

# SUNDE

## *Arbejdsfællesskaber*



**Hvordan får vi  
travlt på den  
korrekte måde?**





**Udgiver:**

Redaktionsgruppe

Redaktør Dorthe Plechinger  
Tekstoplæg Storm Stensgaard  
Layout Marianne Jørgensen

**Web**

Hæftet kan også læses og downloades på  
[www.uddannelsesforbundet.dk/ungdomsskolelaerere](http://www.uddannelsesforbundet.dk/ungdomsskolelaerere)

**Oplag:**  
1.000

**Udgivet:**  
September 2019

# Indledning

Baggrunden for denne pjece er desværre lidt trist. Vi har i de sidste år oplevet en stigning i antallet af kolleger, som er gået ned med stress, samt langtidssygemeldinger. Det har for nogles vedkommende betydet fyring og afskedigelse. Prisen for den enkelte og familien har været høj. Alt for høj.

Der er ofte flere årsager, men manglende ressourcer, besparelser og talrige omstruktureringer fremmer sjældent det gode arbejde og arbejdsmiljø.

Vi har længe i vores ungdomsskolesektion haft et ønske om et seminar om det psykiske arbejdsmiljø. Vi har ledt efter en formel, hvor vi sammen – ledere og medarbejdere – frivilligt kunne vende disse vanskelige temaer.

Med Storm Stensgaard fandt vi den rette! Han har skrevet bogen "En ting ad gangen", og med hans oplæg derfra guidede han ledere, AMR'ere og TR're fra 11 af landets ungdomsskoler igennem et vellykket todages seminar i starten af 2019. Resultatet kan I læse i denne pjece: "Sunde arbejdsfællesskaber".

Vi synes i al beskedenhed, at resultatet, indholdet og budskabet kan bredes ud til flere. Så god læsning.

En stor tak til de deltagende skoler.  
Tak til Storm!

*Jan Andreasen, formand for Ungdomsskolelærerne i Uddannelsesforbundet, 2019.*



Vi skal ændre den store fortælling om stress som noget entydigt ondt, vi skal flygte fra. Ifølge Storm Stensgaard er stress et livsvilkår, vi skal forholde os til på samme måde som kost, søvn og motion.

Det er jo heller ikke i sig selv gode eller dårlige størrelser, men livsvilkår og sundhedsdimensioner, vi kan forvalte mere eller mindre klogt.

Hvis vi ikke forholder os klogt til disse livsvilkår, kan prisen være sygdom og død. Men det kan også være underpræstation og mistrivsel, hvilket er langt mere udbredt.

Derfor handlede seminaret Sunde arbejdsfællesskaber om, hvordan vi bedst kan tackle arbejdspresset og udfordringerne. Eller sagt med andre ord: Hvordan vi kan have travlt på den bedst tænkelige måde. Det vil sige med færrest muligt forstyrrelser samt størst mulig arbejdsglæde og nærvær.

Og hvordan kan vi gøre det på en sund måde, som giver langtidsholdbare medarbejdere?

Det har deltagerne – efter oplæg fra Storm Stensgaards fem regler for korrekt travlhed – arbejdet med på seminaret, og pjecen er et resultat af dette arbejde.

I følge stressvidenskaben er der fem overordnede betingelser for at have travlt på den rigtige måde. Dem har Storm Stensgaard struktureret i Fem regler for korrekt travlhed.

## De fem regler for korrekt travlhed

### 1) Klarhed og tydelighed i opgaven

Det skal stå helt klart, hvad du skal lave, hvornår det er godt nok, og hvornår du har fri.

### 2) Balance mellem ansvar og indflydelse

Herunder en passende arbejdsbyrde.

### 3) Passende kompetence til den pågældende opgave

Ved større arbejdsmæssige ændringer – én ting ad gangen.

### 4) Passende anerkendelse

Det vil sige værdsættende forståelse fra leder, kolleger, familie og dig selv – ikke at forveksle med ros.

### 5) Begrænsning af ydre forstyrrelser

Snak, larm, mobning, beskeder og lignende.

De fem regler er på seminaret efterfølgende undersøgt i forhold til:

- Hvad ledelsen kan gøre
- Hvad den enkelte kan gøre
- Hvad kollegerne kan gøre

# Ledelse og arbejdsmiljø

*Hvordan kan den nærmeste ledelse prioritere (endnu) mere stressøkonomisk – det vil sige med tiltag, der mindsker indre og ydre forstyrrelser og frustrationer og forbedrer arbejdsro for ansatte som elever? Det var temaet for den første workshop på seminaret, og gruppernes svar og refleksioner kan måske tjene som inspiration.*

---

## Hvad kan ledelsen gøre for at sikre:

### 1) Klarhed og tydelighed i opgaven

Det medfører et stort ressourcespild, hvis der ikke er stor klarhed og tydelighed i arbejdsopgaven. Det gælder både i forhold til at foretage sig det forkerte, men især i forhold til at arbejde på en overbelastende måde uden nærvær og fokus: Man bliver hele tiden jagtet rundt af uvisheden og tvivlen.

## Derfor er det vigtigt, at ledelsen:

- **Er tydelig** omkring opgaven både i forhold til indhold og tidsramme. Det vil sige kvalificeret forventningsafstemning, gennemsigtighed og præcisering af krav. Hvem har fx arbejdsopgaverne: pædagoger eller lærere?
- Eksplicit **opfordrer til at henvende sig** ved tvivl, eller hvis medarbejdere føler sig udfordret i forhold til at løse opgaven.
- Har en **klart udmeldt forventning** til skolen – hvilken skole vil lederne have? – og til medarbejderne (også i forhold til pædagogisk tilgang).
- Sætter god tid af til møder med den enkelte om stillede opgaver, så både leder og den enkelte medarbejder er enige om opgavens art og tidsforbrug.
- Sikrer kontinuitet i målsætningen og en rød tråd, der er tydelig og meningsfuld.

Det blev fremført, at det kan være svært at skelne mellem ledelsens og medarbejdernes opgaver, når arbejdsmiljøet er et fælles ansvar. Det skærper dog blot behovet for klarhed og tydelighed, når det overhovedet er muligt.

## Værd at overveje

### *Uddrag af gruppedeltagernes diskussioner og refleksioner*

- Der er klarhed om den store undervisningsopgave, men utydelighed om procedurer og indflydelse på elevspecifikke opgaver. Er det egentlig vores opgave, eller skal andre udføre det, fx psykologer, vejledere, konsulenter?
- Det giver utryghed, når vi ikke føler os sikre på, om opgavefordelingen er velovervejet, særligt når det kommer til udnyttelsen af arbejdstiden.
- Det giver uro, at vi ikke tror, vi kan nå vores opgaver, når der hele tiden kommer nye opgaver til.
- Tidligere var der hele tiden perioder, hvor man var presset, men nu er presset der konstant.
- Man kunne se kritisk på årsplanen og vurdere, om vi behøver gøre det hele.
- Der skal prioriteres. Umiddelbart tror vi ikke, at ledelsen vil uddelegere den kompetence, så i første omgang skal prioriteringen foregå hos ledelsen. Men hvem er det? Den lokale leder, områdelederen eller forvaltningen?
- Det er vigtigt, at ledelsen gentager udmeldingerne igen og igen, både mundtligt og skriftligt, og følger op med at spørge aktivt ind til medarbejdernes forståelse af opgaven, så der sikres højest muligt niveau af klarhed og tydelighed.

## 2) Balance mellem ansvar og indflydelse

*Det forstyrrer på mange måder, hvis medarbejderne og ledelsen selv påtager sig eller bliver pålagt større ansvar, end indflydelsen rækker.*

*Det værste er her dårlig samvittighed og utilstrækkelighedsfølelse, som så både dræber arbejdsglæde, motivation og på sigt præstationsevne.*



### Derfor er det vigtigt, at ledelsen sikrer:

- Tydelighed i forhold til, **hvornår der er medbestemmelse**, og hvornår der ikke er, så medarbejderne ikke bruger kræfter på at løfte et ansvar, de ikke skal eller kan løfte, og som de hverken har myndighed eller tid til.
- **Tydelighed om minimumskrav**, prioriteringer og muligheder for at slække på hvad, når der er pres på. Hermed begrænses frustrationerne over, at man ikke når det hele, og man løfter bedst muligt sit ansvar med den givne indflydelse.



- **Tydelig ansvarsdelegering**, som giver engagement og empowerment. Tid og rum til pædagogisk diskussion før beslutningstagning og et større arbejdsfællesskab mellem for eksempel ledere, lærere, vejledere. På den måde kan indflydelsen øges. Vi har måske en masse indflydelse, som vi i virkeligheden ikke udnytter.
- At **MED-systemet prioriteres**. Der skal være dialog om opgaveoversigt og ansvarsområder.
- At **kerneopgaven prioriteres**.

## Værd at overveje

### *Uddrag af gruppedeltagernes diskussioner og refleksioner*

Det har konsekvenser for balancen mellem ansvar og indflydelse, at topledelsen er politikere, som måske er valgt i kortere perioder. Her er det skoleledelsens opgave at sikre en vis gennemsigtighed og forståelse for arbejdsvilkårene. Dermed begrænses frustrationer, som måske bliver rettet de forkerte steder hen.



### 3) Passende kompetence

*Er folk klædt korrekt på, og bliver deres evner brugt meningsfuldt i forhold til, at målgruppen har ændret sig dramatisk de seneste år?*

*Ungdomsskolerne er nu i højere grad specialskoler med klasser fyldt med elever, der har ADHD, autisme, er kriminalitetstruede og lignende. Oveni kommer der løbende nye udfordringer til, man ikke har været vant til og ikke fagligt og kompetencemæssigt altid er klædt på til.*

#### Derfor er det vigtigt, at ledelsen sikrer:

- **Opgradering af medarbejderne**, da behovet for kompetencemæssig opgradering er udtalt.
- **Balance mellem ansvar og indflydelse samt gennemsigthed**, så frustrationer begrænses hos medarbejderne over ikke at kunne løfte det store ansvar, som man tidligere kunne.
- **At folk føler sig klædt på til opgaven**, eller at de bliver det.
- At der er øje for, hvilke medarbejdere der har **uudnyttede kompetencer** og udviklingsmuligheder, og bringer dem i anvendelse.
- At der bliver holdt **gode MUS-samtaler** med fokus på disse ting.
- Muligheder for **praktiske løsninger**, så pressede medarbejdere kan få styr på arbejdsopgaver ad hoc – fx gennem en undervisningsfri dag/hjemmearbejdsdag.
- En **rød tråd i målsætningen** og justering af målsætningen.



## Værd at overveje

### *Uddrag af gruppedeltagernes diskussioner og refleksioner*

Den lokale leder er altid villig til at hjælpe med at løse prioriteringsproblemer eller for mange opgaver, men lærerne er dårlige til at gå til lederen for at bede om hjælp. Det er ikke sjovt at sige, at man ikke kan klare sine opgaver.

Løsningen er italesættelse og legitimering. Det vil sige en åben arbejdskultur, hvor det er naturligt at bede om hjælp, hvor ledelsen er både åben og meget tydelig om, at nye arbejdsvilkår og betingelser kræver nye kompetencer, og at det er legitimt at vise usikkerhed.

## 4) Passende anerkendelse

*Ledelsen skal sikre motivation, arbejdsglæde og arbejdsflow. Det skal ikke ske gennem ros, men kvalificeret anerkendelse.*

### Ledelsen kunne:

- Sende julekort med **individuel anerkendelse**.
- Anerkende ved fællesmøder eller i skriftlig korrespondance.
- **Spørge nysgerrigt ind til den enkelte** og derigennem vise anerkendelse.
- Prioritere tiden til at **observere den enkelte**, også i undervisningen, så anerkendelsen bliver ægte, ikke tom ros
- Italesætte og oparbejde en **kultur**, hvor det er **vigtigt at interessere sig for hinanden**.



## 5) Begrænsning af forstyrrelser

Ledelsen skal sikre, at strukturelle og tekniske afbrydelser begrænses.

### Ledelsen kunne:

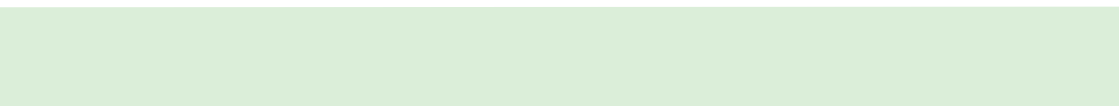
- Implementere en foranstaltning i form af skilt/høreboffer, farvetrekant eller lignende, der kan støtte afskærmning af medarbejderne og **sikre dem arbejdsro**.
- Implementere forskellige tiltag, der også sikrer arbejdsro. For eksempel et mindre arbejdslokale, hvor man kan tale, forberedelsesrum uden snak samt muligheden for hjemmearbejdsdage.
- Sikre, at det er **i orden at sige fra** i forhold til larm og afbrydelser.
- Oprette og håndhæve '**færdelsesregler**', så balancepunktet mellem arbejdsro og stimulans rammes bedst muligt: Hvornår, hvor og hvordan forstyrrer og afbryder og taler vi med hinanden?
- **Strømline informationsflowet** i form af for eksempel ugentlige møder eller morgenmøder, så der er færre gentagelser og afbrydelser.
- Overveje, om og hvordan de mange **afbrydelser i de faste aktiviteter skal begrænses**. Afbrydelser kunne være Headspace, rollemøder, besøg fra fritidsundervisningen, sundhedscheck, informationsaften, besøgsdag, kombidag og meget andet.

# Hvad kan medarbejderen gøre for at støtte ledelsen?

*Medarbejderen kan også selv være med til at støtte ledelsen i at skabe det korrekte arbejdsmiljø med bedst mulig arbejdsro.*

## Den enkelte medarbejder skal:

- Se sig selv som **en aktiv medspiller** i forhold til ledelse og kolleger, i forhold til stillede opgaver og arbejdsmiljøet på skolen.
- Også tage et medansvar, hvis man føler sig overset eller misforstået. Man kan altid bruge tillidsmandssystemet (TR, AMR) til at blive set og hørt.
- Have **fokus på**, hvornår vi **forstyrrer hinanden** i det daglige. AMR og TR vil gerne understøtte, at den enkelte medarbejder nogle gange går direkte til ledelsen.
- Gøre **ledelsen tydeligt opmærksom på ting**, man er **utilfreds med**, og **give forslag til løsninger**.



## Hvad gør ledelsen allerede godt?

*I det følgende har gruppedeltagerne givet helt konkrete bud fra deres egen dagligdag på ting, som ledelsen allerede gør, der virker godt. De kan måske tjene til inspiration for andre.*

- Holder **korte morgenmøder**. Det virker godt i forhold til at få overblik.
- Holder månedlige **dialogmøder** mellem TR og ledergruppen. Det skaber grobund for godt samarbejde i vanskelige situationer.
- Har **dialogproces** om APV, italesættelse og opfølgning med fokus på, at **arbejds miljø er et fælles ansvar**.
- Holder **altid døren åben**. Der skal være tid til snakken.

**Arbejds miljøet er en ongoing proces  
– den starter forfra hver dag**

# Kollegerne og de gode vaner

*Hvilke vaner kan ved fælles hjælp styrke og vedligeholde en sund arbejdskultur? Hvor ligger det personlige ansvar – og hvad er et fælles anliggende? Det blev diskuteret i den anden workshop.*

---

## Det personlige ansvar

*Hvad kan man forvente af den enkelte medarbejder eller leder i forhold til personlig mental hygiejne, hvis et stærkt arbejdsfællesskab skal kunne opnås og vedligeholdes?*

**Her nævnte grupperne følgende:**

- Alle har et **personligt ansvar** i forhold til professionalismisme og ordentlighed samt har en positiv indstilling. Den enkelte skal påtage sig medansvar for et godt arbejdsfællesskab.
- Det bør italesættes, at man skal bidrage positivt på sin arbejdsplads.
- **Aftaler skal overholdes.**
- Vi har som udgangspunkt **et ideal for hele organisationens ansatte**: I grundformen skal de være friske, udhvilede, veloplagte. De skal være nærværende og ved konflikter bruge de rigtige håndteringsredskaber. Vedkommende skal have en professionel distance, et positivt tankesæt, være løsningsorienteret og have et åbent mindset. **Lederen skal sætte en ramme for**, hvad der forventes. Denne ramme tager ideelt set udgangspunkt i en proces, der har involveret medarbejderne.





## Det fælles ansvar

*Hvordan kan kollegerne hjælpe og støtte hinanden – både i forhold til den enkelte og fællesskabet – fx i form af anerkendelse, påmindelser, rollemodeller og lignende? Også det blev diskuteret i grupperne og mundede ud i følgende forslag:*

### Kollegerne kan:

- **Bruge hinanden** til planlægning og forberedelse.
- Huske at fortælle den **positive historie**.
- **Bruge TRIO** til at tale om, hvad der rører sig i huset blandt medarbejderne.
- Bruge **sekundære og primære omsorgspersoner**. Det vil sige, at man har en enkelt eller to kolleger, som man er trygge ved, der holder øje med en og tager sig af en eller tager problemet med videre til ledelsen.

## Et godt råd

Både ledelse og kolleger bør skrive regler og aftaler i "fredstid" og følge op i fredstid. Det vil sige, at man vælger tid og sted, som ikke er midt i en diskussion eller konflikt, men hvor sandsynligheden for et frugtbart udbytte er maksimalt.



# Hvad kan kollegerne gøre for at sikre:

## 1) Klarhed og tydelighed

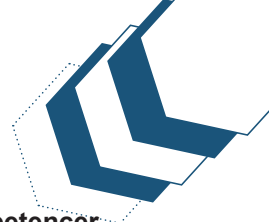
- Være **tydelige** i egne udmeldinger indbyrdes.
- Få **gjort noget** ved det **med det samme** – ikke gå og brokke i krogene.
- **Bruge TRIO.**
- Lave **klare aftaler** mellem kolleger og sikre, at de aftaler, der er lavet, bliver overholdt, så konflikter undgås.
- Lave klare **aftaler** angående **brug af mobiltelefoner, rygning, forberedelseslokalet m.m.**
- Lave klare **aftaler** om, hvordan og hvornår man **afbryder hinanden.**

## 2) Balance mellem ansvar og indflydelse

- Italesætte kollegialt, hvilke konkrete **dilemmaer** der er forbundet med at finde **balancen mellem ambitioner og ressourcer.** En løbende åben dialog om, hvornår det er godt nok.
- Bidrage til at sikre en **fair fordeling af arbejdsopgaverne** mellem kolleger.
- Sikre **solidaritet** – alle vil gerne have travlt, hvis alle har travlt.
- Være **åbne om opgaveoversigten.** Man kan både italesætte, at man har for lidt at lave og for meget. Det skal være legalt at spørge om hjælp til sine opgaver.

## 3) Passende kompetence

- **Sige**, hvis man **ikke føler sig klædt ordentlig på**, og få det sagt til rette vedkommende – kolleger eller ledelse (ved MUS-samtale).
- Legitimere **midlertidig inkompetence**, det vil sige skabe en kultur, hvor det er ok at indrømme som noget naturligt, at man lige har brug for at blive klædt bedre på.



- Være nysgerrige og **spørge ind til hinanden, afdække kompetencer**, der med fordel kan komme i spil.
- Blive og være **gode til at sparre** med hinanden, få kompetencerne i spil indbyrdes, udnytte hinanden – også gerne i uformelle sammenhænge.

#### 4) Passende anerkendelse

- Oparbejde en kultur, hvor der er **gensidig interesse** for hinandens arbejdsopgaver og praksis.
- Øve sig i at **få det sagt**.
- Huske at **anerkende kollegers** indsats.
- **Skelne mellem ros og kvalificeret** anerkendelse, der er konkretiseret og baseret på egentligt kendskab.
- Dyrke en **bred kollegial anerkendelse**, så man husker alle, og så ingen bliver ophøjet på en piedestal.

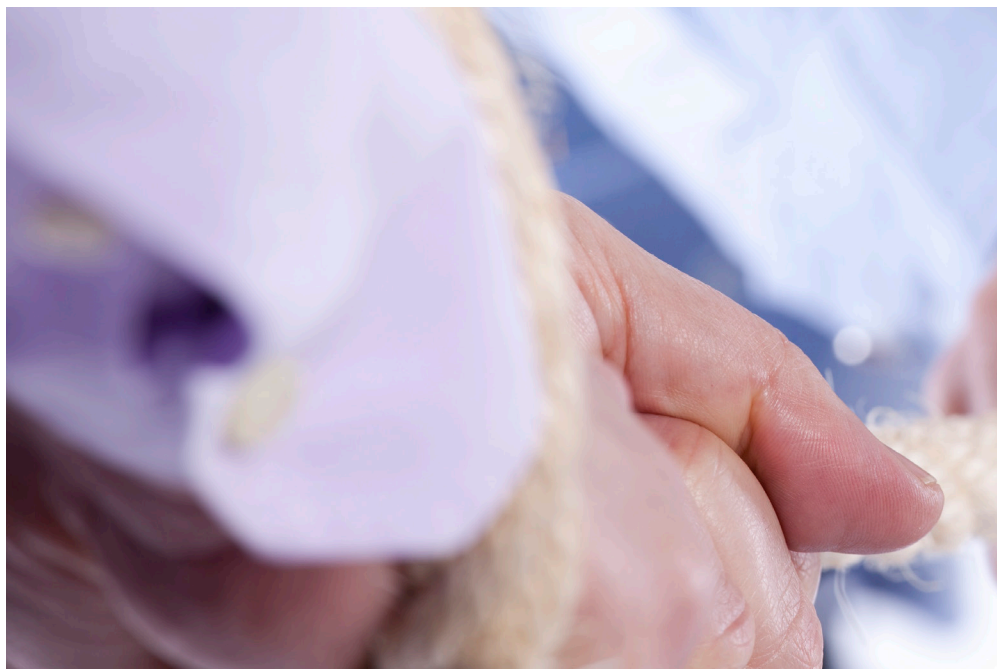
#### 5) Begrænsning af forstyrrelser

- Tage fælles dialog om at **sikre arbejdsro**. Eventuelt implementere praktisk løsning (for eksempel grønt, gult og rødt signal/høre-værn eller lignende i forhold til forstyrrelser).
- **Respekt** den enkelte **kollegas arbejdsmetoder/arbejde**.
- Huske, at **uenigheder godt kan diskuteres**, men på rette tid og sted.
- Huske at bruge de **muligheder, der er for gode arbejdsvaner** – både fysisk og psykisk – som medarbejder/kollega.
- Italesætte, forventningsafstemme, **følge op**.

## Hvad gør kollegerne allerede godt?

*I det følgende har gruppedeltagerne givet helt konkrete bud fra deres egen dagligdag på ting, som kolleger allerede gør, der virker godt – og som måske kan give god inspiration til andre.*

- De arbejder **løsningsorienteret** og finder konkrete løsninger på ad hoc-udfordringer.
- De holder en **god og positiv tone** på lærerværelset.
- De har **flow** i arbejdsgangen.



- De udviser **rummelighed** i forhold til de forskellige mennesker i ungdomsskolen.
- De er gode til at få folk til at **grine** sammen.
- De er gode til at **se den enkelte elev**.
- De er gode til at gøre det fantastisk, ud fra de rammer der er.



# Hvilke vaner skal præge Uddannelsesforbundet for fremtiden?

*Hvilke idealer, principper, skikke, talemåder og huskeregler skal man arbejde for i Uddannelsesforbundet for at sikre et fortsat godt arbejdsmiljø? Det blev vendt på seminaret og mundede ud i følgende forslag.*

---

- Man skal huske, at et godt arbejdsmiljø er et **fælles ansvar**.
- Man skal prioritere at **fortælle den gode historie**, og Uddannelsesforbundet skal være med til at italesætte denne.
- Man skal løbende **arbejde med Mindset** – både overfor elever og medarbejderne. Growth Mindset/Fixed Mindset.
- Det er vigtigt at gentage arbejdet med det sunde arbejdsmiljø i det daglige arbejde på skolerne. Og det er nødvendigt hele tiden at forholde sig til spørgsmålene som en **fortløbende proces**, og som en organisme, der skal passes og plejes for at trives.
- Man skal løbende have en **dialog** på den enkelte arbejdsplads om det gode arbejdsmiljø.
- Man skal oprette en **task force**, der kan fastholde det løbende arbejde med et fremtidens bæredygtigt arbejdsmiljø.

# Følg op!

Vaner er svære at ændre, men vigtige at gøre noget ved.

De er rygraden i den kultur, som altid vil være stærkere end en smart strategi. Derfor er kunsten at fastholde, gentage og følge op på kulturændringer og få alle medlemmer motiveret.

Vi skal sammen og vedvarende løfte ansvaret for at kunne gå glade på arbejde og glade hjem fra arbejde.

Vi skal udføre meningsfuldt arbejde på en måde, hvor man har korrekt travlt i kraft af passende arbejdsro og muligheden for med nærvær og omhu at foretage sig én ting ad gangen.

Det giver sunde arbejdsfællesskaber.



uddannelses  
forbundet



Udover Storm Stensgaard, forfatter og stressrådgiver, deltog formanden for Sektionen for ungdomsskolelærere i Uddannelsesforbundet, Jan Andreasen samt følgende skoler med repræsentanter for ledelse, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter:

- Aabenraa Ungdomsskole
- Aalborg Ungdomsskole
- Albertslund Ungdomsskole
- Faaborg Ungdomsskole
- Gladsaxe Ungdomsskole
- Herning ungdomsskole
- Hjørring Ungdomsskole
- Holstebro Ungdomsskole
- København Ungdomsskole
- Rødovre Ungdomsskole
- Tønder Ungdomsskole
- Viborg Ungdomsskole

september  
2019