

A large flock of birds is captured in flight, forming a large, circular, clockwise pattern against a sunset sky. The sky transitions from a warm orange and pink at the top to a cooler blue and purple at the bottom. The birds are silhouetted against the bright background, creating a dense, textured ring. The overall mood is one of movement and collective action.

ERFARINGER MED  
**PROFESSIONEL  
KAPITAL  
I PRAKSIS**

# INDHOLD

---

<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>PROFESSIONEL KAPITAL I PRAKSIS</b> .....	<b>4</b>
<b>TRE PROJEKTSKOLERS ARBEJDE</b> .....	<b>4</b>
<b>CASE 1</b> .....	<b>6</b>
Initiativ for at styrke samarbejde om undervisning og pædagogik .....	7
Initiativ for at styrke fælles overblik og samhørighed .....	7
Initiativ for at styrke gennemsigtighed og procesretfærdighed .....	7
<b>CASE 2</b> .....	<b>8</b>
Initiativer for at styrke inklusion af TAP .....	9
Initiativer for at modvirke stress .....	9
<b>CASE 3</b> .....	<b>10</b>
Initiativer for at styrke samarbejdet .....	11
Initiativ omkring opgavefordeling .....	11
Initiativ for at forankre arbejdet med professionel kapital .....	11
<b>NYTTIGE SPØRGSMÅL OG RÅD TIL OPFØLGNINGEN</b> .....	<b>12</b>
<b>TILBAGEOVERSÆTTESVÆRKTØJ</b> .....	<b>14</b>

## Projektinformation

Projektet 'Professionel kapital i praksis' er gennemført i samarbejde mellem VUC og HF Nordjylland, Lemvig Gymnasium, Nørresundby Gymnasium og HF og Gymnasieskolernes Lærerforening i perioden 1. januar 2018 til 30. april 2019. Projektet er støttet af kompetencefonden.



# FORORD

Gymnasielærere og -ledere går på arbejde for at danne og uddanne unge mennesker. På skoler med en stor professionel kapital er kvaliteten i undervisningen højst. Det, som betyder noget, er det, der foregår i klassen mellem lærerne og eleverne. Forskning har vist, at hvis lærerne trives, har højt selvværd og selvtillid, er undervisningen god. Lærernes velbefindende er altså ikke bare 'nice to have', men afgørende for, at de kan levere undervisning af høj kvalitet og skabe dygtige studenter.

Mange institutioner med gymnasial uddannelse har afdækket professionel kapital gennem Gymnasieskolernes Lærerforenings koncept. Det giver os et omfattende og i øvrigt verdens første empiriske materiale om professionel kapital. Afdækningerne har vist, at på skoler med høj professionel kapital har man højere tillid, højere retfærdighed, bedre ledelseskvalitet og klarere kriterier for kvalitet. På disse skoler er lærerne mindre stressede og udbrændte, og de har højere engagement, bedre trivsel og højere loyalitet. Det er vigtigt ikke mindst i tider, hvor elever, lærere og ledelser oplever et markant pres, fordi der er færre ressourcer at drive undervisning for.

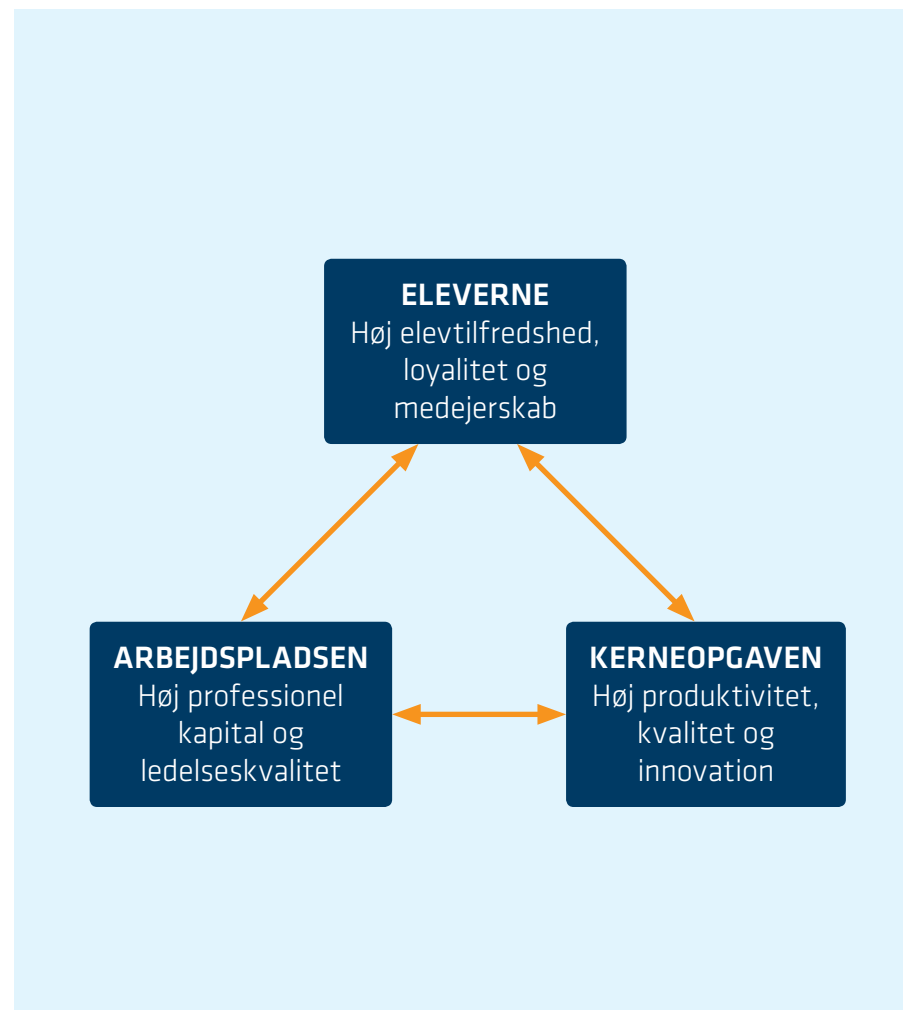
Det er afgørende for GL, at skoler ikke bare afdækker skolens professionelle kapital, men at der i godt samarbejde mellem ledelse, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og lærerne arbejdes på at højne den professionelle kapital, ikke bare til gavn for lærernes arbejdsliv, men til gavn for de unges uddannelse. Med projekt 'Professionel kapital i praksis' har tre skoler inviteret indenfor og vist, at processen og arbejdet med tilbageoversættelse og opfølgning på afdækningen er vigtig for at udvikle gode gymnasiale uddannelser. Ofte er det små indsatser, som har stor betydning.

Tak til Kompetencefonden for at støtte projektet. Tak til VUC og HF Nordjylland, Lemvig Gymnasium og Nørresundby Gymnasium og HF for at fremvise arbejdsprocessen, så andre skoler, som skal i gang med at arbejde med professionel kapital, kan lade sig inspirere.

Tomas Kepler  
formand for Gymnasieskolernes Lærerforening

Marts 2019

## Den stærke trekant



Den stærke trekant, Tage Søndergård Kristensen, professor emeritus



## PROFESSIONEL KAPITAL I PRAKSIS

---

Flere end 200 institutioner med gymnasiale uddannelser har afdækket professionel kapital, og flere end 60 skoler har afdækket mere end en gang. Stort set alle skolerne har efterfølgende deltaget på et seminar med oplæg om, hvad professionel kapital er, og hvordan man kan forstå begreberne og skolernes konkrete resultater.

Men når afdækningen er gennemført, begynder det egentlige arbejde med at skabe mening i resultaterne og få dem omsat til handlinger. Dette arbejde kan se ud på vidt forskellige måder, afhængig af hvad afdækningen viser og af den lokale kontekst. Der er med andre

ord ikke en facitliste til at højne professionel kapital, og mange står med spørgsmål som: Hvor skal vi begynde? Hvem skal inddrages? Hvad kan vi opnå?

Samtidig forandres gymnasierne af reformer, besparelser og ændrede arbejdsforhold for lærerne. Det er en udfordring at håndtere forandringerne og samtidig bevare fokus på professionel kapital, kerneopgaven og et godt arbejdsmiljø.

Afdækningerne viser, at der er stor forskel på gymnasiernes professionelle kapital. De skoler, der efter første afdækning har arbejdet med deres professio-

nelle kapital og derefter afdækket igen, kan vise noget interessant: genafdækningerne viser, at mange skoler faktisk formår at bruge professionel kapital som et redskab til at hæve kvaliteten i kerneydelsen og forbedre arbejdsmiljøet. Formålet med materialet her er at give indblik i, hvordan tre skoler har arbejdet med professionel kapital og vise, hvilken effekt det har givet. Håbet er at fremme arbejdet med professionel kapital og inspirere til handling.



## TRE PROJEKTSKOLERS ARBEJDE

---

I projektet 'Professionel kapital i praksis' har VUC og HF Nordjylland, Lemvig Gymnasium og Nørresundby Gymnasium og HF hver især og i samarbejde arbejdet med at følge op på deres afdækninger af professionel kapital. Samarbejdsudvalget (SU) fra de tre skoler har mødtes to gange og har udvekslet erfaringer og fået hjælp til processen af en ekstern konsulent. Sideløbende er tillidsrepræsentant, rektor eller vicerektor fra de tre skoler, en repræsentant for TAP-personalet og en arbejdsmiljørepræsentant mødtes løbende for at udveksle viden og erfaringer. Samtidig har de tre skoler

på hver deres måde arbejdet for at højne deres professionelle kapital. Arbejdet er sket på grundlag af skolernes forskellige resultater fra afdækningen af professionel kapital, af den lokale kontekst og med hver deres lokale tilgang.

For alle tre skoler gælder, at arbejdet med professionel kapital ikke har været en lineær proces, og at forståelsen af årsager og virkning mellem afdækningen og de efterfølgende forandringer på skolen nogle gange er opstået i bakspejlet. I inddragende processer kan man ikke planlægge alting fra begyndelsen, og at indfange

alt dette i en casebeskrivelse lader sig ikke gøre. Men materialet beskriver en række hovedlinjer og vigtige nedslagspunkter i de tre skolars arbejde med professionel kapital.

# CASE 1

## Arbejdsproces

### Afdækning

Afdækning for anden gang med gode resultater

Deltagelse i GL's opfølgingsseminar

Oplæg af Tage Søndergård for alle medarbejdere om skolens resultater set i forhold til andre skoler

### Tilbageoversættelse

Stormøde for alle medarbejdere med orientering om resultater og tilbageoversættelse af resultaterne:

- Hvad ligger der i de forskellige begreber?
- Hvilke forslag er der til at øge/fastholde den professionelle kapital?

### Beslutning af fokus

Forslag til fokusområder tages op i MED

Ledelsesbeslutning:  
Fokus på *gennemsigtighed, retfærdighed, samarbejde*

*SU fortæller:*

### Tegn på høj professionel kapital hos os

Alle er enige om, at vi skal have et gymnasium som gør det godt for eleverne. Og så indretter vi os efter det.

Vi har kort afstand fra ledelse til medarbejdere både fysisk og socialt. Og en høj grad af tilgængelighed og hjælpsomhed. Døre på alle niveauer er åbne for alle typer af spørgsmål; det gælder pedeller, kontoret og i faggrupperne på kryds og tværs. Alle kan bede om og få hjælp.

Der er kollegialt mod og tryghed, hvor kolleger melder sig til træning, fx i supervision, hvor man gør sig selv sårbar i sigtet mod at blive bedre i sin lærerrolle. Lærerne har en høj grad af autonomi og tryghed. Der er uddelegering af ansvar indenfor afgrænsede felter.

Flere steder er der strukturer, der understøtter kommunikation og samarbejde. Fx konferencen 'Skader og mangler', hvor alle kan kommunikere med pedelgruppen om skader og mangler. Underkonferencer i fagkonferencer til vidensdeling og konferencen "spørgsmål til ledelsen", hvor ledelsen spørges om stort og småt.

Vi har få punkter i handlingsplanen. Vi lader fokuspunkter i handlingsplanen "vandre med" i en årrække, så vores fokuspunkter får den tid og fordybelse, som de fortjener. På den måde søger vi at være i den stigende kompleksitet med kortere tid til opgaverne uden at gå på kompromis med kvaliteten.

**” Tillid og samarbejde**  
*Vi kan regne med hinanden begge veje. Vi skal være gode til at arbejde sammen. Er vi ikke det, polariseres medarbejderne, så nogle er helt med ledelsen og nogle helt imod, mens det store flertal bliver hjemløst mellem de to poler. Det ødelægger arbejdsmiljøet og fællesskabet. Det er de betragtninger, der styrer vores samarbejde.*

TILLIDSREPRÆSENTANT OG REKTOR

## Initiativ for at styrke samarbejde om undervisning og pædagogik

### Pædagogisk SU

Der er nedsat et pædagogisk samarbejdsudvalg til udvikling og styring af pædagogik og pædagogiske udviklingsprojekter. I det pædagogiske samarbejdsudvalg sidder PR-formand, pædagogisk udvalgs formand, to lærere valgt af PR, en uddannelsesleder, en studierektionsleder, vicerektor og rektor.

Det pædagogiske samarbejdsudvalg træffer stærke beslutninger på baggrund af dialog og partsenighed. Det giver bredt ejerskab og samarbejde, fx i arbejdet med karakterfri klasser eller med klasseledelse.

” Vi har fælles materiale til nogle af de tværgående forløb og til grundforløbet. Det kan være mærkeligt ikke at stå med sit eget materiale, og man kan mangle ejerskab til det. Men det kan spare tid, og i nogle tilfælde er der en pointe i, at alle hører det samme på samme måde. Jeg bestemmer selv meget, og det har jeg det godt med. Vi har meget samarbejde og deling af materiale, og vi får og giver supervision til en kollega en gang om året.

LÆRER

## Initiativ for at styrke fælles overblik og samhørighed

### Morgenmøde – 20 min. hver 14. dag

På morgenmødet er der orientering om aktuelle sager fra ledelsen, fx om karakterniveauer eller fælles forløb. Det er også her, man får og giver information fra og om afdelingerne og information, der sætter alle i stand til at svare på aktuelle spørgsmål. Man kan også stille forslag. Og så er det her man kan få sagt tak til kolleger for gennemførte arrangementer og kvitteret for tværgående indsatser.

” Der er mulighed for at komme til orde. Morgenmøderne fungerer godt som orientering. Det er godt at høre, hvad de andre laver og få en kort orientering, fx om større problemer.

REKTOR

” Det var fx vigtigt at høre, at der er mødepligt til orienteringsmøder for elever, der skal bruge faget på B-niveau, og så kan vi lige få kolleger til de sidste poster på idrætsdagen.

LÆRER

” Det er fint, når rektor fortæller, at vi skal være opmærksomme på vores karaktergivning, fordi der er store forskelle mellem års- og eksamens-karakterer. Og fint, når han går forrest og siger, at han selv er den værste. Så tager man det som en fælles sag og ikke som en kritik.

LÆRER

” Morgenmøderne hjælper os til at være samstemt som skole.

TILLIDSREPRÆSENTANT

## Initiativ for at styrke gennemsigtighed og procesretfærdighed

### Opgavelister og -møder

Der udarbejdes opgavelister for alle. Alle opgaver ligger i skema/lectio. Alle opgavelister ses igennem af tillidsrepræsentanten eller TR-suppleanten, inden de distribueres. Der er flere møder årligt af 10-15 min. mellem ledelse og den enkelte lærer om opgaver og arbejdsbelastning.

” Efter udkastet til opgavebeskrivelse siger vi: 'Kig ind'. Vi taler med alle om forslaget til arbejdsfordeling. Der kan være utilfredshed. Der er ikke altid resultatretfærdighed, men altid procesretfærdighed. Og det er dér, der er solidaritet. Nogle kan overkomme mere end andre i perioder. Proces, gennemsigtighed og medinddragelse er afgørende.

UDDANNELSESLÆDER

” Jeg siger 'Glem det perfekte'. Lige meget hvad vi gør, bliver det ikke helt retfærdigt. Ledelsen skriver tid på opgaver. Så ved man da, hvad man har med at gøre. Der har været knurren. Men ledelsen lytter og læser og vender tilbage, hvis man skriver.

LÆRER

” Der er kommet mere gennemsigtighed i processerne. Det er tydeligt, hvordan opgaver fordeles.

LÆRER

# CASE 2

## Arbejdsproces

### Afdækning

Afdækning af professionel kapital med fine resultater

GL's opfølgingsseminar

Efter afdækningen holdt Tage Søndergård Kristensen oplæg for alle medarbejdere som introduktion til professionel kapital

### Formulering af arbejdsspørgsmål

- Hvordan kan vi bruge professionel kapital-tilgangen til det gode arbejdsmiljø til en indsats mod stress?
- Hvad er et godt arbejdsmiljø hos os?
- Hvad er 'støtte til kerneopgaven'?

### Erfaringsudveksling og indsatser

SU erfaringsudveksler med SU fra to andre skoler.

Skolen beslutter to indsatsområder:

- Inklusion af alle medarbejdergrupper
- Indsats mod stress

Skolen udarbejder en procesplan for de to indsatsområder.

### Spørgeskemaundersøgelse

Vi udarbejdede en række spørgsmål til alle ansatte som grundlag for indsats mod stress.

Resultaterne blev efterbehandlet i flere sammenhænge: MUS, PR-møder, SU og ledelsesmøder

Vi fandt ud af, at det, der konkret udfordrer i hverdagen, er:

- Informationsflowet – hvis der ikke informeres tilstrækkeligt eller i rette tid
- Rettearbejde og balancen mellem arbejde og privatliv
- At stress hos os ofte skyldes en kombination af faktorer fra både arbejde og privatliv

Vi fandt også ud af, at det, der får lærernes arbejdsdag til at lykkes, er, når undervisningen lykkes, og man føler, at eleverne lærer noget. Det bekræfter, at trivsel afhænger af, at vi lykkes med arbejdsopgaverne. Det er ledelsens fremmeste opgave at støtte og give feedback i forhold til kerneopgaven: at gøre eleverne livsduelige og dygtige.

” Vi har fået mere klarhed over, hvad det er, der udfordrer eller stresser. Vi er også blevet mere klare på, hvad der giver arbejdsglæde: For lærerne lykkes arbejdsdagen, når undervisningen lykkes, og eleverne lærer noget. Så bliver det jo konkret, at det at lykkes med kerneopgaven giver trivsel hos lærerne.

REKTOR

” For os sekretærer, pedeller, kantine- og rengøringspersonale er det vigtigt at føle, at vi er en del af skolens kerneopgave. Det giver arbejdsglæde at vide, at man er en del af 'noget større', og at man bidrager til at løfte hele skolens mål på lige fod med andre medarbejdergrupper.”

SEKRETÆR



## Initiativer for at styrke inklusion af TAP

### Medarbejderinddragelse

Vi er blevet opmærksomme på at inddrage alle medarbejdere og ikke kun lærere, når der skal informeres eller foretages ændringer – fx i forbindelse med reformer eller besparelser. Det har stor værdi for elevernes læring, at de møder et rent klasselokale, hjælpsomme sekretærer og pedeller samt en god kantine.

### Synligt rengøringspersonale

Der hænger nu portrætter af rengøringspersonalet i alle klasseværelser, så det er tydeligt, hvem der gør rent, når elever og lærere går hjem. Det er fine portrætbilleder af et stolt rengøringspersonale.



## Initiativer for at modvirke stress

### Begreber fra professionel kapital medtænkes i MUS

Ledelsen sender forberedelsesspørgsmål ud i forbindelse med MUS. Spørgsmålene er blevet ændret, så samtalen nu i endnu højere grad fokuserer på, hvordan medarbejderen føler sig støttet i forbindelse med kerneopgaven. Der spørges også aktivt ind til stressniveau og informationsflow på skolen.

### Oplæg om stress

Oplæg for alle skolens lærere ved Ejnar Bryld om kollektiv og individuel håndtering af stress.

### Skolens informationsflow

Gennemgang af skolens informationsflow med hensyn til både indhold, form og timing og ændringer i kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere.

” Efter undersøgelsen har vi været optaget af at tale om informationsflowet på skolen. Og uden at det er endt med store forkromede initiativer og politikker, har det haft indflydelse på, hvordan ledelsen kommunikerer med medarbejderne. Vi har fået talt om, hvilke informationer fra ledelse og administration, der er nødvendige for medarbejderne, og hvornår de har brug for informationerne. Vi afholder os så vidt muligt fra at skrive til medarbejderne om aftenen. I ledelsen er vi blevet klædt på til at kommunikere mere effektivt på mail.

REKTOR

” Det, der skaber professionel kapital hos os, er:

- Nærhed i hverdagen – fysisk, kommunikativt og mentalt
- Tillid; en kultur der bunder i ærlighed og hjælpsomhed og vilje til at tage problemer 'up front'
- Homogen elevflok og stabile ansatte
- Vi laver skole sammen – alle yder en indsats for skolen
- Tradition for at se at rengøring, kontor, kantine, pedeller m.fl. bidrager til kerneydelsen
- Fornemmelse for vigtigheden af gerningen og mening med jobbet giver stolthed

Kerneopgaven er for os, at eleverne skal lære noget og have nogle uforglemmelige år. En sund arbejdsplads giver bedre resultater for eleverne – og omvendt.

REKTOR

# CASE 3

## Arbejdsproces

### Afdækning af professionel kapital for alle afdelinger

På opfølgingsseminaret deltog rektor, fælles tillidsrepræsentanter for hhv. GL-lærerne og AVU-lærerne samt fælles arbejdsmiljørepræsentant og HR-medarbejder.

Efter opfølgingsseminaret præsenterede Tage Søndergård professionel kapital samt skolens resultater fordelt på afdelinger for medarbejdere fra alle afdelinger. Her deltog ledelse, TR og AMR, og nogle fra det øvrige personale.

### Tilbageoversættelse i de lokale afdelinger

Tilbageoversættelsen af resultaterne foregik i afdelings-MIO (dvs. arbejdsmiljøorganisationen i de lokale afdelinger)

### Lokalt samarbejde med ekstern konsulent

En afdeling lå under benchmark på flere dimensioner.

Lokalt og centralt blev vi derfor enige om at bruge resurser på ekstern hjælp til denne afdeling

### Tilbageoversættelse og formulering af arbejdsspørgsmål

Møde med lokal ledelse, lokal TR for hhv. GL-lærere, AVU-lærere og TAP samt AMR:

- Hvordan oplever I situationen?
- Hvad virker godt her på skolen?
- Hvad ville øge arbejdsglæde og effektivitet?
- Hvad kan ledelsen gøre?
- Hvad kan team/kollegagrupper gøre?
- Hvad kan den enkelte gøre?

### Personaledag lokalt om tilbageoversættelse

Ledelsen præsenterede resultaterne af professionel kapital-afdækningen samt de indsigter, de umiddelbart tog med sig fra afdækningen:

- **Der skal tydeligere rammer om fordeling af arbejdsopgaver**

Medarbejderne drøftede og gav skriftlige input til:

- Hvad bidrager til professionel kapital hos os?
- Hvad tærer på professionel kapital hos os?

### Formulering af lokale indsatser

Den lokale arbejdsmiljøorganisation samlede op på skriftlige input. Konklusionen blev bl.a.:

- **Der er behov for tydelighed fra ledelsen om fælles retning**
- **Vi skal styrke ledelsesopbakningen til teamsamarbejdet og fagligt samarbejde**

” Det er ingen undskyldning, at vi er på mange matrikler. Men det er en særlig opgave fra centralt hold at støtte en lokal afdeling. En balance mellem lokalt ejerskab og central ledelse.

AFDELINGSLEDELSE

## Initiativer for at styrke samarbejdet

### Fælles retning omkring elevfravær

Klare procedurer, rollefordeling og kommunikationsveje ift. elevoptag og -fravær. Formålet er at skabe gennemsigthed og styrke samarbejdet.

### Rammer om teamsamarbejde

Vi har aftalt tydeligere rammer om teamsamarbejde. Bl.a. mødepligt til teammøder og informationspligt ved sygdom. Formålet er at styrke samarbejdet.

## Initiativ omkring opgavefordeling

### Opgavefordeling

Der skal i fremtiden være møde mellem ledelsen og hver enkelt medarbejder om ønsker og muligheder, før arbejdsopgaver fordeles. Opgavefordelingen skal være tydelig.

Formålet er at styrke gennemsigthed og procesretfærdighed.

## Initiativ for at forankre arbejdet med professionel kapital

### Professionel kapital som fast punkt på dagsorden i afdelings-MIO

Der er hele tiden forandringer og løbende udfordringer, som vi skal arbejde med på en involverende måde – med høj professionel kapital. Fremadrettet har vi to faste punkter på dagsordenen i afdelings-MIO:

- Hvad bidrager til vores professionelle kapital?
- Hvad tærer på vores professionelle kapital?

Formålet er at forankre arbejdet med professionel kapital i skolens dagligdag.

FØR

” Jeg sagde til eleven: ”Du kan ikke gå her længere. Jeg informerer ledelsen.”

UNDERVISER

” Jeg sagde til eleven: ”Du har X% i fravær, men jeg kan forstå, at du har en række udfordringer, der skal tages med i betragtningen. Desuden har jeg kun hørt fra en enkelt lærer og ikke fra hele teamet. Du får en chance mere for at blive på skolen.”

STUDIEVEJLEDER

” Vi ville ikke reagere på én lærers holdning, så vi afventede enighed i teamet. Måske var vi heller ikke helt tro mod vores fravær-regler, som lærerne jo reagerede på baggrund af.

LEDELSE

NU

” Jeg siger til eleven: ”Du er meget tæt på den fraværsgrense, vi har. Tal med studievejlederen.” Og så tager jeg det op i teamet, og vi orienterer ledelse og studievejleder.

UNDERVISER

” Jeg siger: ”Vi har regler om nærvær og fravær. I dit tilfælde kan vi lave en konkret aftale – jeg informerer din lærer, teamet og ledelsen om vores aftale.”

STUDIEVEJLEDER

” Vi bliver informeret og bakker op om beslutningen om, hvorvidt eleven kan blive på skolen eller ikke kan gå her længere.

LEDELSE

# NYTTIGE SPØRGSMÅL OG RÅD TIL OPFØLGNINGEN

Når I efter en afdækning af professionel kapital skal arbejde med resultaterne, er der en række spørgsmål at forholde sig til: Hvordan tager vi de første skridt? Hvad betyder resultaterne? Hvordan oversætter vi resultaterne til vores virkelighed? osv.

## Hvordan tager vi de første skridt?

- Alle medarbejdere bør se den resultatrapport, som de indgår i
- Opfølgingsseminar giver viden og input til at komme i gang med opfølgingsarbejdet
- Opfølgingsarbejdet forankres typisk i SU
- Arbejdet med at oversætte resultaterne til skolens konkrete virkelighed kan alle ansatte bidrage til.

## Hvad betyder resultaterne? Brug håndbogen

I kan bruge 'Professionel kapital – en håndbog' til at få styr på de mere tekniske forudsætninger for afdækningen. Fx:

- Hvad dækker de forskellige dimensioner over?
- Hvordan skal pointene fortolkes?
- Hvad skal vi bruge landsgennemsnittet eller andre benchmark til?

Håndbogen gennemgår bl.a. de spørgsmål, som dimensionerne består af, og giver en kort beskrivelse af de enkelte dimensioner. En kortlægning viser, hvordan skolen ligger, men ikke hvorfor den ligger, som den gør.

Håndbogen kan downloades på [gl.org/pro](http://gl.org/pro)

## Kan I genkende billedet?

Svarer det samlede billede til det, I havde forventet? Er der store overraskelser? Fx fordi billedet generelt er for "negativt" eller for "rosenrødt" i forhold til jeres forventning? Overraskelser i resultaterne kan man ofte lære af. Husk også at de tal, I ser, er gennemsnit. En arbejdsplads kan fx have et godt samlet resultat, men store variationer mellem afdelinger eller medarbejdergrupper.

## Tilbageoversættelse

Når man *udfylder* et spørgeskema, går man fra sit eget konkrete arbejde til nogle generelle (generiske) spørgsmål, der i princippet kan besvares af alle i arbejde.

Når man skal *fortolke* resultaterne, skal man gå den modsatte vej: Fra de "kontekstløse" svar-mønstre tilbage til den konkrete arbejdsplads: Hvad betyder fx anerkendelse *for os*? Konkrete eksempler er gode her, og det er fornuftigt, at både medarbejdere og ledelse deltager i at tilbageoversætte og give konkrete eksempler. Tilbageoversættelsen giver besvarelsene "kød og blod".

## Vurdering – er det et problem for os?

Man kan ikke sætte lighedstegn mellem en rød bjælke og "et problem". I princippet kan man være *utilfreds* med sit resultat, uanset hvor landsgennemsnittet ligger. Man kan også være *tilfreds* med sit resultat uanset bjælkernes farve. Spørgsmålet er således: Er det et problem *for os*?

## Vilkår eller noget vi kan ændre?

Når I har sat jer ind i resultaterne, tilbageoversat dem til den konkrete kontekst på jeres arbejdsplads, og vurderet resultaterne, kommer I formentlig frem til en række temaer, I kan tænke jer at ændre. I den situation er det nyttigt at skelne mellem tre slags forhold:

- Faktorer, der kan ændres af den pågældende afdeling/arbejdsplads
- Faktorer, der kun kan ændres af den øverste ledelse på arbejdspladsen
- Faktorer, der skyldes eksterne vilkår, og som I derfor ikke kan ændre

Det er vigtigt at diskutere, hvor de forskellige potentielle problemer hører hjemme.

## Vilje til forandring?

Man kan godt have et problem, uden at der er de nødvendige ressourcer eller motivation til at gøre noget ved det. Hvis det er tilfældet, er det bedre at tage en bevidst beslutning om *ikke* at prioritere et område end at snakke om at gøre noget uden at gøre det. Med andre ord så nøjes med at italesætte de indsats, som der er vilje og evne til at gennemføre.

Det er også vigtigt, at både ledelse og medarbejdere tydeligt har engagement og ejerskab. Og at man fx ikke "parkerer" problemerne i et ad-hoc udvalg.

## Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø

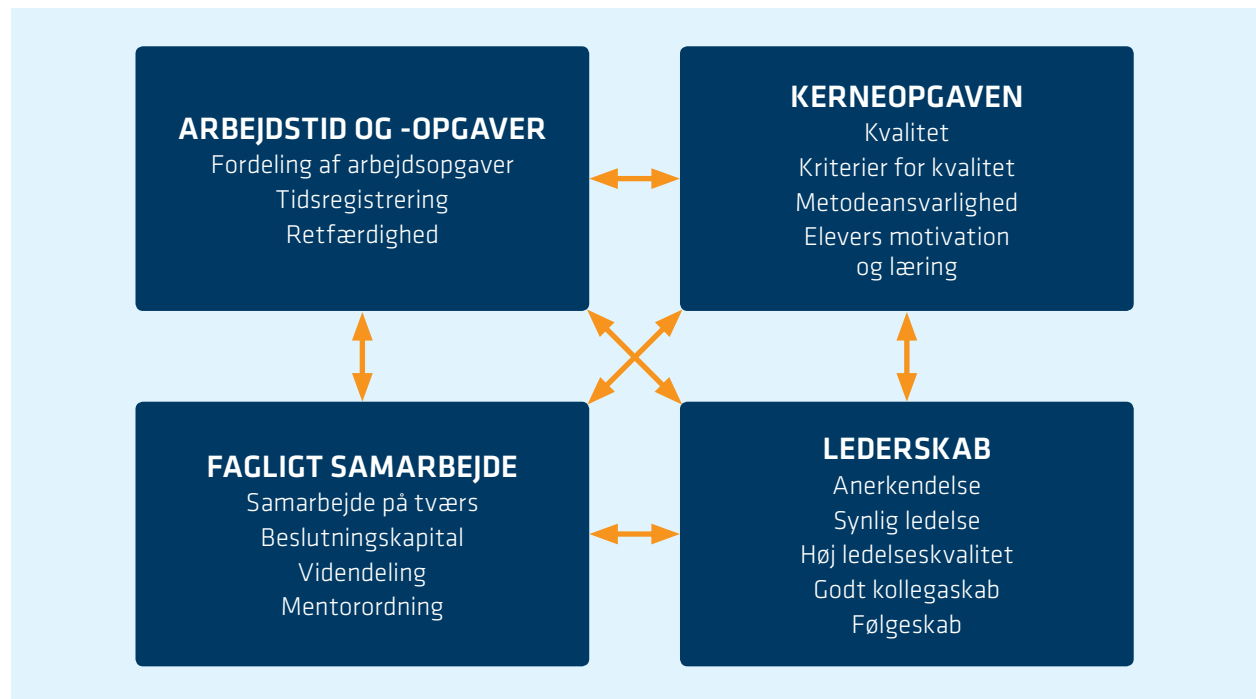
Det psykiske arbejdsmiljø genskabes hver dag og kræver en stadig indsats. Med andre ord løses psykiske arbejdsmiljøproblemer ikke en gang for alle. Herved adskiller det sig fra det *fysiske* arbejdsmiljø, som man kan ændre gennem en rationel og tidsbegrænset proces fx ved at købe nye skriveborde eller udskifte loftspladerne.

Når man arbejder med det psykiske arbejdsmiljø, er den *måde*, man griber det an på, en *afspejling* af det psykiske arbejdsmiljø, man allerede har – det psykiske arbejdsmiljø er altså på én gang *redskabet* og *genstanden*. Det betyder, at hvis der er lav social kapital på arbejdspladsen - fx lav tillid eller manglende samarbejdsevne - så vil hele processen være vanskeliggjort af lav tillid. I de tilfælde kan det være en hjælp at få øjne på udefra fra en ekstern konsulent eller lignende.

## Hvor skal vi starte?

I tilbageoversættelsen og i arbejdet med resultaterne oplever I sikkert, at tingene ikke så let lader sig skille ad – en arbejdsplads består ikke af dimensioner. Mange skoler tager fat i en af emnekredsene i figuren.

Alle skoler kan udvikle høj professionel kapital, godt samarbejde, høj trivsel og høj kvalitet. På de fleste dimensioner er der store forskelle mellem forskellige skoler, selv om de er underlagt de samme ydre forhold. Det er den lokale ledelse og det lokale samarbejde, der gør forskellen. De ansattes trivsel og engagement afhænger af relationerne til kolleger og ledere, fx at stole på hinanden og hjælpe hinanden, samt at beskæftige sig med noget, der giver mening og at gøre en forskel. Altså at have fokus på kerneopgaven.

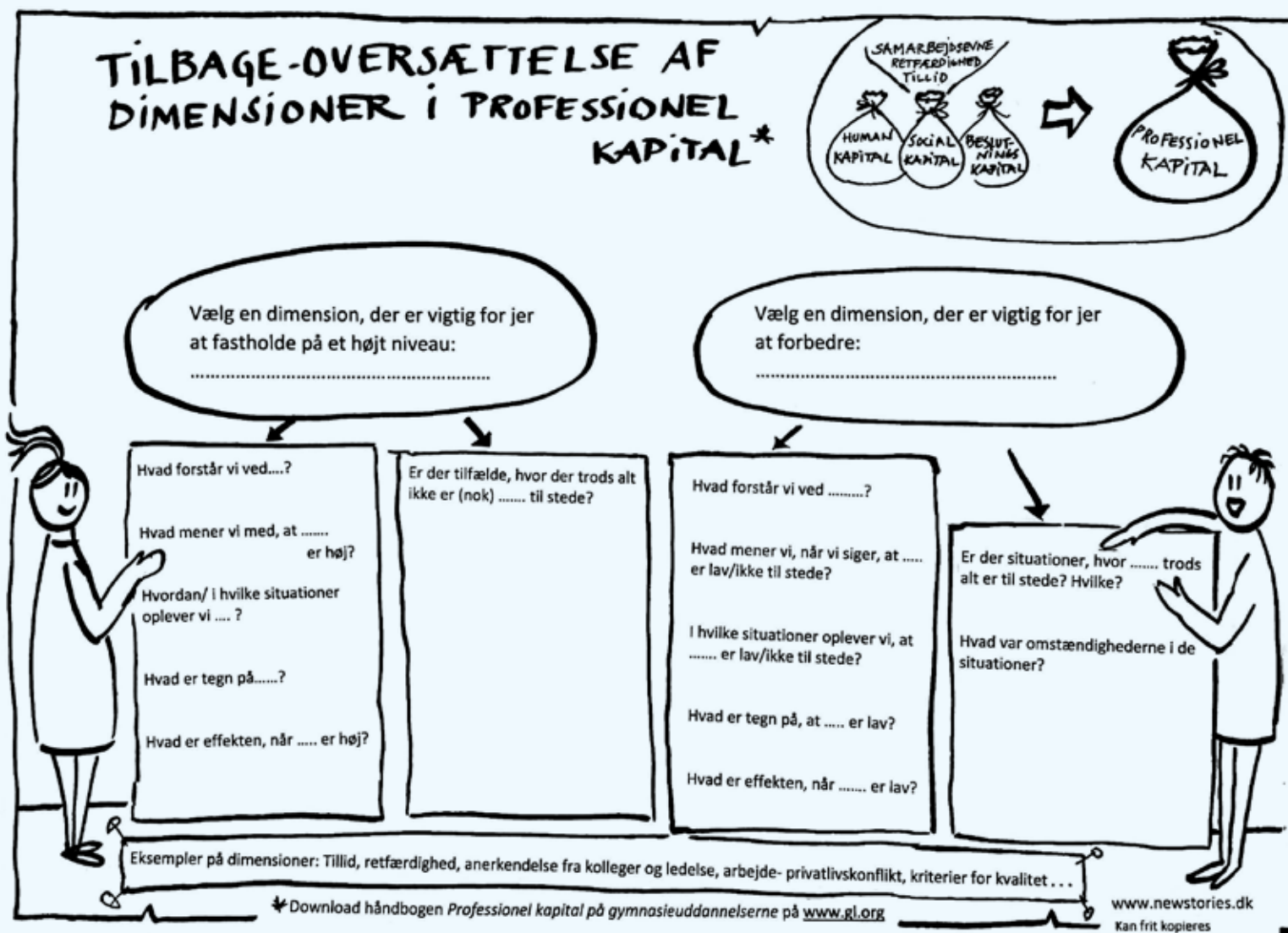


## Arbejdsspørgsmål fra håndbogen til professionel kapital

Håndbogen til professionel kapital kan downloades fra [gl.org/pro](http://gl.org/pro). I håndbogen er der arbejdsspørgsmål, der kan være nyttige i arbejdet med de forskellige dimensioner i figuren ovenfor. Her er et par eksempler:

- Kriterier for kvalitet: Hvornår har du/I sidst oplevet, at bedømmelse af kvalitet har fået vidt forskelligt udfald?
- Beslutningskapital: Hvad skal der til for, at I interesserer jer for hinandens handlinger og beslutninger?
- Samarbejde: Hvordan samarbejder ledelse og medarbejdere om løsningen af kerneopgaven?
- Anerkendelse: Hvordan oplever I anerkendelse i jeres indbyrdes relationer på skolen?

Kilde til 'Nyttige spørgsmål og råd til opfølgningen' er Tage Søndergård Kristensen



**Vejledning til tilbageoversættelsesværktøj.**

Når I har afdækket professionel kapital og har udsendt resultatrapport til alle deltagere, får I brug for at tale om, hvad resultaterne betyder. Det kan I bruge dette oversættelsesværktøj til. I kan fx starte med at besvare spørgsmålene hver især, så i mindre grupper og derefter samlet i plenum.

Se evt. eksempel nedenfor

Hvad forstår du ved godt samarbejde?

Det er for mig fx, når folk gør det, vi har aftalt – og ellers siger det til mig i god tid.

- Hvad er det for dig?

For mig er det bl.a., at man er loyal mod de beslutninger, vi træffer i teamet

**EKSEMPEL:**

Eksempel på dagsorden for møde på X-by gymnasium/HF:

Kære kollega: Du indkaldes hermed til møde til fælles arbejde med professionel-kapital-målingen!

Kl. 9.00 Velkomst og formål med mødet w/ rektor.

Kl. 9.15 Gennemgang af rapporten i plenum i korte træk, mulighed for forståelsesspørgsmål.  
(Alle bedes have læst rapporten hjemmefra)

Kl. 10.00: Arbejde med oversættelsesværktøj

10-10.30 udfyld værktøjet alene

10.30-10.45 Kort pause

10.45-12.00 Grupper deler svar med hinanden og laver hver en planche med input fra gruppen – med de samme felter som på værktøjet

12-12.30: Grupper deler hovedpunkter i plenum. Plancher afleveres til SU/ledelse/MED-udvalg/TRIO-gruppe, der arbejder videre med dem.

12.30 Afrunding af møde, herunder information om den videre proces.

Mvh SU/ledelse/MED-udvalg/TRIO-gruppe

www.nuovestories.dk og GL Kan frit kopieres

