEGER?

Ønsker I at arbejde med at forbedre samarbejdet mellem medarbejderne, kan I undersøge samarbejdet nøjere:

1. Hvornår er samarbejde nødvendigt og meningsfuldt?
Med andre ord: Hvornår understøtter samarbejdet, at arbejdsopgaverne løses bedst muligt?
2. Er der de nødvendige ressourcer i form af fx tid til møder eller it-faciliteter?
For underviserne kan I undersøge om der er en struktur og kultur for udveksling af undervisningsmateriale og erfaringer med undervisningsforløb?

3. Er den rigtige kultur til stede på skolen? Det afgørende er, at der er fælles mål, fælles sprog og gensidig respekt. Ellers vil samarbejdet ikke kunne fungere.

På skoler, hvor disse tre betingelser er opfyldt, vil samarbejdet kunne bidrage til bedre undervisning og engagement hos undervisere og elever. Hvor det ikke er tilfældet, vil samarbejdet møde modstand og opleves som tidsspilde.

I kan også kigge nærmere på de spørgsmål dimensionen måles med og drøfte baggrunden for de resultater, I har fået.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER Anerkendelse fra kolleger

Der er ofte en god sammenhæng mellem disse to dimensioner, så ligger I lavt på anerkendelse fra kollegerne kan det være en vej at gå for at forbedre samarbejdet.

Beslutningskapital

Feedback og fælles visioner er også forhold, der vil fremme samarbejde mellem kolleger samt mellem ledelse og medarbejdere. Derfor kan der måske være inspiration til indsatser ved at drøfte jeres resultater for beslutningskapital.

Chikane og mobning

Der er oplagt at undersøge om der kunne være nogle problemer med chikane eller mobning. Det kan skyldes dårligt samarbejde, men det vil også føre til dårligt samarbejde. Måske er der behov for at se nærmere på, om kulturen ekskluderer eller krænker nogle kolleger.

SÅDAN MÅLES SAMARBEJDE MELLEM KOLLEGER

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Samarbejdet mellem kolleger	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
Er du og dine kolleger gode til at samarbejde, når der opstår problemer, der kræver fælles løsninger?	27,7%	49,8%	18,7%	2,9%	0,8%	75,1
Holder du og dine kolleger hinanden underrettet om ting, der er vigtige for, at I kan udføre arbejdet godt?	18,1%	48,6%	26,3%	5,0%	2,1%	68,9
Er du og dine kolleger enige om, hvad der er det vigtigste i jeres arbejdsopgaver?	15,5%	46,5%	32,1%	4,7%	1,2%	67,6

Samlet landsgennemsnit for samarbejde mellem kolleger: 70,5 point.

Modige læringsfællesskaber

Et godt samarbejde fremmer læring – men det forudsætter en vis portion mod. Erhvervspsykolog Camilla Leicht har beskrevet modige læringsfællesskaber sådan:

Modige læringsfællesskaber kendetegnes ved, at deltagerne:

- Viser sårbarhed ved at kunne indrømme uvidenhed og spørge om hjælp
- Indrømmer fejl og mangler og dermed skaber grobund for forbedringer
- Har evnen og viljen til at hjælpe og støtte kolleger, der har behov for det og til at udfordre hinanden og tage nødvendige konflikter.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM SAMARBEJDE MELLEM KOLLEGER

- Er der fælles forventninger til samarbejdet mellem kollegerne?
- Hvilke forventninger har I til hjælp og støtte fra hinanden – og i hvilket omfang kan I leve op til disse forventninger?
- Er der samarbejdet præget af respekt mellem faggrupper og funktioner?



SAGT OM SAMARBEJDET MELLEM KOLLEGER

Svært at få viden fra kolleger

”Det kan være svært at få viden fra sine kolleger.

Hver enkel underviser har svært ved at dele, hvordan vedkommende underviser. Det er et stort problem, at vi ikke kan dele vores undervisning. Jeg er selv meget interesseret i at dele og har delt hele forløb, men der er ikke den samme hjælp den anden vej.”

Om hvad der skaber arbejdsglæde

”Teamsamarbejde med engagerede kolleger, der vil være med til at skabe noget sammen. Her er det så ret vigtigt, at de er dygtige til deres fag.”

”Jeg har i et par år fået skemalagt et danskhold sammen med en kollega, så vi har fulgtes ad i tre år. Så vi har lavet et forløb sammen i tre år. Det har givet helt utrolig meget plus på engagementet. (...) Så det med samarbejde med kolleger, synes jeg, giver helt utrolig meget.”

Citater fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.¹

1) N. Vaaben et al. ”Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden”. Københavns Professionshøjskole, 2024.

7 Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne

Ledelse kan forstås som det at skabe resultater sammen med og via sine medarbejdere. Det handler bl.a. om at formulere mål for arbejdet og sikre rammer, der gør det muligt for medarbejderne at arbejde hen mod disse mål. Når det drejer sig om højt uddannede professionelle grupper, er dette lettere sagt end gjort. For det første har højtuddannede medarbejdere opgaver, der ikke lader sig beskrive i detaljer. De skal i vidt omfang kunne lede sig selv. Og for det andet dur det ikke, hvis motivationen ikke er til stede.

Ledelse af undervisere og andre på skoler handler derfor ikke om at styre i detaljen, men om at skabe de optimale rammer for, at medarbejderne udfører skolens kerneopgave i samarbejde med kolleger og ledelse. Det er en balancegang – på den ene side skal lederen vide tilstrækkeligt om medarbejdernes opgaveløsning for at kunne støtte og skabe de rette rammer for opgaveløsningen. På den anden side skal lederen give medarbejderne indflydelse, så de kan bruge deres faglighed til at træffe beslutninger i den daglige opgaveløsning.

Der er ikke entydige svar på, hvordan lederen håndterer den balancegang – men en væsentlig del er rolleklarhed. Er lederens roller, opgaver og kompetencer klare for alle i organisationen? Klarhed over hvilke mål man skal nå som skole, hjælper også til at finde den rette balance. Hvis de mangler, kan det være svært fx at samarbejde om og vurdere kvalitet.

Lederen kan ikke finde den rette balance alene – det er nødvendigt at have et løbende samarbejde, hvor praksis og mål bliver drøftet. Dvs. medarbejderne kan også bidrage med deres viden om arbejdet i praksis.

God ledelse handler med andre ord om at etablere et samarbejde med de ansatte, hvor forventninger og mål er afstemt, og hvor der er en stadig dialog om at udvikle skole og medarbejdere, så skolen kan arbejde mod sine mål.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED SAMARBEJDE MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE?

Ønsker I forbedringer i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, må I sammen sætte fokus på, hvad der kendetegner et godt samarbejde, og hvordan det kan praktiseres i dagligdagen.

Det kan være, der er meget forskellige forventninger til ledernes roller og opgaver samt måden ledelsen udføres på. I så fald kan en dialog, der giver forståelse for begge parter perspektiver, være gavnlig – meget gerne med fokus på, hvad der er vigtigt for at understøtte skolens samlede kerneopgave.

Det kan også være en ide at afklare muligheder og forventninger til kommunikation og gennemsækelighed af beslutninger samt forventninger til planlægning og kommunikation om denne.

Endelig kan I tage udgangspunkt i spørgsmålene i spørgekemaundersøgelsen og drøfte hvilke baggrunde, der kan være for de svar, I har fået.

I kan starte dialogen i arbejdsmiljø- eller samarbejdsudvalget, hvis disse er sammenlagt. Her kan I i en mindre gruppe have gavn af det indblik medarbejderrepræsentanterne har i de daglige forhold.

SÅDAN MÅLES SAMARBEJDE MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
Er forholdet mellem din nærmeste leder og medarbejderne præget af gensidig respekt og anerkendelse?	21,3%	41,3%	25,5%	7,4%	4,5%	66,9
Er medarbejdere og ledere gode til at samarbejde om at forbedre arbejdsgangene?	15,7%	34,2%	33,4%	9,6%	7,1%	60,5
Har din nærmeste leder stor forståelse for det arbejde, medarbejderne udfører?	21,9%	42,6%	23,1%	7,6%	4,7%	67,4

Samlet landsgennemsnit for samarbejde mellem ledelse og medarbejdere: 64,9 point.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Tillid mellem ledelse og medarbejdere

Der skal være en vis grad af tillid mellem ledelse og medarbejdere for at samarbejdet opleves godt. Derfor kan det være, at I også skal se på, hvad der skal til for at højne denne tillid.

Beslutningskapital

Svarene i denne dimension fortæller jer, hvordan medarbejderne oplever der bliver taget beslutninger. Her kan være noget, som det er værd at kigge nærmere på.

Indflydelse

Indflydelse har en væsentlig betydning for det psykiske arbejdsmiljø, og det kan være relevant at se, hvordan I ligger på den dimension, hvis I vil forbedre samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

Anerkendelse fra ledelsen

Anerkendelse fra ledelsen hænger ofte sammen med samarbejdet mellem ledelse og medarbejderne i afdækningen af professionel kapital. Dvs. er scoren høj på den ene dimension, er den også på høj på den anden dimension. Så et bedre samarbejde kan gå via fokus på anerkendelse.

Retfærdighed

Lignende sammenhæng gælder for retfærdighed, dvs. at der ofte er sammenhæng mellem retfærdighed og samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i afdækningen af professionel kapital. Så et bedre samarbejde kan også gå via fokus på retfærdighed.



SAGT OM SAMARBEJDET MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE

Problemer forties

”Jeg savner åbenhed mellem ledelse og lærere. At der fra ledelsens side meldes klart ud, i stedet for at problemer eller svære sager forties. Jeg savner overblik, og fokus på undervisning. Der lægges alt for mange lag på af opgaver, som ikke omhandler det at undervise. Alt for lidt fokus rettes mod undervisningen.”

Kort vej mellem kolleger og ledelse

”Dejligt med den store gennemsigtighed i timeplanlægning og skemaet. Det giver en følelse af fairness og åbenhed. Dejligt at vi stadig kan tale om tingene og lytte til hinanden. Godt at der er så kort vej mellem kolleger og ledelse.”

Citater fra afdækningen af professionel kapital på de gymnasiale uddannelser.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM SAMARBEJDE MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE

- Er der fælles forventninger til samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere?
- Hvilke forventninger har medarbejderne til hjælp og støtte fra ledelsen – og i hvilket omfang kan ledelsen leve op til disse forventninger?
- Er der behov for at afklare skolens mål samt kommunikation omkring dem?

8 Human kapital

Human kapital er en af de tre dimensioner, som arbejdspladssens professionelle kapital består af. Human kapital defineres ofte som summen af en persons ressourcer: Viden, talenter, færdigheder, evner, erfaringer, intelligens, træning, dømmekraft og visdom, som sætter personen i stand til at producere varer eller tjenesteydelser af økonomisk værdi.

Hargreaves & Fullan definerer human kapital ud fra skoleverdenen, og de fokuserer derfor på underviserne og eleverne. Skolens opgave er at øge elevernes humane kapital i bred forstand, og for at kunne det, skal underviserne selv have høj human kapital. Begrebet kan også bruges i forhold til det teknisk-administrative personale, da det er relevant også at se på, om de har de kompetencer, som de har behov for, for at kunne bidrage til at løse kerneopgaven.

For det andet indeholder definitionen en række psykologiske og moralske komponenter som fx empati, engagement, moralsk forpligtelse og forståelse for forskellige kulturer.

Og for det tredje pointerer Hargreaves & Fullan, at det er en kollektiv opgave at opbygge undervisernes humane kapital. Det afgørende er det daglige arbejde med at øge undervisningens kvalitet gennem dialog, feedback og videndeling. For at få høj human kapital er det med andre ord nødvendigt at have høj social kapital.

Hargreaves & Fullan om human kapital

Human kapital i undervisningen handler om at have og at udvikle den nødvendige viden og de relevante færdigheder. Det handler om at kende sit fag og vide, hvordan man underviser i det, at kende til unge mennesker og vide hvordan de lærer, at forstå elevernes forskellige kulturelle og sociale vilkår, at være bekendt med og være i stand til at vurdere forskningen om s r om at være i besiddelse af engagement, følelsen af moralsk forpligtelse til at uddanne unge og voksne og ønsket om at blive stadigt bedre til at udføre dette arbejde.

Som før nævnt kan man ikke øge sin humane kapital ved at fokusere på den i en rum. Nogle af de mest effektfulde strategier i al slags undervisning indebærer en bevidst brug af samarbejde: at sætte lærere i stand til at lære af hinanden i og på tværs af skoler og at opbygge kulturer og netværk, der bygger på tillid, videndeling og udveksling af erfaringer. Det gælder i alle undervisningsmæssige sammenhænge, at hvis man ønsker at øge undervisningens kvalitet, skal man fokusere på gruppen. Dette er social kapital.

Hargreaves & Fullan, 2012, side 89.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED HUMAN KAPITAL?

Et første skridt kan være at overveje, hvordan I kan sikre mere videndeling og feedback på skolen. Konstruktiv feedback øger jeres selvindsigt og fremme udvikling. Det kan bruges til at afstemme forventninger til opgaveløsningen og til at lære af hinandens erfaringer. I boksen på næste side er nogle gode spilleregler i forhold til feedback, som I kan bruge til inspiration.

I kan også drøfte jeres kompetencer og eventuelle behov for kompetenceudvikling, da kompetencer er en helt central del af den humane kapital. Det kan fx være, at elevsammen- sætningen på skolen stiller nye krav til kompetencer.

SÅDAN MÅLES HUMAN KAPITAL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Human kapital	I meget høj grad / altid	I høj grad / ofte	Delvist / sommetider	I lav grad / sjældent	I meget lav grad / aldrig / næsten aldrig	Point
Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine kompetencer?	18,8%	35,5%	29,4%	11,0%	5,3%	62,9
Hvor ofte har du inden for den sidste måned følt dig sikker på dine evner til at klare vanskeligheder på arbejdet?	21,8%	45,2%	19,1%	9,1%	4,8%	67,5

Samlet landsgennemsnit for human kapital: 65,2 point.

Gode spilleregler i forhold til feedback

- Feedbackmodtageren bestemmer fokus for feedback og hvad personen vil have ud af feedbacken
- Feedback fra den rette person – feedback kræver kendskab, men ikke nødvendigvis præcis samme faglighed
- Aftal hvad der skal gives feedback på – ud fra nogle kendte målsætninger
- Feedback skal ikke gå på personen men på matchet mellem handlinger og konkret situation
- Feedback skal ikke dømme men synliggøre udviklingsmuligheder
- Man kan godt påpege fejl, men man skal hjælpe, fremhæve fremskridt, næste skridt og have positive forventninger til personen

“Feedback er ubrugelig, hvis den ikke er bygget på en forståelse af modtagerens mål”.

Frit efter Anders Trillingsgaard, Feedback gentænkt, Dansk Psykologisk Forlag 2018.

**SAGT OM HUMAN KAPITAL**

“De forholdsvis frie rammer betyder noget for min faglighed, planlægning og kvalitet i min undervisning, og er med til at skabe de gode relationer til eleverne. Ville ønske der var mere tid til at være kreativ og tænke nyt. Så vi sammen kan blive endnu bedre.”

Citat fra afdækningen af professionel kapital

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM HUMAN KAPITAL PÅ ARBEJDSPLADSEN**

- I hvilken grad er der overensstemmelse mellem krav til opgaveløsning og medarbejdernes kompetencer?
- Hvilken rolle kan videndeling og feedback have for udvikling af den humane kapital?
- Er der et fælles billede af, hvilken kompetenceudvikling, der er behov for at kunne udføre kerneopgaven i en tilfredsstillende kvalitet?

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER**Beslutningskapital**

Et af spørgsmålene til at afdække beslutningskapital handler om feedback. Det kan være relevant at se på, hvor I ligger i forhold til det spørgsmål, hvis I ønsker at blive klogere på, om I skal forbedre jeres humane kapital.

Social kapital

Social kapital hænger ofte sammen med human kapital i afdækningen af professionel kapital. Dvs. er scoren høj på den ene dimension, er den også på høj på den anden dimension. Så en højere human kapital kan gå via fokus på social kapital, dvs. dimensionerne tillid og retfærdighed.

Eleverne: Sociale og psykiske problemer

Hvor ofte effekten af undervisningen bliver påvirket af elever/kursister med sociale eller psykiske problemer hænger ofte sammen med human kapital i målingen af professionel kapital.

9 Beslutningskapital

Beslutningskapital er en af de tre dimensioner, arbejdspladssens professionelle kapital består af. Det er et relativt nyt begreb, som er introduceret af Hargreaves og Fullan og lanceret i deres bog om professionel kapital. De har udviklet dette nye begreb, fordi de mener, at høj beslutningskapital er vigtigt for at have en velfungerende skole.

Hargreaves & Fullan beskriver, at høj beslutningskapital er kendetegnet ved evnen til at foretage velbegrundede faglige beslutninger og vurderinger. Som medarbejder på en skole kommer man ofte i den situation, at der skal træffes en beslutning, hvor der ikke findes en manual, der fortæller hvad den rigtige beslutning er. Men selvom der ikke findes standardsituationer og -svar, skal beslutningerne være fagligt velbegrundede.

Som det fremgår af definitionen, kan en fælles beslutningskapital på en arbejdsplads ikke udvikles uden gensidig respekt, tillid, anerkendelse og samarbejde. Med andre ord kræver det en høj social kapital.

En høj beslutningskapital på en skole vil komme til udtryk på mange måder i dagligdagen. Eleverne vil fx opleve en fælles holdning hos underviserne til fravær, at komme for sent, brug

Hargreaves & Fullans definition af beslutningskapital

”Beslutningskapital er den kapital, som en professionsindehavere opnår gennem strukturerede og ustrukturerede erfaringer, praksis og refleksion – en kapital der sætter indehaverne i stand til at foretage kloge vurderinger under omstændigheder, hvor der ikke er faste regler eller entydig evidens, der kan vejlede dem. Beslutningskapitalen øges ved at trække på kollegers indsigt og erfaring, som de har vundet gennem mange års praksis.”

Hargreaves & Fullan, 2012, side 93-94.

af mobiltelefoner og andre skærme i klasselokalet, uro og støj, behandling af klager over karakterer osv. På en skole med høj beslutningskapital har ledelsen og medarbejderne et fælles fokus på skolens kerneopgave: Elevernes dannelse og læring. Dette fokus ligger til grund for deres beslutninger, og afspejles i deres kommunikation.

SÅDAN MÅLES BESLUTNINGSKAPITAL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Beslutningskapital måles med fire spørgsmål. Der er kun et af disse spørgsmål, hvor der er nationale benchmark for danske lønmodtagere:

Beslutningskapital	Altid / i meget høj grad	Ofte / i høj grad	Sommetider / delvist	Sjældent / i lav grad	Aldrig / næsten aldrig / i meget lav grad	Point
Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?	22,6%	52,3%	20,2%	3,5%	1,4%	72,8

Samlet landsgennemsnit for dette spørgsmål: 72,8 point.

Der findes ikke et benchmark for de næste tre spørgsmål og derfor heller ikke for det samlede danske arbejdsmarked for disse tre spørgsmål. Til orientering bringes svarfordelingen for de mellem 3035 og 4309 ansatte fra uddannelsesinstitutioner, som har besvaret disse spørgsmål i målingen af professionel kapital i efteråret 2023 og foråret 2024.

Beslutningskapital	Altid / i meget høj grad	Ofte / i høj grad	Sommetider / delvist	Sjældent / i lav grad	Aldrig / næsten aldrig / i meget lav grad	Point
Har du fået feedback på dit arbejde fra ledere eller kolleger på din arbejdsplads?	3,2%	32,1%	45,1%	15,8%	3,7%	53,8
Har I en fælles vision for undervisning og læring på din skole?	12,7%	44,3%	34,1%	7,2%	1,7%	64,8
Arbejder I systematisk med at forbedre undervisningens kvalitet på din skole?	10,7%	38,0%	38,5%	10,1%	2,8%	60,9

Samlet gennemsnit for 3.035-4.309 ansatte fra uddannelsesinstitutioner: 59,8 point.

Høj beslutningskapital kan desuden være med til at styrke den kollektive håndtering af belastninger, som kan opstå i arbejdet og være med til at sikre, at den enkelte medarbejder ikke står så alene, fx hvis man oplever, at der er ubalancer mellem krav og ressourcer.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED BESLUTNINGSKAPITAL?

Et første skridt kan være en drøftelse af, hvorvidt der er gennemskuelighed i jeres organisering. Det kan i den forbindelse være en god idé at tale om, hvorvidt jeres struktur og rollefordeling er klare i forhold til at træffe kloge beslutninger.

Et næste skridt kan være at sætte fokus på at blive gode til at undersøge, inddrage og at have faglige diskussioner om tingene – i stedet for at haste til hurtige konklusioner, når I skal træffe beslutninger. Dvs. give plads til uenighed og forskellighed, ved at turde udfordre hinanden fagligt og tale om, hvad god kvalitet er, samt ved at håndtere konflikter, når de opstår.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Kriterier for kvalitet og Oplevet kvalitet

Flere af spørgsmålene, der måler beslutningskapital, handler om kvalitet. Det kan derfor være en god idé at undersøge, hvor I ligger i forhold til kriterier for kvalitet og oplevet kvalitet, hvis I vil blive klogere på jeres beslutningskapital.

Ledelseskvalitet

Ledelseskvalitet hænger ofte sammen med beslutningskapital i afdækningen af professionel kapital. Dvs. er scoren høj på den ene dimension, er den også på høj på den anden dimension. Så en højere beslutningskapital kan gå via fokus på ledelseskvalitet – og omvendt.

Retfærdighed

Det kan også være relevant at se på retfærdighed, som hænger sammen med beslutningskapital i afdækningen af professionel kapital. Retfærdighed handler i høj grad om gennemskuelighed – dvs. er de beslutninger der træffes gennemskuelige, fx når det gælder opgavefordeling og måden forslag bliver behandlet på.

Beslutningskapital og elevfravær

Efter afdækningen af professionel kapital blev det på en skole tydeligt, at der bl.a. var brug for at arbejde for en mere fælles retning i forhold til elevfravær. Der blev derfor arbejdet på at sikre klare procedurer og kommunikationsveje med henblik på at styrke gennemsigtighed og samarbejde om elever med højt fravær.

Kilde: "Erfaringer med professionel kapital i praksis", GL 2019



SAGT OM BESLUTNINGSKAPITAL

Vi har brug for hinandens støtte og dømmekraft

"Hvis forandringer kun handlede om at gøre mere af det samme, at skynde sig, at være under et pres, hvor det at handle hurtigt er løsningen, ja, så kan trygheden hentes i autoriteter og deres planer. Men for at kunne håndtere uforudsigelighed, kompleksitet og skiftende, modstridende krav har vi brug for hinanden. Vi har brug for hinandens støtte og dømmekraft."

*Ledelsesrådgiver, forfatter og foredragsholder
Christian Ørsted.*

Stor grad af tolerance er nødvendig

"At mange opgaver bliver lagt i faggrupperne til fordeling/beslutning kræver stor grad af tolerance og sætten sig i hinandens sted. Det er ikke alle, der magter det til enhver tid, hvilket periodevis leder til konflikter og deraf dårligt arbejdsmiljø."

Det er mentalt drænende at skulle træffe alle beslutninger selv

"Det er hårdt ikke at føle sig grebet af ledelsen – ikke fordi de ikke vil gribe dig, for det er faktisk mit indtryk, at de forsøger, men fordi det ofte virker som om, at de selv er i tvivl om, hvilken retning og pædagogik skolen skal have. Det er mentalt drænende selv at skulle træffe alle beslutninger, der vedrører konsekvenser for elever, og det ville være rigtig rart, hvis ledelsen kunne have en nogenlunde tydelig retning udstukket, så man vidste, at de ting, man står og siger ude i klasserne, også er det, der bliver håndhævet inde på kontoret."

Citater fra afdækning af professionel kapital.



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL OM BESLUTNINGSKAPITAL PÅ ARBEJDSPLADSEN

- Hvad er afgørende for om beslutninger får opbakning og efterleves? Skal der altid være enighed for at beslutninger er forpligtende og skal følges?
- Drøft hvordan organiseringen af jeres arbejde henholdsvis kan fremme eller hæmme beslutningskapitalen.
- Hvad kan I gøre for at styrke feedback og læring?

KERNEOPGAVEN

Kerneopgaven er central i professionel kapital, da det er kerneopgaven, alle på arbejdspladsen skal samarbejde om at udføre. Den kan defineres som den overordnede opgave, alle på skolen skal bidrage til for at skabe værdi for elever, kursister og samfund. På en skole handler det om læring og dannelse, og ALLE – undervisere, teknisk administrativt personale samt ledere – skal gerne kunne se, hvordan de selv og hinanden bidrager til denne opgave. Det er altså ikke kun undervisere, der bidrager til kerneopgaven via deres undervisning. Andre faggrupper påvirker også elever og kursister samtidig med, at de via deres opgaveløsning understøtter den fælles kerneopgave. Undervisning er selvfølgelig det, der foregår mest af, men det er ikke kerneopgaven. Man kan i stedet kalde undervisningen for en kerneydelse.

Følgende dimensioner indgår i kerneopgaven:

10. Oplevet kvalitet
11. Kriterier for kvalitet
12. Eleverne: Manglende motivation
13. Eleverne: Støj og uro i timerne
14. Eleverne: Sociale og psykiske problemer

10 Oplevet kvalitet

Alle kan blive enige om, at god kvalitet er godt. Det er sværere at blive enige om, hvad god kvalitet er. Samtidig har oplevelsen af kvalitet stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, fordi det hænger sammen med faglig stolthed og engagement i arbejdet. Der kan være fare for moralsk stress, hvis man oplever, at man ikke kan levere en fagligt tilfredsstillende kvalitet.

Medarbejderes tilfredshed med kvalitet i arbejdet hænger ofte sammen med hvilken branche, de arbejder i. De faggrupper, der arbejder med ting (industri, bygge og anlæg m.v.), er mere tilfredse med kvaliteten. De faggrupper, der arbejder med mennesker (undervisning, sundhed m.v.) oplever den laveste tilfredshed. Mens faggrupper, der arbejder med symboler (medier, reklame m.v.) ligger midt i ift. tilfredshed med kvaliteten i arbejdet.¹ I vil formentlig også kunne se det i jeres egen måling, hvis I sammenligner svar fra undervisere med svar fra teknisk administrativt personale.

Forskellen skyldes sandsynligvis, at kvaliteten er mindre håndgribelig og synlig for dem, der arbejder med mennesker. Og samtidig kan det være særligt ubehageligt at gå på kompromis fagligt, når man arbejder med mennesker, da det kan indebære moralske dilemmaer. Det understreger behovet for at finde en fælles forståelse af kvalitet i undervisningen, selvom det kan være svært.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED OPLEVET KVALITET?

I kan begynde med at drøfte, hvad I opfatter som kvalitet. Det vil være mest hensigtsmæssigt at opdele diskussionen på kvalitet i undervisning og på kvalitet i det teknisk administrative arbejde, da det er meget forskellige typer arbejde.

Selv inden for samme type arbejde, vil I nok have forskellige opfattelser. Derfor kan det være en god idé at blive klogere på, hvad I hver især forstår ved kvalitet. Derudover er det vigtigt at finde frem til nogle fælles kriterier for kvalitet i arbejdet. De kan give den enkelte en pejling på, hvordan der skal prioriteres samt være et vigtigt udgangspunkt for evaluering og opsamling af erfaringer. Begge dele er afgørende for den faglige udvikling og dermed for den professionelle kapital. Kerne-

opgaven og en fælles forståelse af denne er et godt udgangspunkt for at finde fælles kriterier. For underviserne kan man fx spørge: Er faglig kvalitet kun kvalitet i forhold til faget, eller er det også faglig kvalitet at opbygge konstruktive relationer til eleverne?

I kan undersøge nærmere, om der kan være forskelle på, hvordan forskellige grupper oplever kvaliteten. Vi ved, der er forskelle mellem teknisk administrativt personale og undervisere, men der kan måske også være forskelle mellem faggrupper, teams eller om man er erfaren eller ny i faget. Her kan der ligge nyttig viden om årsager samt om hvordan, I kan arbejde videre med at forbedre oplevet kvalitet.

I kan bruge værktøjet *Tal om kvaliteten – hvornår er arbejdet løst godt* fra publikationen *Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum*.²

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Kriterier for kvalitet

Oplevet kvalitet hænger som sagt sammen med fælles kriterier for kvalitet – bl.a. fordi klare kriterier er en forudsætning for at evaluere og drøfte kvaliteten af arbejdet.

Arbejdsomængde

Opleves arbejdsomængden høj, kan det gå ud over oplevelsen af kvalitet. Derfor er det en god ide at kigge nærmere på den dimension og arbejde med, om der er opgaver, der kan prioriteres ned eller om arbejdsomængden på anden måde kan begrænses. Er der fx undervisere, der løser mange relationelle opgaver, som ikke rigtigt tælles med, når opgaver opgøres og fordeles?

Eleverne: Manglende motivation

Der kan være en sammenhæng mellem elevernes motivation og underviserens oplevelse af kvalitet. Oplevelsen af umotiverede elever kan forringe underviserens oplevelse af kvalitet. Men der kan også være tale om den omvendte sammenhæng – hvis undervisere oplever at levere en god kvalitet, oplever de også mere motiverede elever.

SÅDAN MÅLES OPLEVET KVALITET

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Oplevet kvalitet	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
Kan du udføre dit arbejde i en kvalitet, du er tilfreds med?	22,0%	45,8%	24,9%	5,5%	1,8%	70,2

Samlet landsgennemsnit for oplevet kvalitet: 70,2 point.



SAGT OM KVALITET

Relationer og faglige resultater

“Når man som gymnasielærer træder ind ad døren til gymnasieverdenen med sin faglighed, opdager man hurtigt, at relationen til eleverne er af stor betydning for de faglige resultater, man kan skabe. Det er i klasselokalet, man føler, man udlever sin kerneopgave, at give eleverne faglig indsigt.”

Vi lever af kvaliteten

“Som lærere lever vi af kvaliteten af undervisningen. Så længe jeg kan stå inde for min undervisning, og jeg opfylder kriterierne for gymnasielærerjobbet – og jeg kan se mig selv i øjnene – så bliver jeg.”

Citater fra fokusgruppeinterview.

DeltagerDanmark for GL, 2020

Betydningsfuldt at være gymnasielærer

“Vi kommer der og synes, at vores fag er det vigtigste. Jeg tror, det giver noget til undervisningen, at eleverne kan mærke vores engagement. Hvis vi skal klare os som land, så er vi nødt til at have nogle uddannede mennesker, og det er vi med til at skabe som gymnasielærere. Det er noget af det, der gør det betydningsfuldt at være gymnasielærer.”

Citat fra individuelt interview.

DeltagerDanmark for GL, 2020



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM OPLEVET KVALITET

- Er I enige om, hvad god kvalitet er? Og er det foreneligt med organiseringen af arbejdet?
- Ser I forskelle på elevernes oplevelse af kvalitet og jeres oplevelse af kvalitet? Hvad betyder det for jeres oplevelse af kvalitet?
- Drøft hvordan organiseringen af jeres arbejde kan fremme eller hæmme feedback og udvikling af undervisningens kvalitet.

Fagligheden forandres

Fagligheden i gymnasiet er forandret helt enormt, og det er afgørende at få en nuanceret debat om, hvad vi fokuserer på, og hvad vi udelader i gymnasiet. Når nogle oplever et fald i fagligheden, handler det måske også om, at det, man tidligere fokuserede på, forsvinder, og at man ikke ser det positive i det nye, som kommer i stedet. Men i stedet for en ufrugtbar diskussion om fagligheden er faldet eller steget, kan vi måske med denne undersøgelse tale om forskellige faglighedsbegreber på en mere nuanceret måde.”

Professor Ane Qvortrup, Institut for Kulturvidenskaber på SDU, på baggrund af undersøgelsen “Faglighed i Gymnasiet”.

1) Se fx NOA-L 2021, National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere - Støj, og vibrationer, Arbejdsulykker, Psykisk Arbejdsmiljø, side 81, Arbejdstilsynet juni 2022
2) Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum, BFA Velfærd og Offentlig administration. Kan hentes på <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/>

11 Kriterier for kvalitet

I dagligdagen betyder fælles kriterier for kvalitet, at man kan evaluere undervisning og andet arbejde ud fra en fælles forståelsesramme. Dvs. at man kan justere og forbedre, hvis evaluering viser, at et stykke arbejde ikke lever op til kvalitetskriterierne og fejre det hvis det gør. Begge dele er vigtigt – både i undervisningsarbejdet og i det arbejde teknisk administrativt personale udfører.

Men som beskrevet under dimensionen oplevet kvalitet, vurderer undervisere i lavere grad end andre faggrupper, at de oplever at kunne udføre deres arbejde i en kvalitet, som de er tilfredse med. Det ser ud til at, der er større udfordringer omkring kvalitet i undervisning end hos andre faggrupper.

Kvalitet i undervisningen

På skoler med høj professionel kapital vil der hele tiden være fokus på undervisningens kvalitet. Det centrale spørgsmål er, om undervisningen fører til den ønskede effekt. Dette kræver, at der er fokus på kvaliteten, og at der er klare kriterier for kvalitet. Det forudsætter, at man lærer af forskningen, af hinanden indbyrdes og af egne erfaringer.

Undervisningen er i forvejen underlagt kvalitetskriterier bl.a. i kraft af læreplaner, krav om løfteevne og de regler undervisningsministeriets tilsyn med faglig kvalitet går efter. Alligevel ser vi ofte, at en del svarer Delvist eller I ringe grad til, at der er klare kriterier for kvalitet på skolen. Det kan skyldes, at underviserne i praksis må prioritere, hvad der er vigtigst pga. tidspress eller modstridende krav. Prioriterer den enkelte underviser så anderledes end det ledelsen eller kollegerne forestiller sig, kan der opstå konflikter.

Fx er en god klassekultur og gode relationer mellem undervisere og elever vigtige forudsætninger for læring. Så hvad er vigtigst – at arbejde med klassen og sociale forhold eller komme videre i stoffet? Og hvornår går man videre i stoffet? Når alle elever er med, når to tredjedele er med eller...? Hvor grundigt retter man, når tiden er knap? Hvor meget hjælper man elever, som er udfordrede og måske udfordrende?

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED KRITERIER FOR KVALITET?

Blandt de allermest effektive metoder til at øge kvaliteten i undervisningen er kvalificeret og systematisk feedback og sparring om underviserens undervisning. Dette kan fx ske i den almindelige undervisning. Det kræver, at der er meget klare kriterier for kvalitet, som i sidste ende udspringer af skolens kerneopgave.

Da der altid vil ske en fortolkning, når de formelle kriterier møder den daglige virkelighed, er det vigtigt, at I diskuterer i fællesskab, hvordan kriterierne skal forstås, prioriteres og handles efter på netop jeres skole med jeres elever og de tilgængelige ressourcer.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER Oplevet kvalitet

Det er oplagt, at I ser på kriterier for kvalitet og oplevet kvalitet samlet, da det har betydning for den oplevede kvalitet, om arbejdet tager afsæt i klare kvalitetskriterier.

Beslutningskapital

Flere af spørgsmålene under beslutningskapital måler væsentlige forhold for både oplevet kvalitet og kriterier for kvalitet, fx om det er klart hvad der er ens ansvarsområder, og om man oplever at få feedback. Undervisere svarer desuden på, om der er en fælles vision for undervisning og læring, og om man på skolen arbejder systematisk med at forbedre undervisningens kvalitet.

Eleverne

Endelig er der de tre spørgsmål, der måler, hvorvidt forhold ved eleverne påvirker undervisningen. Afhængigt af jeres resultater for disse spørgsmål, kan I drøfte om der er forhold som I skal tage højde for, når I taler om kvalitetskriterier.

SÅDAN MÅLES KRITERIER FOR KVALITET

Der findes ikke et benchmark for det samlede danske arbejdsmarked for denne dimension. Til orientering bringes svarfordelingen for de 4.226 ansatte fra uddannelsesinstitutioner, som har besvaret dette spørgsmål i målingen af professionel kapital i efteråret 2023 og foråret 2024.

Kriterier for kvalitet	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	I alt
Er der klare kriterier for høj kvalitet på din arbejdsplads?	9,2%	36,1%	41,1%	11,1%	2,6%	59,6

Gennemsnit for 4.226 ansatte fra uddannelsesinstitutioner: 59,6 point.

**SAGT OM KVALITET****Svært at måle kvaliteten**

"Jobbet som lærer er svært målbart i forhold til arbejdets kvalitet. Ledelsen er ikke til stede i undervisningen, så man får ikke anerkendelse ad den vej. Og elevernes læring kan man kun 'fornemme'."

Hvad er kvalitet?

"Jeg tror der er en del, der er uenige om, hvad kvalitet i undervisningen er."

Måske har vi glemt at tale om kvalitet

"Jeg er helt fuld af forståelse for, at der er en hæl og en tå der nogle gange skal kappes, men det giver bare mig en følelse af, ikke at kunne levere kvalitet i fagene og fx opretholde de værdier skolen har om fx dannelse. Måske det bare er fordi vi har 'glemt' at tale om kvalitet i kerneydelsen."

Citater fra afdækning af professionel kapital.

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM
KRITERIER FOR KVALITET**

- Hvilke kriterier bruger I hver især til vurdering af kvalitet i jeres arbejde?
- Hvad vil synlige og fælles kriterier for kvalitet betyde for jeres arbejdsmiljø og samarbejde?
- Hvem skal opstille fælles kriterier, og hvordan kan det foregå?

12 Eleverne: Manglende motivation

Med spørgsmål om undervisernes vurdering af eleverne kommer vi tæt på kerneopgaven – elevernes læring og dannelse. Der er tre spørgsmål om effekten på undervisningen af forskellige forhold ved eleverne. Disse spørgsmål stilles kun til undervisere, og håndbogen skitserer blot kort, hvordan I kan arbejde med dimensionen. Det handler nemlig om didaktiske forhold, der ligger uden for denne bogs fagområde: Professionel kapital og arbejdsmiljø.

Arbejdsmiljømæssigt er eleverne en af de væsentligste kilder til arbejdsglæde ifølge rapporten *Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden*.¹ Men eleverne er også den væsentligste kilde til frustration, hvis undervisningen ikke lykkes.

Hvis man som underviser vurderer, at elevernes manglende motivation går ud over effekten af undervisningen, må det have en betydning for både oplevet kvalitet og undervisernes egen motivation og engagement. Resultaterne fra afdækningen af professionel kapital tyder også på en vis sammenhæng mellem elevernes manglende motivation og undervisernes engagement. Jo mindre underviserne vurderer, at elevers manglende motivation går ud over effekten af undervisningen, jo mere engagerede er de.

Den enkelte underviser kan godt påvirke elevernes motivation: Den er ikke formet en gang for alle, men bliver påvirket af undervisningens indhold og kvalitet. Det er fx kendt, at gode relationer mellem elev og underviser er en vigtig forudsætning for læring.

Men det har også stor betydning, om eleverne fra start møder op til undervisningen med manglende motivation. Hvis der er mange elever i en klasse med lav motivation, er det en svær opgave for underviseren.

En stor andel af elever med manglende motivation vil derfor ikke alene påvirke undervisningens kvalitet og effekt, men også underviserens trivsel og engagement.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER Oplevet kvalitet og Engagement i arbejdet

Kan undervisernes engagement og oplevelse af kvalitet have noget med elevernes motivation at gøre – og kan I via en fælles indsats støtte hinanden i, hvordan I skal håndtere evt. manglende motivation og samtidig opleve at kunne levere en tilstrækkelig god kvalitet.

Arbejdsmængde

Oplever underviserne en stor arbejds mængde, kan det være svært at finde ressourcer til at arbejde med relationsopbygning og umotiverede elever. Men det kan også gå den anden vej – at man som underviser bruger meget, måske usynligt arbejde på at opbygge relationer og så oplever man, at arbejds mængden er stor.

SÅDAN MÅLES ELEVERNES MANGLENDE MOTIVATION

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt. Jo højere score, jo oftere vurderer underviserne, at undervisningen påvirkes negativt af elevernes manglende motivation.

Der findes ikke et benchmark for det samlede danske arbejdsmarked for denne dimension. Til orientering bringes svarfordelingen for de 3.054 ansatte fra uddannelsesinstitutioner, som har besvaret dette spørgsmål i målingen af professionel kapital i efteråret 2023 og foråret 2024.

Manglende motivation	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig, næsten aldrig	Point
Hvor ofte bliver effekten af din undervisning påvirket af elever/kursister med manglende motivation og lyst til at lære?	6,5%	34,9%	38,5%	17,0%	3,0%	56,2

Gennemsnit for 3.054 ansatte fra uddannelsesinstitutioner: 56,2 point.

**SAGT OM ELEVERNES MOTIVATION**

"Motivation handler blandt andet om, at eleverne skal se mening med det, de bliver undervist i. De skal kunne forholde sig til faget og dets indhold. Der ser vi mange problemer. Det kan være erhvervsskoleelever, som har svært ved at se, at det, de lærer, kan bruges. Måske er maskinerne forældede eller undervisningen for langt fra det, som de mener, de skal kunne. Det kan også være gymnasieelever, som starter i 1.g og glæder sig. Men når de kommer til 3.g, bliver de ikke skoletrætte. De bliver derimod skoleudmattede. Fordi de skal præstere og have høje karakterer."

Noemi Katznelson, centerleder på Center for Ungdomsforskning på Aalborg Universitet i KBH.

Kilde til arbejdsglæde

"Når man ser at eleverne klarer sig godt ved en kombination af deres eget arbejde og ens egen faglige sparring. Så kan man se, at man flytter noget. Men også når en elev en sjælden gang kommer og siger tak for tre gode år. Det kan man leve på længe."

Citat fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.¹

Krydspres

"Føler mig klemt mellem stort pensumpres oppefra og useriøse/umotiverede, respektløse/udisciplinerede elever nedefra, samtidig med, at jeg selv er presset på tid for at nå mine arbejdsopgaver, som derfor må udføres suboptimalt og på en for mig selv og for eleverne utilfredsstillende måde."

Citat fra afdækning af professionel kapital

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM MOTIVATION**

- Er der et åbent rum for at tale med hinanden om elevernes manglende motivation, så det ikke bliver et tabu eller et individuelt problem for underviser såvel som elev?
- Har I oplevet en udvikling i elevernes motivation over tid? Og i så fald, drøft hvad denne udvikling kan skyldes.
- Har I tilstrækkelige muligheder stillet til rådighed for at øge elevernes motivation? Drøft fx eksempler på samtidig motivation hos underviser og elev.

1) N. Vaaben et al. "Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden". Københavns Professionshøjskole, 2024.

13 Eleverne: Støj og uro i timerne

52% af medarbejderne inden for Undervisning udsættes for "forstyrrende baggrundsstøj" i forbindelse med deres arbejde. Det viser Arbejdstilsynets store undersøgelse af lønmodtagernes arbejdsmiljø fra 2022 (NOA-L2022). Den viser også, at Undervisning ligger nr. 9 af de brancher, der er mest udsat for forstyrrende støj.

I forbindelse med undervisning er der sjældent tale om støj, der skader hørelsen. Der er tale om det, der ifølge Arbejdstilsynet defineres som uønsket eller generende lyd. Denne form for støj er også skadelig og skal håndteres og forebygges. Det er ikke alle lyde, der opfattes som uønsket eller generende støj. Vi opfatter sjældent lyd som støj, hvis lyden giver mening, hænger sammen med nyttig aktivitet og vi selv kan påvirke styrke og varighed.

Nogenlunde det samme gælder for uro. Uroen i en klasse, der er ved danne grupper, eller elever der under gruppearbejde rejser sig for at spørge eller søge informationer, vil næppe opfattes som generende uro. Til gengæld vil den stille uro, der kan opstå i et hjørne, hvor nogle hvisker eller er optaget af andet end undervisning, formentlig virke forstyrrende på både underviser og andre elever.

Generende støj og uro i timerne er først og fremmest et problem, fordi det går ud over kerneopgaven. Støj og uro kan opleves som manglende respekt for den opgave, man er samlet om, fx hvis underviseren hele tiden bliver afbrudt og skal bruge tid og energi på at skabe ro. Mange af eleverne er også frustrerede, når der er støj og uro i timerne. Støj og uro er en stressbelastning. Hvis det skal reduceres eller helt undgås, kræver det nogle adfærdsændringer.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Oplevet kvalitet

Kan oplevelsen af kvalitet have noget med elevernes adfærd at gøre, og kan I via en fælles indsats støtte hinanden i, hvordan I skal håndtere støj og uro.

Beslutningskapital

Resultaterne for beslutningskapital kan give jer indblik i, om I har fælles visioner og arbejder systematisk med at forbedre undervisningen. Det er vigtige forudsætninger, hvis I vil arbejde med adfærdsændringer.

Kriterier for kvalitet

Endelig kan dimensionen kriterier for kvalitet fortælle jer, hvorvidt underviserne oplever, at der er klare kriterier for kvalitet. Fx vil klare kriterier i forhold til støj og uro betyde, at den enkelte ikke oplever at stå alene med forebyggelse og håndtering.

SÅDAN MÅLES EFFEKTEN AF STØJ FRA ELEVERNE

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt. En høj score betyder med andre ord, at underviserne oftere oplever, at undervisningen forstyrres af støj og uro.

Der findes ikke et benchmark for det samlede danske arbejdsmarked for denne dimension. Til orientering bringes svarfordelingen for de 3.054 ansatte fra uddannelsesinstitutioner, som har besvaret dette spørgsmål i målingen af professionel kapital i efteråret 2023 og foråret 2024.

Støj og Uro	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig, næsten aldrig	Point
Hvor ofte bliver effekten af din undervisning påvirket af støj og uro i timerne?	4,1	29,0%	37,5%	23,1%	6,5%	50,3

Gennemsnit for 3.054 ansatte fra uddannelsesinstitutioner: 50,3 point.

**OM STØJ**

Arbejdstilsynet har fastsat en grænseværdi på 85 dB(A), gældende som et gennemsnit over en 8 timers arbejdsdag. Denne grænseværdi vil man i forbindelse med undervisning dog kun komme i nærheden af i visse faglokaler.

Arbejdets karakter medfører imidlertid, at selv relativt lave lydniveauer på afgørende måde spiller ind på vilkårene for arbejdets udførelse. Arbejde, der kræver stor opmærksomhed og koncentrationsevne, er vanskeligere at udføre ved høje lydniveauer.

Vi har i vores hjerne et 'spamfilter' som hedder reticular activating system (RAS), som sørger for at kun den lyd, som vi har behov for, bliver 'lukket ind' og analyseret. Dette betyder i praksis at systemet sorterer alt andet fra, hvorfor man kan blive træt, udkørt, irriteret osv. hvis hjernen er på overarbejde. Er man i lokaler med megen lyd (også ikke-høreskadende lyd), vil RAS være på overarbejde, da det vil filtrere og arbejde konstant.¹

Lydforhold og kommunikation

Gode lydforhold forbedrer kommunikation mellem lærere og elever. En ubesværet kommunikation er en del af fundamentet for det pædagogiske arbejde med elevernes trivsel og læring. Dermed understøtter gode lydforhold også god trivsel og læring. De dårlige lydforhold påvirker ikke kun hørelsen. De påvirker også opmærksomhed, hukommelse og koncentration. Når eleverne ikke kan høre, hvad der bliver sagt, gætter de ubevidst på budskabet.

Det lægger beslag på ressourcer i arbejdshukommelsen, så der er mindre kapacitet til at forstå og huske indholdet i undervisningen.²

Støjende kursister

"Det, der går mest ud over arbejdsglæden, er uengagerede og/eller støjende kursister, som ødelægger det for dem, der gerne vil lære, og manglende sanktioner/opbakning fra ledelsesside."

Citat fra afdækning af professionel kapital

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM STØJ OG URO**

- Drøft med hinanden, om I oplever støj i undervisningen som en aktuell problematik, der bør tages ekstra hånd om.
- Er der nogle undervisningssituationer, der skaber mere støj og uro end andre?
- Er der noget skolen kan gøre i forhold til den fysiske indretning for at minimere støjbelastningen?
- Er der behov for et øget samarbejde om, hvordan I minimerer unødvendig støj og uro i undervisningen?

1) Uddrag af publikationen "Støj i skolen", udgivet af Branchefællesskaberne for Arbejdsmiljø 2006, opdateret 2018.

2) Uddrag af publikationen "30 nye veje til bedre trivsel i skolen", udgivet af Dansk Center for Undervisningsmiljø 2015.

14 Eleverne: Sociale og psykiske problemer

For undervisere på en skole hænger meningen med arbejdet sammen med forholdet til eleverne. Det gælder også i en vis grad for teknisk administrativt personale. Relationen til eleverne kan indebære glæde men også bekymring og frustration.

I GL's medlemsundersøgelse fra 2020 lyder en delkonklusion, at "Gymnasielærerne oplever, at elevgruppen har ændret sig og er blevet mere kompleks og stiller større følelsesmæssige krav til lærerne. Der er flere elever med sociale og psykiske udfordringer. Gymnasielærerne engagerer sig i relationsarbejdet og er hurtige til at problemløse på den korte bane, når eleverne står med konkrete udfordringer. Men de følelsesmæssige krav fremprovokerer også både sårbarhed, usikkerhed og frustration hos gymnasielærerne."

Mange undervisere giver udtryk for, at de står over for nogle problemer, som de ikke føler sig klædt på til at tackle. Blandt de mulige løsninger nævnes både bedre kompetencer hos de enkelte undervisere og inddragelse af særlige ressourcepersoner. Undersøgelse af professionel kapital bidrager til at kortlægge undervisernes oplevelse af problemets omfang.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Høje følelsesmæssige krav

Ligger skolen højt på vurderingen af, at elevernes sociale og psykiske problemer har betydning for undervisningens effekt, vil det være en god ide at se nærmere på, hvordan skolen ligger på høje følelsesmæssige krav.

Human kapital

I kan også se nærmere på dimensionen human kapital og medarbejdernes oplevelse af, om de er sikre på deres evner, og om de oplever, at de har muligheder for at udvikle deres kompetencer.

Kriterier for kvalitet

Endelig kan dimensionen kriterier for kvalitet fortælle jer, hvorvidt undervisere oplever, at der er klare kriterier for kvalitet. Fx vil klare kriterier i forhold til elever med sociale eller psykiske udfordringer betyde, at den enkelte ikke oplever at stå alene med ansvaret for at vurdere, hvad der er godt nok.

SÅDAN MÅLES BETYDNING AF ELEVERNES SOCIALE OG PSYKISKE PROBLEMER

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt. Dvs. at scoren er højere, hvis mange undervisere vurderer, at undervisningen påvirkes negativt af elever med sociale eller psykiske problemer.

Der findes ikke et benchmark for det samlede danske arbejdsmarked for denne dimension. Til orientering bringes svarfordelingen for de 3.050 ansatte fra uddannelsesinstitutioner, som har besvaret dette spørgsmål i målingen af professionel kapital i efteråret 2023 og foråret 2024.

Sociale og psykiske problemer	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig, næsten aldrig	Point
Hvor ofte bliver effekten af din undervisning påvirket af elever/kursister med sociale eller psykiske problemer?	3,7%	26,0%	40,1%	24,9%	5,3%	49,5

Gennemsnit for 3.050 ansatte fra uddannelsesinstitutioner: 49,5 point.

**SAGT OM SÅRBARHED OG KRAV**

"Mange unge i Danmark trives og har det godt. Faktisk kan man sige, at unge objektivt set aldrig har haft bedre muligheder end i dag. Men samtidig ser vi, at oplevelsen af mistrivsel, udsathed og sårbarhed breder sig blandt et stort antal unge. Der er mange bud på hvorfor – hvis ansvar er det, og hvorfor bliver flere unge sårbare? Det er en hyperkompleks udfordring, og vi mangler stadig forskning på området.

Vi ser en sårbarhed hos unge i krydsfeltet mellem en øget præstationskultur og perfektionskultur. Samtidig skal vi passe på, at vi ikke sygeliggør en hel generation. Det er uhyre vigtigt at få skabt en balance mellem at tage sårbarheden alvorligt, men ikke tro, at alle unge bliver stressede, hvis vi stiller krav til dem." *Professor Noemi Katznelson, Center for Ungdomsforskning på Aalborg Universitet.*

"Når det lykkes at flytte nogle mennesker, nogle man aldrig troede kunne rykke sig, så bliver jeg så stolt." *Citat fra interview med GL-medlemmer, DeltagerDanmark for GL, 2020.*

"Der skal tages hensyn til unge med ADHD, som er forstyrrende, samtidig skal der tages hensyn til unge med angst og depression. Det er ikke en god kombi at have i en klasse, men vi skal rumme dem alligevel. Det påvirker undervisningen på den måde, at elever uden diagnoser ikke får den nødvendige undervisning og ikke opnår den nødvendige læring, da der skal bruges alt for meget krudt på specialpædagogiske opgaver for at fastholde unge mennesker, som ikke er uddannelsesparate."

Citat fra erhvervsskolelærer, Undersøgelse af elevers psykiske mistrivsel påvirkning på arbejdsmiljøet, Uddannelsesbladet, 2024.

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM ELEVERNES SOCIALE OG PSYKISKE PROBLEMER**

- Fylder trivselsudfordringer mere i klasserummet end tidligere?
- Er der tilstrækkeligt med tid, ressourcer og muligheder til at dele bekymringer og erfaringer i teams omkring elever eller klasser, der er særligt udfordrede på deres trivsel? Drøfter I fx hvad der skal til, for at elever med sociale og/eller psykiske problemer inkluderes og udfordres i undervisningen?
- Taler I om, hvor langt undervisernes ansvar går for elever, der er udfordret med sociale eller psykiske problemer?
- Er der brug for kompetenceudvikling af undervisere og/eller andre medarbejdere?

JOBFAKTORER

Jobfaktorer er faktorer ved jobbet, som har en betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Man kan sige, at det er faktorer, der er knyttet til arbejdsopgaverne og karakteren af disse. Dvs. de adskiller sig fra de relationelle faktorer, der er knyttet til relationer til kolleger og ledelse.

Følgende dimensioner indgår i jobfaktorer:

- 15. Arbejdsmængde
- 16. Arbejde-privatlivskonflikt
- 17. Indflydelse i arbejdet
- 18. Mening i arbejdet
- 19. Høje følelsesmæssige krav

15 Arbejdsmængde

Mange ansatte i det offentlige oplever et højt arbejdspress, og flere undersøgelser peger på, at undervisere ligger særligt højt i statistikken på denne parameter. Stor arbejdsmængde kan opleves som et højt tidspres, at man arbejder mere end aftalt eller at man må slække på kvaliteten for at nå det, man skal. Konsekvenserne kan være stress, hvis det varer ved over længere tid.

Det kan være svært at skaffe flere ressourcer og tid på den enkelte skole. Men I kan undersøge, hvordan I bruger den tid, I har. Bruger I tiden på den bedste måde? Og hvad kan I gøre lokalt for at mindske et højt arbejdspress? Det kan både handle om, hvilke opgaver der skal løses, men også hvordan de skal løses.

Arbejdsmængde kan handle om antallet af arbejdsopgaver – for underviserne vil det især dreje sig om klasser, elever samt andre opgaver, som ikke er undervisning, fx mentoropgaver og brobygning. Men arbejdsmængde kan også handle om det arbejde, man som medarbejder vurderer, er nødvendigt for at løse kerneopgaven, men som ikke er synligt. For undervisere vil det hovedsageligt dreje sig om arbejdet med at opbygge relationer til elever og skabe en klassekultur, der understøtter læring. For teknisk administrativt personale kan det fx handle om koordinering og kommunikation, som ikke er synlig.

Endelig kan oplevelsen af arbejdsmængden være påvirket af, om man oplever, at opgaverne er meningsfulde samt om der er modstridende krav i arbejdet. Det kan fx være modstridende krav som det relationelle arbejde overfor den faglige undervisning og forberedelse.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED ARBEJDSMÆNGDE?

Vær opmærksom på, at der kan være forskel på, hvad der ligger til grund for opfattelsen af stor arbejdsmængde. En rapport fra KP (Københavns Professionshøjskole)¹ tyder på, at yngre undervisere i højere grad peger på arbejdsbyrde og tidspres, mens ældre peger på elevernes manglende engagement og adfærd som kilde til frustration. Det er ikke sikkert,

det er sådan hos jer, men hvis det er, vil det være en god ide at udvikle forskellige tiltag til forskellige grupper og behov.

Når arbejdsmængden opleves som meget høj, er det en god idé at se nærmere på følgende:

1. **Balancen** mellem krav og ressourcer
2. **Hvilke opgaver** der er vigtige for at kunne løse kerneopgaven – og hvilke der evt. kan nedprioriteres
3. **Kravene** til opgaveløsningen. Er der fx faglig støtte, så man i fællesskab kan finde balancen mellem modstridende krav?
4. **Mulighed for at nogle opgaver omdefinieres**, så de kan løses med et mindre tidsforbrug
5. **Arbejdsbelastningen** fordelt hen over året og mellem de ansatte
6. Mulighed for at **tilføje ressourcer** – fx kompetencer og støtte
7. **Tid**. Er der den nødvendige tid til at samarbejde om opgaver der kræver det?
8. **Møder**. Hvilke møder understøtter medarbejdernes arbejde og bidrag til kerneopgaven? Kan der skæres ned på antallet møder eller kan møderne gøres mere effektive?
9. **Restitution**. Er der sikret den nødvendige tid til restitution?

I kan drøfte ovenstående i et forum, hvor både ledelse og medarbejdere er repræsenteret. Det er afgørende, at ledelsen er til stede, da ledelsen har det overordnede ansvar for prioriteringer af opgaver på arbejdspladsen. Samtidig har medarbejderne værdifuld viden om, hvilke prioriteringer de må foretage for at få tingene til at hænge sammen.

BFA Velfærd og offentlig administration har udgivet publikationen *Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum*.² Her kan bl.a. værktøjet *Tjek balancen mellem krav og ressourcer* understøtte en drøftelse af opgaver og prioritering. Vær opmærksom på, at denne opgave er stillet til en gruppe eller et team. Hvis I vil bruge den som samlet skole skal I tilpasse den en smule. Hvis I bruger den i grupper eller teams, skal I aftale hvordan I får fulgt op og koordineret gruppernes arbejde.

SÅDAN MÅLES ARBEJDSMÆNGDE

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt.

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Arbejdsmængde	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig, næsten aldrig	Point
Kommer du bagud med dit arbejde?	3,0%	15,0%	35,6%	34,7%	11,6%	40,7
Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?	3,1%	16,4%	30,9%	37,2%	12,5%	40,2

Samlet landsgennemsnit for arbejdsmængde: 40,4 point.

Se evt. også Arbejdstilsynets vejledning om stor arbejds-
mængde og tidspres.³

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Ledelseskvalitet

Det er ledelsens ansvar at sikre, at der er klare mål for arbejdet, og at man som medarbejder oplever, at ens nærmeste leder støtter en, hvis der er problemer i arbejdet, fx hvis arbejds-mængden bliver for stor.

Indflydelse i arbejdet

Indflydelse i arbejdet er afgørende for, om man selv kan prioritere blandt sine arbejdsopgaver. Selv at kunne prioritere kan reducere risikoen for, at arbejds-mængden bliver for stor. Men for meget indflydelse kan også være en belastning, hvis man ikke oplever at have tilstrækkelige ressourcer.

Oplevet kvalitet og Arbejde-Privatlivskonflikt

Stor arbejds-mængde og oplevet kvalitet kan være to sider af samme sag. Hvis man ikke oplever, at man kan levere tilstrækkelig kvalitet inden for den arbejdstid, der er aftalt, så kan det være, at man pålægger sig selv mere arbejde. Eller man kan opleve, at man pga. stor arbejds-mængde ikke kan levere tilfredsstillende kvalitet. På den måde hænger arbejds-mængde også sammen med arbejde-Privatlivskonflikt og oplevet kvalitet.



SAGT OM ARBEJDSMÆNGDE

”Hvad kan reelt lade sig gøre indenfor den ramme, vi nu engang har. Hvis vi huskede det hver gang, så tror jeg på, at vi kunne komme langt.”

”Generelt kunne man godt bruge noget mere ro til sit arbejde som lærer i gymnasieskolen. Der er for mange ting der konstant skal afprøves eller implementeres oven i hinanden, hvilket kan opleves som både stressende og forstyrrende.”

Citater fra afdækning af professionel kapital

”Når hoben af retteopgaver bare bliver større og større, når new normal er, at vi alle bare skal have et hold mere, end vi skulle for 3-4 år siden, uden at det er til diskussion eller udløser overtid. Når ens skema bare forandres, timer flyttes, nye ting lægges ind uden man bliver særskilt spurgt eller i det mindste orienteret.”

Citat fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.¹



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM ARBEJDSMÆNGDE

- Hvilken type opgaver giver det største arbejds-pres, og kan I gøre noget for at mindske belastningen fra disse opgaver?
- Er der hjælp og støtte at hente, hvis arbejds-mængden bliver for stor?
- I hvilken grad kan deling af viden og metoder samt fælles retningslinjer for fx retteopgaver nedsætte arbejds-mængden?
- Er rammerne om opgaveløsningen klare, så det er tydeligt og klart, hvilke opgaver man forventes at løse, og til hvilken kvalitet?

1) N. Vaaben et al. ”Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden”. Københavns Professionshøjskole, 2024.

2) Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum, BFA Velfærd og Offentlig administration. Kan hentes på <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/>

3) <https://at.dk/regler/at-vejledninger/stor-arbejdsmaengde-tidspres-4-1-1/>

16 Arbejde-privatlivskonflikt

Både arbejde og privatliv stiller krav til en, og det er ikke muligt at være til stede på begge arenaer samtidig. Når man oplever, at man ikke er tilstrækkeligt til stede i den ene arena, fordi noget trækker i den anden, kan det opleves som en konflikt for den enkelte. Det illustreres med citatet: *"Jeg forlader mit arbejde for tidligt – kun for at opdage, at jeg kommer for sent hjem"*. Det viser sig i praksis, at det ofte er arbejdet, der trækker det længste strå. Man har en fornemmelse af, at man helst skulle være begge steder på samme tid, og at arbejdet tager for meget af ens tid og energi.

Informationsteknologi har formentlig gjort det sværere at håndtere denne konflikt, fordi den gør os tilgængelige uanset tid og sted. Det gælder både, at arbejdslivet kan invadere privatlivet via mails fra fx elever eller kolleger, men det kan også være omvendt. Man får besked om private forhold, som man synes, at man må forholde sig til, mens man er på arbejde. Det gælder både for medarbejdere i undervisning og teknisk administrative funktioner.

For underviserne gælder derudover, at undervisning i en vis forstand er grænseløst, fordi det er svært at opstille klare kriterier for, hvornår arbejdet er gjort godt nok. Samtidig står den enkelte underviser typisk alene i undervisningslokalet og møder elevernes forventninger og behov. Det kan betyde, at nogle bruger mere tid på at tale med eleverne, forberede eller efterbehandle undervisningen end planlagt.

Arbejde-privatlivskonflikt hænger især sammen med det grænseløse arbejde, som kendetegner højt lønnede og ansatte med lang uddannelse. Det grænseløse arbejde har tre kendetegn:

1. Sted: Man kan arbejde alle steder – i hjemmet, i toget, på ferien osv.
2. Tid: Man kan arbejde døgnet rundt og i weekenderne.
3. Personlighed: Den professionelle identitet udgør en vigtig del af personens samlede identitet.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED ARBEJDE-PRIVATLIVSKONFLIKT?

Undersøg nærmere hvad der ligger bag, hvis I har en høj score på arbejde-privatlivskonflikt hos jer. Er det nogle særlige opgaver, der er med til at forværre balancen mellem arbejds- og privatliv, og kan der planlægges på en anden måde? Er der noget i planlægning og kommunikation der kan forbedres? Ligger det for meget på den enkeltes skuldre at vurdere, hvornår arbejdet er gjort godt nok?

Skab anledninger hvor både ledelse og medarbejdere kan hjælpe med at sætte et ambitionsniveau, der svarer til de ressourcer, der er til rådighed. Leder og måske kolleger kan hjælpe med at prioritere i opgaverne, så nogle opgaver skydes eller tages fra en medarbejder, der er belastet.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER Arbejdsomængde

En høj arbejdsomængde hænger ofte sammen med oplevelsen af stor arbejde-privatlivskonflikt i afdækningen af professionel kapital. Der kan være behov for at se nærmere på fælles prioriteringer.

Oplevet kvalitet

Arbejde-privatlivskonflikt hænger også ofte sammen med oplevet kvalitet i afdækningen af professionel kapital. Dvs. er der fælles klarhed om, hvad der skal til for at arbejdet er gjort godt nok, så det ikke er op til den enkelte at tage ansvar for kvaliteten i en grad, så det går ud over privatlivet.

SÅDAN MÅLES ARBEJDE-PRIVATLIVSKONFLIKT

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt. Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Arbejde-privatlivs-konflikt	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
Tager dit arbejde så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?	5,2%	14,6%	36,0%	31,1%	13,1%	42,0
Tager dit arbejde så meget af din tid, at det går ud over privatlivet?	4,9%	11,4%	29,1%	34,1%	20,6%	36,5

Samlet landsgennemsnit for arbejde-privatlivskonflikt: 39,2 point.

**SAGT OM ARBEJDE OG PRIVATLIV****Det er hårdt at balancere arbejde og familie**

“Man burde genoverveje hvilke (aften)-arrangementer, vi kan undvære. Det er hårdt at møde kl. 8, og så skulle deltage i elevfester, forældreaften(er) og andet, når man også skal balancere med privat-og familieliv ved siden af. Uger med lange arbejdsdage ødelægger fx forberedelsen og energien til at udøve god undervisning/kernekompetencen, og det stresser. Ingen ønsker dage til kl. 21.30, når man også har haft timer. Ledelsen og lærere bør åbent drøfte, hvad vi kan undvære af fx arrangementer – og hvem der evt. skal deltage/ løfte opgaverne, så arbejdsbyrden fordeles, og nogle opgaver måske helt kan udelades. Der kommer løbende flere aktiviteter til, men der tages ikke andre væk på trods af, at mængden af lærernes tid og energi til at løfte opgaver er konstant.”

Skæv arbejdsfordeling

“Den skæve arbejdsfordeling mellem forår og efterår betyder, at man ikke kan have et fritidsliv. Derudover er der meget sene udmeldinger mht. skemaændringer. Dette gør det svært at planlægge sin tid.”

Kan jeg holde balancen?

“Jeg er ret overbevist om, at vores gymnasium er det bedste gymnasium at være ansat på lige nu – pga. en dygtig ledelse. Jeg er mere i tvivl om, om jeg kan få arbejde, arbejdsglæde og privatliv til at balancere.”

Citater fra afdækning af professionel kapital.

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM ARBEJDE OG PRIVATLIV**

- Hvordan kan I hjælpe hinanden med at mindske konflikten mellem privatliv og arbejde? Er problemet individuelt eller fælles?
- Hvordan kan I skabe rammer, hvor I udveksler erfaringer om, hvordan I hver især håndterer konflikten/balancen?
- Hvis deltid er en mulighed på jeres arbejdsplads, er det så muligt at holde arbejdstiden inden for deltid? Eller er det en belastning, som er gjort individuel?

17 Indflydelse i arbejdet

Indflydelse i arbejdet har i de sidste 45 år været en af de helt centrale dimensioner, når vi taler om psykisk arbejdsmiljø. Indflydelse i arbejdet handler om, hvordan arbejdsdagen tilrettelægges, hvem man arbejder sammen med, hvordan arbejdsopgaverne løses, arbejdsstedets indretning og meget andet. Denne dimension betragtes som fundamental for at have et godt job.

Både dansk og international forskning har overbevisende vist, at lav indflydelse i arbejdet er forbundet med en række negative forhold: Høj stress, højt fravær, lavere motivation og engagement samt lavere produktivitet. På længere sigt er lav indflydelse en risikofaktor for hjertekarsygdomme og andre stress-relaterede lidelser.

På en arbejdsplads vil der altid være grænser for indflydelsen. Den enkelte medarbejders indflydelse er i sagens natur begrænset af en lang række forhold, som ligger fast. Der kan være tale om ydre rammer, som skolen ikke har indflydelse på som fx økonomi, tilsynskrav og læreplaner, eller om pædagogiske og didaktiske principper, som skolen arbejder efter. På en skole med høj professionel kapital har man netop et fælles sprog og fælles forståelse af kerneopgaven, kvalitet og indbyrdes relationer.

Medarbejdernes indflydelse handler først og fremmest om, hvordan man når målene. Det kræver et råderum, hvor der er plads til den enkeltes professionelle skøn og til de faglige beslutninger, som giver arbejdet indhold og mening. Men det handler også om indflydelse på, hvordan ens arbejdsdag tilrettelægges, herunder indflydelse på fag- og opgavefordeling.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED INDFLYDELSE?

Indflydelse er vigtigt men der vil som sagt også være grænser for indflydelse. Der vil jo altid være en balance mellem den enkeltes indflydelse i forhold til de andres indflydelse samt de vilkår som skolen er underlagt og mål, som ledelsen skal sikre, at skolen lever op til.

Det kan være en ide at undersøge hvad medarbejderne tænker på, hvis de ønsker mere indflydelse. Handler det fx om individuel indflydelse eller kollektiv indflydelse? Dvs. hvad kan og skal den enkelte have indflydelse på, og hvilken indflydelse skal praktiseres i samarbejdsorganer og grupper. Det kan også være frugtbart både at drøfte, hvad indflydelse er – dvs. hvad der skal til for, at den enkelte oplever at have fået indflydelse. Er det at få ret eller er det at opleve, at man er blevet hørt og taget seriøst. Og hvad betyder det i praksis?

Når I har fået et fælles overblik over, hvilke forhold medarbejderne gerne vil have mere indflydelse på, er det værd at undersøge, hvordan denne indflydelse kan praktiseres. I direkte dialog mellem leder og medarbejder, tillidsvalgte, formidlet via arbejdsgrupper eller samarbejdsudvalg?

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER Retfærdighed

I afdækningen af professionel kapital tyder det på, at der er en sammenhæng mellem retfærdighed og indflydelse. Så det kan være en god ide at undersøge dimensionen retfærdighed nærmere.

Tillid

I kan også kigge nærmere på tillid, som vi ved hænger snævert sammen med retfærdighed.

Ledelseskvalitet

Dimensionen ledelseskvalitet hænger ofte sammen med indflydelse i arbejdet i målingen af professionel kapital. Så ledelseskvalitet kan være en vej til bedre oplevelse af indflydelse i arbejdet og omvendt.

SÅDAN MÅLES INDFLYDELSE I ARBEJDET

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Indflydelse	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?	31,1%	40,2%	22,9%	4,2%	1,6%	73,8
Har du mulighed for at træffe væsentlige beslutninger om dit arbejde?	21,0%	35,0%	30,4%	10,2%	3,4%	65,0

Samlet landsgennemsnit for indflydelse: 69,4 point.

**SAGT OM INDFLYDELSE****Nyder at kunne disponere**

"Til gengæld nyder jeg den frihed man som gymnasielærer har til selv i høj grad at kunne disponere sit arbejde. Vi har på vores gymnasium haft en ledelse, som på mange områder har implementeret de nye reformer med hensyntagen til lærerne i langt højere grad end det er tilfældet på mange andre gymnasier. Og det er jeg dybt taknemmelig for. Her tænker jeg bl.a. på forhold som fysisk tilstedeværelse og tidsregistrering."

Citat fra afdækning af professionel kapital

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM
INDFLYDELSE I ARBEJDET**

- På hvilke områder er det særligt vigtigt for medarbejderne at have indflydelse?
- Hvad skal der til for at opleve, at man har indflydelse?
- Er der områder, hvor indflydelse ikke er mulig eller meget begrænset, og hvordan håndterer I i så fald dette i forhold til medarbejderne?

18 Mening i arbejdet

Det er centralt for et godt psykisk arbejdsmiljø, at medarbejderne oplever mening med deres arbejde. Forskning fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø viser, at det at opleve arbejdet som meningsfuldt er en væsentlig ressource i arbejdslivet. Og at fraværet af denne ressource kan bidrage til at øge risikoen for, at medarbejdere får langvarigt sygefravær.¹

Men mening er ikke noget let begreb – for man kan fx spørge sig selv, om mening er noget vi skaber eller noget vi finder. Med andre ord: Er mening en slags egenskab ved arbejdet, eller skal vi selv skabe denne mening sammen med kolleger, elever og andre?

Mening kan beskrives ud fra fire perspektiver²:

1. **Realisering**, hvor man oplever at bruge sine styrker og talenter i forbindelse med arbejdet.
2. **Værdiskabelse**, hvor man oplever, at arbejdspladsen skaber reel værdi for andre (elever, kunder, brugere). Dvs. en form for mening, der er forbundet med kerneopgaven.
3. **Bidrag**, hvor man oplever, at man yder et vigtigt bidrag gennem sit arbejde. Dvs. en mening, der er forbundet med, at man kan se, at den funktion og de opgaver, man løser, bidrager til kerneopgaven og har en betydning på den fælles arbejdsplads. Fx oplever rengøringspersonalet, at rengøringsarbejdet er meningsfuldt, fordi indbydende og lækre lokaler er væsentligt for læring og kultur på skolen?
4. **Fællesskab**, hvor man oplever, at man indgår i et produktivt fællesskab med kolleger og ledere. Og det vil i høj grad hænge sammen med samarbejdet på arbejdspladsen.

Endelig gemmer der sig en tredje diskussion under overskriften "mening i arbejdet". For nogle mennesker er det sådan, at selve det at have et arbejde er meningsfuldt, uanset arbejdets indhold, idet meningen med arbejdet består i at kunne forsørge sig selv og sin familie. For dem ligger den egentlige mening med livet uden for arbejdet og i stedet sammen med familien, vennerne osv. For andre er det kerneopgaven og vilkårene for at kunne bidrage tilfredsstillende, der er afgørende

for oplevelsen af mening i arbejdet. I Danmark er det specielt ansatte inden for sundhed, undervisning og den sociale sektor, der finder deres arbejde meningsfuldt pga. kerneopgaven. Uddannelsesinstitutioner tilhører således den del af arbejdsmarkedet, hvor det er lettest at finde mening i arbejdet.³

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED MENING?

Mening hænger snævert sammen med kerneopgaven – dvs. den dannelse og læring, som skolen bidrager med til elever og samfund. Skolens kerneopgave er i høj grad bestemt udefra af regering og myndigheder, men det betyder ikke, at der er en fælles opfattelse af den. For når den formelle kerneopgave møder de praktiske vilkår i form af ressourcer og elever, vil den enkelte finde sin måde at håndtere det på i praksis og danne sig sin mening. Og det kan blive et problem, hvis det medfører alt for forskellige opfattelser på skolen.

Vilkårene kan også betyde, at man oplever, at meningen forsvinder, fordi man ikke kan udføre arbejdet tilfredsstillende ud fra egne forventninger.

Ønsker I at sætte mere fokus på kerneopgaven, kan I bruge værktøjet *Tal om kerneopgaven og mening i arbejdet* fra publikationen *Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum*⁴ fra BFA Velfærd og Offentlig administration. Vær opmærksom på, at denne opgave er stillet til en gruppe eller et team. Hvis I vil bruge den som samlet skole skal I tilpasse den en smule. Hvis I bruger den i grupper eller teams, skal I aftale hvordan I får fulgt op og koordineret gruppernes arbejde.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Oplevet kvalitet og Kriterier for kvalitet

At opleve mening med sit arbejde, handler også om, hvorvidt man kan udføre sit arbejde tilfredsstillende – dvs. med en acceptabel oplevet kvalitet. Så vil I arbejde med mening kan det være, at I skal se nærmere på oplevet kvalitet og kriterier for kvalitet.

SÅDAN MÅLES MENING I ARBEJDET

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Mening	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?	28,4%	51,4%	17,4%	2,2%	0,7%	76,1

Samlet landsgennemsnit for mening i arbejdet: 76,1 point.

Engagement i arbejdet

At være engageret i sit arbejde hænger ofte i afdækningen af professionel kapital sammen med, om man oplever sit arbejde meningsfuldt. Det kan derfor være en idé at se nærmere på dimensionen engagement i arbejdet, hvis I vil arbejde med mening i arbejdet.



SAGT OM MENING I ARBEJDET

Mit arbejde er ekstremt meningsfyldt

”Mit arbejde falder på mange måder i to dele: I klasseværelset, hvor jeg selv bestemmer og styrer, har jeg masser af beslutningsfrihed, og mit arbejde er ekstremt meningsfyldt. Og så de administrative tiltag, som min ledelse pålægger mig. Det sidste fylder mere og mere og kan være en stor kilde til frustration, da det desværre ofte er dårligt planlagt og uigennemtænkt og derfor ikke meningsfyldt. Jeg elsker mit arbejde som underviser, men er frustreret over ikke at blive lyttet til, når det handler om ting, der har direkte indflydelse på mit arbejdsmiljø.”

Mit arbejde har en højere mening

”Jeg elsker, når vi som skole sammen har bragt en mønster- bryder videre. Det giver mit arbejde en højere mening, og jeg føler, at vi gør en forskel.”

Mening er afgørende

”Afgørende at kunne finde mening i arbejdet – ikke nødvendigvis den mening/det mål, som defineres af organisationen, men en art personlig eller eksistentiel mening. Og afgørende at have udtalt autonomi i.f.h.t. udførelsen af arbejdsopgaver.”

Meningsfuldt job

”Dejligt, meningsfuldt, varierende, udviklende job med ansvar for egne områder og et godt samarbejde med ledelsen/øvrige kolleger og en bred daglig kontaktflade i huset. Sætter stor pris på den tillid og imødekomsthed, man altid mødes med.”

Citater fra afdækning af professionel kapital.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM MENING I ARBEJDET

- Hvad er afgørende for at opleve, at der er mening i arbejdet?
- Hvilke forhold kan mindske oplevelsen af mening i arbejdet?
- Hvad kan ledelsen gøre for at medarbejderne oplever mening i arbejdet?

1) T. Clausen, F.H.M. Burr, V. Borg. Does affective organizational commitment and experience of meaning at work predict risk of disability pensioning? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 40,554 observations in four occupational groups. NFA, 2014.
 2) Ravn, Ib. Mening i arbejdet – definition og konceptualisering. Tidsskrift for Arbejdsliv, nr. 4 2008.
 3) Se fx NOA-L 2021, National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere - Støj, og vibrationer, Arbejdssulykker, Psykisk Arbejdsmiljø, side 107, Arbejdstilsynet, juni 2022.
 4) Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum, BFA Velfærd og Offentlig administration, Kan hentes på <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/>

19 Høje følelsesmæssige krav

Mennesker, der arbejder med mennesker, kan opleve høje følelsesmæssige krav. Det gælder også medarbejdere på uddannelsesinstitutioner. Det kan fx være, at en underviser skal rumme og vejlede elever, der har det psykisk svært. Eller det kan være utilfredse og vrede elever, kursister eller forældre.

Høje følelsesmæssige krav handler om at rumme og sætte sig ind i andre menneskers følelser og tænkning samtidig med, at man tilpasser sin egen adfærd til andres behov. Det betyder, at man skal kunne håndtere og nogle gange skjule sine egne følelser og tanker.

I arbejdet med andre mennesker er høje følelsesmæssige krav ofte tæt forbundet med det, der gør arbejdet meningsfuldt; at hjælpe mennesker videre på vej i deres liv. Men forskning viser også, at høje følelsesmæssige krav øger risikoen for bl.a. depression, udbrændthed og sygefravær. Nogle taler om den stille risikofaktor, som lever en tilværelse i skyggen og betragtes som et vilkår. De høje følelsesmæssige krav udfordrer opfattelsen af kerneopgaven. For hvorvidt skal undervisere og andet personale håndtere sociale forhold? Og hvilken betydning for det får opfattelsen af kvalitet?

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED HØJE FØLELSERMÆSSIGE KRAV?

Forebyggelse handler om at begrænse de følelsesmæssige krav, den enkelte udsættes for samt sikre, at medarbejderne har rammerne og ressourcerne til at håndtere kravene. Det handler både om planlægning, kompetencer, ressourcer og støtte fra ledelse, kolleger og andre aktører.

Første skridt er at undersøge nærmere, hvad det handler om, hvis afdækningen tyder på, at nogen oplever høje følelsesmæssige krav i arbejdet. For det giver undersøgelsen ikke svar på. Dvs. I kan undersøge hvilke situationer medarbejdere

møder høje følelsesmæssige krav, og i hvilken grad de føler sig klædt på og støttet til at håndtere kravene. Og det kan ske i fællesskab eller i mindre grupper.

I kan afdække, om der er brug for særlige kompetencer, der kan styrke medarbejderne i at håndtere de følelsesmæssige krav. Derudover er det vigtigt, at medarbejderne kan få adgang til støtte – det gælder fra kolleger, ledelse og andre aktører som fx studievejledere og SPS-vejledere. Det kan fx være tilbud om supervision, sparring og feedback.

Det kan også handle om at have klare procedurer for, hvordan arbejdspladsen reagerer, hvis elever/kursister har en bekymrende eller problematisk adfærd, eller hvordan arbejdspladsen møder forældre, der er frustrerede eller kritiske.

Det er centralt at se på planlægningen af arbejdet, så belastningen breddes ud og ikke ligger på få medarbejdere, dvs. sikre en realistisk skemaplanlægning, der tager højde for de mindre synlige opgaver, som høje følelsesmæssige krav i arbejdet kan medføre. Og måske er der brug for en særlig opmærksomhed på nye eller unge medarbejdere.

Mere overordnet kan skolen forebygge og minimere belastningen ved at understøtte et godt og inkluderende fællesskab blandt eleverne fra skolestart, så klasser og elever trives bedre.

I hæftet *Tæt på Mistrivsel*¹ – et hæfte fra BFA Velfærd og Offentlig administration om høje følelsesmæssige krav i mødet med elever, studerende og kursister, der mistrives – er der anbefalinger til, hvad skolen kan gøre på individ-niveau, gruppeniveau, ledelsesniveau og som organisation. Hæftet kan hentes her <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/foelelser/taet-paa-mistrivsel/taet-paa-mistrivsel>.

I Arbejdstilsynets vejledning om høje følelsesmæssige krav² kan I finde viden om, hvordan arbejdsmiljøreglerne på området skal udfoldes i praksis.

SÅDAN MÅLES HØJE FØLELSERMÆSSIGE KRAV PÅ ARBEJDSPLADSEN

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt. Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Høje følelsesmæssige krav	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig, næsten aldrig	Point
Hvor ofte skal du tage stilling til elevers/kursisters problemer i dit arbejde?	13,7%	18,6%	26,8%	25,8%	15,0%	47,5
Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt krævende situationer?	3,4%	13,6%	28,5%	32,3%	22,2%	35,9

Samlet landsgennemsnit for høje følelsesmæssige krav: 41,7 point.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Arbejdsmængde

Arbejdsmængde hænger ofte sammen med høje følelsesmæssige krav i afdækningen af professionel kapital. Nyere forskning viser desuden, at kombinationen af høje følelsesmæssige krav og stort arbejdspress forstærker belastningen af hver af de to faktorer, når man ser på risiko for at udvikle depressive symptomer³. Da begge faktorer er til stede på mange undervisningsinstitutioner, er det vigtigt at være særligt opmærksom på denne kombinationseffekt.

Tillid og samarbejde

Tillid og samarbejde er væsentlige dimensioner for håndteringen af høje følelsesmæssige krav. De siger noget om, hvorvidt medarbejderne føler sig trygge ved at gå til ledelse eller kolleger og udveksle erfaringer og søge støtte.

Eleverne: Motivation og

Eleverne: Sociale og psykiske problemer

Det kan også være relevant at se på svarene på de spørgsmål i undersøgelsen, der handler om hvor ofte effekten af undervisningen påvirkes af elevers manglende motivation og lyst til at lære samt elever/kursister med sociale eller psykiske problemer. Disse spørgsmål kan give indikationer på nogle af de udfordringer, der kan relatere sig til høje følelsesmæssige krav i arbejdet.



SAGT OM HØJE FØLELSERMÆSSIGE KRAV I ARBEJDET

Psykiatrifonden siger på baggrund af erfaringer fra kurser om støtte til elever, der mistrives:

”Det der ofte skaber frustration, tvivl og usikkerhed, er at der ikke er gennemsigtighed, enighed eller fælles forståelse for den enkelte lærers rolle i relation til den sårbare elev. (...) Det betyder dels, at den enkelte sårbare unge ikke bliver fanget – og dels, at der lægges et stort ansvar på den enkelte lærer: det bliver ofte op til ham eller hende at vurdere, hvad der kan gøres for eleven”.

Citater fra undervisere i hæftet Tæt på Mistrivsel:

”Jeg stod pludselig med en elev, der fik et angstanfald og anede ikke hvad jeg skulle gøre.”

”Jeg mangler redskaber til at håndtere, når mine elever ytrer sig racistisk om hinanden i timerne.”

”Det kræver relationsarbejde at åbne mine elevers ører og øjne, men jeg har 200 relationer at holde styr på.”

”Det er svært at nå alle elever. Det er en meget bred gruppe med forskellige behov.”

”Jeg synes man skal overveje mere rotation mellem hvem der underviser hvilke typer af klasser. Nogle hold tager meget mere energi end andre, men den afsatte tid er den samme.”



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM HØJE FØLELSERMÆSSIGE KRAV

- Udveksler I erfaringer om de følelsesmæssige krav, I møder?
- Tager I højde for belastning fra høje følelsesmæssige krav, når I planlægger arbejdet?
- Hvordan hænger elevernes/kursisternes trivsel sammen med løsningen af kerneopgaven? Hvor langt går medarbejdernes rolle og ansvar? Og er de klædt på til opgaven?
- Er der en systematisk mulighed for at bearbejde høje følelsesmæssige krav i arbejdet, fx gennem supervision eller systematiske samtaler på personalemøder?

1) Tæt på mistrivsel – Høje følelsesmæssige krav i mødet med elever, studerende og kursister, der mistrives, Branchefællesskab for Velfærd og Offentlig administration, 2015

2) AT-vejledning 4.2.1 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker

3) https://nfa.elsevierpure.com/ws/portalfiles/portal/10848702/Sammenh_nge_mellem_kombinationer_af_faktorer_i_det_psykosociale_arbejdsmilj_og_helbredsrelaterede_udfald_blandt_arbejdstagere_i_Danmark_2022.pdf

RELATIONELLE FAKTORER

Relationelle faktorer er knyttet til relationerne på arbejdspladsen, og de har en væsentlig betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Når det gælder relationelle faktorer, tænker man oftest på relationerne mellem kolleger indbyrdes samt mellem ledelse og medarbejderne.

Vi har placeret chikane under relationelle faktorer, selvom det handler om chikane fra elever, kursister eller pårørende. Chikane kunne derfor også have været placeret under jobfaktorer. Men da vi har samlet chikane, mobning og seksuel chikane i samme kapitel, ligger chikane af praktiske årsager placeret under relationelle faktorer. Anerkendelse fra samfundet handler ej heller om relationerne på arbejdspladsen, men dimensionen er mest meningsfuld at placere under denne kategori.

Følgende dimensioner indgår i relationelle faktorer:

- 20. Ledelseskvalitet
- 21. Anerkendelse fra ledelsen
- 22. Anerkendelse fra kollegerne
- 23. Anerkendelse fra eleverne
- 24. Anerkendelse fra samfundet
- 25. Chikane
- 26. Seksuel chikane
- 27. Mobning

20 Ledelseskvalitet

Det er ikke vanskeligt at lave lange lister med ting, der kendetegner god ledelse, men det kan også formuleres kort: Lederens opgave er at skabe resultater gennem og sammen med andre mennesker.

Dette sker, når lederen sætter medarbejderne i stand til at løse arbejdspladsens kerneopgave bedst muligt. Det vil bl.a. sige at sikre, at der er klare mål for arbejdet, og at man som medarbejder oplever, at ens nærmeste leder støtter en, hvis der er problemer i arbejdet. Det er de to forhold, der bliver spurgt om i denne undersøgelse. Begge spørgsmål drejer sig om nærmeste leder. Ledelseskvalitet er afgørende for både kvalitet i kerneopgaven og for medarbejdernes trivsel. Med denne dimension fokuserer vi derfor på den måde, som den nærmeste leder praktiserer ledelse på. Det er vigtigt at huske, at ledelsesopgaven er relationel. Ledelse foregår i et samspil, hvorfor konstruktiv feedback fra medarbejdere, medarbejderrepræsentanter og ledelseskolleger er afgørende for udvikling af ledelse på skolen. Det er ikke et ansvar, der kun ligger på én person. Feedback fungerer bedst og er nemmest at give, hvis de involverede har nogenlunde samme oplevelse af mål og forventninger til ledelsesopgaven.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED LEDELSESKVALITET?

Hvis I ligger lavt på ledelseskvalitet, kan første skridt være at undersøge baggrunden for besvarelsene. Se nærmere på svarfordelingerne i spørgsmålene til ledelseskvalitet. Er det begge spørgsmål, der ligger lavt, eller er det mere det ene end det andet? Hvis det sidste er tilfældet, er det måske der, I skal prioritere en indsats. Undersøg også om der er stor spredning i svarene, hvor et gennemsnit dækker over meget forskellige besvarelses. Der kan fx være forskel på relationen mellem medarbejdere og ledere i afdelinger eller grupper.

Drøft spørgsmålet i arbejdsmiljøudvalg eller SU. Medarbejderrepræsentanter kan have vigtig viden om forhold eller handlinger, der kan være forklaring på jeres resultat.

Endelig kan I inddrage alle medarbejdere i en fortolkning. Her vil det være mere konstruktivt at spørge, hvad der skal til for at medarbejderne i højere grad vil opleve en bedre ledelseskvalitet. Fokuser på konkrete forbedringer fremfor at hænge fast i alt det, der er galt. Tag evt. udgangspunkt i de to spørgsmål om kommunikation om klare mål for arbejdet og hvad, der skal til for, at man kan tale med sin nærmeste leder om problemer i arbejdet.

Der kan fremkomme ønsker til lederen, som er svære at indfri. I så fald er det vigtigt at give en tilbagemelding, der så vidt muligt formidler forståelse for behovet eller ønsket og forklarer, hvorfor det kan være svært at imødekomme. Og hvis muligt, vil det styrke formidlingen, hvis medarbejderrepræsentanter inddrages i denne tilbagemelding.

I kan også igangsætte en drøftelse med udgangspunkt i Christian Nissens seks punkter, som er en sammenfatning af, hvad god ledelse handler om, og som han kalder "Leder-skabets stjernebillede".¹Nissens pointe er, at god ledelse til borgernes bedste består i at kunne besvare seks centrale spørgsmål på en tilfredsstillende måde:

1. Hvor står vi? (Vilkår, krav og muligheder).
2. Hvor vil vi hen? (Mission, mål og planer).
3. Hvad skal vi gøre? (Aktiviteter, handling).
4. Hvordan skal det organiseres? (Organisation).
5. Hvad har vi råd til? (Ressourcer).
6. Hvad opnår vi? (Ydelser, effekt).

Drøft fx om der skal ske nogle justeringer i den måde, ledelsesopgaverne vægtes på skolen. I organisationer er der ifølge Nissen ofte for meget fokus på rammer, punkt 4 og 5, og for lidt fokus på det, der mere direkte handler om kerneopgave, opgaveløsning og den værdi der skabes, punkt 1, 2, 3 og 6. Drøft hvordan fordelingen er hos jer, og om I skal ændre på den. Husk at være bevidst om, at hvis noget prioriteres højere, så er der nok noget andet, der prioriteres mindre.

SÅDAN MÅLES LEDELSESKVALITET

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Ledelseskvalitet	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
Er din nærmeste leder god til at kommunikere klare mål for arbejdet?	17,4%	34,2%	31,1%	11,8%	5,5%	61,5
Kan du tale med din nærmeste leder om det, hvis du oplever problemer i arbejdet?	31,9%	40,1%	20,2%	5,6%	2,2%	73,5

Samlet landsgennemsnit for ledelseskvalitet: 67,5 point.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Tillid mellem ledelse og medarbejdere

Tillid mellem ledelse og medarbejdere er en væsentlig ressource, der ofte har en sammenhæng med ledelseskvalitet.

Beslutningskapital

Dimensionen beslutningskapital hænger ofte sammen med ledelseskvalitet i målingen af professionel kapital. At se nærmere på beslutningskapital kan derfor være en vej til øget ledelseskvalitet og omvendt.

Anerkendelse fra ledelsen

At sætte fokus på hvilke former for anerkendelse medarbejderne gerne vil have fra ledelsen, kan være en vej til at forbedre samarbejde, tillid og ledelseskvalitet.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM LEDELSESKVALITET

- Hvilke opgaver er det vigtigt at ledelsen løser for at skabe gode rammer for medarbejdernes opgaveløsning?
- I hvilke sammenhænge er det vigtigt, at lederen kommunikerer med medarbejdere om mål for arbejdet? Og hvordan bør det foregå?
- Er der organisatoriske eller kulturelle hindringer for, at medarbejderne kan komme til at tale med nærmeste leder om problemer i arbejdet?

1) Nissen, Christian. "Lederskab – til borgernes bedste", Gyldendal Business, 2011.

21 Anerkendelse fra ledelsen

Anerkendelse har en stor betydning for de ansatte. Medarbejdere, der føler sig anerkendte, trives bedre, producerer mere og bedre, er mere loyale over for arbejdspladsen og har lavere fravær. Og her spiller lederen ofte en central rolle.

Anerkendelse handler grundlæggende om at blive værdsat og set som den person, man er. I alle sociale sammenhænge spejler vi os i de andre, som også spejler sig i os. Anerkendelse går altså begge veje, og det har særlig stor betydning at være anerkendt af de personer, som man selv sætter højt. For nogle er det lederen, for andre kolleger eller eleverne.

Anerkendelse forveksles ofte med ros, men det er vigtigt at skelne mellem disse to begreber. For det første kan ros opleves som en form for dom, hvor den rosende gør sig til en større ekspert end den roste. For det andet er uberettiget ros (skamros) værre end ingenting. Og for det tredje udgør selv berettiget ros kun en mindre del af begrebet anerkendelse.

Andre former for anerkendelse end ros har mindst lige så stor betydning. Det kan fx være at få information om opgaver i ordentlig tid, at lederen lytter og besvarer henvendelser seriøst, at få tildelt en opgave, der svarer til ens kvalifikationer og interesser, og at det bliver sagt højt, hvis der har været en periode med højt arbejdspress, og at man får det at vide, hvis noget ikke går som det skulle. Kort sagt handler det om, at lederen har blik for de enkeltes og gruppens indsats og potentialer, og at medarbejderne får lejlighed til at vokse med opgaven.

Vær opmærksom på, at anerkendelse af nogle i andres påhør kan udfordre den fordelingsmæssige retfærdighed. Ledelsen kan have et bedre kendskab til nogle end andre, men det er et problem, hvis det er de samme som oftest får anerkendelse, mens andre ikke eller sjældent bliver bemærket.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED ANERKENDELSE FRA LEDELSEN?

Det kræver kendskab at give en substantiel anerkendelse. Derfor er det en forudsætning, at lederne kender og sætter sig ind i medarbejdernes opgaver og vilkår for opgaveløsningen.

Ligelig fordeling af anerkendelse

På en skole satte de sig for at undersøge, om ledernes kontakt til medarbejderne var nogenlunde ligeligt fordelt mellem medarbejderne. Det viste sig, at det var den ikke – bl.a. på grund af strukturelle forhold. Ledelsen satte ekstra fokus på dette og holdt i en periode øje med, om kontakten til medarbejderne var nogenlunde ligeligt fordelt.

Det kræver omvendt, at medarbejderne har tillid til ledelsen, så de kan være åbne om deres opgaveløsning.

Et første skridt kan være at spørge medarbejderne, hvad der skal til for, at de føler sig anerkendt af ledelsen – helt konkret. Men I kan også undersøge, om der er balance i fordelingen af anerkendelse.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER Ledelseskvalitet

I målingen af professionel kapital bliver man spurgt om hvorvidt man oplever, at ledelsen kommunikerer klare mål for arbejdet og at man som medarbejder kan tale om de problemer, der opstår. Et fokus på hvordan skolen kan styrke disse forhold kan måske styrke oplevelsen af anerkendelse.

Samarbejde mellem ledelse og medarbejdere

Samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er en væsentlig forudsætning for, at anerkendelse foregår. Det kan dog også gå den anden vej – at anerkendelse kan være en handling, der kan forbedre samarbejdet.

Tillid mellem ledelse og medarbejdere

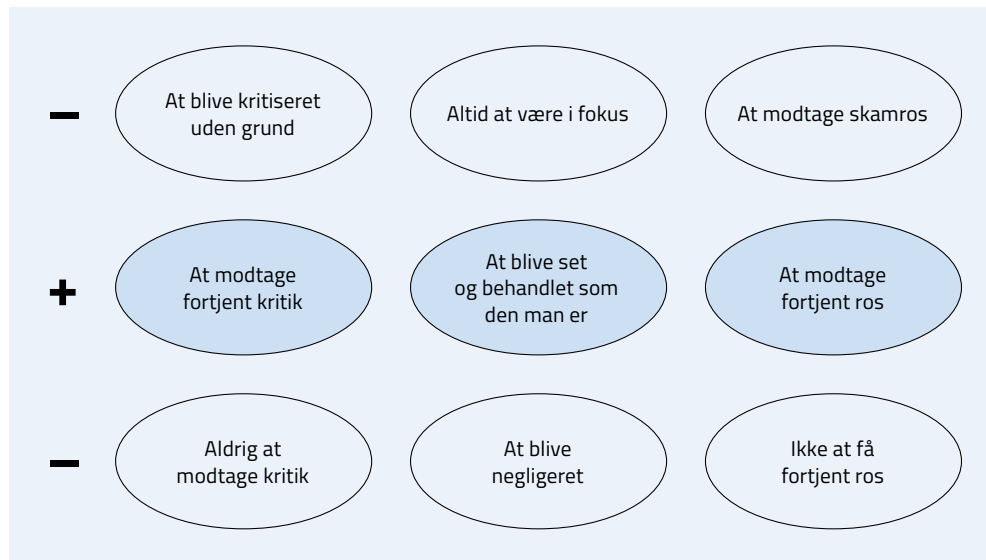
I kan også kigge nærmere på tillid mellem ledelse og medarbejdere. Der skal være en vis grad af tillid mellem ledelse og medarbejdere for at anerkendelse kan gives og modtages. Derfor kan det være, at I også skal se på hvad der skal til for at højne denne tillid.

SÅDAN MÅLES ANERKENDELSE FRA LEDELSEN

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Anerkendelse fra ledelsen	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig, næsten aldrig	Point
Hvor ofte bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?	13,5%	30,5%	31,7%	18,6%	5,7%	56,9

Samlet landsgennemsnit for anerkendelse fra ledelsen: 56,9 point.

FIGUR 1 Hvad anerkendelse er og ikke er. Figur udviklet af Tage Søndergård Kristensen.

! SAGT OM ANERKENDELSE OG LEDELSE Mangler påskønnelse fra ledelsen

"Jeg oplever ikke, at mit arbejde bliver påskønnet af ledelsen. Hvor jeg tidligere har oplevet, at vi sammen arbejder mod et fælles mål (at levere undervisning af høj kvalitet og hjælpe elever/kursister, der har det svært), er arbejdspladsen nu præget af skepsis, mistillid og manglende anerkendelse og påskønnelse fra ledelsens side. Der mangler især anerkendelse og tillid til de ansatte i forbindelse med tilrettelæggelsen af undervisningen. Det er meget ærgerligt."

Der mangler anerkendelse af ledelsen

"Der er udpræget mangel på anerkendelse og accept af ledelse generelt, og ledelsesmæssige beslutninger anfægtes løbende. Det er derfor særdeles vanskeligt at kunne passe sit arbejde/ sin funktion, hvilket er yderst utilfredsstillende personligt og – vigtigst – flytter fokus fra kerneopgaven for både lærere og ledelse. Der er mangel på accept af beslutninger foretaget i kompetente organer."

Ingen falsk anerkendelse

"Jeg ønsker ingen falsk anerkendelse og ønsker ikke anerkendelse for noget som skolen ikke kan vide noget om. Men jeg ønsker respekt for lærernes arbejde."

Citater fra afdækning af professionel kapital.

? REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM ANERKENDELSE FRA LEDELSEN

- Hvad skal der til for at føle sig anerkendt af ledelsen som medarbejder?
- Hvilke handlinger opleves som anerkendende, hvilke gør det modsatte?
- Er der en skævhed i hvem der får anerkendelse på skolen?

22 Anerkendelse fra kollegerne

Anerkendelse handler grundlæggende om at blive set og værdsat som den person, man er. Det er imidlertid ikke ligegyldigt, hvem vi bliver anerkendt af. I socialpsykologien anvender man begrebet "signifikante andre" om de personer, der er ekstra vigtige for det enkelte menneske. Som voksen er kollegerne på arbejdspladsen en vigtig del af den enkeltes "signifikante andre". Anerkendelse fra kollegerne er derfor en central dimension i det psykiske arbejdsmiljø.

Hvis man ønsker at opbygge en høj professionel kapital på arbejdspladsen, er det vigtigt, at der er mulighed for udveksling af viden og erfaringer, feedback fra kolleger og hjælp i vanskelige situationer. Alt dette kræver relationer, der er kendetegnet ved gensidig respekt og anerkendelse.

I forbindelse med afdækningen af professionel kapital har det vist sig, at medarbejderne på undervisningsinstitutioner vurderer, at anerkendelse mellem kollegerne foregår i mindre grad, end danske lønmodtagere i gennemsnit gør. Underviseres vurdering ligger ofte lavere end deres kolleger i det teknisk administrative personale, hvilket indikerer, at funktionen har en betydning. Resultatet kommer nogle gange bag på underviserne, fordi de synes, at de har det godt kollegialt. Der kan være flere forklaringer på resultaterne.

For det første foregår en stor del af underviseres arbejde ved, at den enkelte underviser i et klasseværelse uden andre kolleger er til stede. Kendskabet til og dermed muligheden for at se og værdsætte kollegers arbejde er altså begrænset.

For det andet er der mange undervisere, der har svært ved at give ris og ros til kolleger. Ikke blot fordi, de mangler noget 'at have det i', men også fordi, de har en følelse af, at de gør sig selv til dommere over andres indsats. Mange har lettere ved den slags, hvis det sker i forbindelse med en formel status som vejleder, supervisor eller mentor.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED ANERKENDELSE FRA KOLLEGER

Et første skridt kan være at have en fælles dialog om, hvad I opfatter som anerkendelse på jeres skole. Der vil sikkert være lidt forskellige opfattelser, da mennesker også er forskellige. Men forhåbentlig kan det give jer viden og motivation til, hvordan I kan fokusere mere på det i dagligdagen.

Derudover kan I fremme anerkendelse ved at skabe anledninger, hvor anerkendelse er på dagsordenen og kan udspille sig. Det kan være i forbindelse med feedback eller møder, hvor I sætter fokus på hinandens indsats. Feedback kræver tillid. Klare strukturer og regler kan understøtte tilliden og det sårbare i at skulle få og give feedback. Se fx under dimensionen beslutningskapital. Under dimensionen human kapital er der endvidere nogle råd om feedback.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER Tillid

Der skal være en vis grad af tillid mellem kolleger for at anerkendelse kan gives og modtages i den rette ånd. Hvis I ligger lavt på anerkendelse fra kolleger, kan det derfor være en god ide at se nærmere på jeres resultater på dimensionen Tillid mellem kolleger.

Samarbejdet mellem kolleger

Samarbejde mellem medarbejderne hænger ofte sammen med anerkendelse og er en væsentlig forudsætning for at anerkendelse foregår. Det kan dog også gå den anden vej – at anerkendelse er en handling, der kan forbedre samarbejdet.

SÅDAN MÅLES ANERKENDELSE FRA KOLLEGERNE

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Anerkendelse fra kolleger	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig, næsten aldrig	Point
Hvor ofte anerkender du og dine kolleger hinanden i arbejdet?	28,2%	51,3%	16,9%	3,0%	0,6%	75,9

Samlet landsgennemsnit for anerkendelse fra kollegerne: 75,9 point.

**“Vi er hinandens arbejdsmiljø”
– de fire gyldne regler**

Det psykiske arbejdsmiljø på skolen skabes i høj grad via den måde vi er sammen på og samarbejder på – og det handler også om at anerkende hinanden for den indsats I yder. Der er fire gyldne regler for hvordan I kan fremme anerkendelse og samarbejde:

1. Acceptér forskellighed, men ikke dårlig kvalitet – forskellige mennesker gør ting forskelligt
2. Kritiser ikke personen – fokusér på handlingen. Alle kan fejle og alle kan lære.
3. Bliv på egen banehalvdel – sig hvad det gør ved dig, både når det gør ondt og godt.
4. HUSK – vi har alle en tendens til at bedømme egne handlinger ud fra hensigten, men andres ud fra konsekvenserne.

Tage Søndergård Kristensen

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM
ANERKENDELSE FRA KOLLEGERNE**

- Hvilke handlinger opleves som anerkendende, og hvilke handlinger opleves modsat?
- Hvilke strukturer og rammer vil kunne fremme anerkendelse mellem kollegerne?
- Hvilken betydning har anerkendelse for jeres arbejdsmiljø?

23 Anerkendelse fra eleverne

GL's medlemsundersøgelser viser igen og igen, at arbejdet med eleverne i særlig høj grad giver arbejdet som underviser mening og indhold.

En underviser bruger typisk mere tid sammen med eleverne end sammen med andre undervisere, ledere eller teknisk administrativt personale. Det er af disse grunde ikke mærkeligt, at anerkendelse fra eleverne spiller en stor rolle for de allerfleste undervisere.

Den vigtigste form for anerkendelse er den, der kommer til udtryk i den daglige undervisning. Det sker ved, at eleverne viser interesse, er aktive og engagerede, gør faglige fremskridt og i det hele taget tager medansvar for, at de får et højt udbytte af undervisningen.

Omvendt kan uro, uopmærksomhed, støj, at komme for sent til timerne, fravær, manglende aflevering af opgaver osv. opleves som manglende anerkendelse af underviseren. Elevernes opførsel kan skyldes mange andre ting, men alligevel vil den slags adfærd fra eleverne være belastende for de fleste og gå ud over underviserens trivsel og engagement.

Anerkendelse fra eleverne er også vigtig for teknisk administrativt personale, selvom de ikke har samme tætte kontakt til eleverne. Det kan handle om, hvorvidt eleverne taler respektfuldt til medarbejderne, lytter til dem, hvis de fortæller dem noget samt respekterer det arbejde, som de udfører. Fx vil det ikke virke anerkendende for administrative medarbejdere på kontoret, hvis eleverne braser ind ad døren uden at banke på, eller for rengøringspersonalet, hvis eleverne smider skrald alle andre steder end i skraldespandene.

Som med alle andre former for anerkendelse gælder det også her, at anerkendelse går begge veje. Og det er en rimelig antagelse, at elever, der føler sig værdsatte og anerkendte, er bedre til at anerkende medarbejderne og deres arbejde.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Mening

Mening hænger ofte sammen med anerkendelse fra eleverne i afdækningen af professionel kapital. Det kan derfor være en god idé at se nærmere på mening, hvis I vil arbejde med at forbedre anerkendelse fra eleverne.

Kriterier for kvalitet

Der kan være en sammenhæng mellem kriterier for kvalitet og anerkendelse fra eleverne. I kan se nærmere på, om eleverne ved hvad de kan forvente – dvs. kender de kriterierne for kvalitet – hvis I vil arbejde med anerkendelse fra eleverne.



SAGT OM ANERKENDELSE FRA ELEVERNE Arbejdsglæde

"Når jeg er sammen med elever. Når 32 elever nikker samtidigt. Når en elev pludselig forstår noget, der for et øjeblik siden var uendeligt svært. Når stoffet er tungt – og jeg egentlig også selv synes, det er for meget mandag i oktober og en dreng vender sig om og råber: Kom så, guys, det er vores bedste lærer! – og så rykker de."

Demotivation blandt elever

"Når eleverne er demotiverede, fordi de er skoletrætte. Om det så skyldes almindelig pubertær sløvhed, psykiske eller sociale problemer er det lige demotiverende. Der er naturligvis årsager, der giver større forståelse end andre og derfor også kan give en større largeness, men det er stadig demotiverende."

SÅDAN MÅLES ANERKENDELSE FRA ELEVERNE

Det er blot et enkelt spørgsmål, der bliver brugt til at måle anerkendelse fra eleverne, og det er ikke et spørgsmål, hvor der er et nationalt benchmark. Til orientering bringes svarfordelingen for de 4276 ansatte fra uddannelsesinstitutioner, som har besvaret dette spørgsmål i målingen af professionel kapital i efteråret 2023 og foråret 2024.

Anerkendelse fra eleverne	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig, næsten aldrig	Point
Hvor ofte bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af eleverne/kursisterne?	4,1%	39,5%	39,1%	12,3%	5,1%	56,3

Gennemsnit for 4.276 ansatte fra uddannelsesinstitutioner: 56,3 point.

"Når eleverne ikke er undervisnings- eller læringsparate, når de uden skam melder sig ud af det aktuelle læringsrum, fordi fx de sociale medier er mere interessante. Det er spild af alles tid, selvom vi lader som om, at der findes undervisning sted."

Citater fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.¹



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM ANERKENDELSE FRA ELEVERNE

- Er det klart for eleverne, hvad de kan forvente af undervisningen og af underviserne?
- Har eleverne de rette rammer og muligheder for at kunne udtrykke anerkendelse?
- Hvordan ser anerkendelse og manglende anerkendelse fra eleverne ud? Og husker I at dele jeres oplevelser med hinanden?

1) N. Vaaben et al. "Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden". Københavns Professionshøjskole, 2024.

24 Anerkendelse fra samfundet

Tidligere var der knyttet stor anseelse, respekt og prestige til en række professioner såsom læge, præst eller lærer. Sådan er det ikke nødvendigvis i dag – den automatiske respekt for autoriteter er reduceret betydeligt.

I takt med at respekten for autoriteter er dalet, er der sket det, at respekt og anerkendelse knytter sig mere til den enkelte udøver af en profession end til den samlede gruppe. Borgerne ønsker i stigende grad at kunne vælge praktiserende læge, børnehave, skole osv. Og hvis der ikke er tilfredshed med undervisningen, sker der oftere det, at eleverne skifter til en anden skole.

Samtidig er offentlige ydelser og institutioner i stigende grad udsat for mediernes og borgernes kritiske opmærksomhed. Der er ofte nye historier om dårlig lægebehandling, misbrug af offentlige midler, manglende omsorg for de ældre og oplevelsen af lav kvalitet i skoler og universiteter.

Underviserne oplever meget ofte denne kritik af kvaliteten i undervisningen som en kritik af deres indsats. De oplever, at de bliver beskyldt for at være dovne eller dårlige til deres arbejde. Nedsættelser eller oplevelsen af, at samfundets forventninger til kvaliteten stiger, uden at ressourcerne øges, kan også føles som manglende anerkendelse. Undertiden bestyrkes denne oplevelse, når forældre til eleverne forsøger at fortælle underviseren, hvordan de kan forbedre undervisningen.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Kriterier for kvalitet

Der kan være en sammenhæng mellem kriterier for kvalitet og anerkendelse fra samfundet. Oplever medarbejderne fx, at kriterierne for kvalitet er så klare, at de også kan formidle det videre til elever og forældre?



SAGT OM ANERKENDELSE FRA SAMFUNDET

Gymnasielærernes arbejde respekteres ikke mere

”Det eneste, der for alvor irriterer mig ved at være gymnasielærer, er, at gymnasielærerstandens arbejde ikke respekteres og påskønnes mere. Jeg har selv utallige erfaringer med diverse job, hvor hovedparten af arbejdsdagen blev tilbragt foran en computer eller til diverse møder, og det er uforholdsmæssigt meget mindre krævende end at have ansvaret for en eller flere undervisningssituationer.”

Citat fra afdækning af professionel kapital.

Sektoren nyder ikke længere samme politiske anseelse

”Jeg har det godt med mit arbejde. Jeg går stadig glad på arbejde og nyder samværet med både kolleger og elever. Jeg føler stadig, at jeg er med til at løfte en vigtig samfundsopgave. Omvendt så er arbejdsbelastningen steget i de seneste år som følge af besparelser, og sektoren nyder ikke længere samme politiske anseelse som tidligere. Disse forhold tynger ned i min oplevelse af mit arbejde og giver ind imellem anledning til tanker om skift af karriere.”

Citat fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.¹



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM ANERKENDELSE FRA SAMFUNDET

- Hvilken betydning har manglende anerkendelse fra samfundet for jeres arbejdsmiljø?
- Fylder oplevelsen af manglende anerkendelse fra samfundet uforholdsmæssigt meget i jeres samtaler og selvopfattelse?

SÅDAN MÅLES ANERKENDELSE FRA SAMFUNDET

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Anerkendelse fra samfundet	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
I hvor høj grad kan man sige, at dit arbejde bliver anerkendt og påskønnet i samfundet i al almindelighed?	5,4%	27,0%	42,0%	18,7%	7,0%	51,3

Samlet landsgennemsnit for anerkendelse fra samfundet: 51,3 point.

1) N. Vaaben et al. ”Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden”. Københavns Professionshøjskole, 2024.



25 + 26 + 27 Chikane, seksuel chikane og mobning

Chikane, seksuel chikane og mobning er særdeles belastende og kan være tegn på et dårligt arbejdsmiljø.

Forskning har dokumenteret, at mobning kan have alvorlige konsekvenser for den mobbede. Mulige følger af mobning er bl.a. hjerte-kar-sygdom, depression, brug af sove- og nerve-medicin, øget fravær og udstødning fra arbejdsmarkedet, stress, søvnløshed og nedsat selvværd. En dansk undersøgelse fra 2023 viser fx, at der er sammenhæng mellem mobning og symptomer på angst.¹

I afdækning af professionel kapital svarer deltagerne anonymt. Hvis afdækningen viser problemer med chikane, seksuel chikane og/eller mobning, så ved I som organisation ikke, hvem der er udsat, eller hvad der konkret er foregået. I kan arbejde med forebyggelse og aftale rammer for, hvordan man skal agere på skolen, og hvem man kan gå til, hvis nogen oplever chikane eller mobning. De konkrete problemer kan I kun håndtere, hvis nogen kommer til jer og fortæller, hvad det handler om.

Hvad er chikane, seksuel chikane og mobning?

Chikane finder sted, når en person bliver udsat for krænkende handlinger, trusler eller forfølgelse fra personer, man har kontakt med gennem sit arbejde. I undersøgelsen om professionel

kapital drejer spørgsmålet sig om chikane fra elever, kursister, pårørende – altså ikke fra kolleger og ledelse.

Seksuel chikane finder sted, når de krænkende handlinger, trusler eller forfølgelse har seksuel karakter. I undersøgelsen af professionel kapital bliver der spurgt om chikane fra kolleger, ledelse og elever/pårørende.

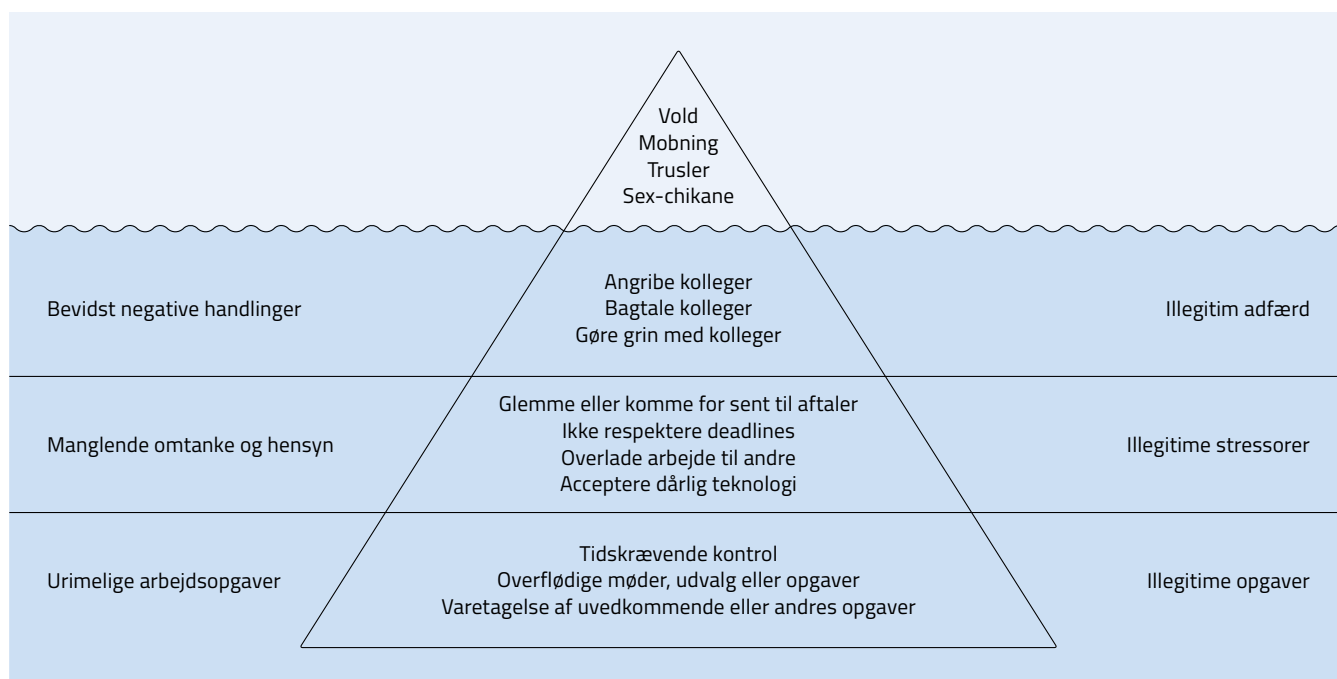
Mobning finder sted, når en person gentagne gange og over længere tid bliver udsat for ubehagelige eller negative handlinger på sit arbejde, som vedkommende har svært ved at forsvare sig mod – fx fordi der er forskel i status, eller der er mange mod en. Ligeledes her bliver der i undersøgelsen spurgt om mobning fra kolleger, ledelse og elever/pårørende.

Samlet er der ifølge Arbejdstilsynet *”tale om krænkende handlinger, når en eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet.”*² Det er den krænkedes oplevelse af de krænkende handlinger, der er central. Det gælder uanset, hvilken hensigt der ligger bag den handling, der opleves krænkende. Dog skriver Arbejdstilsynet, at almindelig udøvelse af ledelse, kollegial feedback og lignende ikke i sig selv er krænkende handlinger.

Sker handlingerne systematisk, og har den/de udsatte personer svært ved at forsvare sig, er der tale om mobning.

FIGUR 1 Figuren viser, at der er mange andre former for krænkelser end mobning. Det drejer sig om bevidst negative handlinger, manglende omtanke og hensyn samt urimelige arbejdsopgaver.

Figuren er udviklet af Norbert Semmer og bearbejdet af Tage Søndergård Kristensen.



Tilsyneladende ubetydelige krænkelser kan være skadelige

På en arbejdsplads kan der være en række dagligdags små krænkelser, som er mindre tydelige og anerkendte end mobning. Eksempler på sådanne handlinger er kritik af kolleger bag deres ryg, ignorere kollegers indlæg i diskussioner, at glemme aftaler, aldrig at melde sig til særlige indsatser, unødige dokumentationsopgaver osv. Figur 1 er udviklet af arbejdspsykolog Norbert Semmer, og den viser flere eksempler på sådanne handlinger.

Da spørgsmålene i afdækningen af professionel kapital kun spørger om mobning, når det gælder relationen til kolleger og ledelse, vil undersøgelsen ikke kunne sige noget om disse handlinger på skolen. Derfor bør I være opmærksomme på de mindre krænkelser, dels fordi de kan være tegn på, at mobning er ved at udvikle sig, dels fordi Arbejdstilsynets regler siger, at arbejdspladsen skal håndtere og forebygge krænkelser.

Mange ansatte har måske ikke mod til at påpege, at de føler sig krænkede. De kan være bekymrede for, at krænkelsen bliver benægtet eller bagatelliseret. Men som nævnt tidligere – det er den krænkede, der vurderer, om der har fundet en krænkelser sted, også selvom det ikke var hensigten fra den andens side. Selv om hver enkelt hændelse kan være 'lille' i forhold til de klassiske former for krænkende adfærd, kan de hobe sig op, og skabe et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Det er altså vigtigt, at den krænkede får støtte af en eller flere kolleger eller sin leder. I det øjeblik andre bevidner, at noget faktisk fandt sted – og at det er uacceptabelt – er det muligt at tale om det. Hvis man derimod overværer krænkelserne uden at gøre noget, signalerer man, at det er i orden at handle sådan på arbejdspladsen.

Krænkende handlinger ifølge Arbejdstilsynet

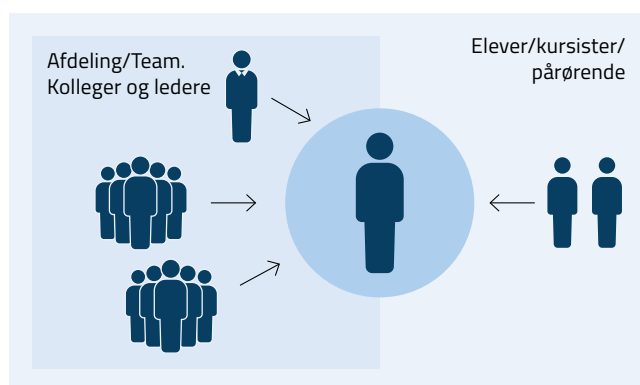
I Arbejdstilsynets vejledning om krænkende handlinger præsenteres eksempler på krænkende handlinger på arbejdspladsen:

- Tilbageholdelse af nødvendig information
 - Sårende bemærkninger
 - Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
 - Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
 - Angreb mod eller kritik af ansattes privatliv
 - At blive råbt ad eller latterliggjort
 - Fysiske overgreb eller trusler herom
 - Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
 - Nedvurdering af ansattes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
 - Krænkende telefonsamtaler
 - Krænkende skriftlige meddelelser, SMS, billeder og videoer, herunder på sociale medier
 - Ubehagelige drillerier
 - Nedvurdering, fx på grund af alder, køn, kønsidentitet, seksuel orientering, etnicitet eller religiøs overbevisning
 - Udnyttelse i jobbet, fx til private ærinder for andre.
- <https://at.dk/regler/at-vejledninger/krænkende-handlinger-4-3-1/>

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED KRÆNKELSER?

Krænkelser kan komme udefra, dvs. fra elever, kursister og pårørende og indefra, dvs. fra kolleger, ledelse og underordnede. Måden, I kan håndtere og forebygge, er forskellig afhængig af om krænkelserne kommer fra elever, kursister eller kolleger og ledelse (Figur 2).

FIGUR 2 Chikane og mobning kan komme forskellige steder fra. Håndtering og forebyggelse kræver forskellige tiltag afhængig af, om chikanen kommer inde- eller udefra.



Hvordan kan I arbejde med krænkelser indefra – fra kolleger, ledelse og underordnede?

Viser jeres undersøgelse, at nogen er udsat for mobning eller seksuel chikane fra kolleger, ledelse eller underordnede, vil det være godt at se jeres forebyggende arbejde efter.

Igangsæt fx dialog om hvilken tone, man bør have på arbejdspladsen og undersøg, hvordan mennesker har forskellige grænser. Det er vigtigt at være opmærksom på, at det er de færreste mennesker, der ønsker at krænke eller mobbe andre. Men der kan udvikle sig en kultur, hvor nogle føler sig hjemme og andre bliver stødt. Eller uløste konflikter, som har udviklet sig til personlige konflikter. Derfor handler forebyggelse af krænkelser også om forebyggelse af konflikter, fx i form af at sikre klare roller og krav samt udvikling af en kultur, hvor man kan have faglige diskussioner, også når man er uenige.

25 + 26 + 27 Chikane, seksuel chikane og mobning

SÅDAN MÅLES CHIKANE, SEKSUEL CHIKANE OG MOBNING

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt.

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere

fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Chikane	Ja, Dagligt	Ja, Ugentligt	Ja, Månedligt	Ja, Sjældnere	Nej, Aldrig	Point
Har du inden for de seneste 12 måneder oplevet at blive chikaneret af elever, kursister eller deres pårørende i forbindelse med dit arbejde?	0,5%	1,8%	2,5%	9,1%	86,2%	13,8
Chikane	Ja, Dagligt	Ja, Ugentligt	Ja, Månedligt	Ja, Sjældnere	Nej, Aldrig	Point
Har du talt med nogen på din arbejdsplads om dine episoder med chikane?	Intet benchmark					

Samlet landsgennemsnit for chikane: 13,8 point.

Seksuel chikane	Ja, Dagligt	Ja, Ugentligt	Ja, Månedligt	Ja, af og til	Nej	Point
Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for seksuel chikane på din arbejdsplads?	0,1%	0,2%	0,4%	1,6%	97,6%	2,4
Seksuel chikane	Øverste ledelse	Nærmeste ledelse	Kolleger	Underordnede	Kunder, klienter, patienter, elever, pårørende	Andre
Hvis ja, hvem udsatte dig for seksuel chikane?	6,5	8,7	36,1	4,0	51,5	6,8%
Seksuel chikane	Ja, med en leder	Ja, med en tillidsrepræsentant	Ja, med en arbejdsmiljørepræsentant	Ja, med en kollega	Nej, jeg har ikke talt med nogen på min arbejdsplads	
Har du talt med nogen på din arbejdsplads om dine episoder med seksuel chikane?	Intet benchmark					

Samlet landsgennemsnit for seksuel chikane: 2,4 point.

Mobning	Ja, Dagligt	Ja, Ugentligt	Ja, Månedligt	Ja, Sjældnere	Nej, Aldrig	Point
Har du været udsat for mobning på dit nuværende arbejde inden for de sidste 12 måneder?	0,5%	1,1%	1,4%	4,7%	92,3%	7,7
Mobning	Øverste ledelse	Nærmeste ledelse	Kolleger	Underordnede	Kunder, klienter, patienter, elever, pårørende	Andre
Hvis ja, hvem mobbede?	12,2%	23,0%	63,6%	4,4%	10,4%	5,0%
Mobning	Ja, med en leder	Ja, med en tillidsrepræsentant	Ja, med en arbejdsmiljørepræsentant	Ja, med en kollega	Nej, jeg har ikke talt med nogen på min arbejdsplads	
Har du talt med nogen på din arbejdsplads om dine episoder med mobning?	Intet benchmark					

Samlet landsgennemsnit for mobning: 7,7 point.

Hvis I skal løse et konkret problem, kræver det, at nogen kommer til medarbejderrepræsentanter eller ledelse og fortæller om problemet. Derfor bør I have eller udvikle et beredskab, så alle på skolen ved, hvad de skal gøre, hvis de oplever seksuel chikane eller mobning – selv eller som vidner. Dvs. I kan lave aftaler eller procedurer for, hvem man kan henvende sig til i fortrolighed, og hvilke tilbud der er om støttende og opfølgende handlinger.

Det kan bidrage til trygheden, at alle kender til skolens procedurer for, hvilke skridt og handlinger, der tages i brug i hvilke situationer. Det er også en god ide, at der er flere personer, man kan henvende sig til i fortrolighed, hvis man oplever krænkelser. Det giver større mulighed for at kunne vælge en person, man er tryk ved.

For at undgå at eskalere en situation, bør problemer løses så tæt som muligt ved kilden. Derfor kan et første skridt være at støtte den krænkede person, så vedkommende bliver i stand til selv at henvende sig til den, der krænker, og fortælle hvordan og hvorfor adfærden opleves krænkende. Det er ikke altid muligt – især hvis der er tale om mobning, hvor den ene part vil være sårbar. De næste skridt kan være at tale med begge parter, og derigennem søge forståelse mellem parterne samt indgå aftaler om fremtidig adfærd og samarbejde. Hvis aftalerne ikke overholdes, må der tages mere formelle skridt i brug. Og måske skal I overveje at hente hjælp fra en arbejdsmiljørådgiver.

Hvordan kan I arbejde med krænkelser udefra – fra elever, kursister og deres pårørende?

Chikane og mobning fra elever, kursister og deres pårørende skal håndteres og forebygges.

Hvis relationerne på arbejdspladsen er tillidsfulde, vil man som den krænkede part forhåbentlig kunne finde støtte til at håndtere krænkelser fra elever, kursister eller pårørende. Andre er måske tilbageholdende med at rapportere chikane og mobning fra elever mm. Det kan fx skyldes, at de oplever, at det kompromitterer deres faglighed, at de ikke er i stand til at forhindre eller forebygge, at de bliver udsat for krænkelser.

I kan bruge det samme beredskab til krænkelser indefra og udefra, når det gælder, hvem man kan henvende sig til, hvis man oplever krænkelser. Men håndteringen efterfølgende vil være forskellig. Når det gælder chikane udefra, vil løsningerne i højere grad være rettet mod håndteringen af elever, kursister og pårørende, fx i form af regler og beredskab. Derudover er det relevant at se på faglig oprustning og støtte til håndtering af de elever, kursister eller pårørende, der opleves som krænkende.

Vold og trusler skal registreres. Og det skal være kendt, hvilke handlemuligheder og støtte, herunder evt. ekstern hjælp for udsatte medarbejdere, som man kan trække på. Der bør være en systematisk opfølgning og læring af eventuelle episoder. Derudover kan arbejdspladsen udvikle aftaler og rutiner for, hvordan man fra start opbygger en god og respektfuld kultur blandt nye elever og kursister.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER Samarbejde mellem kolleger

Vi ser ofte i undersøgelser, at der er en sammenhæng mellem samarbejde mellem kolleger og mobning. Det kan derfor være relevant at se nærmere på samarbejdet mellem kolleger, hvis I ligger højt på mobning fra kolleger.

Anerkendelse fra ledelsen

Hvis I ligger højt på mobning fra ledelsen og lavt på anerkendelse fra ledelsen, så kunne det være I skulle arbejde med, hvordan anerkendelsen kan øges.

De tre dimensioner der handler om eleverne

I kan undersøge om der kunne være et sammenfald mellem chikane fra elever og kursister og undervisernes vurdering af eleverne.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL CHIKANE, SEKSUEL CHIKANE OG MOBNING

Krænkelser udefra

- Hvordan arbejder I med klasseledelse og konflikthåndtering?
- Har I aftaler om, hvad man som medarbejder gør, hvis en elev truer eller chikanerer en?
- Registrerer I hændelser, og hvordan lærer I af dem?

Krænkelser indefra

- Hvad karakteriserer tonen på jeres arbejdsplads: Inkluderende eller ekskluderende? Er der fx en humor, som alle kan se sig selv i?
- Er der uklare krav i arbejdet, som risikerer at udvikle sig til konflikter?
- Er der konflikter på skolen, som der er risiko for udvikler sig til mobning?
- Ved alle på skolen, hvor de skal henvende sig, hvis de udsættes for krænkende handlinger?
- Har I overvejet, om ekstern støtte vil kunne hjælpe jer?

1) Holmgren, Rebecka m.fl. Workplace bullying, symptoms of anxiety and the interaction with leadership quality; Scan J Work Environ Health, 2023.

2) <https://at.dk/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/>

3) <https://at.dk/regler/at-vejledninger/vold-d-4-3/>

KONSEKVENSER I ARBEJDSMILJØET

En række af dimensionerne i spørgeskemaet og håndbogen beskriver forhold, der i højere grad kan ses som konsekvenser af det psykiske arbejdsmiljø. Dvs., at det er dimensioner, som I kan bruge til at få en pejling af, hvordan det står til hos jer. Men vi anbefaler, at det ikke er her, I tager fat, når I skal planlægge forebyggende indsatser. Det er i alle de andre dimensioner, som fører til konsekvenserne. Dog er det nødvendigt at kunne håndtere og hjælpe medarbejdere, der bliver ramt af stress, udbrændthed og sygefravær.

Følgende dimensioner indgår i konsekvenser i arbejdsmiljøet:

- 28. Loyalitet
- 29. Tilfredshed med arbejdet
- 30. Engagement i arbejdet
- 31. Stress
- 32. Udbrændthed
- 33. Søvnbesvær
- 34. Sygefravær

28 Loyalitet

Loyalitet handler om medarbejdernes forhold til arbejdspladsen. Er man tilfreds med at være ansat dér, hvor man er, og er man så glad for det, at man vil anbefale arbejdspladsen til andre?

Loyalitet er en indikator på, hvor godt medarbejderne trives, og hvor tilfredse de er. Derfor er loyalitet en vigtig indikator, som det er betydningsfuldt at være opmærksom på. Lav loyalitet er ikke godt for arbejdspladsen, da der fx kan være risiko for, at medarbejdere med lav loyalitet mere eller mindre har meldt sig ud af arbejdspladsen, selvom der måske går lang tid, inden de holder op. De er mindre motiverede for at deltage i nye initiativer, melder sig sjældnere, når der er brug for medarbejdere til bestemte opgaver, sætter sig ikke ind i nye områder. Engagementet er kort sagt ikke så højt.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED LOYALITET?

Vi anbefaler, at I koncentrerer jer om at arbejde med de dimensioner, der fører til høj eller lav loyalitet fremfor at arbejde med loyalitet i sig selv.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Loyalitet er en indikator på trivsel, og derfor hænger dimensionen sammen med stort set alle de andre dimensioner i denne måling. Fokuser derfor på de dimensioner, hvor I kan se et behov for forbedring eller fastholdelse.



SAGT OM LOYALITET

At kunne se sig selv blive

"På den ene side kunne jeg godt tænke mig at prøve noget helt nyt... På den anden side er jeg glad for min arbejdsplads, og for mulighederne for at kunne planlægge og arbejde relativt selvstændigt. I sidste ende er det vigtigste for mig at få mulighed for at fortsætte med at udvikle og uddanne mig selv – og det har jeg pt. i min nuværende arbejdssituation. Hvis dette fortsætter, tænker jeg, at jeg sagtens kan se mig selv fortsætte her."

Citat fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.¹

Jeg kan ikke længere anbefale jobbet

"For 5 år siden anbefalede jeg mange at blive gymnasielærer og elskede mit job – hvis folk spørger i dag tænker jeg, at de skal løbe skrigende bort."

Kæmpe udskiftning i medarbejderstaben

"Største problemer er en kæmpe udskiftning i medarbejderstaben og en tilsyneladende ligegyldighed fra ledelsens side om, hvorfor dette sker. Manglende vilje fra ledelsen til at se problemer i øjnene og til at lytte til medarbejderne for at finde ud af, hvad problemerne

SÅDAN MÅLES LOYALITET

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Loyalitet	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
Fortæller du dine venner, at din arbejdsplads er et godt sted at arbejde?	23,9%	34,9%	24,1%	10,8%	6,3%	64,8
Vil du anbefale andre at søge en stilling på din arbejdsplads?	23,0%	35,1%	24,8%	9,7%	7,4%	64,2

Samlet landsgennemsnit for loyalitet: 64,5 point.

bunder i, og hvis man endelig hører efter, bliver det afvist som ligegyldigt, 'klynk' e.l. Endvidere er der den generelle følelse af, at det er meget svært inden for de nye tidsrammer at nå den kvalitet i arbejdet, som man selv synes, der bør være – der skal bare effektueres, så pyt med kvaliteten – en meget anderledes holdning i forhold til, hvordan dette arbejde har været tidligere, og på trods af løfter om det modsatte, så oplever alle vist, at der er flere timer/ arbejdsopgaver inden for de 37 ugentlige timer end nogensinde før. Det giver frustrationer.”

Citater fra afdækning af professionel kapital.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM LOYALITET

- Er det et ideal, at ingen overvejer at søge et arbejde et andet sted?
- Hvor ligger den rette balance mellem udskiftning og stabilitet?
- Hvad betyder det for jer og for skolen, at mange gerne vil anbefale arbejdspladsen til andre?

1) N. Vaaben et al. "Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden". Københavns Professionshøjskole, 2024.

29 Tilfredshed med arbejdet

Jobtilfredshed er et lidt upræcist begreb. Det er i familie med andre lidt løse begreber som fx trivsel og arbejdsglæde. At begrebet ikke er helt præcist defineret, betyder ikke, at det er klogt at se bort fra dimensionen. Tværtimod.

Der er to meget givtige måder, man kan anvende begrebet jobtilfredshed på. For det første er jobtilfredshed en god samlet indikator for, hvordan arbejdsforholdene er. Kort fortalt er der to ting, der skaber høj jobtilfredshed. Det ene er et godt og udviklende arbejde med indhold og mening. Og det andet er gode relationer til ledere og kolleger. Hvis jobtilfredsheden er lav, er der med stor sikkerhed noget i vejen med et eller begge af disse forhold.

For det andet er jobtilfredshed en ualmindelig god indikator for, hvad der kommer til at ske fremover. Hvis jobtilfredsheden er lav, vil der med stor sandsynlighed blive større fravær og personaleomsætning, lav produktivitet, mere stress osv.

Det kan altså betale sig at se nærmere på jobtilfredshed. Selvom det er et 'blødt' og lidt upræcist begreb, har det hårdtslående følger.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED TILFREDSHED MED ARBEJDET?

Tilfredshed med arbejdet er – ligesom loyalitet og engagement i arbejdet – en indikator på, hvor godt eller mindre godt de ansatte trives. Hvis I vil arbejde med jobtilfredshed, er det derfor hensigtsmæssigt at arbejde med de andre dimensioner i målingen og ikke med jobtilfredshed i sig selv.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

For di tilfredshed med arbejdet er en indikator på trivsel, hænger dimensionen sammen med alle de andre dimensioner i denne måling. Fokuser derfor på de dimensioner, hvor I kan se et behov for forbedring eller fastholdelse.

SÅDAN MÅLES TILFREDSHED MED ARBEJDET

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Tilfredshed med arbejdet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Point
0: slet ikke tilfreds, 10: meget tilfreds												
Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?	16,5%	18,3%	24,8%	16,6%	8,8%	6,4%	2,9%	2,7%	1,4%	0,8%	0,6%	75,2

Samlet landsgennemsnit for tilfredshed med arbejdet: 75,2 point.



SAGT OM TILFREDSHED MED ARBEJDET

Fantastisk arbejdsplads

"Jeg har kun gode ting at sige. Hver dag giver og bruger energi i en god balance, og jeg føler at jeg bruger min tid og energi på noget godt. Det er en fantastisk arbejdsplads, med god balance af frihed og støtte. Jeg glæder mig til at komme på arbejde. Den eneste bekymring er, om budgettet vil tillade, at jeg får lov til at tilbringe mere tid her."

Tilfredsheden der blev væk

"Har været her i 25 år. Var jeg blevet spurgt tidligere, havde jeg været super tilfreds. Men arbejdspresset er blevet langt hårdere, og dermed er kvaliteten af undervisningen blevet ringere, og dermed selvfølgelig også min arbejdsglæde. Jeg ville nødig være nystartet gymnasielærer i dag."

Vores arbejdsplads er dejlig

"Jeg synes, at vores arbejdsplads er dejlig. Der vil altid være dem, man kan arbejde bedre sammen med end andre, men med vores ledelse kan man altid komme i dialog og ønske forandring, som kan gøre, at man kommer videre. Det lykkedes for mig, da jeg følte mig mobbet af et par kolleger. Jeg søgte om at flytte kontor, og siden da har jeg ikke oplevet, at 'nissen flyttede med'. Det var en løsning for mig."

Citater fra afdækning af professionel kapital.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM TILFREDSHED MED ARBEJDET

- Hvad vil det sige at være tilfreds med sit arbejde – hvilke parametre er afgørende?
- Hvor mange skal være tilfredse med arbejdet for, at I vurderer, at det er et godt resultat?
- Hvad er dit/jeres eget bidrag til at sikre tilfredshed i arbejdet?

30 Engagement i arbejdet

I afdækningen af professionel kapital måler vi engagement i forhold til arbejdet. Engagement handler om forholdet til *arbejdsopgaven*, mens loyalitet handler om forholdet til *arbejdspladsen*.

Forudsætningen for engagement er en oplevelse af mening med kerneopgaven samt at den opgave, man udfører, er vigtig og har relevans. Engagement kræver, at man er dedikeret til det stykke arbejde, som man udfører; at man er entusiastisk, inspireret og føler, at man gør en forskel. Derudover er det væsentligt for ens engagement, at man kan få lov til at udvikle og fordybe sig i arbejdet.

På skoleområdet er der en tendens til at ligge højere på engagement end gennemsnittet for danske lønmodtagere. Dette har med arbejdsopgaven at gøre: De ansatte kører sig om den kerneopgave, som de skal løse – faget opleves som vigtigt, og det er interessant at arbejde med unge mennesker.

Det skaber også engagement, at man selv er med til at skabe sit job. Det gælder også, selvom arbejdskravene er høje. Det kan fx være, at som underviser finder noget særligt spændende litteratur, som man vil præsentere eleverne for, eller at man opdager en ny metode, der er meningsfuld at bruge i undervisningen. Eller at man som teknisk-administrativ personale finder en særlig smart måde at strukturere sit arbejde på, så det bliver sjovere at udføre arbejdsopgaven.

Når man selv er med til at skabe sit eget job, undgår man i højere grad at blive udrændt under stressede forhold. Derudover er det sådan, at jo større et engagement man har i sit arbejde, jo bedre trives man – man sover bedre, har færre sygedage og er gladere.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED ENGAGEMENT I ARBEJDET?

Engagement i arbejdet er – ligesom loyalitet og tilfredshed med arbejdet – en indikator på, hvor godt eller mindre godt, de ansatte trives. Hvis I vil arbejde med engagement i arbejdet, kan det derfor være hensigtsmæssigt at arbejde med nogle af de andre dimensioner i målingen – det kan fx være dem der er nævnt nedenfor.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Human kapital

Dimensionen human kapital hænger ofte sammen med engagement i arbejdet i målingen af professionel kapital. Så human kapital kan være en vej til bedre oplevelse af engagement i arbejdet og omvendt.

Mening i arbejdet

I afdækningen af professionel kapital hænger mening i arbejdet ofte sammen med engagement i arbejdet. For at kunne engagere sig i arbejdsopgaven, er det afgørende at have en oplevelse af, at arbejdet er meningsfuldt. Det kan derfor være en god idé at se nærmere på mening i arbejdet, hvis I ønsker at arbejde med engagement i arbejdet.

Indflydelse i arbejdet

Som nævnt hænger engagement i høj grad sammen med, at man har mulighed for at være med til at skabe sit eget job, altså at man har indflydelse på, hvordan man løser opgaverne, og at man kan træffe beslutninger i sit arbejde.

SÅDAN MÅLES ENGAGEMENT I ARBEJDET

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Engagement i arbejdet	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad	Point
Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?	23,8%	46,2%	21,8%	5,5%	2,7%	70,7

Samlet landsgennemsnit for engagement i arbejdet: 70,7 point.

**SAGT OM ENGAGEMENT I ARBEJDET****Undervisning er fedt!**

"Undervisning er fedt! Det er min rette hylde, også selvom der periodevis er for travlt og det derfor går ud over familien og nattesøvnen. At være med til at bygge fremtidens unge er faktisk en ret stor ære, som burde anerkendes i større grad i samfundet, men så længe kursisterne anerkender én, synes jeg, at man har gjort en god indsats."

Som blommen i et æg

"Jeg er i store træk vild med at undervise, og har det som blommen i et æg, når jeg gør det."

De unge mennesker motiverer mig

"Det motiverer mig at se de unge mennesker gå ind ad døren og sige: "Jeg vil gerne lære noget og blive en af de bedste". Det skaber motivation at se dem udvikle sig."

Citater fra afdækning af professionel kapital.

"Der er blevet meget mindre tid til den kreative del af arbejdet: at udtænke skræddersyede forløb til klasser og at følge fagligt med/nytænke. Det dræner også for energi og motivation, for den del af arbejdet har haft en stor betydning for min generelle arbejdsglæde."

Citat fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.¹

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM ENGAGEMENT I ARBEJDET**

- Hvad vil det sige at være engageret i sit arbejde – hvordan kan vi se det?
- Hvilke forhold kan være ødelæggende for engagementet?
- Hvad er mest afgørende for at kunne være engageret i sit arbejde?

1) N. Vaaben et al. "Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden". Københavns Professionshøjskole, 2024.

31 Stress

Arbejde kan være en kilde til trivsel og arbejdsglæde, men også til stress. Det handler i høj grad om balancer. I kortvarige og enkeltstående situationer kan noget stress være hensigtsmæssigt, fordi det skærper vores sanser og gør os i stand til at yde en ekstraordinær indsats. Men på den lange bane kan krop og sind ikke tåle, at det bliver ved.

Stress kan beskrives som en belastningstilstand, som kan opstå, når man oplever, at ydre og/eller indre krav overstiger de ressourcer, som man har til rådighed. For undervisere kan det handle om, at de ressourcer, man oplever man har, ikke svarer til de krav og forventninger, man møder. Det kan fx være krav, som er formuleret i læreplaner, elevers forventninger til undervisningen, krav der stilles i forbindelse med tilsyn, lederes forventninger eller egne krav til kvalitet.

Stress kan også opstå, hvis man oplever, at ens sociale værdi bliver truet, fx fordi andre mennesker omkring en udviser mangel på respekt. Dette er beskrevet nærmere under chikane, side 64.

Moralsk stress

Stress kan også opstå som en reaktion på, at individet oplever vigtige mål eller værdier truet. Især undervisere kan rammes af det, man kalder moralsk stress. Moralsk stress er defineret ved at være en form for stress, som medarbejdere og faglige ledere lider under, når de ikke har tilstrækkeligt fagligt råderum til at kunne gøre deres arbejde ordentligt. Det er en indre konflikt som opstår, når man på den ene side ved, hvad den rette faglige indsats er, men når man på den anden side ved, at arbejdsbetingelserne forhindrer det.¹

Det kan fx være, når man som underviser er meget bevidst om, hvad eleverne skal kunne fagligt for at bestå eksamen,

og hvad de har brug for, for at komme derhen, men at det er svært at opnå på grund af rammerne som tid, de andre elever i klasserummet m.v. Det kan skabe en indre konflikt i forhold til, hvordan undervisningen bedst muligt tilrettelægges og gennemføres, sådan at man som underviser lykkes med at føre flest muligt elever til eksamen, som består og kommer godt videre ud i livet, og man samtidig tager sig af de elever, der er udfordrede.

Forskellige måder at håndtere stress på

Stress kan håndteres både individuelt og kollektivt. En individuel strategi er fx at gå ned i ansættelsestid men stadig arbejde nærmest fuld tid for at kunne levere den kvalitet, man synes man bør. Det kan også være at vælge sine egne prioriteringer, så arbejdsmængden bliver håndterbar. Kollektive strategier handler om, at medarbejdere og ledere i fællesskab søger at skabe balance gennem fælles retningslinjer for opgaveløsning og prioritering af opgaver, så den enkelte ikke skal stå alene med svære beslutninger.

Individuelle strategier kan være nødvendige for den enkelte, men det bliver en udfordring, hvis for mange vælger den løsning i stedet for at håndtere stress kollektivt på arbejdspladsen. De individuelle strategier løser nemlig som regel ikke det grundlæggende problem. Det kan i stedet blive en barriere for kollektive strategier på arbejdspladsen, fx hvis den eller de ansatte, der oplever stress, fjerner sig fra arbejdet og dermed ikke er til stede til at indgå i dialog om, hvad en kollektiv strategi kunne være.

SÅDAN MÅLES STRESS

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt. Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Stress	Hele tiden	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig	Point
Hvor ofte har du følt dig stresset inden for de sidste to uger?	2,4%	12,0%	24,0%	31,1%	30,4%	31,2

Samlet landsgennemsnit for stress: 31,2 point.

Stress	Arbejde	Privatliv	Både arbejde og privatliv	I alt
Respondenter, der har svaret alt andet end 'Aldrig' til stress spørges: Hvad var den vigtigste kilde til din stress?	53,5%	10,0%	34,4%	97,9%

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED STRESS?

At forebygge stress kræver en vedvarende og fælles indsats fra både ledere og medarbejdere på arbejdspladsen. Men når det gælder forebyggelse, er det ikke stress i sig selv, I skal sætte fokus på. I skal netop sætte fokus på de faktorer, der er fælles for jer alle og som er dem, der fører til stress. Det kan fx være stor arbejdsomængde, manglende forventningsafstemning og uklare krav eller høje følelsesmæssige krav i arbejdet.

Udover det forebyggende arbejde, er det vigtigt, at I kan håndtere stress, når det opstår. Hvis ikke I allerede har et beredskab til at håndtere stress, er det vigtigt, at I arbejder med at udvikle det. Beredskabet skal tilbyde både faglig og social støtte og mulighed for aflastning, og så skal det stå klart, hvad procedurerne er, hvis en ansat får stress, herunder hvem der skal inddrages hvornår.

I kan hente inspiration til jeres forebyggende arbejde med stress her: *Pas på dig selv og dine kolleger* (gl.org) og i BFA's materiale om at forebygge stress i uddannelsessektoren: *Forebyg stress: Skoler, uddannelses- og forskningsinstitutioner* (godtarbejdsmiljø.dk).

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Professionel kapital

Dimensionen professionel kapital hænger ofte sammen med stress i målingen af professionel kapital. At arbejde med professionel kapital kan derfor være en vej til at reducere stress på arbejdspladsen.

Oplevet kvalitet

Oplevet kvalitet hænger ofte sammen med stress i afdækningen af professionel kapital. Særligt moralsk stress hænger tæt sammen med, om man oplever at kunne udføre sit arbejde til en kvalitet, som man er tilfreds med.

Arbejde-privatlivskonflikt

Stress kan både skyldes forhold i arbejdet, i privatlivet eller en kombination af disse. Stammer stress fra privatlivet eller fra en kombination af arbejde- og privatliv, bør arbejdspladsen stadig arbejde med den stress, der hænger sammen med arbejdet.

Arbejdsomængde

Stor arbejdsomængde har især en betydning i forhold til, om man oplever, der er tilstrækkeligt med tid til at udføre sit arbejde til en kvalitet, man er tilfreds med.



SAGT OM STRESS

For mange nye tiltag

"Der bliver generelt sat for mange nye tiltag i gang, hvilket øger risikoen for stress og medfører en utilstrækkelighedsfølelse. Den ene reform efter den anden, nye læreplaner og brugen af Teams kan nævnes som eksempler."

Vi har for travlt

"Vi har alt for travlt. Mange er stressede. Nogle går på deltid for at klare det."

Citater fra afdækning af professionel kapital

Stigende krav og rammer, der er ude af trit med virkeligheden

"Kravene i bekendtgørelserne stiger, antallet af projekter vokser, og eksamensformerne er voldsomt ude af trit med den undervisningsform, der forlanges".

"Jeg er frustreret over de rammer, som politikere og beslutningstagere sætter for mit arbejde, fordi jeg oplever dem som ude af trit med den virkelighed, jeg arbejder i. Det er især kritisk for mig som matematiklærer, fordi der ikke er en fornuftig sammenhæng mellem krav (læreplan) og ressourcer (tid mm.), og det går uvægerligt ud over eleverne".

Citater fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.²



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM STRESS

- Er der nogen særlige situationer, perioder eller opgaver, som opleves belastende, fx fordi krav og rammer er uklare?
- Er det klart, hvem man skal henvende sig til, hvis man oplever sig belastet/stresset over en længere periode?
- Kan I gøre mere for at spotte stresssymptomer hos jer selv og jeres kolleger?

1) Birkemose, Dorte. Når gode mennesker handler ondt: mulige løsninger på et vildt problem. 2023.

2) N. Vaaben et al. "Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden". Københavns Professionshøjskole, 2024.

32 Udbrændthed

Udbrændthed er først og fremmest kendetegnet ved, at man er psykisk og fysisk træt i en grad, så det ikke hjælper at få en god nats søvn.¹ Tilmed er søvnen ofte dårlig, og man er inde i en ond spiral, hvor dårlig søvn giver mindre overskud til at udføre arbejdet, og det fører igen til dårlig søvn.

Udbrændthed ses bl.a. i job, der indebærer arbejde med mennesker. Det skyldes formentlig, at denne type arbejde er præget af emotionelle krav og krævende menneskelige relationer. Som begrebet indikerer, hænger det også sammen med, at man skal have brændt for det arbejde, som man udfører. Men over tid kan engagement føre til udbrændthed – især hvis man oplever, at man skal give mere, end man får igen, eller at ens indsats ikke nytter. Med tiden kan det opleves som om, at man har mistet motivationen til at arbejde med de mennesker, der ellers udgjorde den primære motivation i arbejdet førhen.

Udbrændthed kan opstå, hvis stress ikke bliver håndteret. Det skal tages alvorligt, hvis der er tegn på udbrændthed, da det kan være en forløber for sygefravær, førtidspension og en række sygdomme.

HVORDAN KAN I ARBEJDE MED UDBRÆNDTHED?

Udbrændthed er ligesom stress en indikator på belastninger i det psykiske arbejdsmiljø. Derfor er det de samme faktorer i arbejdet, som også øger risikoen for udbrændthed. Når I skal forebygge udbrændthed, skal I derfor arbejde med nogle af de samme dimensioner.

Derudover bør I have et beredskab, der kan håndtere medarbejdere, der begynder at udvise tegn på stress og udbrændthed. Dvs. I bør have et beredskab med både faglig og social støtte samt mulighed for aflastning.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Stress

Dimensionen stress hænger ofte sammen med udbrændthed i målingen af professionel kapital. Som nævnt kan udbrændthed opstå, hvis stress ikke bliver håndteret.

Arbejdsomængde

Oplevelsen af stor arbejdsomængde hænger ofte sammen med udbrændthed i målingen af professionel kapital. Det kan handle om mængden af opgaver, men det kan også handle om, at man ikke synes, der er tilstrækkelig tid til at udføre sit arbejde i en kvalitet, man er tilfreds med.

Eleverne: Motivation +

Eleverne: Sociale og psykiske problemer

Hvis underviserne i høj grad oplever, at forhold ved eleverne har betydning for undervisningens effekt, kan det måske være kilde til en oplevelse af, at man arbejder og arbejder, uden det fører til ønskede resultater.

Høje følelsesmæssige krav

Dimensionen høje følelsesmæssige krav hænger ofte sammen med udbrændthed i målingen af professionel kapital. At arbejde med høje følelsesmæssige krav i arbejdet kan derfor være en vej til at forebygge udbrændthed.

SÅDAN MÅLES UDBRÆNDTHED I ARBEJDET

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt.

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Udbrændthed	Hele tiden	Det meste af tiden	Lidt over halvdelen af tiden	Lidt under halvdelen af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt	Point
Hvor stor en del af tiden i de sidste to uger har du følt dig trist til mode, ked af det?	0,9%	3,2%	7,8%	15,0%	33,7%	39,3%	20,9
Hvor stor en del af tiden i de sidste to uger har du følt, at du manglede energi og kræfter?	2,7%	7,4%	13,4%	21,9%	34,5%	20,2%	32,3

Samlet landsgennemsnit for udbrændthed: 26,6 point.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM UDBRÆNDTHED

- Hvilke årsager kunne der være til, at udbændthed opstår?
- Er der kendte retningslinjer for, hvad man skal gøre, hvis man som medarbejder føler sig udbændt? Hvilken støtte man kan forvente at få, hvis man oplever sig udbændt?
- Er der nogen, der holder øje med, om medarbejdere er i fare for at blive udbændt?

1) Begrebet udbændthed blev lanceret af amerikanerne Herbert Freudenberger og Christina Maslach i midten af 1970'erne. Siden er der lavet forskning i flere lande, som har bekræftet relevansen af have et begreb der kan beskrive denne tilstand.

33 Søvnbesvær

Der er stigende opmærksomhed på sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og søvn. Samtidigt er der mere og mere belæg for, at søvnlængde og -kvalitet har meget stor betydning for vores helbred, livskvalitet og produktivitet.

Måling af søvn er en måde at opfange om medarbejdere er på vej mod en stresstilstand, og om de trives i arbejdet.

At sove dårligt og at sove for lidt hænger ofte sammen. De fleste mennesker skal have 7-9 timers sammenhængende søvn af god kvalitet hver nat for at fungere optimalt, der er dog individuelle forskelle som afhænger af fx helbred, livsstil og alder. Sund søvn er ifølge Sundhedsstyrelsen karakteriseret ved, at den enkelte er tilfreds med længden og kvaliteten af sin søvn og generelt føler sig udhvilet og velfungerende mentalt og fysisk i dagtimerne. Søvnbesvær viser sig blandt andet ved, at man har svært ved at falde i søvn, at man oplever mangel på sammenhængende søvn eller for kort eller for lang søvn.

Søvnen kan naturligvis blive forstyrret af ydre forhold, såsom grædende børn, snorkende ægtefæller, nabostøj osv. Men i arbejdsmiljøet, drejer det sig specielt om de forhold, der giver anledning til 'ruminering' hos den enkelte. Ved rumining forstås en tilstand, hvor tankerne går i ring, og hvor man er ude af stand til at slippe bestemte tankemønstre. Det viser sig blandt andet ved, at man vågner for tidligt og straks tænker på en bestemt begivenhed eller konflikt.

Det, som specielt giver anledning til søvnproblemer, er uafsluttede opgaver og uafklarede konflikter. Det er derfor ikke så mærkeligt, at de forhold i arbejdet, som har særlig stor betydning, er uretfærdighed, manglende tillid, for mange og for uklare arbejdsopgaver, konflikter og manglende anerkendelse.

Søvnbesvær er et vigtigt faresignal

To af nordens førende forskere i søvnbesvær er svenskerne Magnus Svartengren og Torbjörn Åkerstedt. De slår begge til lyd for at betragte søvnbesvær som et vigtigt faresignal.

"Arbejdsgivere, som ønsker at vide, hvordan medarbejderne trives, kan spørge dem om, hvordan de sover. Sover de dårligt, er der sandsynligvis noget galt med arbejdsmiljøet. Det går både ud over produktiviteten og helbredet, uanset hvad årsagen til søvnbesværet er."

"Konflikter, manglende følelse af kunne tackle problemerne i arbejdet og manglende støtte fra ledere og kolleger giver mange søvnløse nætter. Stigningen i de psykiske lidelser har sandsynligvis en sammenhæng med dette." *Professor Magnus Svartengren, Ekspert i arbejdsmiljø og søvnbesvær. Uppsala Universitet, 2015.*

"De senere års forskning har vist, at for kort og/eller for dårlig søvn med tiden kan bidrage til blandt andet forhøjet kolesterol, hjertekarsygdom, diabetes, depression og udbrændthed."

"Søvnen forstyrres af, at man har svært ved at slippe tanker om arbejdet, når man skal sove. Man kredser om det, der er sket, og om det, der skal ske. Det fører til fysiologisk opvågning, som modvirker søvnen."

"Problemerne med søvn, der forstyrres af stress, er størst i de fag, hvor man arbejder med mennesker – for eksempel lærere og sundhedspersonale. Når man engagerer sig i andre mennesker i forbindelse med arbejdet, har man sværere ved at falde ned."

Professor Torbjörn Åkerstedt. Ekspert i søvn og helbred. Stressforskningsinstituttet, Stockholms Universitet, 2013.

SÅDAN MÅLES SØVNBESVÆR

For denne dimension gælder det, at høje værdier anses for at være negativt.

Tallene nedenfor refererer til gennemsnit for danske lønmodtagere fra landsdækkende repræsentative undersøgelser.

Søvnbesvær	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig	Point
Har du følt, at du ikke var udhvilet, når du vågnede inden for de sidste 4 uger?	6,3%	26,6%	35,6%	26,1%	5,4%	50,6
Er du vågnet flere gange og har haft svært ved at falde i søvn igen inden for de sidste 4 uger?	3,7%	17,3%	28,7%	34,6%	15,6%	39,7

Samlet landsgennemsnit for søvnbesvær: 45,1 point.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Resultaterne for denne dimension er en indikator på, hvordan arbejdsmiljøet påvirker medarbejderne og dermed en indikator på, hvor vigtigt det er, at I skaber forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø. Det er altså ikke en dimension, som vi anbefaler at arbejde særskilt med. I stedet bør I sætte fokus på de dimensioner, der har en betydning for det psykiske arbejdsmiljø: Professionel kapital, kerneopgaven, jobfaktorer og relationelle faktorer.



SAGT OM SØVNBESVÆR

Dårlig søvn og sygedage

"Der er mange hold, man skal undervise og desuden mange opgaver, der skal løses. I spidsbelastede perioder gør det, at jeg ikke kan sove eller vågner meget tidligt. Af den grund kan det være nødvendigt at tage en sygedag, hvis jeg ikke kan hænge sammen pga. dårlig søvn."

Ikke at kunne lægge arbejdet fra sig kan give dårlig søvn

"Jeg kan have svært ved at lægge personlige problemer hos eleverne fra mig, når jeg kommer hjem. Dette giver bl.a. dårlig søvn."

Citater fra afdækning af professionel kapital.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL OM SØVNBESVÆR

- Hvor mange er for mange, der har søvnbesvær?
- Hvordan kan I tale fælles om søvnbesvær og hvilke faktorer i arbejdet, der kan føre til det?

1) Anbefalinger for søvn længde, Sundhedsstyrelsen 2024.

34 Sygefravær

Hvis jeres afdækning af professionel kapital fungerer som jeres APV for det psykiske arbejdsmiljø, så skal I forholde jer til sygefravær. Dvs. I skal vurdere, hvorvidt skolens sygefravær skyldes forhold i arbejdsmiljøet.

Det får I en god pejling på i afdækningen ved hjælp af nedenstående spørgsmål. Men hvis I skal sætte ind med forebyggende tiltag, er det også det, sygefraværstallet primært er – en pejling. Vi anbefaler, at forebyggelse sker med fokus på de andre dimensioner i undersøgelsen – ikke sygefraværet. Hvis I bliver opmærksomme på forhold i arbejdsmiljøet, som forårsager sygefravær, skal I, som en del af jeres handleplan igangsætte relevante tiltag for at imødegå dette.

Dog bør der være beredskab og kendte aftaler for, hvordan I håndterer sygefravær. Og derudover hvordan I håndterer tilbagevenden, hvis længerevarende sygefravær opstår – dvs. hvordan støtter I bedst den enkelte medarbejder med sygefravær, herunder hvordan kan vedkommendes arbejde tilrettelægges, når vedkommende vender tilbage eller arbejder på nedsat tid.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Som indikator på arbejdsmiljøet hænger sygefravær sammen med stort set alle de andre dimensioner i spørgeskemaet til afdækningen af professionel kapital. Så der er mange steder, I kan tage fat, når I skal arbejde med forebyggelse og forbedringer.



SAGT OM SYGEFRAVÆR

”Med de nye stramme bekendtgørelser og elendige arbejdstidsaftaler er det næsten sikkert, at jeg ikke kan holde til at vende tilbage som gymnasielærer. Jeg har haft kolleger der er kommet til at sige, at de næsten var misundelige på min sygemelding. Jeg ved hvordan de mener det. Det er slemt nu.”

Citat fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.¹

SÅDAN MÅLES SYGEFRAVÆR

Sygefravær	Ja	Nej
Oplever du forhold ved dit arbejdsmiljø, der kan medvirke til sygefravær?		
Hvis ja, beskriv forhold:		

1) N. Vaaben et al. ”Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden”. Københavns Professionshøjskole, 2024.



Foto: Jacob Nielsen

ANSÆTTELSESGRAD

Ansættelsesgrad kan være en indikation på, om den enkelte håndterer arbejdsbelastning ved at gå ned i tid. Men da der kan være mange årsager til, at ansatte er på nedsat tid, er denne dimension ikke nødvendigvis en konsekvens af arbejdsmiljøet. Dimensionen er derfor placeret for sig i denne håndbog.

Følgende dimension indgår i ansættelsesgrad:

35. Ansættelsesgrad

35 Ansættelsesgrad

Resultatet for ansættelsesgrad kan måske give en indikation på, om det er udbredt hos jer at den enkelte tackler sin arbejdsbelastning ved at gå ned i tid. Der kan dog være mange andre årsager til den enkeltes valg. I må vurdere, om jeres resultatet på denne dimension skal føre til nærmere undersøgelse af arbejdsbelastning og individuelle strategier.

SAMMENHÆNG MED ANDRE DIMENSIONER

Hvis mange er ansat på deltid, kan det være en indikation på belastning. Derfor hænger ansættelsesgrad sammen med de fleste af dimensionerne inden for professionel kapital, kerneopgaven, jobfaktorer og relationelle faktorer.



SAGT OM ANSÆTTELSESGRAD

"Jeg tænker at det gerne må fortsætte som det er nu. Det er selvfølgelig ærgerligt både for månedslønnen og for pensionen, at jeg ikke kan være på fuld tid. Men medmindre nogen beslutter at tilføre en masse midler til området, så er det jo nok sådan det er."

"Jeg ved ikke, om jeg kan fortsætte som gymnasielærer resten af mit arbejdsliv. Tempoet er urealistisk og jeg har svært ved at se, hvordan det skulle blive bedre om fx 10-15 år. Arbejdsopgaverne står ikke mål med den tid, der gives, og allerede nu er jeg på nedsat tid for at kunne følge med. Derfor tænker jeg på, hvad jeg skal lave i den sidste del af mit arbejdsliv, når jeg når dertil." "Jeg fokuserer på de gode sider ved at have et arbejde og har valgt at gå ned i tid, så jeg også kan lave andre ting, som interesserer mig. Endvidere arbejder min partner ikke mere, og det er derfor også vigtigt, at vi har noget tid sammen."

"Jeg regner ikke med at skulle arbejde på fuld tid resten af mit arbejdsliv eller at blive ved med at arbejde til folkepensionsalderen. Jeg har ambitioner om at være en engageret og imødekommende lærer for de elever jeg skal undervise, og det kan jeg ikke blive ved at være, hvis jeg skal arbejde på fuld tid resten af mit arbejdsliv, fordi jeg med alderen har brug for mere restitution/opladning for at kunne være fuldt til stede i undervisningen. Det kan den større erfaring ikke kompensere for."

Citater fra rapporten Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden.¹

SÅDAN MÅLES ANSÆTTELSESGRAD

Sygefravær	Fuld tid	Deltid
Er du ansat på fuld tid (37 timer om ugen) eller på deltid (Mindre end 37 timer om ugen)		

1) N. Vaaben et al. "Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden". Københavns Professionshøjskole, 2024.

Fra kortlægning til handling

FORTOLKNING AF RESULTATERNE

Når I har modtaget jeres rapporter, skal I analysere og fortolke, hvad resultaterne betyder på jeres skole.

Det er en god ide, at en mindre gruppe laver den første analyse. Så er der et mere målrettet grundlag at inddrage resten af skolen på. Gruppen kan være arbejdsmiljøudvalget, SU suppleret med arbejdsmiljørepræsentanter eller anden tovholdergruppe med repræsentation af både medarbejdere og ledelse fra arbejdsmiljøorganisationen.

Hvad vil det sige at fortolke og analysere resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse?

Når I spørger de ansatte på en arbejdsplads om forskellige egenskaber ved det psykiske arbejdsmiljø – herunder professionel kapital – er det i sagens natur de ansattes vurderinger og opfattelser, I får noget at vide om. Besvarelsene vil være påvirket af den enkeltes humør og trivsel, og der kan være aktuelle begivenheder, som påvirker besvarelsene. Der vil altså altid være tale om et øjebliksbillede, som tegnes af en række personers subjektive opfattelser.

Alligevel viser det sig, at dette billede har stor gyldighed og relevans. På arbejdspladser med lav arbejdsglæde og engagement finder man højt fravær, høj personaleomsætning, lav kvalitet og lav produktivitet. Den internationale forskning om professionel og social kapital viser meget entydigt, at et højt niveau på disse dimensioner har afgørende betydning for både de ansatte, for løsningen af kerneopgaven og for elevernes læring og trivsel. Bløde data har hårdsblående konsekvenser.¹

Så brug jeres rapport som en anledning til at få tænkt over og snakket om, hvorvidt der er nogle forhold på arbejdspladsen, som I gerne vil forbedre. Det kan også være, at undersøgelsen peger på, at I er på rette vej eller allerede har tiltag i gang, som I vurderer, vil forbedre evt. belastende forhold. Så anbefaler vi, at I drøfter, hvad det er, der virker, og hvordan I kan fastholde en positiv udvikling.

Fra spørgeskema til egen virkelighed

Når man udfylder et spørgeskema, svarer man på nogle generelle spørgsmål. Man kan sige, at spørgeskemaet putter jeres virkelighed ned i nogle kasser med generelle spørgsmål. Derfor handler fortolkning om at gå den modsatte vej: Fra de kontekstløse svarmønstre tilbage til den konkrete arbejdsplads. Hvad betyder fx human kapital eller anerkendelse fra ledelsen hos jer? Den samme score kan fortolkes og forklares

vidt forskelligt afhængig af, hvilken skole, der er tale om. I skal med andre ord give besvarelsene kød og blod. Når I går bag om dimensionerne og finder eksempler, der kan illustrere de forskellige dimensioner hos jer, er I allerede godt i gang med at tage hul på den proces, der skal føre fra kortlægning til handling.

Det skal pointeres, at tilbageoversættelsen kun kan gennemføres af de personer, der til daglig arbejder i den pågældende gruppe eller afdeling. Når man skal tilbageoversætte, er der ingen rigtige eller forkerte svar. Derudover er det vigtigt, at repræsentanter for alle relevante grupper deltager i fortolkningen.

AFDÆKNINGENS DIMENSIONER

I jeres resultatrapporter kan I på side 3 få et hurtigt overblik over resultaterne for de 34 dimensioner (Figur 1).

De første dimensioner måler den professionelle kapital, som hele undersøgelsen er opkaldt efter. Derefter er der en lang række dimensioner, der måler andre arbejdsmiljøfaktorer med betydning for arbejdsmiljøet. Vores anbefaling er, at I primært arbejder med at forbedre de dimensioner, der måler professionel kapital, samt med de dimensioner, der måler andre arbejdsmiljøfaktorer. Det er primært her kilden til forebyggelse ligger. Den sidste kategori af dimensioner måler på faktorer, der påvirkes af arbejdsmiljøet.

Rød, gul, grøn

Hver dimension har et pointtal. Derudover har de fleste dimensioner en farve. Farven viser, om skolen afviger fra landsgennemsnittet af lønmodtagere i dårlig retning (rød) eller i god retning (grøn). Der findes ikke et landsdækkende benchmark for de dimensioner, der fremstår hvide. Det mere tekniske om spørgeskemaundersøgelsen, fx udregninger af point, kan I læse om på side 92.

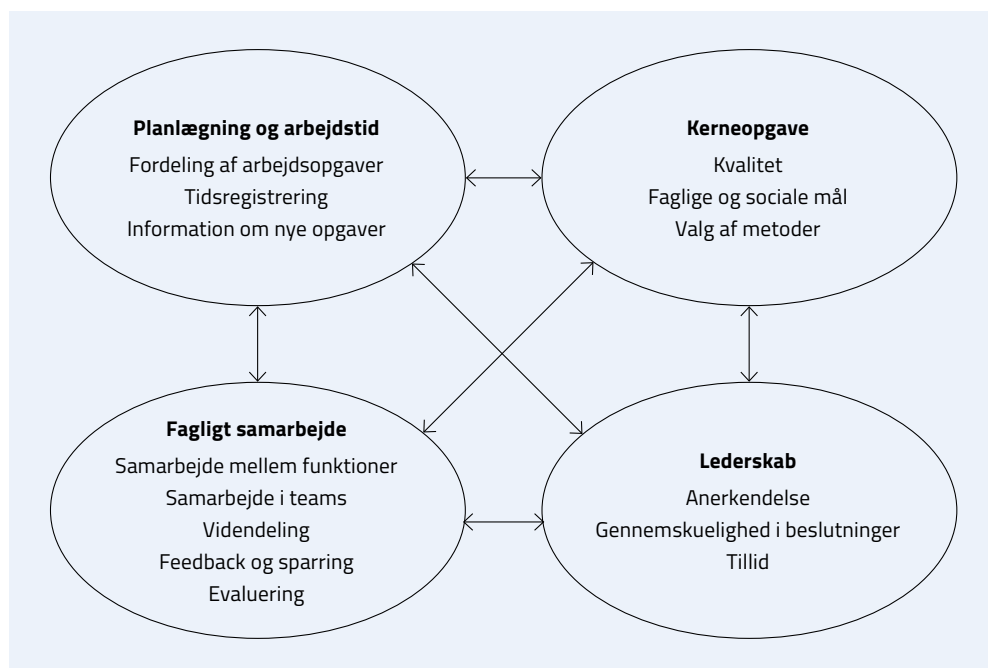
En første analyse kan være at sammenligne, hvordan skolen ligger i forhold til gennemsnittet af danske lønmodtagere. De fleste vil nok tolke de røde bjælker som problemer og de grønne som ressourcer eller styrkepositioner. Dette kan meget vel være et godt udgangspunkt, men vær opmærksom på at professionel kapital ikke er en dom eller en karakterbog. Det er ikke rapporten, der bestemmer om arbejdspladsen har et problem eller ej. Det kan være, at I kan få en større positiv effekt ved at arbejde med en dimension, der er gul end en, der er rød. Det beslutter I, og I behøver ikke altid at være enige om det hele.

FIGUR 1 Eksempel på overblik over resultaterne for de 34 dimensioner.
Oversigten findes på side 3 i jeres resultatrapporter.

Professionel kapital 2024 efteråret Afdækning af Professionel Kapital (Efteråret 2024)			
Oversigt			
Svarprocent: 60.7% (1084 besvarelser, 1787 respondenter).			
	2024 point (0-100)	Landsgennemsnit point (0-100)	Difference point (0-100)
Professionel kapital			
Professionel kapital	65.4	-	-
Social kapital	64.2	63.6	0.6
Tillid mellem ledelse og medarbejdere	67.1	66.6	0.5
Tillid mellem kolleger	80.0	73.5	6.5
Retfærdighed	61.2	60.7	0.5
Samarbejdet mellem kolleger	72.1	70.5	1.6
Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	66.3	64.9	1.4
Human kapital	67.6	65.2	2.4
Beslutningskapital	64.3	-	-
Kerneopgaven			
Oplevet kvalitet	61.1	70.2	9.1
Kriterier for kvalitet	57.6	-	-
Eleverne: Manglende motivation	62.5	-	-
Eleverne: Støj og uro i timerne	54.6	-	-
Eleverne: Sociale og psykiske problemer	50.8	-	-
Jobfaktorer			
Arbejdsomængde	41.2	40.4	0.8
Arbejde-privatlivskonflikt	44.5	39.2	5.3
Indflydelse i arbejdet	76.2	69.4	6.8
Mening i arbejdet	78.0	76.1	1.9
Høje følelsesmæssige krav	60.6	41.7	18.9
Relationelle faktorer			
Ledelseskvalitet	65.5	67.5	2.0
Anerkendelse fra ledelsen	50.5	56.9	6.4
Anerkendelse fra kollegerne	61.4	75.9	14.5
Anerkendelse fra eleverne	56.1	-	-
Anerkendelse fra samfundet	56.6	51.3	5.3
Chikane	12.5%	13.8%	1.3%-point
Seksuel chikane	0.6%	2.4%	1.8%-point
Mobning	5.1%	7.7%	2.6%-point
Konsekvenser relateret til arbejdsmiljøet			
Loyalitet	68.6	64.5	4.1
Tilfredshed med arbejdet	70.9	75.2	4.3
Engagement i arbejdet	77.5	70.7	6.8
Stress	34.8	31.2	3.6
Udbrændthed	25.8	26.6	0.8
Søvnbesvær	48.6	45.1	3.5
Sygefravær	73.0	74.1	1.1
Ansættelsesgrad			
Ansættelsesgrad	72.7	76.2	3.5
Forklaring Farvningen af dimensionerne har følgende betydning: • Rød – indikerer dimensioner, hvor man ligger dårligere end benchmarket Landsgennemsnit • Gul – indikerer dimensioner, hvor man ligger omkring benchmarket Landsgennemsnit • Grøn – indikerer dimensioner, hvor man ligger bedre end benchmarket Landsgennemsnit • Farveløse – indikerer, at der ikke findes et benchmark for dimensionen			
Bemærk: De tre dimensioner, som omhandler krænkende adfærd (chikane, mobning og seksuel chikane) opgives alle i procent og ikke i point. Dermed kan man aflæse andelen, der har været udsat for chikane, mobning og seksuel chikane.			

FIGUR 2 Hvor kan I tage fat?

Videreudvikling af figur udviklet af Tage Søndergård Kristensen.



De andre skoler

Andre skoler har fået afdækket med samme spørgeskema, og derfor er der resultater fra disse, som I også kan sammenligne jer med. Er der nogle dimensioner, hvor I ligger meget anderledes end andre skoler? Det kan være en indikator på, at der er en dimension, I bør se nærmere på. Igen er det vigtigt, at I vurderer det I forhold til jeres virkelighed. Det kan fx være, at I ligger dårligere på en dimension, som ikke har den store betydning for jer.

De enkelte spørgsmål

De enkelte spørgsmål udgør en form for operationel definition af dimensionerne, og derfor er det godt at undersøge, hvad folk blev spurgt om. Man kan stille mange forskellige spørgsmål for at måle fx ledelseskvalitet, men her er der kun udvalgt og stillet to.

Derudover kan I under de enkelte spørgsmål se, hvor mange der har svaret i de forskellige svarkategorier. I kan drøfte, hvorvidt I synes, det er tilfredsstillende svar. Vil det fx være godt nok, hvis 27 % svarer i meget høj grad og i høj grad, at de kan udføre deres arbejde i en kvalitet, de er tilfredse med?

I kan også, inden I får rapporterne, tale om, hvor I gerne ville ligge på udvalgte dimensioner og hvor I tror, at resultaterne ender.

Og endelig kan I undersøge, om et evt. pænt gennemsnit dækker over, at to store grupper har svaret henholdsvis meget positivt og meget negativt. Det kan tyde på, at grupper på

arbejdspladsen oplever forholdene meget forskelligt. Det er vigtigt at undersøge det nærmere, da det fx kan handle om forskellige vilkår eller forskelle i samarbejdsrelationerne.

Tekstbesvarelser

Der kan være god viden at hente i tekstbesvarelserne. Men pas på I ikke tillægger dem for meget vægt, da de ofte repræsenterer et mindretal. Det er rapporterne, der giver det kvantitative overblik.

Udvikling fra tidligere målinger

Hvis I har fået målt tidligere, er der også nyttig viden i at undersøge, hvorfor der evt. er sket ændringer siden sidst.

PRIORITERING AF DIMENSIONER OG INDSATSER

I håndbogen kan I læse mere om, hvad de enkelte dimensioner betyder, og hvordan I kan arbejde med dem. Det er en god ide at prioritere nogle dimensioner, når I skal inddrage resten af skolen, og I skal lave planer for forbedringer.

Det er almindeligt at være uenige om hvilke dimensioner, der er de vigtigste. Forsøg at gå til det konstruktivt ved at have en åben dialog om, hvad der taler for og hvad der taler imod – og se om I efter sådan en analyse kan finde en fælles prioritering. I kan også evt. indhente ekstern rådgivning og viden, som kan hjælpe jer videre.

HUSK at prioritering og analyse af dimensioner skal føre til, at skolen får en handleplan for løsninger og forbedringer.

Hvor kan I tage fat?

Figur 2 viser fire overordnede områder med eksempler på, hvor I kan vælge at arbejde med at skabe forbedringer. Arbejd helst kun med et, højst to af områderne. Og vælg hellere få indsatser, som I har ressourcer til at gennemføre end mange, der måske løber ud i sandet. Som figuren viser, så påvirker områderne også hinanden. Så forbedringer et sted kan føre til forbedringer andre steder. Når I følger op på handleplanen efter noget tid, kan I vurdere, om de valgte indsatser har haft en effekt, eller om I må gå andre veje for at håndtere eventuelle arbejdsmiljøproblemer.

Virkeligheden består nemlig ikke af adskilte faktorer, såsom arbejdsomængde, stress, loyalitet, beslutningskapital osv. I dagligdagen påvirker alle disse – og mange andre – forhold hinanden, og det er måske forhold, der slet ikke er undersøgt, som I har størst behov for at få gjort noget ved. Hvis arbejdspladsen har en klar strategi, som I i forvejen arbejder ud fra, kan I tage udgangspunkt i strategien og vurdere, hvordan den skal justeres i lyset af undersøgelsens resultater.

Vær dog opmærksomme på, at hvis I bruger afdækningen som APV, så skal I lave handleplan for væsentlige arbejdsmiljøproblemer, hvis afdækningen viser sådanne.

Analyse af valgte dimensioner

I kan bruge GL's oversættelsesværktøj (Figur 3) til at undersøge udvalgte dimensioner nærmere. I kan både bruge det i Arbejdsmiljøudvalget, SU eller hvem der nu står for den første fortolkning og på møder, hvor I involverer resten af skolen i dialog om resultaterne og udforskning af udvalgte dimensioner.

Når I har gennemført analyse i udvalget eller på skole-niveau, skal udvalget systematisere og prioritere input og ideer og på den baggrund udarbejde en handleplan. Se side 91.

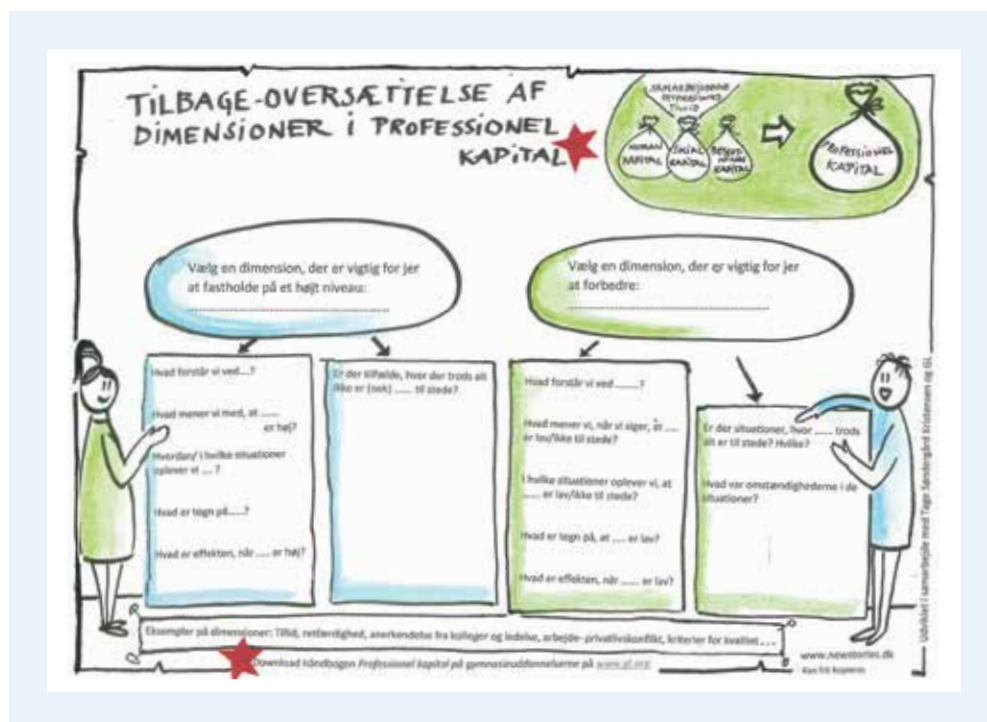
INDDRAGELSE AF RESTEN AF ARBEJDSPLADSEN

Det er vigtigt, at I får drøftet og planlagt, hvordan resten af arbejdspladsen bliver inddraget. Mange vælger at have en formiddag eller eftermiddag, hvor rapporten kort gennemgås og de valgte temaer formidles. Nogle gør det samlet for alle på skolen, andre gør det på særskilte møder for henholdsvis undervisere og teknisk administrativt personale.

På sådan et møde kan I trykprøve om de dimensioner, tovholdergruppen har valgt, svarer overens med hvad resten af arbejdspladsen synes er vigtigt. Afsæt tid så alle kan drøfte resultater, dimensioners betydning og ideer til forbedringer.

FIGUR 3 Eksempel fra GL's tilbageoversættelsesværktøj.

Værktøjet kan downloades på gl.org/pro.



FIGUR 4 Eksempler på dagsordener brugt på skoler. **A.** Anonymiseret program fra møde på gymnasium, hvor der er udvalgt dimensioner til drøftelse. **B.** Anonymiseret program fra møde på gymnasium, hvor både undervisere og teknisk administrativt personale deltager, men med forskellige gruppespørgsmål.

A

Program for møde om afdækning af professionel kapital for undervisere

- | | |
|-------------|---|
| 15.45-16.15 | Fremlæggelse af resultater
Mulighed for spørgsmål |
| 16.15-16.45 | Gruppearbejde (i faggrupper/fakulteter):
Kerneopgaven; kvalitet og høje følelsesmæssige krav
Spørgsmål til gruppearbejde: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan kan vi være sammen om at definere realistiske og relevante kvalitetsmål for undervisningen? ▪ Hvilken faglig sparring og feedback vil være nyttig? |
| 16.45-17.00 | Opsamling og pause |
| 17.00-17.15 | Fremlæggelse af resultater |
| 17.15-17.45 | Gruppearbejde (på tværs af faggrupper): De relationelle faktorer; anerkendelse og ledelseskvalitet
Spørgsmål til gruppearbejde: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvornår oplever du at blive anerkendt af dine kollegaer? Giv eksempler? ▪ Hvornår oplever du at blive anerkendt af ledelsen? Giv eksempler? ▪ Er der situationer, hvor du mangler anerkendelse fra kollegaer og/eller ledelse? HUSK at vælge ordstyrer og referent |
| 17.45-18.00 | Opsamling og afrunding af eftermiddagens arbejde: Det videre arbejde med APV'en ved rektor og AMR
Tak for i dag. |

B

Program for møde om afdækning af professionel kapital for hele skolen

- | | |
|-------------|--|
| 09.00-09.30 | Fælles morgenmad og introduktion til dagens program |
| 09.30-10.30 | Præsentation af resultater |
| 10.45-12.00 | Gruppearbejde om APV-resultaterne
Undervisere/Temaer: <ul style="list-style-type: none"> a) Forholdet mellem høje følelsesmæssige krav og elevers sociale og psykiske problemer b) Forholdet mellem arbejdsmængde og udbrændthed Teknisk administrativt personale/Temaer: <ul style="list-style-type: none"> a) Forholdet mellem ledelseskvalitet og indflydelse på arbejdet b) Anerkendelse fra kolleger og ledelse Input til udarbejdelse af handleplaner |
| 12.00-12.45 | Fælles frokost |

FIGUR 5 Eksempel på handleplan.

Beskrivelse af arbejdsmiljøproblem	Løsningsforslag	Ansvarlig	Milepæle	Prioritet Meget vigtig, vigtig, kan vente	Tidshorisont/opfølgning
Eks. stort arbejdspress	Erfaringsudveksling og feedback om prioriteringer	Teamkoordinator	Møde d. XX.XX	Meget vigtig	Planlagt gennemført d. XX.XX Tilbage melding til faglig ledelse som planlægger næste skridt
	Udvikling af introduktionsprogram	Eks.: udd. ansvarlig og arbejdsgruppe	Møde i arbejdsgruppen Præsentation på personale møde	Meget vigtig	Planlagt løst d. XX.X Mødet er afholdt og personale møde planlagt

HANDLEPLAN

Når I skal lave handleplan, er det også vores anbefaling at vælge få dimensioner, som I har ressourcerne til at gennemføre fremfor mange, der løber ud i sandet. Hvis I bruger undersøgelsen som APV, er det dog vigtigt, at I prioriterer alle væsentlige arbejdsmiljøproblemer – ikke nødvendigvis på én gang, men det skal stå tydeligt og klart i handleplanen, hvilken prioritet det enkelte arbejdsmiljøproblem har, og hvad jeres planer er med det.

Dette sted kan være et svært sted at være i processen. I har fået en masse input og ideer, og nu skal I konkretisere det i en handleplan, der rent faktisk kan hjælpe jer med at få gennemført relevante tiltag i praksis. Det er ofte sådan, at I ikke med sikkerhed ved, om et tiltag vil løse problemet eller skabe den forbedring, som I ønsker. Derfor bør I være bevidste og tydelige om, hvorfor I gennemfører nogle ting, og hvad I ønsker, at de skal føre til.

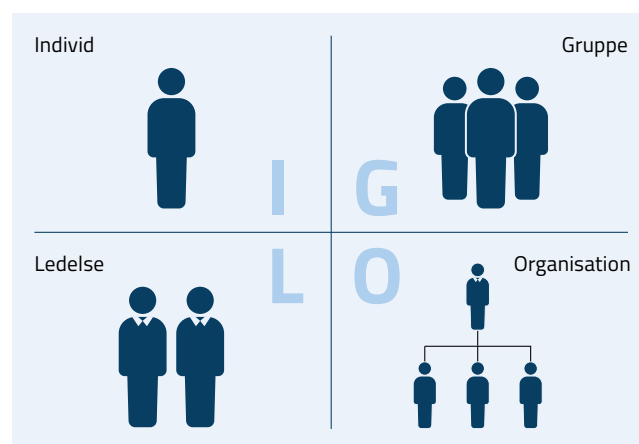
Det er vigtigt, fordi hele skolen gerne skal kunne se sammenhængen mellem det I gør og målingen af professionel kapital. Og derudover er det nødvendigt, når I skal evaluere og justere jeres handlinger.

Planlæg derfor også, hvornår I følger op på, om valgte indsatser virker som planlagt, og hvordan I formidler og involverer løbende. Også her er jeres handleplan et redskab, som I kan tage udgangspunkt i – både til opfølgning og til formidling til resten af skolen.

Når I laver jeres handleplan, er det en god ide at tænke, at der er flere parter på skolen, der kan bidrage til gennemførelse af forbedringer. I kan fx tage udgangspunkt i den såkaldte IGLO-model (Figur 6).

Dvs. I kan afklare, hvad kan den enkelte gøre, hvad kan teamet/gruppen gøre, hvad kan ledelsen gøre? Og endelig kan der være forhold i organisationen, som kan have en betydning for gennemførelse af forbedringer? Det kan fx være arbejdsmiljøorganisationens rolle i det videre arbejde.

FIGUR 6 IGLO-modellen.



Tekniske aspekter ved spørgeskemaet

Hvis I vil have dybere viden om fx pointudregning, og hvor spørgsmålene stammer fra, så læs her.

Dimensioner og spørgsmål

En dimension er en egenskab ved det psykiske arbejdsmiljø og/eller den professionelle kapital, og en dimension måles ved hjælp af et eller flere spørgsmål. Eksempler på dimensioner er tillid, indflydelse i arbejdet, engagement i arbejdet, ledelseskvalitet og søvnbesvær. I de fleste tilfælde bruges der et eller to spørgsmål per dimension. Når man bruger to eller flere spørgsmål, er det for at øge pålideligheden. For endnu større pålidelighed kan man anvende flere spørgsmål til måling af hver af dimensionerne, men erfaringen er, at svarprocenten bliver lavere, hvis spørgeskemaet er for langt. Det skema, der er valgt i denne sammenhæng, har 56 spørgsmål, lidt færre for teknisk administrativt personale. Skemaet kan besvares på ca. 15 minutter.

Udregning af point

De fleste af spørgsmålene har fem svarkategorier. Disse går enten på hyppighed (Altid – Ofte – Sommetider – Sjældent – Aldrig/næsten aldrig) eller på intensitet (I meget høj grad – I høj grad – Delvist – I ringe grad – I meget ringe grad). De fem svarkategorier tildeles en score fra 0 til 100: 0, 25, 50, 75, 100. Hvis der er flere spørgsmål i en dimension, får svarpersonen en score på dimensionen, der udgør gennemsnittet af scoren på spørgsmålene. På den måde har alle svarpersoner en score på 0 til 100 point på hver dimension. På dette grundlag udregnes gennemsnittet for grupper af ansatte.

Det er vigtigt at pointere, at det ikke giver mening at sammenligne scorer på forskellige dimensioner med hinanden. Hvis en skole fx har et gennemsnit på 60 point på dimensionen retfærdighed og 70 på tillid, kan man ikke sige, at "tilliden er højere end retfærdigheden". Tillid ligger oftest højere end retfærdighed. Hver dimension har nemlig et naturligt niveau, som afhænger af, hvilke spørgsmål der er anvendt.

Hvor kommer spørgsmålene fra?

De fleste af de anvendte spørgsmål stammer fra disse nationale kortlægningsundersøgelser af arbejdsmiljøet i 2018, 2019 og 2021:

- Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2018

- DPQ – Arbejdspladsskema. Nationale referencetal, Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2020. DPQ står for Danish Psychosocial Questionnaire og tallene er indhentet i 2019
- NOA-L 2021 – National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere, Arbejdstilsynet, 2021

Der er to grunde til, at spørgsmål fra disse undersøgelser er blevet valgt. For det første er spørgsmålene gennemprøvet og fundet anvendelige af en forskningsinstitution. For det andet åbner det mulighed for at sammenligne jeres svar med det nationale gennemsnit (benchmark) for danske lønmodtagere.

I enkelte tilfælde har det ikke været muligt at finde relevante spørgsmål i de nationale undersøgelser. Det gælder for dimensionerne beslutningskapital og kriterier for kvalitet samt for de fire dimensioner, der har med elever at gøre. Her må I nøjes med sammenligninger med andre skoler og mellem personalegrupper på skolen.

Brug af benchmark

Det er en almindelig erfaring, at en bestemt svarfordeling eller score på en dimension ikke siger folk så meget i sig selv. Hvis man fx får en score på 30 point på stress, vil de fleste spørge, om det er godt eller skidt. Mange vil nok mene, at det optimale niveau for stress er nul point, altså slet ingen stress, men det er desværre ofte utopisk. I de fleste sammenhænge er det relevant at sammenligne med en 'normal' gruppe, og her vælger man ofte det nationale gennemsnit. Dette kaldes også et eksternt benchmark.

Et andet yderst relevant benchmark er det historiske benchmark for en bestemt arbejdsplads – fx en skole. Her sammenligner man altså med tidligere målinger, hvilket naturligvis kræver, at man bruger det samme instrument hver gang.

Husk, som nævnt i indledningen, at nogle dimensioner ligger 'naturligt' lavere eller højere end andre. Det betyder, at I ikke kan bruge scorer på de forskellige dimensioner som benchmark i forhold til hinanden.

Vi får ofte spørgsmålet om det ikke ville være mere relevant at bruge benchmark fra en gruppe, som ligner den undersøgte gruppe mere end danske lønmodtagere. I denne sammen-

hæng kunne det fx være offentligt ansatte, samtlige skoler i landet eller samtlige gymnasiale uddannelser. Men hvis vi havde valgt en sammenligningsgruppe, som ligner skolerne mere, ville vi været gået glip af de karakteristika, som gælder for sektoren. Fx kan vi i afdækningen af professionel kapital se, at skoler scorer rødt på anerkendelse mellem kolleger, altså væsentligt dårlige end lønmodtagere i gennemsnit. Det peger på, at der er nogle særlige forhold på skoler i forhold til anerkendelse, som kan være værd at undersøge nærmere. Det forhold ville blive usynligt, hvis man kun sammenlignede med andre skoler. På de enkelte dimensioner i jeres resultatrapport er benchmarket for det danske arbejdsmarked dog suppleret med benchmarket for andre skoler, der har afdækket professionel kapital.

Hvor stor skal en forskel være for at kunne mærkes?

Når man sammenligner med landsgennemsnittet eller med arbejdspladsens resultater over tid, kan det være rart med en bagatelgrænse. De fleste vil nok intuitivt have på fornemmelsen, at en forskel mellem 68 og 70 point ikke er så betydningsfuld, men hvor stor skal den være, for at man kan mærke det?

Dette spørgsmål har forskningen beskæftiget sig en del med, og konklusionen er, at en forskel på 5-10 point på en skala fra 0 til 100 er stor nok til at være væsentlig for de ansatte. Hvis scoren for tillid går fra 65 til 70 point, så betyder det altså noget for de ansatte, og en forskel på 10 point er helt klart mærkbar. I nærværende undersøgelse er en forskel på 7,5 valgt som grænsen for betydningsfuld forskel til gennemsnittet for danske lønmodtagere.

I rapporten fremstår det ved, at positive afvigelser er markeret med grønt, mens negative afvigelser fra det nationale benchmark er markeret med rødt. I alle andre tilfælde bruges den gule farve. Undertiden kan man se forskelle på 15-25 point, hvilket er meget markant. Større forskelle ses meget sjældent.

Det skal pointeres, at grænsen på 7,5 point ikke handler om statistisk signifikans. Den statistiske signifikans afhænger af to ting: Dels hvor stor forskellen er, og dels antallet af undersøgte. Det betyder, at selv meget små forskelle kan være statistisk signifikante, hvis man undersøger store grupper, mens store forskelle ikke er det, hvis grupperne er små.

I nationale undersøgelser, hvor man har grupper på omkring 100 i mange fag, kan man se, at forskelle på helt ned til 2 point er signifikante, men i praksis betyder de (næsten) ingenting for de ansatte.

Er en høj score altid positiv?

Det er et tilbagevendende problem i denne slags undersøgelser, hvordan dimensionerne skal vende. I denne undersøgelse er det besluttet at følge sproget. Det betyder fx, at en høj score på indflydelse i arbejdet betyder, at man har høj

indflydelse. I langt de fleste tilfælde betyder dette, at en høj score er positivt. Der er dog nogle undtagelser. En høj score for fx søvnbesvær betyder, at svarpersonen har store problemer med at sove, hvilket er negativt.

Følgende dimensioner vender omvendt, så en høj score er negativ:

- Eleverne: Manglende motivation Eleverne: Støj og uro i timerne Eleverne: Sociale og psykiske problemer
- Arbejdsomængde
- Høje følelsesmæssige krav
- Arbejde-privatlivskonflikt
- Chikane, Mobning, Seksuel chikane
- Stress
- Udbrændthed
- Søvnbesvær

Ud over at scoren følger sproget, så angiver farverne på søjlerne i rapporten, om afvigelser fra landsgennemsnittet er positive eller negative.

Gruppestørrelse

Som allerede nævnt, har gruppestørrelsen betydning for, hvor sikre tallene er. Jo større gruppe, jo større statistisk sikkerhed. Mange arbejdspladser ønsker at få resultaterne delt op på særlige grupper, fx undervisere, teknisk administrativt personale og ledere. Nogle ønsker også en opdeling af underviserne i fag. Det er fornuftigt at lave en opdeling, fordi det kan lette fortolkningen af resultaterne.

Men det kan give nogle problemer, hvis grupperne bliver for små. Dels er den statistiske usikkerhed større, dels kan der opstå problemer i forhold til anonymitet, hvis der fx få svarpersoner i en gruppe. Analysefirmaet, der står for undersøgelsen, laver rapporter, men undlader at oplyse svarfordelingerne for grupper på færre end 10 personer. Ved færre end 5 besvarelser i en gruppe, bliver der ikke dannet rapport. Hvis I gerne vil have grupper på færre end 10 personer, bør I få et positivt samtykke fra alle medlemmer af de små grupper, så I ved, at folk er trygge ved at svare. En god og tryk kommunikation om gruppestørrelse og anonymitet øger jeres mulighed for en høj svarprocent.

Kilder og litteratur

ARBEJDSTILSYNETS VEJLEDNINGER

Arbejdstilsynet har udgivet fem vejledninger om psykisk arbejdsmiljø med hvert sit tema

- Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker – AT-vejledning 4.2.1
- Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane – AT-vejledning 4.3.1
- Stor arbejdsængde og tidspres – AT-vejledning 4.1.1
- Uklare krav og modstridende krav i arbejdet – AT-vejledning 4.11.1
- Vold – AT-vejledning D.4.3

Alle kan hentes på Arbejdstilsynets hjemmeside:

<https://at.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/om-psykisk-arbejdsmiljoe/bekendtgoerelse-om-psykisk-arbejdsmiljoe/>

BØGER, HÆFTER OG FORSKNINGSARTIKLER

1. N. Vaaben et. al. "Gymnasielærernes arbejdsliv under lup. Arbejdsglæde, frustrationer og tanker om fremtiden". Københavns Professionshøjskole, 2024.
Rapport baseret på 702 elektroniske besvarelser fra gymnasielærere samt tre afholdte fokusgrupper. Spørgsmålne har været åbne, så gymnasielærerne har svaret med deres egne ord og formuleringer.
2. Undersøgelse af elevers psykiske mistrivels påvirkning på arbejdsmiljøet, Uddannelsesbladet, 2024.
3. A. Hargreaves, M. Fullan. "Professionel Kapital. En forandring af undervisningen på alle skoler". Frederikshavn: Dafolo, 2016.
Her redegør de to internationale "guruer" på området for, hvad man forstår ved professionel kapital, og hvorfor en satsning på høj social, human og beslutningskapital fører til en fremragende skole.
4. K.G. Olesen, E. Thoft, P. Hasle, T.S. Kristensen. "Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog". Arbejdsmiljørådet, 2008.
Bogen beskriver hvad social kapital er og betyder for en virksomhed, baseret på forskningsartikler som også refereres i bogen
5. P. Hasle, E. Thoft, K. G. Olesen. "Ledelse med social kapital i den offentlige sektor". København: Akademisk forlag, 2019.
Tre af forfatterne til hvidbogen om social kapital udvikler her begrebet med særligt henblik på, hvad ledelsen kan gøre for at øge og anvende organisationens sociale kapital.

6. T. S. Kristensen, H. J. Limborg, K. Albertsen, F. Pedersen. "Jobbet eller arbejdspladsen – hvad betyder mest? En analyse af social kapital i folkeskoler". Tidsskrift for Arbejdsliv 2013, vol. 15, side 62-77.
En analyse af social kapital i en kommunes skoler. Det vises, at skoler med samme ydre betingelser har meget forskellig social kapital og dermed også forskellig trivsel og stress.
7. C. S. Nissen. "Lederskab – til borgernes bedste". København: Gyldendal Public, 2011.
Med udgangspunkt i "Lederskabets stjernebillede" beskriver Nissen, hvordan god ledelse kan bidrage til at øge fokus på kerneopgaven og kvalitet for borgerne.
8. B. Vestergaard. "Fair proces. Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger". Aalborg: Fair Proces, 2013.
En god fremstilling af, hvordan høj social kapital, klar og tydelig ledelse og stor involvering af de ansatte kan kombineres.
9. A. Hargreaves, M. T. O'Connor. "Kollaborativ professionalisme. Når samarbejde fører til bedre læring for alle". Frederikshavn: Dafolo, 2019.
En opdateret bog om professionelle læringsfællesskaber baseret på eksempler fra en lang række lande.
10. L. Alnor, M. Brandsen, red. "Nye veje mod professionelle læringsfællesskaber. PLF i en dansk skolepraksis". Frederikshavn: Dafolo, 2019.
En bog baseret på danske erfaringer med kapitler af 6 skolefolk. Bogen tager afsæt i de fem søjler i det professionelle læringsfællesskab: Samarbejde, deprivatisering af praksis, reflekterende dialoger, fokus på elevernes læring og fælles visioner og værdier.
11. L. Qvortrup. "Det ved vi om professionelle læringsfællesskaber". Frederikshavn: Dafolo, 2016.
En kort indføring i begrebet professionelle læringsfællesskaber med vægt på de tre grundlæggende ideer: Fokus på læring, samarbejdskultur og orientering mod resultater.
12. R. J. Marzano, T. Heflebower, J. K. Hoegh, P. Warrick, G. Grift. "Næste skridt i professionelle læringsfællesskaber. Kollaborative teams der transformerer skolens praksis". Frederikshavn: Dafolo, 2016.
En amerikansk fremstilling med afsnit om kollaborative teams med afsnit om transformation af læreplaner, evalueringer, undervisningen, lærerudviklingen og ledelsen.

13. M. Christensen, A. Seneca. "Kend din kerneopgave". København: Gyldendal, 2012. Og: "Løs din kerneopgave". København: Gyldendal, 2017.
To centrale bøger hvor forfatterne definerer, hvad kerneopgaven er og ikke er samt redegør for, hvilke konsekvenser det har, at forskellige faggrupper skal samarbejde om den samme kerneopgave.
14. O.H. Sørensen, E. Thoft, P. Hasle, H. Hvenegaard, M. Sasser. "Ledelse af Kerneopgaven". Akademisk Forlag, 2016
Bogen giver indblik i kerneopgavens betydning for borgere og medarbejdere, samt for retningskabelse og udvikling.
15. I. Ravn. "Mening i Arbejdslivet – definition og konceptualisering". Tidsskrift for Arbejdsliv, nr. 4 2008.
16. D. Birkemose. "Når gode mennesker handler ondt: mulige løsninger på et vildt problem", 2023.
17. T. Clausen, F.H.M. Burr, V. Borg. "Does affective organizational commitment and experience of meaning at work predict risk of disability pensioning? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 40,554 observations in four occupational groups". Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2014.
18. R. Holmgren et al. "Workplace bullying, symptoms of anxiety and the interaction with leadership quality". Scan J Work Environ Health, 2023.
19. G. S. Leventhal. "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", 1977.
24. "30 nye veje til bedre trivsel i skolen", Dansk Center for Undervisningsmiljø 2015: <https://dcum.dk/vaerktoej-og-inspiration/30-veje-til-bedre-trivsel-i-skolen>
25. "Støj i skolen", BFA Velfærd og Offentlig administration, 2018: https://www.arbejdsmiljoweb.dk/stoej_lys_og_luft/stoej-paa-arbejdspladsen/stoj_i_skolen
26. "De skjulte velfærdsreserver. Viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital". Væksthus for Ledelse, 2011.
Her sættes begreberne i forbindelse med social kapital på plads og samtidigt bringes en række inspirerende eksempler. <https://www.lederweb.dk/socialkapital/>
27. Anbefalinger for søvnlængde, Sundhedsstyrelsen 2024: <https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2024/Soevn/Anbefalinger-for-soevnlaengde.ashx>

INTERNET

20. Om afdækningen:
<https://www.gl.org/uddannelse/professionel-kapital/Sider/Professionel-kapital-paa-gymnasieuddannelserne.aspx>
21. BFA Velfærd og Offentlig administration har udviklet fire hæfter om forebyggelse af stress i undervisningssektoren i 2024, <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/stress/stress-i-uddannelsessektoren>
 - "Forebyg stress med arbejdsmiljøorganisationen"
 - "Lederes arbejde med at forebygge stress"
 - "Forebyg stress i gruppen med opgaven i centrum"
 - "Tag fat i dialogen om stress"
22. "Tæt på mistrivsel – Høje følelsesmæssige krav i mødet med elever, studerende og kursister, der mistrives". <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/foelelser/taet-paa-mistrivsel/taet-paa-mistrivsel>
Branchefællesskab for Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration, 2015
23. Gymnasiale institutioners erfaringer med professionel kapital:
<https://www.gl.org/uddannelse/professionel-kapital/Documents/Professionel%20kapital%20i%20praksis%20-%20erfaringer%20fra%20projektet.pdf>

Håndbogen, du sidder med, er skabt for at give viden, inspiration og handlemuligheder til skolars arbejde med professionel kapital, trivsel og kvalitet.

Professionel kapital forener fokus på kvalitet i kerneopgaven med arbejdsmiljøarbejde. Ved at arbejde med denne tilgang skaber I grobund for en fælles forståelse for kerneopgaven og for relevante sammenhænge mellem kvalitet, trivsel og arbejdsmiljø.

Spørgerammen til professionel kapital er opdateret i 2023, og denne udgave af håndbogen er opdateret i overensstemmelse med spørgerammen.

Gymnasieskolernes Lærerforening har i samarbejde med Uddannelsesforbundet gennem mange år arbejdet for at styrke kvaliteten af undervisning og arbejdsmiljø. Vi håber, at håndbogen hjælper jer til at skabe positive forandringer på skolen til glæde for elever, ledere og medarbejdere.