

Skolelederens psykiske arbejds miljø

Psykisk arbejdsmiljø på skoler



Indhold

Forord	side 3
Introduktion til ledelse og arbejdsmiljø	side 4
Vilkår for skoleledelse	side 6
TEMA: Vilkår og strategi – at overkomme og at ændre	side 9
TEMA: Medarbejderkulturer i skolen – at lede lærere	side 11
TEMA: Tid og prioriteringer	side 14
TEMA: Arbejdsbelastninger og stresshåndteringer	side 17
TEMA: Personlig udvikling og karriere	side 20
TEMA: Alenehed og ensomhed	side 22
TEMA: Hvad er ledelse egentlig?	side 24
Hvis man vil vide mere	side 26

Serien *Psykisk arbejdsmiljø på skoler* er udarbejdet af Kroghs Forlag for Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning
Kroghs Forlag A/S, Chr. Hansens Vej 3, 7100 Vejle
Tlf. 7582 3900, fax 7582 3271
www.kroghsforlag.dk
kf@kroghsforlag.dk

Kan købes hos Videncenter for Arbejdsmiljø, tlf. 3916 5230 eller
www.arbejdsmiljobutikken.dk. Hæftet kan også downloades fra
www.arbejdsmiljoweb.dk

Grafisk produktion: Marianne Hofman, LayoGRAF, Juelsminde
Tryk: Jørn Thomsen Offset A/S
ISBN 87-90998-96-0

Projektleder: Bente Deichmann
Forfatter: Annemette Digmann og Lone Nordskov Nielsen
Redaktion: Signe Holm-Larsen, Kroghs Forlag

Medlemmer af Branchearbejdsmiljørådets programstyregruppe
"Psykisk Arbejdsmiljø på Skoler":

Henrik Billehøj, Danmarks Lærerforening
Michael Rasmussen, Lederforeningen – DLF
Jens Vadet Poulsen, Frie Grundskolers Fællesråd
Henning Frantzen, Københavns Kommune
Preben Meier Pedersen, KL
Ebbe Kærn, Undervisningsministeriet
Bjarne Jørgensen, Frie Grundskolers Lærerforening
Jens Aage Hansen, AC

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af dette hæfte eller dele deraf er uden forlagets skriftlige samtykke ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

Forord

Med dette hæfte sætter Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning fokus på, hvordan ændrede funktioner og opgaver i skolen har betydning for skoleledelsens psykiske arbejdsmiljø.

Skoleledelsens arbejdsvilkår både i grundskolen og i de gymnasiale ungdomsuddannelser, på erhvervsskolerne og i voksenuddannelserne foregår i et krydspres af forventninger fra brugere og aftagere. Skolens interessenter er mange, bl.a. elever, forældre, lokalpolitikere og samfundet generelt. Alle parter har forventninger til skolens virksomhed. Dette krydspres mellem forskellige interessenter og interesser er ikke specielt for skoleledelse, men et basisvilkår for al ledelse. Netop krydspreset danner grundlag for lederens dialog med interessenterne og for egne refleksioner, afvejninger og beslutninger.

Når man skal arbejde under krydspres, må man skabe sig et ledelsesrum. Det er forudsætningen for, at skolelederen kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø ikke alene for skolens medarbejdere, men også for sig selv som leder. Et vigtigt led heri er, at skolens organisatoriske fordeling af ansvar og kompetence er klar, at visioner og mål for skolens virksomhed står tydeligt, og at lederen er dedikeret til ledelsesopgaven.

Lederens refleksioner over eget psykisk arbejdsmiljø kan føre til en opgivende holdning over for krydspresets tyngde. Det er hæftets formål at modvirke dette ved at give anvisninger på, hvad man som skoleleder selv kan gøre for at bedre sit psykiske arbejdsmiljø, fx ved at skabe sig handlemæssigt

frirum, så man opnår flere og bedre resultater og øget arbejdstilfredshed.

Hæftet præsenterer en række konkrete temaer, som påvirker skolelederens psykiske arbejdsmiljø, bl.a. håndtering af praktiske og politiske vilkår for skoleledelse, arbejdsbelastninger og stress samt egen professionel og personlig udvikling. Til alle emner er knyttet cases og refleksionsspørgsmål, som belyser dialogfremmende aktiviteter og arbejde med udviklings- og handlingsplaner.

Hæftet indgår i en serie om *Psykisk arbejdsmiljø i skolen*, hvoraf de første fire handler om grundskolen:

- *Teamarbejde i skolen*
- *Nye roller i skolen*
- *Konflikter i skolen*
- *Vold i skolen*
- *Teamsamarbejde i de gymnasiale uddannelser*

Tilsammen tager seriens hæfter fat i nogle væsentlige og forbundne hjørner af skolers psykiske arbejdsmiljø og giver skoleledelse og medarbejdere inspiration til at arbejde med det område, som er mest aktuelt for skolen – evt. det område, som i arbejdspladsvurderingen (APV) har vist sig at være dominerende.

Det er håbet, at hæftet *Skolelederens psykiske arbejdsmiljø* vil kaste fornyet lys over de muligheder, som øget viden om ledelsesopgaven giver for at udvikle det psykiske arbejdsmiljø.

**Branchearbejdsmiljørådet
Undervisning & Forskning**

Introduktion til ledelse og arbejdsmiljø

Som leder har man ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Som leder og som menneske har man også ansvaret for sit eget psykiske arbejdsmiljø. Lederen har således et dobbelt ansvar, der består i både at kunne tage hånd om sit eget arbejdsmiljø og hele arbejdspladsens arbejdsmiljø. Og da man som leder er rollemodel for medarbejderne, ligger der en vigtig pointe i, at kun når man som leder kan tage vare om sit eget arbejdsmiljø, er man i stand til at tage vare på andres.

Ledere skal leve op til mange forskellige forventninger og er udsat for dilemmaer og krydspres. De ledere, der kan rumme, at ledelse er et arbejdsområde, der kun er meget lidt reguleret og kendetegnet ved de mange forskellige interessenters ønsker og interesser, er i stand til at skabe det bedst mulige arbejdsmiljø for dem selv og deres medarbejdere.

Det er en grundlæggende antagelse, at man må kunne lede sig selv, hvis man skal være leder for andre. Det betyder, at man grundlæggende må være så meget i balance med sig selv, at man ikke lader sig vælte af usikkerheden, tvivlen og de mange paradokser.

En anden antagelse er, at den eneste, man kan lave om på, er – sig selv. Man kan således ikke skyde skylden for et dårligt arbejdsmiljø på andre. Vi har alle et ansvar. Det betyder, at lederen i handling må demonstrere, hvordan han eller hun sikrer sig det bedst mulige arbejdsmiljø. Det værste, man kan gøre, er at overlade ansvaret til andre.

En tredje antagelse er, at man ved at være positiv, ved at fokusere på muligheder frem for på begrænsninger og ved at være anerkendende over for sine omgivelser får et langt bedre arbejdsmiljø både for sig selv og andre.

Ledelse

Ledelse er et mangfoldigt begreb, og på trods af snart 100 års forskning i ledelse findes der stadig ingen entydig definition af begrebet – og det er måske meget naturligt, fordi ledelse er et fænomen, ledere og medarbejdere i fællesskab må "lede efter": Hvad skal ledelsesopgaven være hos os lige nu? Ledelsesudøvelsen på en mindre friskole med få ansatte er væsentlig anderledes end ledelse på en stor teknisk skole, ligesom ledelse på en selvejende institution under markedsvilkår er anderledes end på en kommunal folkeskole.

Men én ting er alle enige om, og det er, at ledelse har afgørende betydning for opgaveløsningen. Når ledelse på den ene side er af afgørende betydning, og det på den anden side er så uklart, hvad det egentligt består af, så stiller det de enkelte ledere over for en række valg – nemlig at finde ud af, hvad ledelse så er, og måske især, hvad ledelse IKKE er. I dag er de fleste enige om, at det er de fagprofessionelle, der er bedst til at være ledere i de fagprofessionelle miljøer, hvis – og kun hvis – der tilføres lederne den nødvendige viden om ledelsesfaget. Hvad der kendetegner god fagprofessionel ledelse, findes der imidlertid ingen sikker viden om. Det er i høj grad overladt til den enkelte leder at finde ud af det.

Hvis man som leder løser de opgaver, der kommer forbi, i den rækkefølge de kommer forbi, så risikerer man for det første at få vældig travlt, og for det andet at beskæftige sig med opgaver, der ikke har ret meget med ledelse at gøre. Derfor er det vigtigt, at man for sig selv og sammen med lederteamet, med forvaltningschefer, bestyrelse og medarbej-

dere finder ud af, hvad ledelsesopgaven aktuelt skal bestå i – og hvilke opgavetyper man skal holde sig langt fra.

Jo mere usikker man er, og jo mere uklare rammerne er, jo mere travlt får lederen. Hvorimod klarhed og tydelige valg er til fordel for de overordnede strategiske opgaver.

Ledelse er således både et konstituerende og et relationelt fænomen. Lederens personlige egenskaber er afgørende, men de kommer først til udtryk i samspil med andre. Det gode lederskab viser sig først, når lederen får følgeskab fra medarbejderne.

Psykisk arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø udgøres både af de påvirkninger, der sikrer den daglige trivsel, og af de elementer, der kan indebære en risiko for en psykisk helbredsforringelse. Det er ikke et individuelt spørgsmål om lederens eller medarbejderens psykiske forudsætninger eller nuværende livsvilkår, men

om de påvirkninger, der skyldes indretningen af den arbejdssituation, man skal fungere i. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på de risikofaktorer af psykosocial karakter, der kan være i forbindelse med arbejdets organisering, arbejdstidstilrettelæggelse, rolleklarhed, rollekonflikter og tidspres.

For en skoleleder er der en lang række risikofaktorer, der er bundet op på skolen som organisation og på de vilkår, der er for ledelse i den aktuelle skoleform og den aktuelle skole. Samtidig med at der er en lang række faktorer, der er generelle for skoleledelse og ofte for ledelse generelt, og som det er inden for lederens rækkevidde at have afgørende indflydelse på.

I det følgende beskrives først nogle grundlæggende vilkår for skoleledelse. Herefter følger en beskrivelse af en række ledelsesdimensioner i form af temaer, der udgør potentielle risikofaktorer for skoleledere. Hvert tema er illustreret med en case fra en skoleleders hverdag og suppleret af nogle anbefalinger og refleksionsspørgsmål.

Temaer i skoleledelse

- **Vilkår og strategi – at overkomme og at ændre**
- **Medarbejderkulturer – at lede lærere**
- **Tid og prioriteringer**
- **Arbejdsbelastninger og stresshåndtering**
- **Personlig udvikling og karriere**
- **Alenehed og ensomhed**
- **Hvad er så ledelse?**

Vilkår for skoleledelse

Er skoleledelse noget særligt? Ja, det mener ledere af skoler, at det er. Spørger man læger eller vejfolk, så mener de ligeledes, at det er noget helt særligt at lede medarbejdere inden for deres område. De opfattelser er udtryk for, at ledelse både er et unikt og et generelt begreb. Der er nogle omgaver og vilkår, der er generelle, og som gælder for alle ledere, uanset hvor de er ledere. Ligeledes er der elementer, der er specifikke for det enkelte område. I det følgende gennemgås nogle af de specifikke elementer ved ledelse af uddannelsesinstitutioner.

De generelle ledelsesopgaver består dels af de overordnede strategiske opgaver, dels personaleledelse og endelig rammesætning og styring. For uddannelsesområdet har lederopgaverne ændret sig på den måde, at hvor lederne for et par år siden opfattede sig som pædagogiske ledere af skoler, er de i dag nødt til at opfatte sig som strategiske ledere af en organisation, hvis produkt er uddannelse. Det er tegn på, at ligegyldigt hvor man er leder, så er de overordnede, generelle ledelsesopgaver kommet til at fylde mere og mere.

Men skolen har selvfølgelig sin særlige kontekst. En del af den kontekst er, at skolen er en virksomhed, som vi alle har været kunder i.

Historier om skolen er altid godt stof. I forhold til skole eksisterer der en offentlig bedreviden. Alle har oplevelser fra skoletiden. Alle mener noget om skolen. Alle har ret til at mene noget om skolen. Alt, hvad der siges om skolen, er i en eller anden forstand rigtigt, fordi det baserer sig på individuelle oplevelser. Så det at arbejde i skoleverdenen er også at agere på en åben bane, hvor det er nødvendigt at være en god forsvarsspiller. Det er vilkår, der kan udgøre en belastnings- og en risikofaktor i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Også i forhold til medierne spiller dette en central rolle. Skolestof er godt mediestof, især når det drejer sig om fejl, utilstrækkeligheder og skandaler. De fle-

ste skoleledere har – med rette – en angst for den negative presseomtale, for at blive hængt ud i pressen. De fleste skoler er ofre for hurtige, endimensionale vurderinger af skoleformen, af skolen og af ledelsen. De kan være nationale eller internationale. Og det er selvfølgelig altid skolelederen, der må og skal stå til ansvar. Så kravene om at "klare sig", om "at stå distancen" og "vinde konkurrencen" er store.

Konkurrencen forstærkes yderligere af de senere års uddannelsespolitik, der har medført en langt højere grad af markedsmekanismer, bl.a. i form af taxameterstyring og med indførelse af frit skolevalg. Det har klart betydet øget konkurrence både mellem skoleformer og mellem skoler inden for samme skoleform. Det medfører et ekstra pres dels at skulle agere på markedsvilkår, hvor økonomien er usikker, dels at den skoleleder, der tidligere var kollega og en del af netværket, nu er leder af en konkurrerende virksomhed.

Skolerne har overhovedet et stort opmærksomhedsspektrum i form af aktører og interessenter. I nedenstående er de opstillet, vel vidende at ikke alle aktører er lige centrale for alle skoleformer:

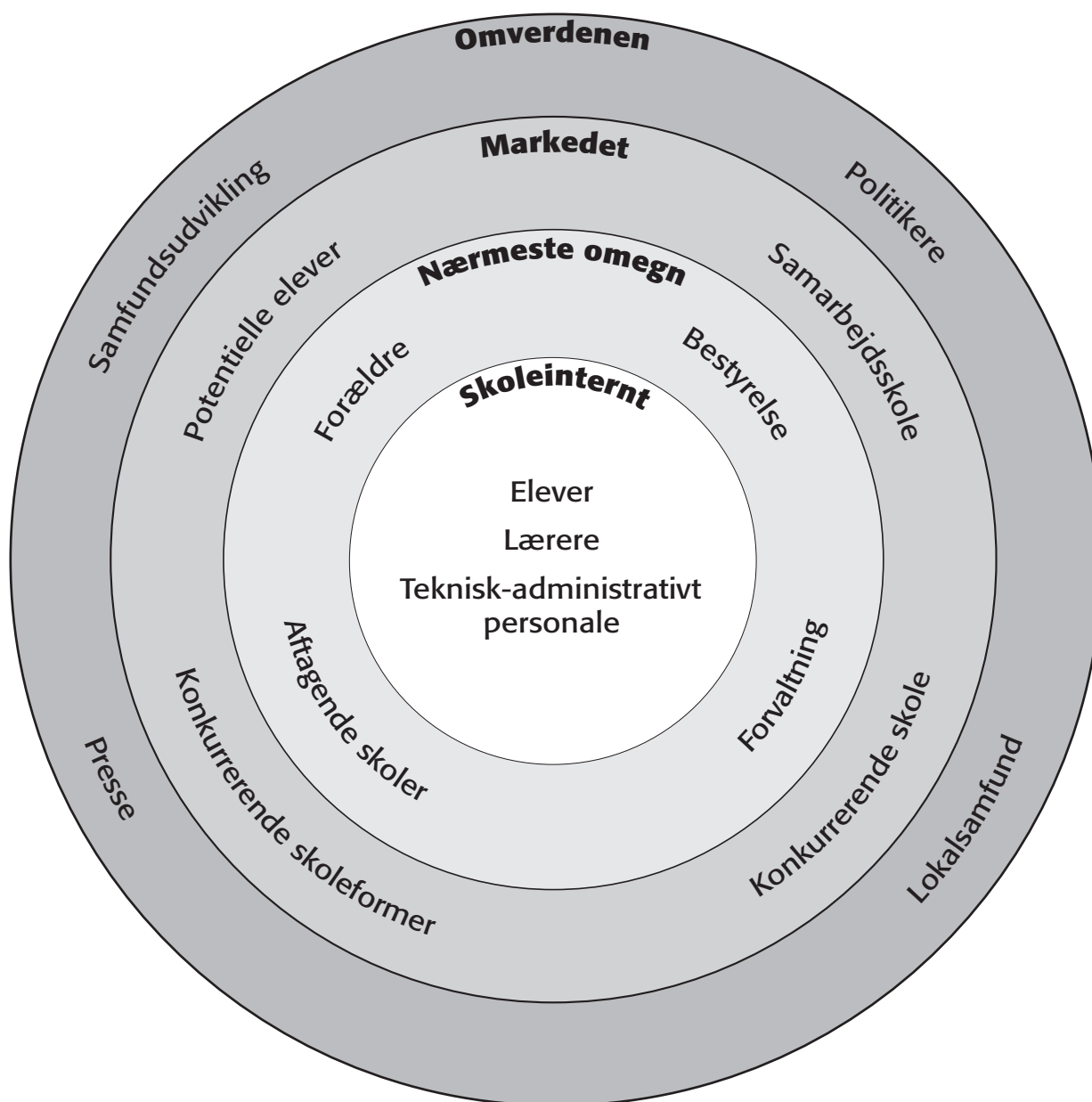
CASE 1: Når journalisten ringer

Mette havde en underlig fornemmelse, da hun havde lagt røret. Hun var netop blevet overfuset af en forælder, der var rasende over den introduktion, hans søn havde fået til gymnasiet. Især havde introduktionen ophidset ham.

Mette syntes ikke, hun kunne gøre andet end at lytte, men det var ikke nok. Faderen truede med at gå til pressen og fortælle, hvilket Sodoma og Gomorra skolen udsatte de unge mennesker for.

Dagen efter var Mette ikke at træffe, og den følgende dag kunne hun i det lokale dagblad se sig

(fortsættes s. 8)

Figur 1. Skolens interessenter og aktører

Omfanget af interessenter er omfattende, og det er udviklet betydeligt i de seneste årtier. I én forstand kan det opfattes som en kompleks og uoverskuelig kontekst, men det kan også opfattes som et frugtbart netværk.

Figur 1 illustrerer, at en væsentlig del af skolelederens arbejdsopgave er at indgå kvalificeret i dialog med brugere og interessenter på alle sider af skolen – ud over udfordringen i at styrke det fagligt-pædagogiske arbejde. Det betyder samtidig, at netop skolelederens kommunikative evner og kompetencer bliver særdeles vigtige.

selv og skolen hængt ud. Der var interview både med forældre og elever og også en notits om, at hun ikke havde været til at træffe for en kommentar.

Helhedsbilledet var ikke positivt – artiklen tegnede et billede af en skole, hvor der ikke var styr på ret meget.

Midt på formiddagen blev Mette indkaldt til møde med forvaltningen, der dels var rasende over, at artiklen var i avisen uden modkommentar, dels at Mette ikke havde forvarslet forvaltningen om henvendelsen.

Mette var noget rystet over det fur, hun havde fået, og sov ikke ret meget den nat.

De følgende dage var der yderligere fokus på det manglende tilsyn ved festerne, og nu begyndte lokalradioen også at tage sagen op. Mette blev interviewet både til avisen og i radioen, men det gik mildest talt ikke ret godt. I avisen fordrejede de hendes udtalelser, og hun virkede uforberedt i det direkte radiointerview.

På det førstkommende møde i rektorforsamlingen oplevede hun, at hendes kolleger undgik hende, og da forvaltningschefen tog sagen op som et eksempel på, hvordan man ikke skulle gøre, magtede Mette ikke at komme med indvendinger.

Er det overhovedet noget for mig at være leder i det her system? tænkte hun.

CASE 2: Når der blæser nye vinde

Søren var i sin tid blevet skoleleder som så mange andre – først nogle år som lærerrådsformand, derefter nærmest arvede han lederstillingen efter den gamle leder. Det var efterhånden mange år siden,

og han synes selv, han havde haft succes. Han var god til det administrative, og lærerne havde gennem årene tilsyneladende formået at levere en så god indsats, at det var yderst sjældent, at forældreklager nåede op til hans bord.

Det sidste par år havde han dog følt, at der begyndte at blæse andre vinde: Krav om virksomhedsplaner, mål- og rammestyrt og dokumentation af, at de pædagogiske metoder, der anvendtes, havde effekt.

I starten besvarede han ene mand omverdens krav ud fra sin viden og med den udsigt, han havde fra sit kontor, men at det var utilstrækkeligt, fik han hurtigt erfaret, da de karakterer, som skolen opnåede, blev offentliggjort på ministeriets hjemmeside. Det var tydeligt, at skolen lå blandt de allerdårligste i landet.

Søren kom i vildrede med strategien – han var ikke vant til at gå til forvaltningen med sin tvivl, og hans første handling var derfor at indkalde lærerne til møde og give dem en opsang: "Nu havde de haft det godt i mange år på grund af ham, så nu måtte de oppe sig, ellers..."

Hans næste initiativ gik på at indkalde forældrene til et orienteringsmøde for at orientere dem om, at skolen ganske rigtig var placeret lavt, når det gjaldt de opnåede karakterer, men at der ikke var grund til bekymring: "Den måde at sammenligne skoler på siger i virkeligheden ikke ret meget om, hvad eleverne rent faktisk har lært..." etc., etc.

Der gik et stykke tid, inden han opdagede, at flere og flere børn blev taget ud af skolen, og at både bestyrelsen og lærerne oftere og oftere kom i modsætning til ham.

Hvad sker der? tænkte han.

Til overvejelse – case 1

- **Hvad ville du have tænkt? Og hvad ville dit næste skridt være?**
- **Hvordan kan man som leder forberede sig på mødet med pressen?**
- **Hvad kunne Mette have gjort for at undgå den negative presseomtale?**

Til overvejelse – case 2

- **Kan Søren overhovedet redde denne situation og hvordan?**
- **Hvordan bliver du bedre til at "læse" dine omgivelser?**
- **Hvordan kan du tilrettelægge en forandringsproces, hvor flest muligt er med?**

TEMA

Vilkår og strategi – at overkomme og at ændre

Ledelse drejer sig om at kunne sætte en dagsorden og om at have overblik, samtidig med at man kan samarbejde til alle sider. Det kan af og til være nødvendigt med en uafhængig sparringspartner, hvis man skal kunne bevare førertrøjen.

Vilkårene for ledere har ændret sig – sådan opleves det i hvert fald af langt de fleste ledere. Hvor en skoleleder for et par år siden opfattede sig som pædagogisk og administrativ leder, så har kravene ændret sig til, at han eller hun i dag er strategisk leder af en pædagogisk virksomhed.

Det vil sige, at der måske er større ligheder end forskelle mellem ledere på uddannelsesområdet og alle mulige andre offentlige ledere. De er alle ledere af virksomheder!

Som nævnt er der dog det særlige vilkår omkring uddannelsesområdet, at alle har gået i skole og derfor har en mening om, hvordan en skole kan ledes. Uddannelsesområdet har derfor en enorm offentlig bevågenhed, og omtalen af skolerne i medierne er oftere negativ end positiv.

Samtidig er lederopgaverne mangfoldige – og det kan være svært at holde fyraften.

Redskaber:

- **Klargør dit ledelsesrum. Hvad har du indflydelse på, og hvad ligger uden for din indflydelse?**
- **Tag ansvaret på dig. Du er leder, og du har indflydelse på de vilkår og rammer, du er leder under.**
- **Koncentrer dig om det, du har indflydelse på, og fortæl din omverden, hvad du har mulighed for at gøre noget ved.**
- **Etabler strategiske rum, hvor du alene eller sammen med andre kan udforske udviklingsmuligheder og scenarier.**

Det kræver sin mand og kvinde at stille op til dette, men netop her er det nødvendigt, at lederen demonstrerer kompetence til at lede sig selv, ved, hvad han eller hun vil, og dermed bliver i stand til at stille krav til de mange interessenter, der gerne vil have indflydelse på skolen.

Gør lederen ikke det, bliver han eller hun "rumretningsforstyrret", og så er det et åbent spørgsmål, hvem og hvad der leder skolen.

Alle ledere på uddannelsesområdet refererer til en bestyrelse. Det er ikke lige let for alle at få denne direkte kontakt til brugerne via en bestyrelse til at fungere optimalt. Det er vigtigt at kende sit ledelsesrum, at få markeret grænsen, hvis den overtrædes, samtidig med at man er i stand til at udnytte de ressourcer, der ligger i at have en bestyrelse tæt på.

Der er brug for, at ledere leder – mere end de lader sig lede. Og at ledere får skabt sig det overordnede strategiske rum, hvorfra man kan overskue alle ledelsesopgaverne – også et godt stykke tid inden de bliver aktuelle.

CASE 3: Brug din bestyrelse aktivt

Karin registrerede over en periode på et halvt års tid, at hendes bestyrelsesformand begyndte at stille flere og flere konkrete krav til hende, og at hun i stigende grad ringede til hende om aftenen eller

i weekenden om ting, der skulle gøres. Mange af hendes forslag havde Karin svært ved at gennemskue: Hvad var det overordnede formål? Hvad var egentlig hendes ærinde? Det var spørgsmål, der for igennem hendes hoved. Nogle af hendes forslag var rent faktisk gode, syntes Karin, mens andre gik helt imod, hvad hun anså for at være visionen for skolen.

Karin havde uden held forsøgt at få formanden til at melde ud, om der var noget, hun var utilfreds med, eller om hun ønskede ændringer i deres måde at fordele arbejdsopgaver på. Men hun var utrolig veltalende, og Karin syntes, hun talte uden om. Hendes facon gjorde hende i øvrigt usikker.

Efter en periode valgte Karin at tage emnet op med den coach, forvaltningen havde stillet til lederens rådighed.

I den ramme fik hun mulighed for at gennemspille nogle af de samtaler, hun havde haft med formanden. Derved blev det klart for hende, at jo mere usikker hun blev, jo større uklarhed udstrålede hun, og at det sandsynligvis var det, formanden reagerede på.

Ved at opstille sine visioner og mål for det fremtidige samarbejde blev det klart for hende, hvordan hun kunne vende situationen. Hun inviterede formanden til et møde for at få drøftet de fremtidige spilleregler, og hvordan hun kunne sikre sig nogle vilkår, der var fremmende for opgaveløsningen.

Til overvejelse – case 3

- **Er det overhovedet muligt at ændre "magtforholdet" mellem formanden og Karin? Hvordan?**
- **Ville du også bruge coachen?**
- **Hvilke spilleregler ville du aftale med Karins formand? Og med din egen?**

TEMA

Medarbejderkulturer i skolen – at lede lærere

Personaleledelse i skolen omfatter grundlæggende to grupper af medarbejdere: teknisk-administrativt personale og lærere. De teknisk-administrative medarbejdere repræsenterer typisk en anden faglighed og et andet uddannelsesniveau end skolelederen. I den forstand er relationen mellem dem asymmetrisk, og ledelsesaspektet er tydeligt og opleves oftest som legitimt. Samarbejdet med det administrative personale er som regel tæt og opgavenært. Arbejdstiden erlægges primært på skolen: Når klokken er tre, er skolen befolket af ledelse og administration. Mange lærere opfatter da også ledelse og administration som ét, med følgende manglende opmærksomhed på ledelsen.

Gruppen af undervisere er oftest medarbejdere med samme uddannelsesmæssige baggrund som lederen selv. Relationen mellem leder og underviser er derfor som regel forholdsvis symmetrisk og

ledelsesaspektet ikke nødvendigvis tydeligt. Det forudsætter en markering fra ledelsens side. Det kan ske på mange måder, bl.a. ved at tydeliggøre mål og værdier og ved at uddelegere ledelsesopgaver. Sker der ikke en markering af ledelse, kan resultatet være manglende accept og endog modstand mod ledelse – og en skoleleder, der i stedet for at lede, nøjes med at servicere medarbejdere i forhold til opgave- og konfliktløsninger.

Ledere i skoleverdenen er typisk rundet af den samme skoleform, som de skal varetage ledelse for. Skolelederen er altså vokset ud af en given skole- og lærerkultur. Det betyder, at lederen kan have en særlig tilknytning, forståelse og indsigt i lærernes situation, og det præger lærernes forventninger til ledelse. Men leder og lærer er forskellige roller, og det er vigtigt, at lederen får markeret rolleskiftet – og får aflært noget af sin medbragte lærerkultur.

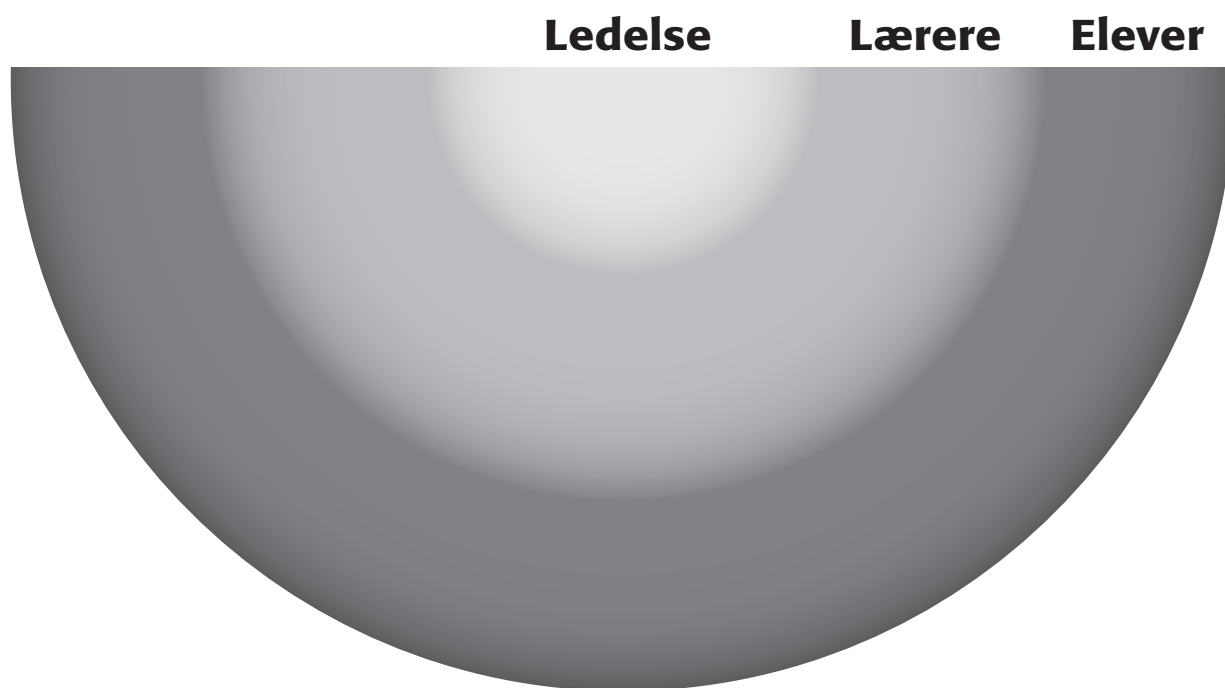
Redskaber:

- **Marker din rolle og dermed også distance og asymmetrien mellem dig og dine lærere – en professionel distance, der også rummer mulighed for nærvær og empati. Det gør det enklere for dig, din ledelse og dine medarbejdere.**
- **Vær opmærksom på, at når du leder lærere, leder du også ledere. Etabler en nysgerrig og respektfuld dialog med dem som ledere/teamledelse af klasser og hold.**
- **Deleger opgaver – også de sjove – ud til dine medarbejdere – både de pædagogiske og de administrative – og du bidrager til at udvikle deres organisatoriske kompetencer i forhold til følgeskab og medledelse.**
- **Undersøg sammen med dine medarbejdere, hvordan dit lederskab skal udspille sig, så du får det nødvendige følgeskab.**

Er markeringen ikke tydelig, betyder det uklarhed og utydelig ledelse, og det bliver belastende for hele skolemiljøet – og for lederen.

Lærere er medarbejdere, der i høj grad bruger deres personlighed, deres viden og indsigt både i faglig og i menneskelig forstand. I den forstand er de særlig udsatte og sårbare for feedback og kritik. Det forstærkes yderligere af, at den traditionelle lærerrolle og -arbejdsform har haft karakter af "den ensomme privatpraktiserende lærer". En rolle, der har meget til fælles med en lederrolle. Og scenen i klasseværelset har meget til fælles med en ledelses-scene.

Figur 2. Ledelsesscener i skolen



Den ledelsesscene, der udspiller sig i klasserummet er præget af kraftig asymmetri: Elevernes alder, situation, generation, kultur og værdier er tydeligt forskellige fra lærerens. Læreren har åbenlys kompetence, magt og kontrolfunktioner. En tydelig og markant lederrolle! Og det er ikke nødvendigvis enkelt for lærere at aflægge deres lederrolle for at indtræde i en medarbejderrolle over for skolelederen og skolen som helhed. De forskellige scener er ikke uafhængige af hinanden, men influerer og spejler hinanden. Så når lærere møder deres leder, siger det også noget om, hvordan eleverne møder deres lærer.

Lærernes opmærksomhed og kompetence er ofte på det fagligt-pædagogiske område. Skolen og skolelederen har brug for, at lærerne også besidder og udvikler en organisatorisk kompetence, der sætter dem i stand til at deltage i udviklingen og dannelsen af skolen, til at tage ansvar og medledelse for skolens udvikling og dermed også indtage en medarbejderrolle.

Lærerne har brug for lederskab – lederen har brug for følgeskab. Og i dét dynamiske samspil udvikler skolen sig.

CASE 4: Fra administration til ledelse

Efter et år som rektor på et gymnasium blev Peter mere og mere irriteret over, at lærerne altid omtalte ham og de to inspektorer som "administrationen". Og tilmed opfattede de ledelsen som dem, der gerne måtte tage sig af de kedelige administrative opgaver, hvis bare lærerne fik lov til at passe deres.

Det lå langt fra den opfattelse, Peter havde om ledelse. Han ville gerne kunne gøre en forskel, og det var i øvrigt også de forventninger, forvaltningen havde givet udtryk for, da han blev ansat.

Han tog derfor initiativ til en temaeftersmiddag, hvor emnet ledelse var sat på dagsordenen. Der var hyret en konsulent udefra til at hjælpe dialogen på vej, og lærerne blev i mindre grupper bedt om

at beskrive deres forventninger til den nye leder. Derefter blev de bedt om at beskrive de forventninger, som forvaltningen kunne tænkes at have til ledelsen.

Peter og de to inspektorer blev bedt om at beskrive, hvilke forventninger de havde til sig selv, hvilke forventninger forvaltningen havde givet udtryk for, og hvad de troede, lærerne forventede af dem som ledelse.

Inden gruppearbejderne blev fremlagt, beskrev konsulenten de udfordringer, som skolen stod overfor, og de krav, dette ville stille til ledergruppen.

Herefter fremlagde grupperne deres resultater, og de strittede naturligvis i alle retninger. Det blev klart for alle, at det ikke var nogen let sag at være leder, da forventningerne gik i alle mulige retninger og ofte var direkte modstridende.

Ved at sætte den fremtidige opgave for gymnasiet i centrum fik ledelsen og medarbejderne i fællesskab talt sig frem til, hvad ledelsen skulle gå ud på, og hvad der var Peters særlige opgaver for at sikre gymnasiet en plads i fremtiden.

Efter at denne fælles klarhed var skabt, var der ikke længere nogen, der omtalte Peter og hans ledelseskolleger som administratorer. Der var skabt en fælles forståelsesramme for den opgave, som ledelsen overordnet skulle varetage, og det betød en mere tydelig ledelse.

Til overvejelse – case 4

- **Er der noget i casen, der antyder, at Peters problemer er selvforskyldte?**
- **Er der på dit gymnasium en forståelsesramme for de opgaver, ledelse, lærere og administration skal udføre?**

TEMA

Tid og prioriteringer

Ledere har travlt – meget travlt! Mange ledere oplever det paradoks, at de på den ene side selv har råderum og kompetence til at prioritere den personlige arbejdstidstilrettelæggelse, men samtidig bliver

revet og flået i – og at mange arbejdsdage ender med, at dagens hovedopgave stadig ligger urørt ved almindelig arbejdstids ophør.

Figur 3. Skolelederens opgaver og relationer



I forhold til skolelederens psykiske arbejdsmiljø, stiller prioriteringen spørgsmålstejn ved, dels om der er en realistisk sammenhæng mellem krav og ressourcer, dels om man som leder nu har travlt med det rigtige. Om man har prioriteret hensigtsmæssigt og relevant.

Det er et karakteristisk træk ved skoleledelse, at lederen fagligt og menneskeligt ofte føler sig nært knyttet til skolens praksis, til undervisningssituationen og til eleverne. I nogle skoleformer er det endog en tradition, at lederen også skal praktisere undervisning. Når det er sådan, bliver ledelsesfeltet meget bredt, stort – og meget krævende. Men også en skoleleder må "kill her darlings".

Mange ledere værdsætter og praktiserer en "åben-dørs-politik", dvs. at lærere og måske også elever altid kan dumpe ind og få hjælp. Denne

politik kan være vigtig for lederens relation til lærerne, men prisen er høj i forhold til at tilrettelægge dagligdagen, gøre sager færdige og tænke strategier igennem.

Undersøgelser viser, at mange skoleledere skifter aktivitet op til 40 gange på en arbejdsdag. En stor del af disse skift er ikke planlagte, men har mere karakter af "brandslukning". Derfor er det vigtigt, at man finder den rette balance mellem opgaverne som "hjælper", "brandmand" og leder.

Redskaber:

- **Før dagbog i en periode over, hvordan dit daglige tidsforbrug ser ud i forhold til opgaver og i forhold til relationer.**
- **Vurder, om du er tilfreds med fordelingen. Hvis du ikke er tilfreds, så sæt dig afgrænsede mål for ændring af din faktiske prioritering af din personlige arbejdstid.**
- **Arbejd med at finde din egen balance mellem planlægning og plads til spontanitet og uforudsete hændelser.**
- **Indlæg pauser i din dag, som kun er til dig.**
- **Skab refleksionsrum for dig selv – et lystigt eller smukt skilt til din kontordør om, at her tænkes tanker – strategisk ledelse kræver tid og "tænkerø".**
- **Afsæt også tid til at gøre noget for dig selv, som giver dig energi og overskud – kunst eller fitness eller ... Det er godt for både dig, din ledelse og din organisation.**
- **Find tid til at hente inspiration andre steder – hos andre ledelseskolleger, i skoleverdenen eller ...**
- **Få fat i en sparringspartner, der kan hjælpe dig med at få overblik over og prioritere mellem de mange opgaver.**

CASE 5: Ledelsesrum og brandslukning

Efter 4 år som mellemlider på en teknisk skole oplevede Jørgen, at den del af hans lederopgave, der drejede sig om "brandslukning" voksede og voksede. Hver gang, han bevægede sig ud på gangen eller kom forbi personalekantin, var der lærere, der greb fat i ham for at få hjælp til at løse det ene eller det andet problem. Efterhånden fyldte de opgaver mere end halvdelen af hans arbejdsdag, og det betød, at det blev vanskeligt for ham at nå de ledelsesopgaver, som han oprindeligt var ansat til at løse.

En aften efter en tenniskamp brokkede han sig til sin makker over, at han blev flået i fra alle sider, og at det blev værre og værre. Kammeraten nøjedes ikke med at tilslutte sig brokkeriet. Han spurgte Jørgen, om han havde tænkt over, hvad det var i hans adfærd, der fik medarbejderne til bruge ham på netop den måde.

Det var et af de bedste spørgsmål, Jørgen længe havde fået. I første omgang kunne han slet ikke

svare, og spørgsmålet blev ved med at tumle i hans tanker.

Efter et par dage kom han i tanker om det indlysende svar: Så længe han blev ved med at løse opgaverne for medarbejderne, ville de jo blive ved med at bede ham om at gøre det!

Da Jørgen næste gang blev standset af en medarbejder, der gerne ville have hjælp, svarede han: "Jeg vil gerne hjælpe dig; hvad kan jeg gøre for, at du selv kan løse opgaven?" Efter at have svaret sådan et par gange, lagde Jørgen mærke til, at hans brandslukningsopgaver svandt ind til næsten ingenting, så han i højere grad kunne koncentrere sig om de ledelsesmæssige opgaver.

Der gik dog ikke lang tid, før Jørgen fik lidt dårlig samvittighed over at affeje sine medarbejdere på den måde, og han iværksatte en lille undersøgelse for at se, hvordan medarbejderne havde oplevet det. Til hans store overraskelse var der almindelig tilfredshed hos medarbejderne. De oplevede det oven i købet som en gevinst at have fået øget ansvar og dermed øget kompetence.

Til overvejelse – case 5

- Kan du genkende billedet? Og gik det lige så nemt for dig?
- Hvad har du gjort for at vedligeholde og udbygge din frihed til ledelse?

TEMA

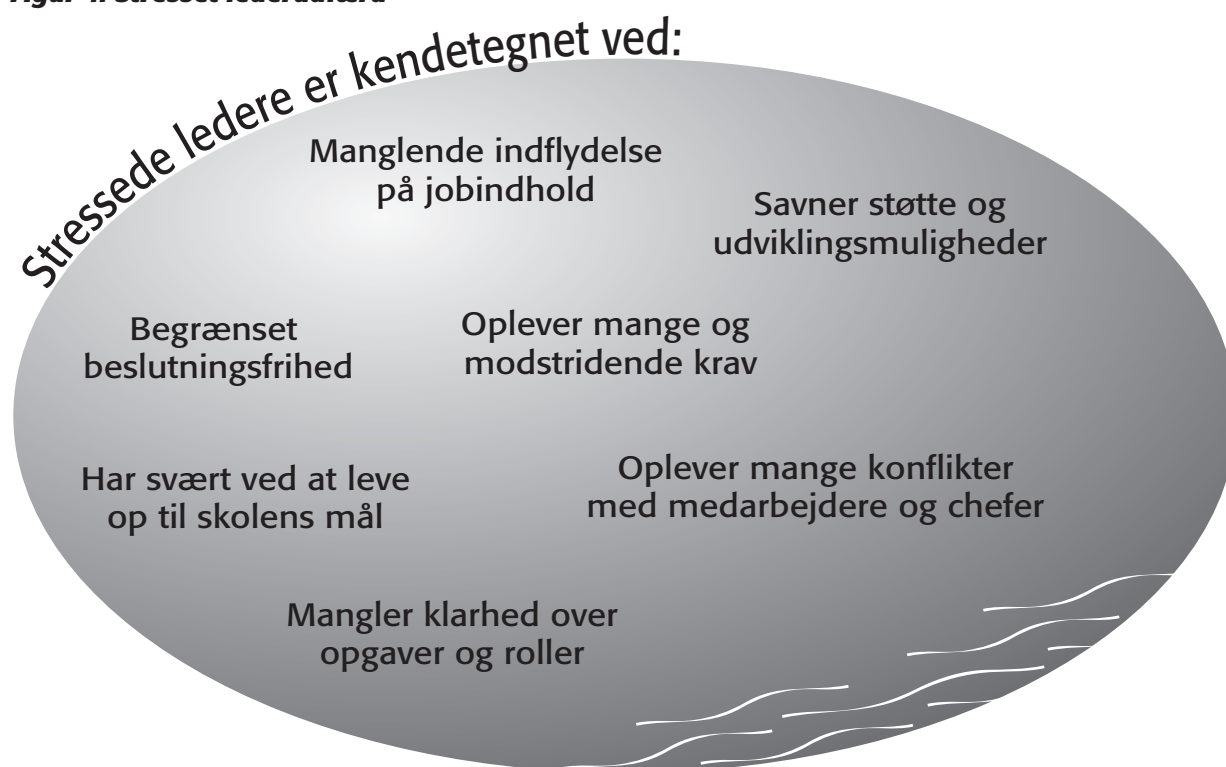
Arbejdsbelastninger og stresshåndteringer

Stress opstår hos mennesker, der igennem længere tid er udsat for høje krav fra sig selv og deres omgivelser, uden at de nødvendige ressourcer for at løse opgaverne er til stede.

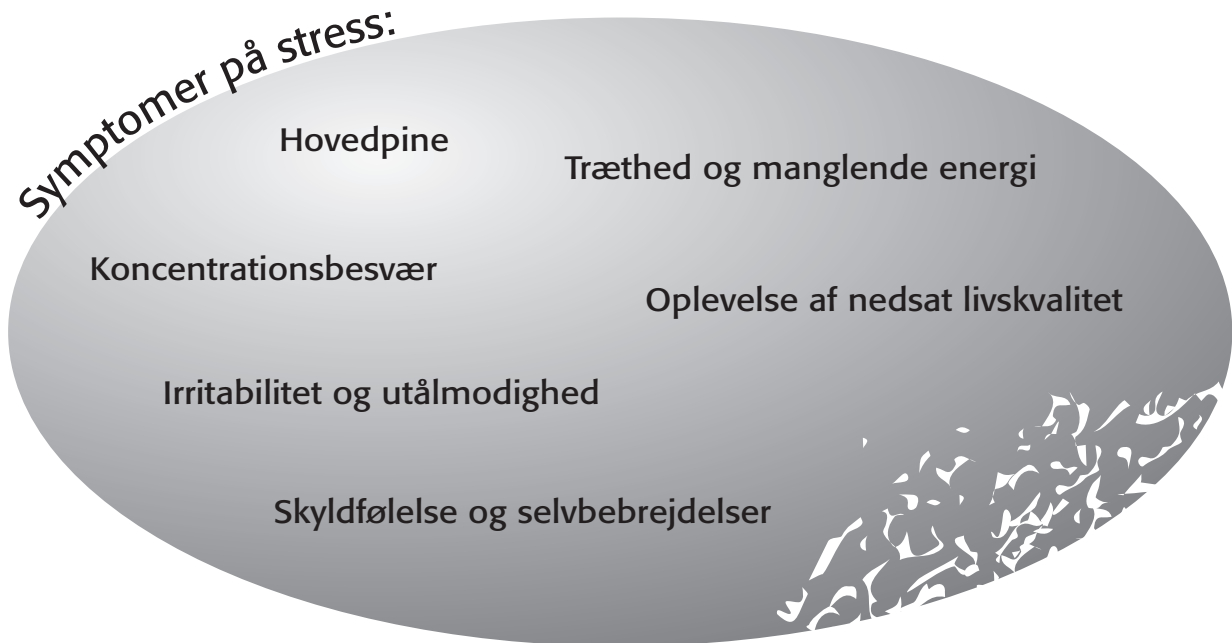
Når kravene overstiger ens ressourcer, eller man mangler copingstrategier, kan der opstå stress både i kortere og længere tid, og offentligt ansatte ledere, der hele tiden har offentlighedens opmærksomhed på sig, er særligt udsatte.

En kortvarig stressperiode kan være udmærket, og det opleves ofte som en periode, hvor det kører derudad på en god måde. Langvarig stress derimod betyder, at kroppen er i konstant alarmberedskab, og det er på ingen måde sundt – heller ikke selv om jobbet er både sjovt, spændende og betydningsfuldt. Undersøgelser viser, at 10% af lederne er hårdt ramt af stress, mens 50% er i risikozonen; se fx www.lederne.dk. Der er således al mulig grund til at passe på sig selv og sin organisation.

Figur 4. Stressede lederadfærd



Det gælder for ansatte på alle niveauer, at hvis ledelsesopbakningen er utydelig, eller hvis lederen er usikker på, hvornår "nok er nok", er der risiko for at brænde ud. Og når ledere er rollemodeller for deres medarbejdere, er det ekstra vigtigt, at lederen ikke går ned med stress.

Figur 5. Nogle typiske stresssymptomer

Der er meget andet end jobbet, der kan stresse et menneske. Oplever man i sit private liv dødsfald, skilsmisse eller andet, så er man mindre robust på arbejdet. Og står man midt i store jobmæssige forandringer, skal der ikke så meget til på hjemmefronten, før man oplever at blive stresset.

Redskaber:

Organiser dit arbejde:

- Vær realistisk, når du opstiller dine mål
- Prioriter mellem det vigtige og det uvæsentlige
- Sig fra, sig stop, og sæt grænser for, hvor meget du kan nå
- Giv slip og uddeleger; fokuser på ledelse, og giv de administrative opgaver til andre

Få skabt klarhed over dine vilkår og dine opgaver:

- Fokuser på de forhold, du kan ændre, og drop det, du alligevel ikke kan gøre noget ved
- Undersøg, om nogle af de relationer, du indgår i, er mere stressende end andre.

- Kræv at få feedback, og gå i dialog både med dine medarbejdere og din chef
- Vær foran, og opstil scenarier for det, du frygter

Kend dig selv og dine stress-symptomer:

- Tag symptomerne alvorligt
- Hvad er det, der stresser dig?
- Sæt tid af til dig selv – hver dag!

Forebyg stress:

- Tag ansvar for din udvikling, og sørg for, at du får den nødvendige uddannelse
- Sig til, hvis du får opgaver, du synes er uforståelige eller urimelige
- Skab netværk med andre ledere

CASE 6: Forandringsledelse

For et år siden havde den kommune, hvor Bendt var skoleleder, besluttet at sammenlægge en række af de mindre skoler under en fælles ledelse. Erfaringer fra andre tilsvarende institutionsfusioner talte sit skræmmende sprog: Den usikkerhed og utryghed, der ofte følger i kølvandet, når politikerne begynder at tale fusion, havde rundt omkring i landet kostet en del sygefravær og fremkaldt stress, især blandt institutions- og skolelederne. Bendt og hans tre lederkolleger ville for alt i verden undgå noget lignende, og derfor bestemte de sig for i en meget tidlig fase at tage ved lære af andres erfaringer.

Det blev hurtigt klart for de fire ledere, at der forestod en slags redningsaktion: De gamle skoler med hver deres kultur og personalesammensætning skulle sammensmeltes til en ny velfungerende skole, uden at der "røg for mange af i svinget". De talte med kolleger fra andre kommuner, der havde været gennem tilsvarende øvelser, læste fælles lit-

teratur om emnet, og de talte med deres faglige forening.

På en række møder drøftede og formulerede de, hvad de gerne ville have ud af fusionen, og hvilke visioner de havde for fremtiden. Yderligere lagde de en strategi for at nå målene, herunder for løsning af de vanskeligheder, de erfaringsmæssigt kunne støde ind i.

Da de så rent faktisk mødte nogle af vanskelighederne, var de forberedt og kunne handle overbevisende i situationerne. Desuden havde de i deres forarbejde også fokuseret på at stille de nødvendige krav til deres chefer, så de kunne få optimale vilkår for at løse fusionsopgaven så godt som muligt.

Når Bendt tænkte tilbage, var han især glad for, at han på forhånd havde besluttet sig for, hvad han ville gøre, hvis en større gruppe af de ansatte valgte at forlade deres job. Da to lærere sagde op, kort efter at fusionsplanerne var blevet offentliggjort, vidste han lige præcis, hvad han skulle gøre for at undgå, at der bredte sig en stemning af opløsning.

Til overvejelse – case 6

- **Hvad skal Bendt gøre for at fastholde kursen?**
- **Har du også eksempler på, at du ved at have forudset visse arbejdsbelastninger har kunnet forebygge, at stress og modløshed bredte sig hos personalet?**

TEMA

Personlig udvikling og karriere

At varetage skoleledelse er i sig selv en personlig udvikling. Samtidig forudsætter ledelse en opmærksomhed på personlig udvikling. Det ligger ikke mindst i, at ledelsesopgaven ændrer sig i takt med udviklinger og forvandlinger i omgivelserne – nye elevtyper og nye lærerroller, nye markedsvilkår, nye konkurrenter og nye strukturer i den offentlige sektor. Så skolelederen må hele tiden være undervejs og helst foran. Det fordrer en personlig beredthed til at tilpasse sig nye vilkår og til at skabe sig optimale ressourcer og rammer i givne situationer. Hvordan ruster man sig så til det?

Uden de nødvendige ledelseskompetencer og -ressourcer bliver ledelsesopgaven uoverskuelig, overvældende og overvæltende i forhold til de mange krav og forventninger – interne og eksterne. En oplagt aktivitet er at få en solid lederuddannelse og herefter vedligeholde og supplere den. Ledelse er ikke en nuance af lærerrollen. Det er vigtigt at tænke i, at ledelse er et fag, en profession, med en

etik, en faglighed og med metoder og redskaber. Og det er helt legalt at skulle lære disse ting.

Kontinuerligt at følge og have bevidsthed om sin egen udvikling og læring er et vigtigt fokuspunkt. Det kan ske ved egen refleksion eller ved dialoger i netværk eller mere direkte i sparrings- eller supervisionsforløb. Det kan også organiseres ved at sætte strukturer på læring i jobbet – fx ved at engagere "en skygge" til at følge én i en afgrænset tid og til efterfølgende at give modspil til refleksioner over prioriteringer, handlinger og beslutninger.

At blive leder er et typisk karrierespring. I skoleverdenen oftest et spring fra at være lærer til at være leder. En del af at være opmærksom på personlig udvikling er også at have øje for andre mulige spring og brud i sit karriereforløb. Hvem siger, man skal være leder for resten af sit arbejdsliv? Det kan være godt at tænke i karriereplanlægning, og i at karrierer kan gå op og ned i flere dimensioner. Måske ledelse blot er en funktion i en periode af ens liv?

Redskaber:

- **Få dig en solid lederuddannelse. Måske en specifik skolelederuddannelse, måske en generel lederuddannelse. Lederuddannelser er også ofte gode baser for at etablere ledernetværk.**
- **Hav opmærksomhed på din egen læring og udvikling. Husk, at du leder et lærested og en dannelsesinstitution. Gå foran, og vær lærende!**
- **Sørg for at få supervision og coaching – både i gode og svære tider – og både i forhold til aktuelt og fremtidigt arbejdsliv.**
- **Få dig en personlig sparringspartner.**
- **Skab eller indgå i ledernetværk.**

CASE 7: Skab dig et ledernetværk

Jens havde på sin lederuddannelse mødt nogle andre skoleledere, som han gik rigtig godt i spænd med. Derfor havde de besluttet at fortsætte sammen i et netværk, efter at uddannelsen var slut.

I forbindelse med at skolerne skulle implementere en ny evalueringsmetode, som der var rimelig stor modstand imod blandt lærerne, oplevede mange ledere, at det var svært at få overbevist lærerne og at få dem til at føre beslutningerne ud i livet. Tilmed var der en tendens til, at lederne lod sig nøje med at få formuleret nogle fine mål- og handleplaner, uden at det reelt gjorde den store forskel i praksis. Der skete – med andre ord – ingenting.

Jens' netværk mødtes nogle gange for at få gennemdrøftet de problemer, de stod midt i. En af kollegerne udtrykte deres problem meget enkelt: "Hvis vi bare bliver stående, så bliver vi reduceret til nogle, der tror, vi kan beskytte vores egen lille skole mod "truslerne udefra". Hvis vi med vores adfærd signalerer, at det her tror jeg ikke på, så er det også forbandet svært at få solgt på lærerværelset."

Jens tænkte bagefter meget over det indlysende i kollegaens udsagn, og lidt efter lidt blev det klart for ham, at der var noget i hans ledelsesadfærd, der signalerede stilstand og udviklingsangst.

Case 8: Afvikling kan være udviklende

Carsten havde været leder på en uddannelsesinstitution i mange år og syntes, at det blev mere og mere vanskeligt at følge med og kunne overskue opgaverne. Især havde overgangen til taxameterstyring været ved at tage livet af ham, og nu så det ud til, at en ny reform var på vej.

Til sidste udviklingsamtale havde han antydnet over for direktøren, at det var ved at være for meget.

En dag fik han en indbydelse til et kursus, der havde titlen "Biografi og livsforløb". Han meldte sig, og det var et suverænt forløb, hvor han blev klar over, at hans sidste år på arbejdsmarkedet ikke skulle bruges på et lederjob. Det ville ikke bare være synd for ham selv, men også for de mennesker, han var leder for.

Han bad om at få en seniorsamtale med sin direktør, og sammen fik de lagt en plan for, hvordan Carsten kunne vende tilbage til et job som underviser.

Det lettede!

Til overvejelse – case 7

- Hvordan burde netværket råde Jens? Og hvilken ledelsesadfærd burde Jens fremover overveje at udvise?
- Hvordan ville du råde og vejlede Jens, så han også er – eller bliver – i stand til at vise denne adfærd?

Til overvejelse – case 8

- Hvis Carsten ikke havde været på kurset "Biografi og livsforløb", hvordan tror du så, historien var endt?
- Hvad kunne Carsten også have gjort?
- Hvad ville du have gjort?
- Vil din direktør handle på samme forstående måde?

TEMA

Alenehed og ensomhed

Lederpositionen betyder, at man befinder sig på kanten af organisationen. Som leder skal man kunne magte at stå alene, kunne bære stor usikkerhed, kunne træffe ofte særdeles vanskelige beslutninger uden at inddrage sine medarbejdere i de løbende overvejelser. Det krav betyder, at ledere ofte oplever, at de er alene – og det er fuldstændigt rigtigt. Ledere er alene! Bryder man sig ikke om denne position, skal man nok ikke være leder. For at kunne stå distancen kræves der en høj grad af autonomi og integritet.

De ledere, der er klar over positionskiftet, håndterer transformationen fra medarbejder til leder meget bedre end de ledere, der ikke er opmærksomme på rolleskiftet, og som derfor bliver usikre og frustrerede.

Medarbejderne forventer, at lederen sætter sig i en anden position end medarbejderpositionen. Det

betyder, at lederen må holde mange overvejelser for sig selv eller kun inddrage ledelsesteamet.

En leder kan heller ikke have private relationer med sine medarbejdere. Hvis man har lyst til at tage på musikfestival med et par af medarbejderne, så find nogle fra en anden skole.

Aleneheden opleves størst, når lederen skal træffe vanskelige beslutninger, hvor usikkerheden er stor, og hvor risikoen for at tage fejl er lige så stor. Nogle gange kan det undre, at ledere i den grad finder sig i at være alene med mange store og tunge beslutninger uden at sikre sig at have en sparringspartner med forstand på ledelse.

Det er for øvrigt dokumenteret, at ledernetværk opleves som en uvurderlig støtte i ledernes arbejde – det er kvalitetsfremmende og stresshæmmende.

Redskaber:

Meld dig til netværk:

- Har din arbejdsgiver ikke tilbud om netværk for ledere, så skab dit eget.
- I ledernetværk er det muligt at være flere om at være alene.

Få dit ledelsesteam til at fungere:

- Er du en del af en ledergruppe eller et – team, er der store muligheder for, at gruppen kan give plads til ledelsesmæssige drøftelser. Men det kræver, at I vælger, at det skal være sådan.

Find dig en ven:

- Vælg dig en sparringspartner, som du altid kan kontakte, når du har brug for en snak, fx om en vanskelig problemstilling.

Stil krav til din arbejdsgiver:

- Det er ikke helt let at blive leder, så vær ikke bange for at bede om den vejledning og støtte, du har brug for.

CASE 9: Som leder er du alene

Birgitte havde kun været nyudnævnt leder i ganske få dage, da hun registrerede, at hendes gamle kolleger behandlede hende på en helt anden måde end tidligere. Det var, ligesom de lagde afstand til hende, og de talte og grinede ikke sammen, som de tidligere havde gjort. Allerede på anden dag oplevede hun, at en samtale gik i stå, da hun kom ind på lærerværelset.

Hvad har jeg gjort galt, tænkte hun, men hun vovede ikke at spørge de tidligere kolleger, for hvad nu, hvis hun ikke brød sig om svaret.

I stedet begyndte hun også at lægge afstand til kollegerne og undlod at drøfte de faglige og ledelsesmæssige problemstillinger, som hun tidligere havde vendt med kollegerne ved frokostbordet.

I løbet af de næste måneder skete der det, at Birgitte oplevede sig mere og mere isoleret, og

ikke længere var så glad for sit lederjob, som hun havde været ved udnævnelsen. Hun begyndte i stedet at bruge sin mand til at få sparring på sine ledelsesmæssige problemer.

Efter et halvt år blev Birgitte sammen med en række andre nyudnævnte ledere indkaldt til et møde med forvaltningen. Et af de emner, der blev introduceret var, at ledelse bl.a. drejer sig om at kunne stå alene..... Pludselig gik der en præs op for Birgitte: Nåå, det var derfor! Det var altså ikke, fordi de tidligere kolleger ikke kunne lide hende mere, men fordi der ligger en naturlig afstand til medarbejderne i lederrollen.

Birgitte kunne godt have ønsket sig at vide netop det på forhånd.

Til overvejelse – case 9

- Genkender du Birgittes historie?
- Hvordan håndterer du din – til tider – helt uundgåelige ledelsesmæssige ensomhed?
- Og hvordan kan man vende denne "alenehed" til en personlig styrke?

TEMA

Hvad er ledelse egentlig?

Det er ikke særlig tydeligt, hvad ledelse egentlig er, og derfor er det med god grund, at så mange ledere farer vild i de mange forskellige modebegreber, der med stor hast sætter mange forskellige dagsordener – også for de offentlige ledere. Mange ledere får dårlig samvittighed over ikke at kende de seneste bøger og modeord. Det er der absolut ingen grund til! Det er langt vigtigere at være tro mod sig selv og den organisation, man er leder for, end mod de seneste "hurraord".

Det betyder, at ledere og medarbejdere lokalt må lede efter, hvad ledelsesopgaven skal bestå i i arbejdspladsens aktuelle situation. Dialogen om ledelse er nødt til at foregå med jævne mellemrum, da vilkår og rammer ændrer sig. Det må kravene til ledelse nødvendigvis også gøre. Ledere og medarbejdere kan også sammen opstille udviklingsmål for skolens ledelse. Det er langt bedre at tale *med* hinanden end *om* hinanden.

Det er ikke kun ledere og medarbejdere på den enkelte skole, der skal drøfte ledelsesopgaverne. Lederne bør gentage disse samtaler både med bestyrelse og chefniveauet for løbende at afstemme forventninger og undersøge, om vilkår og rammer er i overensstemmelse med de aktuelle opgaver og krav. Det er i sådanne drøftelser, at ledelsesopgaverne for alvor bliver konkrete, og de mange krydspres og paradokser viser sig. Det er væsentligt at få alle dilemmaerne ud i dialogen, så de ikke kun kører rundt i hovedet på den enkelte leder.

Redskaber:

- **Sørg for at få etableret dialog på tværs af ledelsesniveauerne.**
- **Gennemfør forventningssamtaler med medarbejderne om ledelse.**
- **Skab klarhed over dit ledelsesmæssige råderum.**
- **Sig fra, hvis du bliver udsat for alt for modsatte krav.**

CASE 10: En samtalepartner er guld værd

Judith havde været leder i 7 år og igennem hele perioden oplevet, at opgaverne var som en gærdej. Gennem det seneste 1 ½ år havde hun syntes, at opgaverne var vokset hende over hovedet, og hendes følelse af afmagt steg. Til sidst gav hun op og meldte sig syg.

Som et led i kommunens sygepolitik blev hun efter en uge kontaktet af en konsulent fra rådhuset, der spurgte interesseret til hendes helbred. Den omsorg, hun mødte, fik hende til at åbne for sluserne og fortælle, at det var vanskeligt at overskue lederjobbet, og at hun var blevet usikker på, om ledelse var noget for hende. Konsulenten foreslog, at Judith kontaktede sin chef, men det magtede hun ikke. Konsulenten gennemførte herefter et par samtaler med Judith for at planlægge, hvorledes samtalerne med chefen kunne foregå, så Judith kunne få den klarhed og de rammer, hun havde brug for.

Da Judiths chef hørte, at hun var ved at opgive ævred, blev han forskrækket, da han opfattede Judith som en rigtig god leder, som skoleområdet ville have svært ved at undvære. Derfor inviterede han Judith til møde for at drøfte, hvad der skulle til, for at hun ville blive som leder.

Der var en del ting, der skulle laves om, men et af de vigtige projekter gik ud på, at Judith sammen med sin chef fik lavet en liste over, hvilke ledelsesopgaver der var vigtige, og hvilke opgaver hun slet ikke skulle løse, men som andre kunne tage sig af.

Da Judith samtidig fik løbende feedback fra sin chef og blev klar over, at hun blev betragtet som god til sit arbejde, begyndte hun at opleve, at hun igen fik overblik og overskud. Et halvt år efter fraværsperioden tænkte Judith tilbage på episoden og undrede sig over, hvordan det var lykkedes hende at komme så langt ud, uden at hverken hun selv eller andre handlede på det? Hvorfor skulle hun sygemeldes, inden der skete noget?

Til overvejelse – case 10

- Ville du kunne komme lige så langt ud som Judith?
- Har du lagt en personlig uddannelse og karriereplan?
- Hvad har du gjort for ikke at komme i en lignende situation?
- Har du selv øje for – og evt. en plan for – at ingen af dine medarbejdere kan komme i en situation som Judiths?

Hvis man vil vide mere

Digmann, Annemette: *Ledelse med vilje*. Børsens Forlag 2004. På baggrund af en interviewundersøgelse afdækker bogen mange af de udfordringer, som ledere står overfor, og den bringer anvisninger på, hvorledes lederne kan leve op til de mange krav og forventninger.

Klausen, Kurt Klaudi: *Strategisk ledelse – de mange arenaer*. Syddansk Universitetsforlag 2004. Ud over en introduktion til feltet strategisk ledelse indeholder bogen et særligt kapitel, hvor strategisk ledelse på gymnasieområdet behandles.

Moos, Lejf: *Pædagogisk ledelse. Om ledelsesopgaverne og relationerne i uddannelsesinstitutioner*. Børsens Forlag 2004. Lejf Moos argumenterer for, at man må betragte uddannelsesinstitutioner som noget særligt, fordi de har særlige opgaver, og at man derfor må udvikle ledelsen af disse institutioner ud fra andre logikker end de gængse.

Web-adresser

www.arbejdsmiljoweb.dk

Fælles portal til viden og inspiration om arbejdsmiljø, i det offentlige og i finanssektoren.

www.arbejdstilsynet.dk

Indeholder oplysninger om tilsyn med virksomheders fysiske og psykiske arbejdsmiljøforhold og information om arbejdsmiljø. Udarbejdet af Branchearbejdsmiljørådene Undervisning & Forskning, Social & Sundhed samt Finans/Offentlig Kontor & Administration.

www.bar-u-f.dk

Indeholder information om igangværende projekter i Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning

www.ftf.dk

FTF har et særligt område på hjemmesiden, hvor der sættes fokus på de fagprofessionelle lederes særlige udfordringer.

www.gymnaed-fyn.u-net.dk

Teamsamarbejde til organisering og indhold er produkt af det almenpædagogiske samarbejdsprojekt mellem de fynske gymnasier (2004). Hæftet indeholder erfaringer fra de fynske gymnasiers teampraksis og fra teamlærerkurser. Hæftet medtænker de forventninger til lærersamarbejde, som reformen lægger op til.

<http://kif.emu.dk>

Undervisningsministeriet har sammen med UNI•C har oprettet EMU-portalen, som er startstedet på internettet for alt om undervisning i Danmark. KIF står for Kvalitet – inspiration – faglighed. Siden rummer en række særdeles anvendelige planlægnings- og udviklingsmodeller, "KIF-modeller", som er udførligt beskrevet.

www.lederne.dk

Ledernes Hovedorganisation bringer mange relevante artikler for ledere – herunder er emner om ledernes psykiske arbejdsmiljø bredt behandlet.

www.lederweb.dk

Et samarbejde mellem KTO, Kommunernes Landsforening og Amtsrådsforeningen, hvor ledere kan finde inspiration og svar på allehånde spørgsmål.

www.arbejdsmiljoviden.dk

Portalen skal skabe overblik over den viden og information, der findes om arbejdsmiljø. Udarbejdet af Videncenter for Arbejdsmiljø.



Med serien *Psyisk arbejdsmiljø i skolen* sætter Branchearbejdsmiljøråd Undervisning & Forskning fokus på håndtering af faktorer, der kan opleves som belastende for arbejdsmiljøet, herunder hvordan ændrede funktioner og opgaver i skolen har betydning for skoleledelsens psykiske arbejdsmiljø.

Skoleledelsens arbejdsvilkår både i grundskolen, i ungdomsuddannelserne og i voksenuddannelserne foregår i et krydspres af forventninger fra brugere og aftagere. Skolens mange interessenter har alle forventninger til skolens virksomhed. Dette krydspres er ikke specielt for skoleledelse, men et basisvilkår for al ledelse. Det kræver, at lederen skaber sig et ledelsesrum som forudsætning for et godt psykisk arbejdsmiljø, ikke alene for skolens medarbejdere, men også for sig selv.

Skolelederens psykiske arbejdsmiljø belyser en række konkrete temaer, som påvirker det psykiske ledelsesmiljø, bl.a. håndtering af praktiske og politiske vilkår for skoleledelse, arbejdsbelastninger og stress samt egen professionel og personlig udvikling. Det er formålet herigenom at give anvisninger på, hvad man som skoleleder selv kan gøre for at bedre sit psykiske arbejdsmiljø, fx ved at skabe sig et handlemæssigt frirum, så man opnår flere og bedre resultater og øget arbejdstilfredshed.

Seriens øvrige hæfter:

- *Teamarbejde i skolen*
- *Nye roller i skolen*
- *Konflikter i skolen*
- *Vold i skolen*
- *Teamsamarbejde i de gymnasiale uddannelser*

Branchearbejdsmiljørådet håber, at hæftet *Skolelederens psykiske arbejdsmiljø* vil kaste fornyet lys over de muligheder, som øget viden om ledelsesopgaven giver for at udvikle skolens psykiske arbejdsmiljø.



Arbejdsgivere, ledere og arbejdstagere inden for undervisnings- og forskningsområdet samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning. Branchearbejdsmiljørådet kortlægger branchens særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder samt at udvikle arbejdsmiljøkurser.

Branchearbejdsmiljørådet
Undervisning & Forskning
Studiestræde 3, 2. sal
1455 København K

Skolelederens psykiske arbejdsmiljø
Varenr.: 182015
Pris: Kr. 25,-

Projektleder Bente Deichmann
Tlf. 2090 6829
bde@3bar.dk

www.arbejdsmiljoweb.dk
sekretariat@3bar.dk

www.arbejdsmiljobutikken.dk