

Hvordan kan nogle offentlige arbejdspladser bevare en **høj arbejdsglæde**, mens andre er ved at bukke under af frustration - selv om de er underlagt de samme rammevilkår? **Mød en folkeskole i trivsel.**

Af Thomas Møller Larsen, *journalist*
Foto af Sofie Amalie Klougart



Opskriften på den **lysegrønne** APV



Presset på de offentligt ansatte vokser fra to sider: På den ene side har der været et historisk højt politisk reformtempo i de seneste år. På den anden side behandler borgerne de offentligt ansatte med stadig mindre respekt. En disrespekt, der kommer til udtryk som en stigning i vold og trusler. Arbejdsmiljø-eksperter har i flere artikler i *Magasinet P* advaret mod dette voksende dobbelt-pres.

Hvad kan arbejdspladserne gøre for at dæmme op for det voksende pres?

For at få svar på dette spørgsmål, gik vi på jagt efter en offentlig arbejdsplads, der har et

godt psykisk arbejdsmiljø, mens tilsvarende arbejdspladser er ved at bukke under af stress og langtidssygemeldinger. Missionen lykkedes: Slangerup Skole i Nordsjælland har - efter alle parametre at dømme - et overraskende godt psykisk arbejdsmiljø. *P* besøgte skolen for at finde ud af, hvordan det kan være.

Grøn APV og ingen langtidssygemeldinger

Ro - det er, hvad man oplever, når man står af bussen på hovedvejen nær Slangerup Skole. Der kører omtrent én bil forbi i minuttet. Og skolen er omgivet af træer og parcelhuse.

Slangerup Skole består af tre afdelinger, som ligger op ad hinanden. Jeg besøger afdeling Byvang, hvor Benjamin Salvad (foto) er pædagogisk leder. Han er en bredskuldret, muskuløs og kronraget mand på 36 år i blazer og gummsko. Jeg møder ham på lærerværelset, hvor et langt bord fylder rummet ud.

Da jeg træder ind ad døren, sidder han og skolens pedel i den modsatte ende af bordet og snakker og griner. Benjamin Salvad giver mig et kraftigt håndtryk og viser mig rundt på gangene, mens eleverne har undervisning.

- Prøv at lægge mærke til, at stort set alle dørene står åbne, siger han.

Og ganske rigtigt: Døren til pedellens kontor står pivåben, men pedellen er der ikke. Døren står også åben ind til de fleste klasseværelser.

Væggene på gangene er dækket af plancher og tegninger, som børnene har lavet. Og mens vi går rundt, hilser flere børn smilende på os og vil vide, hvem jeg er.

Tilbage på lærerværelset. Benjamin Salvad viser mig den seneste Arbejdspladsmiljøvurdering (APV). Selv om lærerne har svaret anonymt, er APV'en påfaldende grøn. Grøn repræsenterer de steder, hvor lærerne har erklæret sig enige eller overvejende enige i positive udsagn om arbejdsmiljøet. For eksempel er 88 procent enige eller overvejende enige i udsagnet: "Jeg oplever, at vi har en kultur, hvor vi respekterer hinandens meninger." APV'en viser også, at langt de fleste lærere føler sig værdsat af ledelsen.

Sygefraværet tegner det samme positive billede: Det ligger på fire procent for hele skolen, og der er ingen langtidssygemeldinger på afdeling Byvang. Men kan vi nu være sikre på, at tallene tegner det fulde billede?

- Hvis jeg ville lyve, ville jeg sidde på kontoret, hvor jeg kan lyve i fred, bedyrer Benjamin Salvad.

Men Benjamin Salvad sidder sjældent i fred i ret lang tid på ledelsens kontor. Her står døren nemlig også altid åben, fortæller han. Efter besøget spørger jeg afdelingens tillidsrepræsentant, Inger Bennedbæk, om det nu kan passe, at lærerne har det så godt, som tallene viser.

- Det er jeg enig i. Helt enig i. Og det skyldes, at hvis der er et problem, så bliver det taget i opløbet. Tingene får ikke lov til at ligge. Det, tror jeg, er meget afgørende, siger hun.

Hængt ud som dumme, dovne og uduelige

Lærerne er ellers en af de faggrupper, der har følt sig hårdest ramt af reformer, effektivisering og negativ politisk retorik i de seneste år. Kedlen begyndte for alvor at koge under debatten om lærerens arbejdstid i 2013: Politikerne på Christiansborg ville give børnene flere undervisningstimer. Og derfor skulle der skæres i lærernes forberedelsestid. Kommunernes Landsforening (KL) stod klar med en reform, der ikke kun ville give lærerne mindre tid til forberedelse. Fremover skulle de også opholde sig på skolen i otte timer i streg. Tidligere kunne de selv disponere over deres forberedelsestimer.

Lærernes arbejdstid skulle "normaliseres" og "moderniseres", hed det. Men Danmarks Lærerforening mente ikke, at der var tale om





en modernisering, og sagen endte i konflikt. KL lockoutede lærerne i en måned. Derefter gennemtrufede Folketinget de nye arbejdstidsregler i form af Lov 409. En fremgangsmåde, som mødte massiv kritik såvel fra Danmarks Lærerforening som fra FN. Den politiske retorik bekymrede lærerne.

Som Inger Bennedbæk siger:

- Det, der fyldte hos os under lockouten, var, at lærerne blev hængt ud pressen af KL for at være dumme, dovne og uduelige.

Samtidig begyndte flere og flere forældre tilsyneladende at mene, at lærerne var dumme, dovne og uduelige.

- I gamle dage stod forældrene pænt og ventede foran inspektørens kontor, husker Inger Bennedbæk.

- I dag står forældrene og kræver deres ret på kontoret, og dét er ændret i forhold til tidligere. Forældrene har jo også lyttet til, hvad der blev skrevet i pressen. Og hvis du siger, at du er lærer i dag, så ryster folk på hovedet, erfarer hun.

Lærerne skulle også tage imod stadig flere børn med psykiatriske diagnoser: I 2012 blev et bredt flertal i Folketinget enige om, at cirka 10.000 børn fra specialklasser skulle flyttes over i almindelige folkeskoleklasser. Ifølge politikerne var formålet inklusion, mens andre har kaldt det en spareøvelse.

Desuden blev tre skoler i Slangerup lagt sammen til én i 2015. Der har altså været nok at se til.

I Slangerup må man godt være utilfreds

På lærerværelset spørger jeg Benjamin Salvad, hvordan ledelsen har holdt fast i arbejdsglæden i denne turbulente tid.

- Skabe tillid. Og holde fast i fornuften, siger han.

Og det er særligt *tilliden*, Benjamin Salvad kredser om, når vi taler. Da lærerne mistede tilliden til den politiske ledelse, havde de brug for at opleve, at de kunne have tillid til de lokale ledere. Men hvordan skaber man tillid som ledelse?

Det gør man først og fremmest ved at tage folk seriøst, forklarer Benjamin Salvad.

- Vi lytter rigtig meget til, hvad medarbejderne siger. Et helt lavpraktisk eksempel: Ledelsen ville slå de tre afdelingers julefrokoster sammen til én. Det udløste et ramaskrig fra lærerne. Og det lyttede vi selvfølgelig til. Vi holder ikke fest for vores egen skyld, siger han.

- Vi vil ikke have, at ting vokser ude i krogene. Vi vil have en 'tæt på-ledelse'. Vi vil have, at folk kommer ind og spørger og snakker med os. Hvis ikke folk gør det, så kan alt muligt vokse sig kæmpe stort. Døren står altid åben ind til ledelsen, siger Benjamin Salvad.

- Humoren er også vigtig. Men den kommer først, når tilliden og relationen er på plads, forklarer han.

Det er altså i høj grad det, man kan kalde "bløde værdier", Benjamin Salvad italesætter.

- Det bløde skaber det hårde, forklarer han.

- Ved hjælp af kommunikation skaber vi engagement, og hvis du tager evner og ganger med engagement, så får du et resultat. Evnerne er, hvad gud har givet dig, og hvad du kunne uddanne dig til. Det, vi kan skrue på i forhold til at skabe resultatet, er dit engagement og din motivation. Så når vi styrker motivationen, får vi et bedre resultat. Og på den måde omsætter vi det bløde til hardcore-resultater, siger Benjamin Salvad.

Stod på gaden i en måned

Efter interviewet inviterer Benjamin Salvad mig til møde med skolens arbejdsmiljørepræsentant, Dorte Thaarup. Hun bekræfter den problemstilling, Inger Bennedbæk skitserer. Da Benjamin Salvad blev ansat som daglig leder i efteråret 2015, havde han en plan med sig: Han ville have tilliden tilbage. Derfor var et af hans tiltag at gøre lærernes forberedelsestid fleksibel, ligesom den var før arbejdstids-



reformen. Og det betyder, at lærerne på Slangstrup Skoles ikke er tvunget til at sidde på skolen til kl. 16 hver dag.

Tiltaget ligger ikke i tråd med politikernes vision. Men det er heller ikke ulovligt, for lovgivningen åbner op for lokale undtagelser. Dermed forløste Benjamin Salvad en af lærernes største frustrationer.

Som Dorte Thaarup siger:

- Da Benjamin kom, kunne han godt se på os, at vi var trætte. Vi syntes, det var hårdt, og der var nogle ting, der ikke gav mening.

Hun bekræfter, at arbejdsmiljøet har det godt i dag. Æren tilfalder til dels ledelsen. Dels en kultur, der er opbygget gennem længere tid, forklarer hun.

- Der må være en grund til, at folk ikke forlader den her skole. Vi har lærere, der har været her i 40 år, siger hun.

Efter jeg forlader Slangstrup Skole, tænker Dorte Thaarup videre over vores snak. Og dagen efter skriver hun i en mail:

"Da jeg kørte hjem, tænkte jeg, at mine input i grunden var så 'banale'. Jeg havde ikke ordene til at beskrive de overordnede

strategiske redskaber til at skærme medarbejderne fra det store pres oppefra. Det overlod jeg til Benjamin, tænkte jeg :-)."

"Men det ER jo faktisk det banale - 'de små ting i hverdagen' - der gør den store forskel: At der er brød på 'Lærerens dag', at vi har fredagsbrød hver første fredag i måneden, at nye medarbejdere får en stor, smuk buket blomster, når de præsenteres på lærerværelset eller til stormøde foran eleverne, at vi på skift holder taler for de runde fødselarer, at der altid er brød og ost til lærermøderne, at vores søde sekretær forkæler os i december måned med konfekt og ild i pejsen, at vi har fået en koldtandsautomat ... med brus i, sørme! Osv.!"

"Men også: at nogen giver sig tid til en snak med en kollega, der hænger lidt med hovedet, at vi holder øje med hinanden, at vi bliver mødt af ledelsen med lydhørhed, at man har prioriteret at give os egne, velindrettede arbejdspladser, at vi tilbyder vores hjælp i de perioder, vi selv har overskud til at gøre noget for andre, at man tilbyder sin makker at gå med til en svær samtale osv.," skriver Dorte Thaarup.

Eksperter: Slangerup Skole gør det helt rigtige

Da jeg fremlægger mine observationer for Janne Skakon, der er psykolog og forsker i psykisk arbejdsmiljø på Københavns Universitet, kan hun med det samme genkende billedet.

Hun forklarer, at god ledelse ikke er den eneste definerende faktor for et psykisk arbejdsmiljø. Det vil altid hjælpe en nyttilkommen leder betydeligt, hvis der i forvejen er en medarbejderkultur, hvor man støtter hinanden, fortæller hun. Men ikke desto mindre er den form for ledelse, Benjamin Salvad italesætter, et must, hvis man vil skabe arbejds glæde, forklarer hun.

- Vi ved fra forskningen, at lederstøtte er utroligt vigtigt: Social støtte, men også faglig støtte. Og så handler det om, at medarbejderne føler sig anerkendt - at man føler sig set, hørt og forstået, fortæller hun.

- Det at have indflydelse på eget arbejde er også en af de faktorer, som betyder rigtig meget. Og det oplever medarbejderne blandt andet, når det er muligt at forberede sig hjemme, og der på den måde er fleksibilitet i forhold til løsning af arbejdsopgaver. Det betyder noget konkret, men det betyder også noget på det symbolske plan: Så oplever jeg som medarbejder, at mine ønsker bliver efterlevet. Jeg oplever, at min leder ser mig og tager mig alvorligt, siger Janne Skakon.

Karen Albertsen er psykolog og partner i Team Arbejdsliv i København, der rådgiver om psykisk arbejdsmiljø. Hun fortæller, at det

faktisk ikke er så unikt, som det måske kunne lyde, at vi har fundet en skole med et godt psykisk arbejdsmiljø – selvom der er sket en forværring i den offentlige sektor.

- Det har altid været sådan, at der er en stor spredning. I kommuner, hvor der er relativt ens vilkår, er der skoler, der klarer sig meget godt, og nogle, der ligger i den meget lave ende – selv om rammevilkårene er ens, siger hun.

Og i de organisationer, hvor det går godt, har man typisk en ledelse og en kultur, der minder om den på Slangerup Skole, fortæller hun.

- Et godt psykisk arbejdsmiljø handler i høj grad om samarbejde. Og som skolens tillidsrepræsentant siger: At man formår at tage problemerne i opløbet. Hvis man har udviklet en evne til i fællesskab at håndtere problemer, inden de bliver til konflikter, så er det noget, der er med til at opbygge tillid begge veje.

Og her spiller ledelsen en afgørende rolle, fortæller hun.

- Det er meget vigtigt, at medarbejderne bliver hørt. Uden en lydhør ledelse kan man ikke få skabt de positive forandringer. Men nogle gange skal ledelsen hjælpes til at lede. Og hvis der er nogle gode tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter, der kan hjælpe ledelsen med at lytte til, hvad medarbejderne siger, så kan det være en utrolig hjælp for en ledelse.

- Det handler om, at ledelsen tager hånd om konflikterne, i stedet for at være berøringsangst, forklarer hun. ●

**Vi vil ikke have, at ting vokser ude i krogene.
Vi vil have en 'tæt på-ledelse'. Vi vil have,
at folk kommer ind og spørger og snakker
med os. Hvis ikke folk gør det, så kan alt
muligt vokse sig kæmpe stort.**

- Benjamin Salvad, *pædagogisk leder, Slangerup Skole*