



# Styrket samarbejde

Nye veje til bedre arbejdsmiljø på uddannelsesinstitutioner  
– med systematisk inddragelse og professionel kapital



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

- #1** **TEMA 1: Fælles fokus på opgaven**  
Om professionel kapital.....side 4
- #2** **TEMA 2: Medarbejderinddragelse**  
– et centralt arbejdsmiljøtema.....side 6
- #3** **TEMA 3: Synlighed og gennemsigtighed**  
Om retfærdighed i opgavefordelingen.....side 8
- #4** **TEMA 4: Retningsætning og prioritering**  
Om tydelig ledelse.....side 9
- #5** **TEMA 5: Professionelt råderum**  
Om balancen mellem ledelse og autonomi.....side 10

## Styrket samarbejde

Februar 2020

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for  
Velfærd og Offentlig administration

Studivestrate 3, 3. sal  
1455 København K

## Styregruppe:

Akademikerne  
Danmarks Lærerforening  
FOA - Fag og Arbejde  
Frie Skolers Lærerforening  
GL - Gymnasieskolernes Lærerforening  
KL - Kommunernes Landsforening  
Medarbejder- og Kompetencestyrelsen  
Skolelederforeningen  
Uddannelsesforbundet  
Uddannelses- og Forskningsministeriet

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund  
Redaktion og layout: Maja Plesner

ISBN: 978-87-93332-76-8

# Forord

En række uddannelsesinstitutioner vælger i disse år at sætte fokus på deres samarbejde. Både det direkte samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og samarbejdet mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter. Et godt samarbejde kan dels medvirke til et bedre arbejdsmiljø, dels give øget kvalitet i kerneopgaven: at skabe trivsel, læring og dannelse for elever, kursister og studerende.

I dette materiale introduceres til fem centrale temaer, som er fælles for uddannelsesinstitutioner, der lykkes med samarbejdet. De fem temaer udfoldes nærmere i fem podcast-episoder med anbefalinger fra eksperter og konkrete eksempler fra uddannelsesinstitutioner.

## Materialet bygger på følgende kilder:

- Rapporten *Styrket inddragelse af de professionelle viden i skolens udvikling* – om hvad 13 folkeskoler har gjort for at understøtte involvering, medejerskab, motivation og kvalitet i opgaveløsningen i et Fremfærd-projekt.
- Publikationen *Professionel kapital i praksis* fra Gymnasieskolernes Lærerforening: Tre gymnasieskoler med høj professionel kapital – hvad har de valgt som indsatsområder?
- Materialet *Kære leder – dialog mellem medarbejdere og ledere om forventninger til god ledelse*, hvor en undersøgelse om offentlige medarbejders forventninger til ledelse formidles fra Væksthus for Ledelse.
- Endelig inddrages erfaringer fra forskningsprojektet *Folkeskolen i forandring*, hvor folkeskoler retter særligt fokus på at udvikle den professionelle kapital. Udføres af RUC og TeamArbejdsliv.

Materialet er tænkt som afsæt til en dialog i de fælles samarbejdsorganer eller -relationer: AMO, SU, MED, MiO, arbejdsmiljøgruppe (AMG) og TRIO (det uformelle, lokale samarbejde mellem leder, TR og AMR) – og på et personale- eller teammøde.

Brug fx dialogværktøjet i boksen her på siden for at komme i gang. Alle kan desuden med fordel læse materialet i forvejen, og I kan overveje at inddrage en relevant podcast-episode. Find episoderne på [godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/samarbejd-podcast](http://godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/samarbejd-podcast).

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration



## Dialog om styrket samarbejde

Brug dette dialogværktøj til at drøfte enten hele materialet eller udvalgte temaer.

### Helhedsbilledet

- Hvordan svarer de fem temaer til, hvad vi oplever som vigtigt for et godt samarbejde?
- Mangler der noget vigtigt?
- Er der noget, der ikke er så relevant for os?

### Det enkelte tema

- Hvordan fungerer temaet hos os?
- Hvilke konkrete ønsker har vi til et godt samarbejde i forhold til det enkelte tema?
- Hvordan kan ledelsen bidrage? Hvordan kan medarbejderne bidrage? Hvad skal foregå i arbejdsmiljøgruppen og andre samarbejdsfora?

# #1

## Fælles fokus på opgaven

**Alle uddannelsesinstitutioner har en fælles opgave, men der er ikke altid konsensus om, hvad opgaven helt præcist er – eller hvordan den bedst løses. Det første tema handler om at definere og skabe enighed om arbejdspladsens kerneopgave.**

Et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere forudsætter blandt andet, at der er en fælles forståelse af kerneopgaven – selve formålet med at drive en uddannelsesinstitution. En sådan fælles forståelse er ikke givet, og de senere års store forandringer og reformer på uddannelsesområdet har nogle steder sløret det fælles mål.

Andre steder er det lykkedes i fællesskab at definere og holde fast i den fælles opgave. Det forudsætter:

- at ledere og medarbejdere er enige om, at der er en fælles opgave på uddannelsesinstitutionen
- at de er enige om forståelsen af den fælles opgave
- at de anerkender, at alle ansatte yder et væsentligt bidrag til, at institutionen kan lykkes med den fælles opgave.

### Professionel kapital

Erfaringer fra både folkeskolen, gymnasiet og erhvervsskoler har vist, at når ledelse og medarbejdere arbejder systematisk med at styrke uddannelsesinstitutionens professionelle kapital, øges forståelsen automatisk af den fælles opgave, fordi fokus i samtalen flyttes fra det abstrakte til det konkrete: Hvordan hænger elevernes læring, trivsel og dannelse sammen med god kvalitet i undervisningen?

Uddannelsesinstitutionen kan arbejde med professionel kapital på flere måder. Uanset hvilken

vej, I vælger, er det afgørende, at det sker i et samarbejde mellem ledelse, AMR og TR og med inddragelse af alle ansatte og alle faggrupper.

Nogle vælger at gøre det gennem styrket dialog og inddragelse af de ansatte fx via dialogredskaber, der styrer samtalen og skaber rum for at lytte til hinandens perspektiver. Andre arbejder systematisk med måling og opfølgning, som fx udbydes af Gymnasieskolernes Lærerforening og Danmarks Lærerforening.

## PROFESSIONEL KAPITAL

Begrebet 'professionel kapital' er udviklet af de to uddannelsesforskere, Andy Hargreaves og Michael Fullan. Begrebet er en samlet betegnelse for tre former for kapital:

- **HUMAN KAPITAL** – dækker over personlig viden, færdigheder og kompetencer.
- **BESLUTNINGSKAPITAL** – er medarbejdernes evne til at træffe fagligt begrundede professionelle valg i komplicerede situationer.
- **SOCIAL KAPITAL** – består af tillid, samarbejdsevne og retfærdighed set i forhold til kerneopgaven.

*Kilde: 'Professionel kapital i praksis' Gymnasieskolernes Lærerforening.*

Du kan læse mere om professionel kapital i bogen *Professionel kapital – en forandring af undervisningen på alle skoler* af Andy Hargreaves og Michael Fullan.



## DIALOG OM PROFESSIONEL KAPITAL

Spørgsmålene herunder bruges i målinger af professionel kapital hos fx Gymnasieskolernes Lærerforening og Danmarks Lærerforening. De kan også bruges som afsæt for dialog:

### Human kapital:

- Hvor ofte har du inden for den seneste måned følt dig sikker på dine evner til at klare vanskeligheder på arbejdet?
- I hvor høj grad har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?

### Beslutningskapital:

- Bliver medarbejderne på jeres arbejdsplads overvejende bakket op af ledelsen, når de har truffet afgørelser og beslutninger?
- Er medarbejderne overvejende enige, når der træffes afgørelser og beslutninger på arbejdspladsen?
- Har I en fælles vision for undervisning og læring?
- Arbejder I systematisk med at forbedre undervisningens kvalitet?
- Har du fået feedback på dit arbejde fra ledere, kolleger eller andre på skolen?

### Social kapital:

- Stoler ledelsen på, at de ansatte gør et godt stykke arbejde?
- Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
- Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?
- Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?

## PODCAST #1

Hør, hvad EUC Nordvestsjælland har gjort for at få fælles fokus på opgaven – og få chefkonsulent Line Arnmarks anbefalinger på [godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd1](http://godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd1)

# #2

## Medarbejderinddragelse

Når der skal træffes beslutninger om arbejdsmiljøet, er det helt centralt, at medarbejderne bliver inddraget og deltager. Inddragelse skaber ejerskab til beslutningerne og har betydning for oplevelsen af at blive taget alvorligt som ansat og fagprofessionel.

Inddragelse og deltagelse skal ske i de formelle samrådsfora, men kan – og bør – også ske i det direkte samarbejde mellem ledelse og ansatte. Erfaringer viser, at kvaliteten af samarbejdet i de formelle fora smitter af på det generelle samarbejdsklima – og omvendt: Det daglige samarbejde mellem leder og ansatte smitter også af på samarbejdet i de formelle fora.

Derfor er det vigtigt at skabe rum for inddragelse af alle medarbejdere i beslutningsprocesserne – både når det handler om arbejdsmiljø og i forhold til spørgsmål, hvor samarbejdet ikke er lagt i faste rammer.



**HUSK OGSÅ ...**  
at kigge i jeres lokale MED/SU-aftale, hvor I kan læse, hvordan arbejdsmiljøarbejdet og medarbejderinddragelse mere konkret er organiseret i jeres organisation.



### DET SIGER LOVEN OM INDDRAGELSE I ARBEJDSMILJØARBEJDET

Alle virksomheder med ansatte er omfattet af reglerne om samarbejde om sikkerhed og sundhed. Arbejdsgiveren har ansvaret for, at det arbejde, der udføres, foregår sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt, og ledelse og ansatte har pligt til at samarbejde om arbejdsmiljøet. Derfor har arbejdsgiveren pligt til at inddrage arbejdsledere og ansatte, og arbejdsledere og ansatte har pligt til at deltage i samarbejdet. Arbejdsgiveren har ansvaret for at samarbejdet kan finde sted og for, at arbejdsmiljøorganisationen har det nødvendige grundlag for at udføre opgaven.

I det formelle samarbejde om arbejdsmiljøet skal arbejdsmiljøgruppen blandt andet inddrages:

- hvis der sker ændring i arbejdets organisering
- hvis arbejdspladsen skal udvides eller ombygges
- hvis der skal anskaffes og/eller ske ændringer af maskiner og tekniske hjælpemidler
- hvis der skal indføres ny teknologi
- hvis der skal indkøbes og bruges ikke tidligere anvendte stoffer og materialer.

### Inddragelse i beslutningsprocesser

Erfaringerne fra skoler og uddannelsesinstitutioner viser, at samarbejdet styrkes, når:

- medarbejderne aktivt involveres i uddannelsesinstitutionens beslutningsprocesser
- det er tydeligt, hvordan uddannelsesinstitutionen organisatorisk er bygget op
- det er tydeligt, hvordan medarbejderne kan påvirke og kvalificere beslutninger
- der er en særlig opmærksomhed på at inddrage alle medarbejdergrupper, når der skal informeres, og/eller der sker forandringer
- ledelsen er tydelig omkring, hvornår der gives en reel medbestemmelse
- ledelsen kommunikerer de ræsonnementer og mellemregninger, som ligger til grund for en beslutning.

## UNDERSTØT INDDRAGELSE

Det gør I blandt andet ved at:

- skabe gennemsigtighed omkring uddannelsesinstitutionens organisatoriske opbygning, herunder de rådgivende og besluttende enheders opgaver, kompetencer og ansvar
- tydeliggøre, hvordan, hvornår og i hvilket omfang medarbejderne har adgang til at påvirke og kvalificere beslutningsprocesser
- skabe synlighed og gennemsigtighed i udviklingsprocesserne
- skabe et styret og/eller faciliteret rum for dialogen.



### PODCAST #2

Hør, hvad Stokkebækskolen har gjort for at styrke medarbejderinddragelsen – og få chefkonsulent Line Arnmarks anbefaling på [godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd2](http://godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd2)

# #3

## Synlighed og gennemsigthed

Når uddannelsesinstitutioner ønsker at styrke samarbejdet, retter de ofte fokus på retfærdigheden i fordelingen af fag og opgaver. Det tredje tema handler derfor om *synlighed og gennemsigthed* i opgavefordelingen. Begge dele skal være tilstede for, at medarbejderne kan have tillid til og føle, at processen foregår retfærdigt.

I praksis drejer det sig både om at sikre en retfærdig proces, og om at arbejde for et fair resultat. Når processen opleves retfærdig, øges sandsynligheden også for, at resultatet opleves retfærdigt.

I forskningsprojektet *Folkeskolen i forandring* peger *TeamArbejdsliv* på, at oplevelsen af retfærdighed afhænger af, hvordan og hvornår medarbejderne inddrages. Bliver medarbejderne blot orienteret om processen via ledelsen eller de tillidsvalgte, når puslespillet er lagt? Eller har de mulighed for selv at få indflydelse på, hvordan brikkerne skal lægges? Her er det vigtigt, at 'den tavse viden' – dvs. skjulte antagelser, kriterier for fag- og opgavefordeling og 'plejer' – kommer frem i lyset og bliver italesat og diskuteret.



### RETFÆRDIGHED ...

Processen omkring fag- og opgavefordelingen opleves mest retfærdig, hvis:

- der er en synlig og kendt beslutningsgang
- medarbejderne har lejlighed til at afgive og drøfte deres ønsker
- medarbejderrepræsentanterne inddrages i overvejelserne om den samlede fordeling
- alle ledelsesniveauer kender til og forklarer baggrunden for den endelige fordeling
- kriterierne for opgavefordelingen er tydelig og kendt af alle – fx med angivelse af det forventede tids- og ressourceforbrug
- det er muligt at justere på uhensigtsmæssige beslutninger.



### PODCAST #3

Hør, hvad Vrå Skole har gjort for at skabe større synlighed og gennemsigthed i opgavefordelingen – og få TeamArbejdslivs anbefalinger på [godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd3](http://godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd3)



# #4

## Retningsætning og prioritering

Den stigende kompleksitet i arbejdet og oplevelsen af et øget arbejdspress stiller krav til ledelsens evne til at *prioritere og sætte retning*. Når det lykkes, styrker det samarbejdet mellem ledere og medarbejdere.

På flere uddannelsesinstitutioner, der har succes med retningsætning og prioritering, peges der på, at det er særligt vigtigt, at ledelsen:

- kommunikerer tydeligt om uddannelsesinstitutionens udviklingsretning og udviklingsspor
- lytter til medarbejdernes behov og sluser nye tiltag ind i et passende tempo i forhold til medarbejdernes kompetencer
- oversætter og omsætter udefrakommende mål, så de passer til uddannelsesinstitutionens virkelighed - i dialog med medarbejderne
- sikrer, at uddannelsesinstitutionens indsatser opleves sammenhængende, meningsfulde og værdiskabende for personalet
- kommunikerer tydeligt om prioriteringen af opgaverne, så alle har et klart billede af ledelsens forventninger til opgaveløsningen.



### STYRK FORMIDLINGEN AF RETNING OG PRIORITERING

- Nogle uddannelsesinstitutioner indfører jævnlige morgenmøder med orientering fra ledelsen og på tværs.
- Andre styrker informationsflowet og undgår ledelsesinformation uden for arbejdstiden.
- Og andre igen lægger vægt på fælles retningslinjer om elevfravær og tydelighed om rammer og mødepligt til teamsamarbejdet.

*Læs mere i 'Professionel kapital i praksis' fra Gymnasieskolernes Lærereforening*



### PODCAST #4

Hør, hvad Nørresundby Gymnasium har gjort for at styrke retningsætning og prioritering – og få chefkonsulent Line Arnmarks anbefalinger på [godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd4](http://godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd4)

# #5

## Professionelt råderum

Centralt i et stærkt samarbejde står oplevelsen af at have et passende råderum til at træffe beslutninger og udøve sin faglighed. Det gælder både for ansatte og for ledere. I begge tilfælde skal ledelsen på én gang udvise nysgerrighed og tillid og finde en passende balance mellem ledelse og autonomi.

### Det faglige råderum

For at medarbejderne skal opleve, at de har et passende fagligt/professionelt råderum, skal en række forudsætninger være opfyldt.

Flere internationale forskere bruger begrebet "teacher leadership" om lærernes faglige råderum. Begrebet dækker over, at lærerne og det øvrige pædagogiske personale har reel indflydelse på rammer og beslutninger omkring deres undervisning, at der er rum for fælles refleksion, og at den enkelte medarbejder kan udvikle sin egen praksis.

På grundskoler med en høj professionel kapital spiller *teamarbejdet* ofte en vigtig rolle i forhold til, om der er en oplevelse af det nødvendige råderum. Det er således vigtigt, at:

- teamene bliver mødt med en høj grad af tillid til deres professionelle dømmekraft – udmøntet i et kollektivt professionelt råderum
- teamene i deres samarbejdskultur fokuserer på en mere koordineret og fælles pædagogisk praksis – med plads til den enkeltes professionelle aftryk.

Lykkes det ikke at skabe et passende fagligt råderum, er der risiko for, at medarbejderne mister motivation, fordi de kommer til at tvivle på lederens interesse for og opmærksomhed på deres daglige udfordringer.



### ANERKENDELSE, TILLID OG OPBAKNING

Der findes mange forskellige definitioner på, hvad der skal til for, at man som medarbejder oplever at have et passende fagligt/professionelt råderum. Men noget af det, der går igen på de uddannelsesinstitutioner, som har arbejdet med professionel kapital, er, at ledelsen:

- følger engageret med i medarbejdernes arbejde uden at gribe unødigt ind eller kontrollere det i detaljer
- kan tale med om faglige og didaktiske dilemmaer
- skaber gode rammer for medarbejderens forberedelse
- sikrer, at medarbejderne oplever regler og procedurer som en god og meningsfyldt ramme om deres arbejde
- bakker medarbejderne tydeligt op udadtil – og tager eventuelle konflikter og uenigheder internt.

### Det ledelsesmæssige råderum

Kravene til ledelsen og ledelsesopgaven handler altså om at skabe god balance mellem forskellige hensyn. Her viser erfaringerne, at muligheden for at skabe en god balance er bedst, når der er en god dialog mellem ledelsen og det politiske niveau. På den måde kan kombinationen af ramkestyring og et decentralt råderum understøtte skoleledernes mulighed for at arbejde inddragende med uddannelsesinstitutionens udvikling.

Ledelsens råderum bliver understøttet, når det politiske niveau giver:

- nogle få overordnede målsætninger, som sætter en fælles retning på institutionens udvikling
- reel mulighed for at involvere uddannelsesinstitutionens medarbejdere, når centrale beslutninger skal føres ud i livet.
- rum for at tilpasse løsninger til den lokale kontekst – noget, som i høj grad mobiliserer både lederes og det pædagogiske personales motivation, engagement og medejerskab.



## PODCAST #5

Hør, hvad de har gjort i Erritsø Fællesskole og i Favrskov Kommune for at skabe professionelle råderum – og få ledelsesforsker Klaus Majgaards anbefalinger på [godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd5](http://godtarbejdsmiljo.dk/samarbejd5)

## BARRIERER

Selv om ledelsen ønsker at skabe et passende fagligt råderum for medarbejderne, kan det være svært, fordi ...

- rammerne for arbejdet ofte har rod i politiske beslutninger. I tilfælde, hvor lederen ikke selv kender eller bifalder baggrunden for beslutningen, lykkes det måske ikke altid at formidle den tydeligt og motiverende.
- lederen har mange hensyn og interesser, der skal vejes mod hinanden. Når det nogle gange ikke er muligt at efterkomme alles ønsker, kan det let opfattes som, at lederen ikke tager medarbejderne alvorligt eller anerkender deres behov.
- den rette balance mellem nysgerrighed og indblanding kan være vanskelig at finde. For lidt nysgerrighed kan opleves som ligegyldighed. For meget indblanding som detailkontrol og mistillid.

Medarbejderne kan støtte lederen ved at ...

- sige til, hvis de har problemer med at løse opgaven
- forstå og acceptere, at alle ikke kan blive lige grundigt inddraget i alle beslutninger
- være parate til at lytte og lære, når et forløb evalueres
- sørge for, at lederen tidligt og ordentligt er informeret om eventuelle konflikter, så han/hun ikke kommer 'på mellemhånd' i dialogen med fx kritiske elever, studerende eller kursister og forældre.

Kilde: Bearbejdet tekst fra publikationen *Kære leder - dialog mellem medarbejdere og ledere om forventninger til god ledelse.*

# Styrket samarbejde

Der er meget at hente ved at arbejde systematisk med at skabe et stærkt samarbejde på arbejdspladsen. Dels kan det styrke arbejdsmiljøet generelt. Dels kan det øge kvaliteten i kerneopgaven: at skabe trivsel, læring og dannelse for elever, kursister og studerende.

I denne pjece introduceres til fem centrale temaer, som kan hjælpe jer i gang med arbejdet – og medvirke til, at I når hele vejen rundt om opgaven. Temaerne er fælles for en række uddannelsesinstitutioner, der har arbejdet systematisk med at styrke deres samarbejde og er lykkedes med det.

*Temaerne udfoldes også i fem podcast-episoder på: [godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/samarbejd-podcast](http://godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/samarbejd-podcast)*

De fem temaer er:

- #1 Fælles fokus på opgaven
- #2 Medarbejderinddragelse
- #3 Synlighed og gennemsigtighed
- #4 Retningssætning og prioritering
- #5 Professionelt råderum

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent Styrket samarbejde om den fælles opgave og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).

**BFA**

**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration