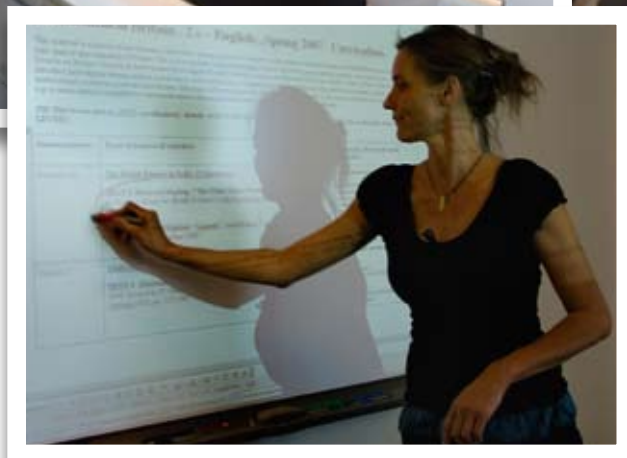


ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADSER



– et debatoplæg

Indhold

Leder	2
Den attraktive arbejdsplads – set fra lærernes synspunkt	4
Forskningens forståelse af attraktive arbejdspladser	6
Den attraktive arbejdsplads på “silkeborgsk” – erfaringer fra Silkeborg Gymnasium	8
Fra snævert fagsyn til skolehelhedssyn	10
Gymnasielæreren som personlig vidensfortolker	11
“Måske vil jeg være gymnasielærer” – altså hvis alt andet går galt	12
Gymnasierne trænger til bedre branding	13
Højt til loftet i Ballerup Kommune	14
Carpe Diem – for lærere der ønsker indflydelse på de gymnasiale uddannelser	16

LEDER

Reformen af de gymnasiale uddannelser og de almengymnasiale uddannelsers overgang til selveje har været og er en stor udfordring for lærere og ledere. Samtidig står de gymnasiale uddannelser foran en rekrutteringsudfordring med en årlig afgang på 500-600 lærere, voksende ungdomsårgange og et deraf følgende behov for at rekruttere og fastholde dygtige lærere.

GL har derfor igangsat et projekt kaldet “Attraktive Arbejdspladser”. Projektet har til formål at sætte fokus på, hvad der skal til for at sikre, at gymnasielærerne opfatter deres arbejdsplads som attraktiv. To reformer og et stort og veludført arbejde med at implementere disse gør, at tiden nu er inde til at sætte fokus på at gøre gymnasieskolen* til en mere attraktiv arbejdsplads.

GL ser projektet som et samarbejdsprojekt, og der er derfor nedsat en følgegruppe med lederforeninger, bestyrelsesforeninger og elevorganisationer.

I forbindelse med projektet har COWI fået til opgave at producere et oplæg, som skal bidrage til at sætte en debat i gang blandt lærere og ledere på landets gymnasieskoler. En debat, der skal komme med ideer til, hvad der kan gøres for at gøre gymnasieskolen til en mere attraktiv arbejdsplads. En debat, der ikke skal blive ved snakken, men følges op af handling.

De følgende sider indeholder COWIs debatoplæg. Det er tænkt som en kilde til inspiration.

Hvorfor?

Gymnasieskolen har en lang tradition for at skabe dygtige studenter og levere undervisning på et højt fagligt niveau. Lærerne er kerneressourcen i dette vigtige arbejde. At

METODEN BAG DEBATOPLÆGGET:

Forud for debatoplægget ligger en proces, hvorigennem COWI har fået et kendskab til gymnasielærernes holdninger. Der har været afholdt to workshops i hhv. København og Århus, hvor nuværende gymnasielærere har givet deres bud på, hvad der nu og fremover gør deres arbejdsplads attraktiv. Desuden har vi besøgt de mulige kommende lærere på Aalborg Universitet og på Københavns Universitet Amager. Her fik vi et indblik i, hvordan gymnasieskolen som arbejdsplads opfattes udefra.

Parallelt med disse aktiviteter har GL udført en mini-survey på dens hjemmeside for at få et kvantitativt indtryk af, hvad lærerne mener.

Derudover har vi lavet research på attraktive arbejdspladser, der udfører vidensarbejde i såvel den offentlige som den private sektor. Novo Nordisk, Ballerup Kommune og Silkeborg Gymnasium blev udvalgt.

Udvælgelsen af eksempler er sket via sneboldsmetoden. Her blev 50 offentlige og private virksomheder identificeret samt 20 gymnasieskoler. Ud af disse blev de mest interessante kontakttet telefonisk og på det grundlag blev de tre så udvalgt og interviewet.

* Vi har valgt at bruge ordet Gymnasieskolen om htx, hhx, hf og stx. Elever dækker både over elever på de treårige uddannelser og kursister på hf.



levere et kvalitetsprodukt forudsætter, at der er et godt arbejdsmiljø, og at arbejdspladsen er attraktiv.

Gymnasieskolen har samtidig brug for at fastholde og rekruttere medarbejdere i skarp konkurrence med andre danske arbejdspladser. Også af den grund er gymnasieskolen nødt til at være en attraktiv arbejdsplads. Hertil kommer, at gymnasieskolen producerer studerende til de videregående uddannelser. Det betyder, at hver enkelt medarbejder skal være på forkant med vidensudviklingen i samfundet inden for sit fag. Det er et stort krav, som kun lader sig indfri, hvis arbejdsglæden er stor. Så også af den grund er gymnasieskolen nødt til at være en attraktiv arbejdsplads.

En attraktiv arbejdsplads kommer ikke af sig selv. Der skal være en ramme, der giver mulighed for en permanent udvikling af skolen som arbejdsplads - af pædagogik og fag og af de mennesker, der arbejder der. Og der skal være en løbende, åben, konstruktiv dialog blandt de ansatte om, hvordan rammen skal udfyldes. En dialog, der – vel at mærke – følges op af handling.

Rammen er der. Debatten foregår. Forhåbentlig kan dette oplæg sætte yderligere gang i debatten på de danske gymnasieskoler om, hvori den attraktive arbejdsplads består, og hvad ledere og gymnasielærere sammen kan gøre for, at gymnasieskolen i de kommende år bliver en endnu mere attraktiv arbejdsplads – sådan som det opfattes af gymnasieskolen og dens ansatte.

Hvem skal gøre det?

Hvem skal så gøre arbejdet, kan man spørge? Jamen, det skal alle involverede. Forandring og udvikling kommer ikke af ingenting. Selvom rammen for de gymna-

siale uddannelser er sat af de politisk vedtagne reformer, så er det lærere, ledelse og bestyrelse på den enkelte skole, som skal skabe en attraktiv arbejdsplads under den givne ramme.

Både lærere og ledere skal gribe det rum for indflydelse og mulighed, som de nye reformer giver. Det betyder, at den lærer, der vil have indflydelse, også selv må gøre en aktiv indsats og være med til at skabe rammerne for dette arbejde. Lærerne og ledelsen på den enkelte skole må i gang med at finde ud af, hvad der for dem er det attraktive i jobbet og ved arbejdspladsen.

Hvad skal der til?

Ansatte i gymnasieskolen skal definere, hvad der gør skolen til en attraktiv arbejdsplads, komme med forslag til forbedringer og sammen med ledelsen implementere dem, de er enige om.

Nogle skoler har været i gang med at skabe og vedligeholde det, der for dem er en at-

traktiv arbejdsplads, mens andre først skal til at gå mere systematisk i gang. Det betyder, at der er inspiration og erfaring at trække på.

På baggrund af den viden, vi har samlet ind, anbefaler vi at starte med det, der virker frem for at fortsætte mesterskaberne i fejlfinding. Tag fat i den anerkendende tilgang!

Nok så vigtigt er, at debatten ikke ender som kun debat. Synes medarbejderne faktisk, at der kommer noget ud af det? Erfaringerne viser, at aktiv og synlig ledelse er en forudsætning for en vellykket indsats. Ligesom det er nødvendigt at arbejde systematisk med at overvåge, om indsatsen skaber de ønskede resultater. Det stiller krav til lederne i gymnasieskolen.

Vi vil gerne sige tak til alle de mange mennesker, som har stillet deres tid til rådighed og mødt os med åbenhed og megen venlighed.

God læselyst!

Vibeke Stockholm Weigelt
Projektleder for COWI

Debatoplægget indeholder en række artikler, som repræsenterer forskellige synsvinkler på attraktive arbejdspladser:

- Den attraktive arbejdsplads – set fra lærernes synspunkt
- Forsknings forståelse af attraktive arbejdspladser
- Den attraktive arbejdsplads på 'silkeborgsk' – erfaringer fra Silkeborg Gymnasium
- Fra snævert fagsyn til skolehelhedssyn – et interview med Peter Kuhlmann
- Gymnasielæreren som personlig vidensfortolker – et interview med Ingo Østerskov
- Måske vil jeg være gymnasielærer – hvordan ser gymnasieskolen ud udefra, og hvad betyder det for mulighederne for rekruttering
- Gymnasierne trænger til bedre branding – erfaringerne fra Novo Nordisk
- Højt til loftet i Ballerup Kommune – om den anerkendende tilgang som driver den attraktive arbejdsplads i Ballerup
- Carpe Diem – om at gribe mulighedernes rum – lærernes medansvar for at skabe den attraktive arbejdsplads

DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS

— set fra lærernes synspunkt

God ledelse, tilhørsforhold og teamånd samt gode muligheder for efteruddannelse, videndeling og anerkendelse. Det var nogle af nøgleordene, da vi spurgte en gruppe lærere, hvad den attraktive arbejdsplads er for dem.

På to workshops har vi spurgt deltagerne, hvad der gør gymnasieskolen til en attraktiv arbejdsplads, og hvad der kunne gøre den endnu mere attraktiv. Det spørgsmål udløste en hel række spændende udsagn.

Undervejs opstod der også en stærk erkendelse af, at der er en række attraktive elementer ved at være lærer i gymnasieskolen, at reformen har bibragt en del af dem, og at der stadig er rum for forbedring.

En anerkendende skolekultur

Der er enighed om, at "så mange akademikere samlet på et sted udgør et potentiale, som kunne udnyttes meget bedre". Det gælder både i forhold til at dele viden, få stoppet enspænderkulturen og i stedet dele forløb og på andre måder hjælpes ad. Herved frigøres der energi og tid til udvikling af nye områder.

Et andet potentiale ligger i tværfagligheden. Det var tydeligt på begge workshops, at de nye krav om samarbejde og tværfaglighed kræver koordinering og planlægning, men samtidig giver mulighed for et samspil på højt niveau, for en ny tværfaglighed, for at få indblik i hinandens fagligheder og bringe dem i spil sammen. Det ses som noget afgjort attraktivt.

Adspurgte om hvilke muligheder en arbejdsplads med så mange akademikere giver, lyder svarene: "Et nyt syn på verden, mangfoldighed samt faglig sparring på tværs af fag", eller som en lærer udtrykte det: "De unge har brug for sparring, men det har jeg egentlig også".



Flere nævner, at de ønsker sig "en mentalitetsændring, der giver mindre klynk og mere sjov." En anerkendende skolekultur både kollegialt og fra ledelsen ville være attraktivt.

Mange af de unge lærere vil gerne have en arbejdsplads med et blomstrende socialt liv, hvorfor de på nogle skoler sætter en række kollega-aktiviteter i gang, som gør det sjovt og hyggeligt at gå på arbejde. Aktiviteterne kan være alt fra at gå ud at spise, bowle, spille fodbold, klatrevægge osv.

Mere efteruddannelse

Lærerne finder variationen i deres arbejde attraktiv og efterspørger mere dynamik og udvikling henover dagen, over året og gennem et arbejdsliv. En lærer foreslog: "Kernedydelsen - kan det ikke være at sørge for vores egen udvikling?". Efteruddannelse er i den sammenhæng centralt, især hvis det bliver en forventning, der systematisk føres ud i livet, mens flere lærere på vej mod pension nævner, at det, de frygter mest, er at miste kontakten med de unge, som holder dem 'oppe på beatet'.

Kompetent ledelse

God ledelse ses også som noget, der gør en arbejdsplads attraktiv. Det skal være én

både fagligt og personligt kompetent ledelse med opmærksomhed på medarbejdernes ressourcer. Som en lærer udtrykker det: "En god leder er et skjold, men samtidig en gartner, der vander og gøder." Samtidig peger lærerne på, at en god ledelse giver medarbejderne frihed til selv at planlægge deres arbejde.

Systematisk planlægning

Med det øgede samarbejde mellem lærerne og andre konsekvenser af reformerne, er der blevet et øget behov for planlægning. Lærerne efterlyser, at ledelsen tager klar stilling, lægger nogle rammer og står for den overordnede planlægning. Man vil gerne have planlagt tiden til samarbejde, dvs. struktureret mødetid og seriøsitet omkring samarbejdet. Planlægning og mødearbejdet skal ind i skemalægningen. En planlægning henover året vil give god forudsigelighed.

Løn har også betydning

På en af workshopperne faldt det en lærer for brystet under opsummering af dagen: "at vi jo slet ikke har nævnt løn hele dagen".

Det affødte en diskussion om, hvorvidt det nu var godt eller skidt. Man blev enige om, at selvom løn ikke ligger forrest i munden,

er det på ingen måde ubetydeligt. Men at en attraktiv arbejdsplads er summen af en række ting, hvoraf lønnen er én. Som lærer er man drevet af glæden ved samværet med eleverne, stor kærlighed til sit fag og af en hel række andre elementer, som tilsammen skaber den attraktive arbejdsplads.

Bedre fysiske rammer

Et andet ønske fra lærerne er bedre fysiske rammer. Det vil være attraktivt med moderne rumudnyttelse, der modsvarer undervisningen – dvs. opkoblinger, kort og materialer i klassen; rum til gruppearbejde; rum til samarbejde mellem lærere; rum til lærerforberedelse; samt at teknikken fungerer.

Tillid og positiv kommunikation

På workshopperne pegede lærerne også på andre emner:

- Gode kolleger, som man kan sparre med, udvikle sig med og have sociale relationer med
- Positiv kommunikation om, hvad gymnasielærere udretter, sådan at omverdenen ved det
- Samarbejdspartnere, der kan give mulighed for, at man som gymnasielærer kan rokere i en periode til en anden virksomhed
- Tillid – ministerens mistillid til at lærerne laver noget og lærernes mistillid til ministerens arbejde – der er for meget kontrol og for lidt tillid. Der er også behov for mere tillid mellem kolleger

Der er en hel række af faktorer, som skal i spil, hvis gymnasieskolen skal forblive attraktiv også fremover. På hver enkelt skole vil der være brug for at præcisere, hvilke af disse aspekter der er vigtige på netop vores skole, og hvad de så helt konkret betyder.

Gymnasielærerne efterlyser anerkendelse og bedre tid til at udføre deres arbejde

GLs mini survey viser, at lærerne generelt er tilfredse med deres job, men at der samtidig er god plads til forbedringer. Det allervigtigste for at skabe mere attraktive arbejdspladser er bedre ledelse, bedre tid til at udføre arbejdet, mere anerkendelse, bedre samarbejde og højere løn

“Prioriter, hvad der er vigtigst at forbedre, hvis dit arbejde skal være mere attraktivt.” Det var et af spørgsmålene i GLs nyligt gennemførte minisurvey blandt samtlige gymnasiale lærere.

Topscorene hos lærerne var:

- Bedre tid til at udføre arbejdet
- Mere anerkendelse
- Bedre samarbejde
- Højere løn

Samtidig efterlyste lærerne bedre ledelse og flere ressourcer til undervisningsmaterialer.

Generel tilfredshed blandt lærerne

Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?	STX/HF	HHX/HTX	Hf-enkeltfag
Tilfredse eller meget tilfredse lærere	80%	82%	77%

Det attraktive ved at være gymnasielærer

TOP 10

1. Fag / faglighed
2. Elever / kursister
3. Kolleger
4. Udvikling
5. Samarbejde
6. Frihed
7. Fleksibilitet
8. Selvstændighed / selvbestemmelse
9. Variation / afveksling
10. Formidling

Størst tilfredshed med:

- Samarbejdet med eleverne
 - Indholdet af arbejdsopgaverne
- #### God plads til forbedringer med:
- Sammenhængen mellem opgaver og tid
 - Lønnen
 - Muligheder for efteruddannelse
 - Mulighed for indflydelse på skolens udvikling
 - Samarbejdet med ledelsen
 - Samarbejdet i team
 - Indflydelse på beslutninger om undervisningen
 - Rammerne for arbejdet efter reformen
 - Ressourcerne til undervisningsmaterialer

Tilfredsheden med skoleledelsen er meget lav.

Der efterlyses bl.a. visioner, en klar strategi og anerkendelse

Hvor enig er du i følgende udsagn?	STX/HF	HHX/HTX	Hf-enkeltfag
Andel der er enig eller meget enige i udsagnet: Jeg er tilfreds med skolens ledelse	41%	32%	17%



Forskningens forståelse af

Deltagerne i undersøgelsen siger bl.a.:

Der er behov for "bedre ledelse: Ledelse, der lytter til dem, der har fingrene nede i suppen. Ledelse, der giver plads til medarbejderne i stedet for at tage plads op. Ledelse, der anerkender, når noget skal anerkendes. Ledelse, der tager ansvar, når noget skal ændres. Ledelse, der er til stede. Bedre rammer, undervisningsmidler og hjælpemidler til at føre lokale og statslige målsætninger ud i livet. Bedre rammer og muligheder for det nødvendige lærersamarbejde."

Der er behov for "en synlig ledelse, der forstår at træffe beslutninger på det rigtige tidspunkt. Grundig oprydning i gymnasie-reformens værste vildskud. Tilstrækkelige økonomiske ressourcer til, at bogbestanden er aktuel og indbydende. Bygningsmæssige forhold, der muliggør moderne undervisningsformer. Bedre forberedelsesmuligheder på skolen. Bærbart PC til lærerne og et trådløst netværk, der fungerer over hele skolen."

"Derudover mener jeg, at det generelt er et problem, at vores løn ikke gør det muligt at købe eksempelvis et rækkehus i hovedstadsområdet ... det er meget svært for mig at acceptere, at man efter en universitetsuddannelse stadigvæk står uden for boligmarkedet - det, synes jeg, er et MEGET stort problem."

Der er behov for "færre elever i klasserne – 30 elever i klasseværelser til 24 er ikke en interessant pædagogisk udfordring, men den er stor!"

Undersøgelsen er gennemført af GL i efteråret 2008 under overskriften "Brug 5 minutter på at give din arbejdsplads karakter". 450 gymnasiale lærere svarede på det elektroniske spørgeskema via GLs hjemmeside.

Mange arbejdspladser forsøger i disse år at profilere sig som attraktive. Men hvad er en attraktiv arbejdsplads egentlig? Er det op til den enkelte eller ledelsen eller hele medarbejdergruppen at definere det? Hvad siger arbejdsmiljø- og arbejdslivsforskerne?

En Google-søgning på nettet efter "Attraktiv arbejdsplads" giver for tiden knap 40.000 hits. Det store antal skyldes ikke GLs projekt. Antallet afspejler derimod, at enhver arbejdsplads med respekt for sig selv, herunder en del gymnasier, ønsker at fremstå som en attraktiv arbejdsplads, blandt andet for lettere at kunne tiltrække nye, kvalificerede medarbejdere.

Træk ved attraktive arbejdspladser

Selv om der forekommer gentagelser i de mange arbejdspladser beskrivelse af sig selv som attraktive, er der også meget variation. Variationen kan gøre en lidt forvirret: Er der tale om, at enhver arbejdsplads kan definere den attraktive arbejdsplads på sin egen måde? Eller er der tale om, at arbejdspladserne famler mere eller mindre i blinde, når de forsøger at gøre sig attraktive

og fremstå som sådan? Findes der ikke nogle autoritative bud på, hvad en attraktiv arbejdsplads er?

Svaret er både-og. På den ene side er der ifølge arbejdslivsforskere nogle dimensioner eller træk, som kendetegner enhver god eller attraktiv arbejdsplads. På den anden side er det op til den enkelte arbejdsplads, dvs. ledelse og medarbejdere i fællesskab at fylde rammerne ud.

Tillid, stolthed og fællesskab

De seks guldkorn (se boks) stemmer godt overens med de dimensioner, som "Great Place to Work" tager udgangspunkt i. "Great Place to Work" er en amerikansk konsulent- og analysevirksomhed med partnere over hele verden, herunder Danmark. Virksomheden kårer hvert år de bedste arbejdspladser i hvert enkelt land og i hver enkelt verdensdel.

Seks træk ved den attraktive arbejdsplads

Arbejdsmiljøforsker Tage Søndergaard Kristensen mener, at seks forhold skal være i orden for, at en arbejdsplads er attraktiv:

1. Høj indflydelse – handler om, at man som medarbejder er med til at bestemme, hvordan arbejdet skal udføres, og hvem man skal arbejde sammen med mv.
2. Højt niveau af mening – handler om formålet med arbejdet og sammenhængen med andres indsats og kvalitet.
3. God forudsigelighed – drejer sig bl.a. om at få relevante informationer om fremtidige forandringer og begivenheder.
4. God social støtte – vedrører praktisk og følelsesmæssig støtte fra kolleger og ledere.
5. Retfærdig belønning – handler om anerkendelse, karriere og løn.
6. Passende krav – drejer sig både om kvantitative, følelsesmæssige og sociale krav.

“ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADSER”

“Great Place to Work” definerer en god arbejdsplads som et sted, hvor medarbejdere “har tillid til de mennesker, de arbejder for, er stolte af det, de laver, og føler fællesskab med deres kollegaer”.

I forlængelse af denne definition måler Great Place to Work en arbejdsplads’ attraktivitet i forhold til følgende fem dimensioner: Tillid, der omfatter troværdighed, respekt og retfærdighed samt stolthed og fællesskab.

Troværdighed udtrykker medarbejdernes opfattelse af ledelsens evne til at kommunikere samt den ledelsesmæssige kompetence og integritet.

Respekt drejer sig om, i hvilken grad medarbejderne oplever opbakning, samarbejde og omsorg gennem ledelsens handlinger. Respekt er forbundet med, at medarbejderne får det nødvendige udstyr, ressourcer og uddannelse til at udføre deres arbejde. Respekt betyder, at ledelsen påskønner et godt stykke arbejde og en ekstra indsats. Respekt betyder også, at der reelt er balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Retfærdighed omfatter rimelighed, saglighed og lighed.

Stolthed forstås som den følelse, medarbejderne har i forhold til deres job, det hold eller den arbejdsgruppe, de hver især er en del af, og til arbejdspladsen i almindelighed.

Fællesskab har at gøre med graden af imødekommenhed samt det kammeratskab og den venlighed, der præger atmosfæren på arbejdspladsen.

Skal hele tiden genopfindes

Seniorforsker Peter Hasle fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø beskæftiger sig med det gode psykiske arbejdsmiljø.

Han mener ikke, at der findes “en regelret og simpel metode til at skabe det gode psykiske arbejdsmiljø. Det kræver tid, engagement og omhu med at få kerneopgaven og det psykiske arbejdsmiljø til at hænge sammen”.

På baggrund af forskningsprojektet: “Virksomhedernes indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø” har forskerne imidlertid formuleret 13 teser, som er bud på, hvordan arbejdspladser kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Et af buddene lyder: “Det gode psykiske arbejdsmiljø skal hele tiden genopfindes.”

Buddet afspejler, at det gode psykiske arbejdsmiljø eller den attraktive arbejdsplads ikke er statisk, da såvel organisationer, som de individer, de består af, og deres omverden, hele tiden forandrer sig. Den attraktive arbejdsplads skal derfor skabes og vedligeholdes gennem den daglige praksis.

Et andet bud er: “Inddragelse og dialog er godt, men ikke nok.”

Dette bud udtrykker bl.a., at det gode psykiske arbejdsmiljø eller den attraktive arbejdsplads ikke bare skabes ved, at ledelsen spørger og hører medarbejderne. En god og lyttende ledelse er vigtig, men reel medindflydelse til medarbejderne er også nødvendig.

“Se manglerne i øjnene og dyrk mulighederne” hedder et tredje bud.

Det udtrykker, at det på den ene side ikke nytter noget at lukke øjnene for det, der ikke fungerer. På den anden side er det lige så vigtigt at sætte fokus på det, der fungerer, og på de muligheder der er for at gøre tingene anderledes, når det gode arbejdsmiljø skal skabes og vedligeholdes.



Tid til kerneydelsen

“Hvis vi bare kunne få lov til at passe vores arbejde” lyder det sidste bud, som vi vil fremhæve her.

Det understreger, hvor vigtigt det er at holde fast i, at de fleste går på arbejde netop for at passe deres arbejde - og gøre det så godt som muligt - og ikke for at lave alt muligt andet, som ikke har med kerneydelsen at gøre.

Den attraktive arbejdsplads på “SILKEBORGSK”

Silkeborg Gymnasium arbejder bevidst med at skabe og vedligeholde en attraktiv arbejdsplads. På skolen har man gjort sig anstrengelser for at holde fast i arbejdspladsens kultur, der handler om gensidig respekt og om at behandle hinanden ordentligt.

Vi mødte en yngre lærer, en lærer med lang erfaring, tillidsrepræsentanten samt en repræsentant for ledelsen på en travl decemberdag, hvor de gav sig tid.

De fortalte, at arbejdet med den attraktive arbejdsplads er videreudviklingen af en kultur, som længe har været på skolen. Den handler om, at der er gensidig respekt mellem ledelse og lærere, indbyrdes mellem lærerne, og mellem lærer og elev. Man gør sig umage med at behandle hinanden ordentligt, og man lægger vægt på det gode samarbejde. Det prøver man at gøre systematisk og bevidst både fra ledelsens side og fra medarbejdernes.

En anerkendende tilgang

En af de erfarne lærere, som har været på skolen i 30 år, lægger især vægt på, at “ledelsen kan se løsninger frem for problemer.” Tillidsrepræsentanten tilføjer, at “der er en positiv relation til ledelsen, hvor man er god til at skelne mellem rolle og person, og hvor der er gensidig respekt”.

En af de 25 nye lærere, som er blevet ansat i 2008, forklarer: “Kulturen er sådan, at vi taler om tingene, og man søger efter løsninger frem for at tænke i forhindringer. Man får fornemmelsen af, at det betaler sig at give den en skalle. Man bliver set, for det man gør.”

Der arbejdes med at anerkende hinandens indsats. Ledelsen gør sig umage for, at også nye lærere oplever anerkendelse allerede efter kort tid på skolen. Mindre tiltag har også en god signalværdi, som eksempelvis

gode fælles arrangementer, traktamenter til fællesmøder mv.

De nyansatte lærere bemærker, “der er åbenhed om, at alting ikke altid går godt, og der er omsorg”. “Der er åbne døre, og man bliver hørt og får opbakning, når man bringer noget op.”

En af lærerne har bidt mærke i, at der bliver afholdt MUS, hvilket han i sine fem år som lærer ikke tidligere har prøvet, og at man anvender “Ny løn” og kommunikerer åbent om det.

Systematisk planlægning og et fremadrettet blik

Skolen har lagt vægt på at klæde lærerne på til forandringer, og man nedsatte tidligt i arbejdet med selvstyrereformen og gymnasiereformen et anti-stressudvalg. God planlægning er en forudsætning for god håndtering af forandringer.

Skolen havde erfaring med, at decentral planlægning af AT-forløb ikke fungerede. Man så behovet for faste rammer og systemer gennem central planlægning. Lærere og ledelse besluttede, at ledelsen skulle stå for planlægningen af disse forløb, hvad angik det organisatoriske, så lærerne kunne koncentrere sig om at udfylde rammerne med god undervisning. Dette byggede på en idé om, at når arbejdet fordeles på flest mulige hænder, er det til alles fordel.

“For at kunne lave god planlægning har der været behov for at kende den enkeltes ønsker. Vi har valgt at udvide MUS-samtalen



med spørgsmål om ønsker til f.eks. undervisning på en bestemt studieretning, samarbejdsmuligheder, temaer man brænder for osv. Vi lægger stor vægt på, at MUS primært bliver fremadskuende. På den måde er ledelsen bedre i stand til at have lærervinklen på, når der f.eks. planlægges AT-forløb, hvilket giver mulighed for at gøre skemaer mere jævne hen over året osv. Det har også betydning, at vi nogle gange må prioritere hensynet til medarbejderen frem for et pædagogisk hensyn,” siger en af skolens uddannelsesledere. Hun fortsætter: “Det bliver en udfordring at være opmærksom på, hvornår det eventuelt atter vil være tid at decentralisere noget af organiseringen og planlægningen til lærerteam.”



skolen i under fem år, så de unge lærere fylder meget, og det skaber også et pres på de erfarne.

Modtagelsen af nye lærere har stor vægt. Skolen har haft en stor vækst i de senere år, og alene i år er der kommet 25 nye lærere på skolen.

De nye lærere mødes med introduktionsforløb, de får tilknyttet en mentor i form af en mere erfarne lærer med samme faglighed, der rådgiver om alt det praktiske og evt. det faglige. Desuden er der udarbejdet en håndbog med en hel række centrale oplysninger.

“Håndbogen bidrager bl.a. til klarhed om, hvem der skal deltage i hvilke møder, og det letter hverdagen,” siger en nyansat lærer.

Medarbejderindflydelsen bredes ud

Medarbejderindflydelse er et andet felt, hvor skolen arbejder systematisk med den attraktive arbejdsplads. Skolen har en udvalgsstruktur, som er ca. 5 år gammel og altså fra før de seneste to reformer. Udover SU har skolen fire udvalg bestående af lærere, ledelse og for nogle af udvalgene også elever.

Udvalgsdiskussionerne bidrager med indspark til forbedringer og prioriteringsråd. Skolen gør et nummer ud af klart at signalere, at mens der arbejdes med noget, bliver andet nedprioriteret. Disse prioriteringer var senest lærernes kompetenceudvikling, det naturvidenskabelige område samt det sociale miljø for eleverne. Næste års ambition er at inddrage endnu flere lærere i udvalgsarbejdet og derved brede deltagelsen ud og give ansvar og indflydelse til flere.

Efteruddannelse til alle

Efteruddannelse er et punkt, som alle de interviewede nævner. I årsplanlægningen lægges ganske enkelt 37 timers efteruddannelse ind til alle medarbejdere, så der er sikkerhed for, at tiden er afsat, uanset om alle får brugt den eller ej.

På skolen ønsker man at give alle mulighed for faglig udvikling - også det mere interessebaserede. Det bestræber man sig på at kombinere med en strategisk brug af efteruddannelse. Derfor lægges der også vægt på at holde fælles kurser henover året, som giver fælles viden og fælles diskussioner.

Skolen finansierer også længere forløb som

f.eks. master-uddannelser, hvor medarbejderen selv bidrager med tiden.

Skolen prioriterer også at støtte bl.a. faggrupperejser, som har både et fagligt og et socialt indhold, fordi det er vigtigt for samarbejdet, at lærerne kender hinanden. I ledelsen oplever man, at "alt det samarbejde, som reformen kræver, er en gave for det, som skolen ønsker".

Mentorordning for nyansatte

På spørgsmålet om, hvordan man holder balancen mellem fastholdelse og rekruttering, er svaret, at det er sværere at sikre, at der også er fokus på 'de gamle' lærere. Halvdelen af lærergruppen har været på

FRA SNÆVERT FAGSYN TIL SKOLEHELHEDSSYN

Lærerne har gode muligheder for indflydelse med den nye reform. Men reformen kræver, at de får et skolehelhedssyn frem for et mere snævert faglærersyn. På den måde bliver de bedre mod- og medspillere, så lærere og ledelse kan skabe den attraktive arbejdsplads sammen.

Vi har spurgt formanden for Rektorforeningen, Peter Kuhlman, hvordan gymnasieskolen bliver en attraktiv arbejdsplads, og hvem der skal gøre arbejdet.

Det er individuelt, hvad der gør en arbejdsplads attraktiv, mener Peter Kuhlman:

“Den yngre gymnasielærer har andre behov end den ældre kollega. Hvor den ene vil sætte pris på at kunne hente børn tidligt, vil den ældre måske sætte pris på at kunne få sammenhængende perioder med fridage. Der er altså en stor spændvidde, som kræver et mangesidet initiativ.”

Han finder det væsentligt, at ledelsen aktivt bidrager til sammenhængskraften på skolerne, så arbejdspladsen bliver et sted, der er rart at være sammen med spændende kolleger. Dette skal både skabes og vedligeholdes. En vej til dette er eksempelvis fælles rejser.

Aktiv deltagelse giver indflydelse

Peter Kuhlman mener, at det er vigtigt, at ledelsen træder i karakter og skaber god logistik og god årsplanlægning bl.a. ved at gøre brug af arbejdspladsvurderinger (APV) og samarbejdsudvalget (SU).

Der er en ændret arbejdsfordeling, og nu har bestyrelserne den overordnede ledelse, herunder den strategiske ledelse. Her er det vigtigt, at lærerne bruger SU til at få indflydelse.

“Lærernes indflydelsesrum er aktiv deltagelse i udvalg, bl.a. SU. Udvalgene er vejen til indflydelse på udmøntningen af de overordnede rammer, som lægges af bestyrelsen. Gennem deltagelse i udvalgene har lærerne mulighed for at give gode råd til ledelsen og dermed påvirke både hverdagen og udformningen af arbejdspladsen,” siger Peter Kuhlman, som samtidig understreger, at det er centralt, at lærerne bliver bedre til at tænke i helheder:

“Der er brug for, at lærerne er strategisk tænkende og har et skolehelhedssyn for at få indflydelse på den samlede arbejdsplads. Lærerne er bedst til at forholde sig til de mere konkrete ting, og de har brug for træning i at skifte fra faglærersyn til et skolehelhedssyn. Derfor må ledelsen bevidst

arbejde med at kanalisere de overordnede strategidiskussioner ud til lærerne, så de bliver medspillere, når den overordnede strategi skal udmøntes.”

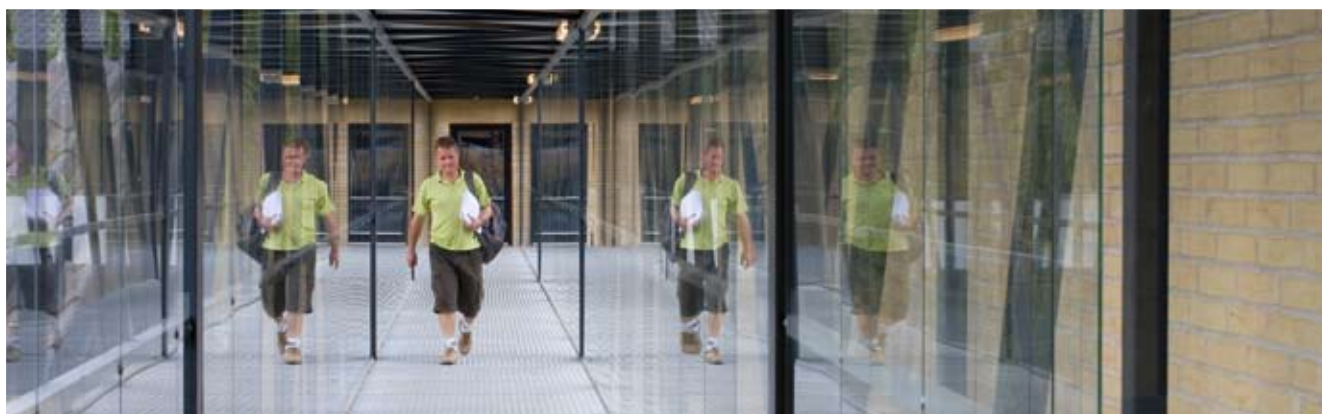
Roller og rolleklarhed

Med reformen er lærerens rolle skiftet fra at være privatpraktiserende lærer til at være samarbejdende lærer.

“Tidligere var der en fremmedhed over for ledelse blandt lærerne. Det er under forandring. Ledelsen har med reformen været nødt til at finde de ressourcer hos lærerne, der ligger mellem fagene. De har bl.a. skullet fokusere på efteruddannelse, der hvor fag skal arbejde sammen.”

Det er Peter Kuhlmans håb, at skolehelhedssynet vil give rolleklarhed for den enkelte lærer, så det står klart, hvordan den enkeltes bidrag indgår i det samlede billede. Samtidig håber han, at helhedssynet giver en mere kvalificeret dialog mellem ledelse og lærer, der hæver sig op over, hvilket fag der mangler hvad, og snarere ser på skolen som en samlet virksomhed.

“Det kræver, at begge parter løfter opgaven sammen,” understreger Rektorforeningens formand.



Gymnasielæreren som **PERSONLIG VIDENSFORTOLKER**



Gymnasireformen giver mulighed for, at lærerne træder i karakter som personlige vidensfortolkere og som aktive medspillere i udviklingen af den attraktive arbejdsplads, mener formanden for Danske Erhvervsskoler.

Der skal da to til et par sko...

Lederne kan ikke skabe den attraktive arbejdsplads alene. Lærerne må være med.

Faglige personligheder kan bære udviklingen langt, og en øget deltagelse og indflydelse fra lærernes side vil og bør blive modtaget meget positivt af skoleledelserne.

“Man elsker da motiverede, skabende lærere, som er ildsjæle og har energi. Det værste, der kan ske for gymnasieskolen, er, at det bliver et minimal-tyranni med robot-tilgang. Lederne skal sørge for, at lærerne træder i karakter som lærere. Glade og tilfredse lærere er gode lærere”, siger lederen af Danske Erhvervsskoler, og han fortsætter:

“Læreren er en ressource som fagperson, som menneske, som underviser og ikke mindst som ambassadør for sin uddannelsesinstitution. Et uddannelsessted skal være nysgerrigt og opsøgende og en aktiv del af vid-

enssamfundet. Der finder man det berigende, og der bliver arbejdspladsen attraktiv.”

Samarbejde og læringsmiljø

Ingo Østerskov mener, at samspillet på tværs af fagene giver en moderne organisationsmodel, som passer med det vidensarbejde, der er i virksomheder i dag. Samtidig er der nu bedre mulighed for et levende læringsmiljø. Gymnasiet afspejler dermed virkeligheden bedre, men der skal stærke kræfter til at trække gymnasiet i den rigtige retning:

“Gymnasieskolen trænger til nye, unge, stærke undervisere og inspiratorer, der kan peppe gymnasiet op. Organisationsmodellen passer de yngre lærere godt, men måske tænker mange af de lærere, der har undervist i mange år på, hvordan de kan undslippe de komplekse og krævende samarbejdsprocesser. Det kan skyldes, at nogle lærere har forsømt at følge med, og at ledelsen har forsømt at animere dem til det.”

Udfordringen for ledelsen bliver ifølge formanden for Danske Erhvervsskoler at få lærerne til at se og opleve, at de kan indgå i et spændende samspil med de unge på de nye vilkår. Han peger på, at der er behov for

både at fastholde de modne kræfter og at tiltrække flere unge.

Et andet attraktiv ved gymnasieskolen er et læringsmiljø. Her ligger udviklingsmulighederne for den enkelte lærer. Det er en ledelsesmæssig opgave at skabe et læringsmiljø, og en ledelse er nødt til at have fokus på hele tiden at stimulere et læringsmiljø. Man må som leder selv ud og kreere disse processer.

Ingo Østerskov mener, at reformen er en tiltrængt pædagogisk, faglig, organisatorisk og undervisningsmæssig modernisering af gymnasieskolerne.

“Man går ud til fagenes ydergrænse, hvilket er en markant ændring af gymnasiets identitet, hvor det tværfaglige tidligere har været fraværende. Det betyder også, at lærerne må gå fra at være faglærere til i højere grad at blive vidensfortolkere ud fra et personligt ståsted. Det er ufatteligt vigtigt i forhold til den måde, som universiteter og handelsuniversiteter underviser på, hvor fagene gnider sig op ad hinanden. De unge bliver bedre forberedt til undervisningsformen på universitetet” siger Ingo Østerskov.

Mulighed for indflydelse

Der er nu store muligheder for, at lærerne kan få indflydelse. Der er bl.a. et frirum for at vælge temaer og tværfaglige emner mere selvstændigt, end det tidligere har været tilfældet. Ikke alt er sandhedsbåret positivt, men der er brug for fortolkningsviden, hvor læreren står frem som subjekt og fortolker sit fag for eleverne. Det betyder, at der rent fagligt er et stort indflydelsesrum. Det er et stort fagligt ansvar at skulle tage, og nogle lærere er stadig utrygge ved det, men Ingo Østerskov mener, at vi er på vej hen imod, at lærerne i det hele taget tager et større ansvar.

“MÅSKE VIL JEG VÆRE GYMNASIE- LÆRER – altså hvis alt andet går galt”

Hvilke forestillinger har de unge om gymnasieskolen? Hvor har de dem fra? Og kan man rekruttere de unge til et job i gymnasieskolen? Vi har spurgt studerende på universiteterne i Aalborg og København om, hvad de opfatter som et attraktivt job, og hvordan de mener, dette harmonerer med et job i gymnasieskolen.

Når de studerende skal beskrive deres forestilling om et attraktivt job, lægger de vægt på mange af de samme parametre som de lærere, der allerede arbejder i gymnasieskolen.

De ønsker faglige og personlige udfordringer og mulighed for efteruddannelse. De ønsker gode kolleger og en god ledelse, der skaber grundlaget for godt samarbejde, ærlig konstruktiv feedback og en arbejdsplads med mulighed for at afprøve nyt. De ønsker indflydelse, både i forhold til den korte og den lange planlægning, og de vil have et arbejde, der tillader en god balance med privatlivet.

De studerendes vurdering af jobbet som gymnasielærer

De studerende forholder sig meget reflekterende til jobbet som gymnasielærer. De fremhæver positive aspekter som “at være med til at udvikle de unge og udvide deres vidensfelt”, “socialt ansvar”, “gode arbejdstider” og “mange kolleger”.

Men de har også øje for en del negative aspekter ved jobbet såsom “meget forberedelse og nye regler at sætte sig ind i”, “samme arbejde uden stor udvikling”, “manglende midler til at opnå professionelle mål”, “respektløse og larmende unge mennesker”, “topstyring”, “administrative opgaver” og “gammeldags undervisning”.



De unge peger på, at det er positivt at kunne arbejde med sit fag, at være med til at udvikle den nye generation og at have tryghed i ansættelsen. Men attraktivt kan man ikke kalde jobbet. “Måske vil jeg være gymnasielærer, - altså hvis alt andet går galt,” konstaterer en ung studerende.

Der er fire hovedoverskrifter på de unges opfattelse af jobbet som gymnasielærer:

- **Der er for lidt prestige i gymnasielærerjobbet.** Det bliver sammenlignet med jobbet som folkeskolelærer, og den akademiske uddannelse respekteres ikke på samme måde, når den ikke udnyttes i samme grad som inden for det private erhvervsliv. “Samfundet har en negativ holdning til jobbet. Det er en lang uddannelse for så lidt”. “Man kan altid falde tilbage på et job som gymnasielærer,” mener flere af de unge.

- **Arbejdet med faget bliver kedeligt.**

Det er positivt, at man som gymnasielærer har mulighed for at arbejde med sit fag, men udfordringerne udebliver, fordi man bliver nødt til at starte forfra hvert 3. år. “Gymnasielærerjobbet virker stillestående. Der mangler faglige udfordringer, når man bare genanvender pensum år efter år”.

- **Efter gymnasireformen er indført, er fleksibiliteten og indflydelsen taget ud.**

Gymnasireformen har betydet øget fokus på strukturerede undervisningsforløb og kontrol, så gymnasielærerne ikke længere har indflydelse på undervisningsforløbene og ikke længere kan prøve nyt af i forhold til undervisningsformen. En studerende siger: “Gymnasie- og folkeskolelærerne siger selv, “bliv ikke lærer. Der er for meget papirarbejde, regler og rammer, man skal arbejde under”.

Gymnasierne trænger til **BEDRE BRANDING**

- **Der mangler advancementsmuligheder i gymnasieskolen.** En del af de studerende kan godt se sig selv som gymnasielærere på deltid og kombineret med et mere stimulerende job, eller når de bliver ældre, har udlevet deres ambitioner og har ønsker om et job med tryghed, der levner plads til fritidsinteresserne. "Når man bliver ældre betyder tryghed og pension mere for én".

Viden fra den offentlige debat

Som udgangspunkt kender alle studerende til gymnasieskolen fra deres tid som elever. Der er ingen tvivl om, at de studerendes egen gymnasietid i meget høj grad præger deres opfattelse. Helt typisk viser det sig ved, at deres nuværende valg af fag bygger på en god oplevelse med en engageret og inspirerende lærer i netop dét fag. Men også deres overordnede opfattelse af jobbet og gymnasielærerne er præget af forholdene på deres eget gymnasium. Den offentlige debat om bl.a. gymnasireformen er ligeledes med til at præge de unges opfattelse af jobbet.

Nye fortællinger om gymnasieskolen

Umiddelbart er der god overensstemmelse mellem de positive aspekter, gymnasielærere selv fremhæver i deres job, og de aspekter de studerende lægger vægt på, når de skal vurdere, om et job er attraktivt. Det gælder blandt andet faglige udfordringer, indflydelse, arbejdet med eleverne og gode kolleger.

Til gengæld er der stor forskel på de negative antagelser, som de unge har om gymnasielærerjobbet i forhold til lærernes egen oplevelse.

Der er således behov for, at nogle af de gode fortællinger om jobbet som lærer i gymnasieskolen finder vej til de studerende.

Bård Grande er HR Vice President i Novo Nordisk. Han har en søn, som for nylig er begyndt i gymnasiet. Bård Grande er fuld af beundring for skolens evne til at holde trit med udviklingen og tilbyde spændende undervisning, og derfor synes han, at der ser ud til at være et uudnyttet potentiale for, at gymnasierne arbejder mere målrettet med at brande sig selv.

"Jeg beundrer gymnasiet tilbud, og min søn har hænderne oppe over hovedet af begejstring, men det er en skam, at gymnasieskolerne ikke skaffer sig et bedre omdømme i offentligheden. Det er vigtigt for at kunne rekruttere," konstaterer Bård Grande.

Novo Nordisk gør et stort arbejde med at holde sit gode omdømme ved lige. Det er en af grundene til, at virksomheden ikke har haft problemer med at rekruttere, selvom beskæftigelsen har været usædvanlig høj. Novo Nordisk er succesfuld rent forretningsmæssigt, og det tiltrækker medarbejdere at være en del af en virksomhed, der har haft 26 kvartaler i træk med tocifret vækst. Det er også attraktivt, at Novo Nordisk er en farmaceutisk virksomhed, der har hjertet med i sit arbejde.

Synlig ledelse skaber attraktive arbejdspladser

Bård Grande tøver ikke mange øjeblikke med at svare på spørgsmålet om, hvorfor han går på arbejde hver dag:

"Det giver mening for mig at være med til at redde mennesker og arbejde med den forebyggende indsats. Vi forsøger desuden at holde balancen mellem de tre elementer i Novo Nordisks tredobbelte bundlinje, økonomi, miljø og social ansvarlighed. Det skaber stolthed. Der sker noget hele tiden, og det er ikke kedeligt at være i Novo Nordisk. Gymnasielærerjobbet må også være spændende. Det er meningsfuldt at uddanne ungdommen."

I Novo Nordisk arbejder man systematisk med at være og vedblive at være en attraktiv arbejdsplads bl.a. ved at have en synlig og nærværende ledelse. Ledernes fornemste opgave er at guide og motivere medarbejderne. Det betyder, at Novo Nordisk systematisk uddanner og efteruddanner sine ledere og systematisk vurderer deres indsats samt sætter ind, hvis noget ikke er, som det bør være.

Der måles på, om medarbejderne så også synes, at bestræbelserne på god ledelse kan mærkes. Novo Nordisk har et system med en e-voice, hvor man via et elektronisk spørgeskema hvert år spørger medarbejderne om ledelsen er god nok. Alarmklokkerne ringer, hvis en leder ikke når op på et bestemt gennemsnit, og en hel række handlinger sættes i værk for at identificere og løse problemerne.

Medarbejderne skal have klare mål

Alle medarbejdere har en jobbeskrivelse, individuelle mål og en udviklingsplan.

"Formålet er at skabe klarhed om, hvem der gør hvad. Vi har meget præcise og omfattende dokumentationskrav, som sikrer intern rotation, og at vigtig viden ikke går tabt."

Modtagelsen af nye medarbejdere er et andet fokuspunkt med en fastlagt model for, hvad der skal ske i de første 14 dage af en ansættelse, herunder en halv times snak med hver eneste medarbejder i en afdeling.



Højt til loftet i **BALLERUP KOMMUNE**



“Den tid er godt investeret, fordi den gensidige viden om hinanden betyder, at medarbejderne hurtigere kommer i gang med at arbejde sammen,” forklarer Bård Grande.

Inspiration fra Novo Nordisk

Bård Grande skelner imellem tiltag, der er med til at fastholde medarbejdere og tiltag, der tiltrækker nye medarbejdere.

“Novo Nordisks brand tiltrækker folk, mens det, der er med til at fastholde dem, er, at det vi laver er meningsfuldt, og at vi giver den enkelte gode udviklingsmuligheder. Fordi Novo Nordisk har arbejdet så længe med at være en attraktiv arbejdsplads, ligger mange af elementerne i virksomhedskulturen, og den skal “kun” vedligeholdes.”

Selvom man ikke har et budget som hos Novo Nordisk, kan gymnasieskolerne godt hente ideer til, hvordan de kan gøre deres arbejdspladser attraktive.

“Det er vigtigt at finde ud af, hvad lærerne motiveres af, f.eks. arbejdet med eleverne eller arbejdet med deres fag. Det kan også anbefales at sikre rum til systematisk erfaringsudveksling og på den måde synliggøre, at man som lærer har spændende kolleger,” forklarer Bård Grande, som også peger på, at sociale aktiviteter er med til at løfte en arbejdsplads.

“Og så skal der arbejdes med den offentlige opfattelse af gymnasieskolen, så det bliver meget bredere kendt, at gymnasierne arbejder med spændende fag og pædagogik. Så de attraktive dele af arbejdet bliver tydeligere for omverdenen.”

I Ballerup Kommune har man lagt brok- og fejlfinderkulturen på hylden til fordel for åbenhed og stor indflydelse til den enkelte. Det har taget kommunen lang tid at ændre kulturen.

Vi udvikler os med udgangspunkt i det, der virker

På rådhuset i Ballerup er der bred enighed om, at kommunen er en attraktiv arbejdsplads. “Hos os er der højt til loftet. Vi får ansvar og indflydelse. Ja vi opdrages ligefrem til at medvirke til nye projektideer. Fagligheden er i spil, selvom det er en politisk organisation,” forklarer en medarbejder.

Det er resultatet af et meget bevidst arbejde igennem en årrække, hvor man har arbejdet systematisk med anerkendende tilgang. Anerkendelse handler dels om at tage hinanden alvorligt ved at forholde sig nysgerrigt til det, kollegerne siger, og dels om at fokusere på løsninger frem for problemer.

“I Ballerup Kommune vælger vi at udvikle os med udgangspunkt i det, der virker. Det, at vi alle kender tilgangen, har ændret vores fælles sprog på en positiv og anerkendende måde, der fremmer energiniveauet, gør os dygtigere og mere glade for vores arbejde.”

Vi arbejder åbent og udfordrende

Ballerup Kommune er en værdibaseret arbejdsplads. Det fælles værdigrundlag har overskriften: ‘åben og udfordrende’. For ca. 5 år siden gennemførte Ballerup Kommune den indledende værdiproces med de 7 værdier, der endte med at ændre kulturen. Værdierne bygger oven på kommunens personalepolitikker.

Medarbejderne fra HR-afdelingen understreger, at hvis værdierne skal efterleves, skal

de være et produkt af en god proces, og de skal være konkretiseret i den enkelte enhed. Derfor blev værdierne udviklet med input nedefra, hvor medarbejderne skulle byde ind. Da værdierne var blevet formuleret, blev implementeringen hjulpet godt på vej af et team af interne konsulenter. De tog rundt til alle afdelinger, enheder og team og hjalp dem med at sætte ord på, hvordan de enkelte værdier skulle konkretiseres i netop deres enhed.

I HR-afdelingen understreges det, at der stadig skal arbejdes for at vedligeholde de gode resultater. Det gør man ved systematisk at sikre, at den anerkendende tilgang er en del af lederkurserne samt kursuspakken for MED-uddannelsen, ligesom det er et grundlæggende element i alle de temadage og kurser, der afholdes for medarbejderne på kommunens arbejdspladser.

Værdierne bliver efterlevet

Medarbejderne i Ballerup mener, at årsagen til at kommunen er en attraktiv arbejdsplads, er, at værdierne bliver efterlevet:

“Vi udfordrer hinanden - fagligt og personligt, dén værdi kender alle medarbejdere her på rådhuset ... og vi gør det,” siger en medarbejder, mens en anden lægger vægt på, at brok er yt:

“Hvis der for eksempel er et møde, hvor en falder igennem og sidder og brokker sig, – så bliver man konfronteret med det ... at man skal se, hvad man kan gøre i stedet for.”



Den åbne og udfordrende kultur betyder, at der er udviklingsmuligheder. Nye projekter iværksættes såvel på medarbejdernes initiativ som på ledelsens. Medarbejderne peger på, at de får anerkendelse, nyder tillid og oplever, at de er med til at skabe resultater, når deres projektidé realiseres. Det giver følelsen af ejerskab og stolthed.

“Vi har ikke en fejlfindingskultur her hos os. Her er plads til at lave fejl og til at prøve af”, som en af lederne siger. Det betyder også, at arbejdspladsen samlet set udvikler sig, og medarbejderne i Ballerup Kommune oplever, at det, de præsterer, er af høj faglig kvalitet.

Værdigrundlaget gælder selvfølgelig også for lederne. Udover delegering af ansvar og kompetence arbejder lederne med at anerkende medarbejderne, og det gælder helt ned på det basale plan:

“Vores ledere har lært, at de skal opføre sig ordentligt. De skal for eksempel huske at

hilse på folk ... ellers bliver de mindet om det,” siger en medarbejder på rådhuset.

En attraktiv arbejdsplads giver trivsel og gode resultater

Lederne i kommunen er ikke i tvivl om, at den arbejdsglæde, som gør sig gældende på en attraktiv arbejdsplads, har en positiv indflydelse på både sygefravær, trivsel og fastholdelse.

Lederne mener også, at Ballerup har væsentlig bedre mulighed for at rekruttere de bedste medarbejdere. De har generelt flere og bedre ansøgere til deres stillinger end nabo-kommunerne. En af toplederne søgte selv til Ballerup Kommune på grund af det målrettede arbejde med værdier.

Samtidig betyder den åbne og udfordrende kultur, at kommunen kan være helt med fremme, når det gælder udvikling og kvalitet. “I Ballerup Kommune har vi mulighed for at sætte klare mål og indfri dem.”

Den faglige kvalitet betyder også noget for medarbejderne: “Man må vel ikke sige det sådan, - men jeg er stolt af mit arbejde i Ballerup Kommune, og fordi vi er gode til at fortælle om de resultater, vi skaber, så bliver jeg altid mødt positivt fra omgivelserne.”

CARPE DIEM – for lærere der ønsker indflydelse på de gymnasiale uddannelser

Alle berørte må deltage i arbejdet, hvis man vil have en arbejdsplads, der også er attraktiv fremover. Lærerne må gribe det rum, der faktisk er der, og skubbe på udviklingen, mens ledelsen må sikre dialog og involvering. Ingen af parterne kan skabe den gode skole alene.

Der ligger nogle muligheder i de seneste reformer i gymnasieskolen, hvad enten man bryder sig om dem eller ej. Før selveje- og gymnasireformen havde lærerne på stx/hf især mulighed for indflydelse gennem Pædagogisk Råd, mens Lærerrådet på Erhvervsgymnasierne blev afskaffet for en del år siden. Det var en begrænset indflydelse set i forhold til gymnasieskolens samlede virkefelt.

Nu er mulighederne for indflydelse samlet set væsentligt større, fordi så mange beslutninger er lagt ud på den enkelte skole, og det er en anledning til at finde frem til de gode kanaler til dialog og samarbejde.

Fælles arbejde

Den decentralisering, som reformerne har medført, tilbyder et indflydelsesrum. Dette

rum er ikke blot for rektor og bestyrelse, men kan også indtages af den enkelte lærer og af lærerne samlet. Det er et rum, der skal gribes og udfyldes af den lærer, der gerne vil påvirke skolens udvikling.

For at skabe den skole man ønsker, er der brug for at lærere og ledelse gør arbejdet i fællesskab.

Der er risiko for, at en overbebyrdet ledelse i isolation knokler med at skabe skole, mens lærergruppen befinder sig på den anden side af en 'usynlig mur' og skaber skole gennem sin undervisning, uden at de rette kommunikationskanaler bliver opfundet eller taget i brug. Samarbejdsudvalg og andre mekanismer, der kan sikre et fælles udviklingsarbejde og en kontinuerlig dialog, må tages i brug.

Hvis man vil have en arbejdsplads, der også er attraktiv fremover for både nuværende og kommende lærere, så må alle de berørte deltage i arbejdet. Lærerne må gribe det rum, der faktisk er der, og skubbe på udviklingen, mens ledelsen må sikre dialog og involvering. Ingen af parterne kan skabe den gode skole alene. Det er nu, tiden er moden.

Klare aftaler

Der er ikke tvivl om, at det vil kræve, at der er indgået klare aftaler, og at forventningerne løbende bliver afstemt. Samtidig bliver det nødvendigt for lærerne at gøre sig klart, hvad man især gerne vil have indflydelse på, da de attraktive elementer ofte kolliderer.

Derfor er der brug for en løbende dialog og en løbende prioritering. Det forudsætter også fodslag i lærerkollegiet. Hvis lærerne ikke indtager deres rum og bliver med- og modspillere i processen, så risikerer de at få en ren top-down-ledelse med alle de begrænsninger og ulemper, det har.

