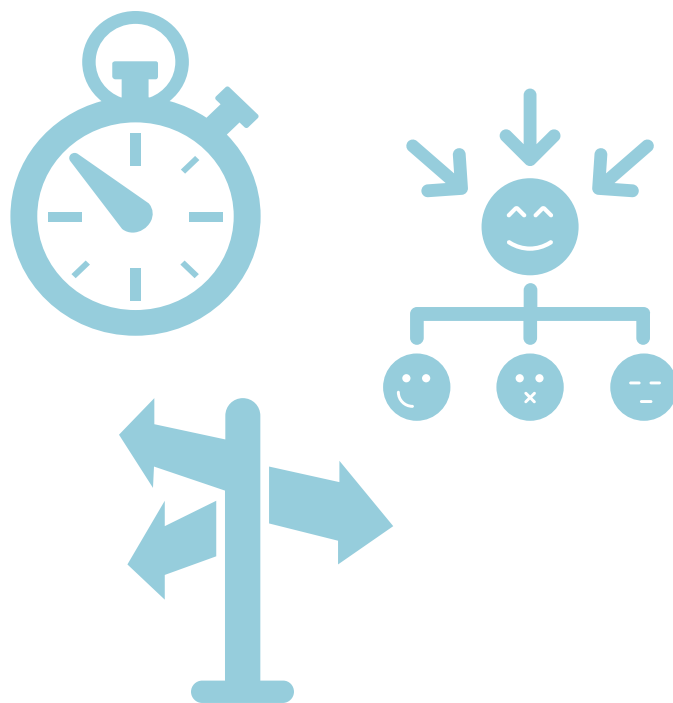
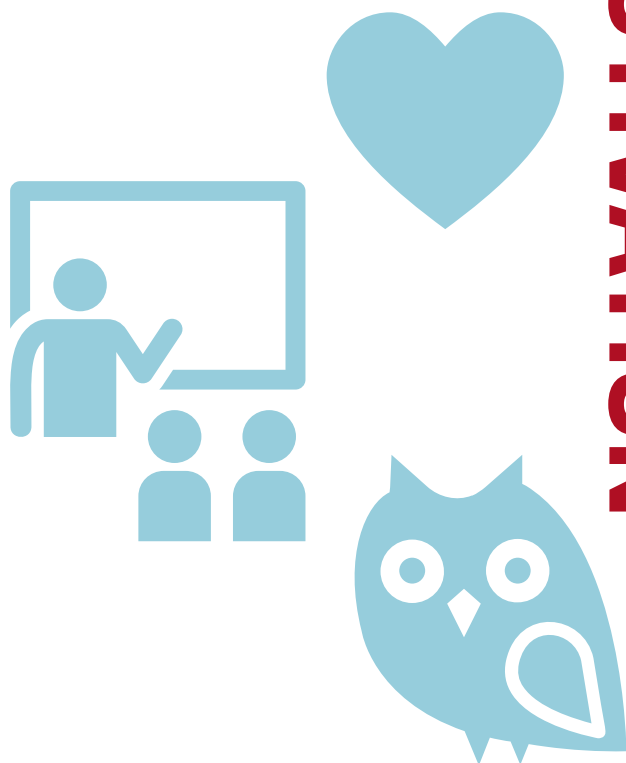


HVAD SKABER  
**TRIVSEL &**

**MOTIVATION**

**I UDDANNELSES-  
VERDENEN**



## Trivsel, motivation og barrierer i uddannelsesverdenen

Med afsæt i en undersøgelse med svar fra 1.684 medarbejdere og ledere på skoler, uddannelses- og forskningsinstitutioner



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

<b>Introduktion: Undersøgelse og dialogværktøj</b> .....	<b>3</b>
<b>Overblik over dialogværktøjets seks temaer</b> .....	<b>5</b>
<b>Tema 1:</b> Kerneopgaven skaber den grundlæggende motivation .....	8
<b>Tema 2:</b> Arbejdspres og organisatoriske forhold er største kilder til frustration .....	14
<b>Tema 3:</b> At blive bedre med årene – og opleve barrierer .....	20
<b>Tema 4:</b> Midt i arbejdslivet: Erfaring, ansvar, opgaver og anerkendelse? .....	26
<b>Tema 5:</b> Tvivl om resten af arbejdslivet .....	32
<b>Tema 6:</b> Ledelse på uddannelsesinstitutioner: Mellem krav udefra og medarbejdere, der 'kigger den anden vej' .....	38



## Trivsel, motivation og barrierer i uddannelsesverdenen

Marts 2022

Udgivet af  
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
for Velfærd og Offentlig administration  
Studiestræde 3, 3.sal 1455 København K

### Styregruppe:

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

### Projektledelse:

Mads Kristoffer Lund

Materialet er baseret på undersøgelsen og  
rapporten "Trivsel og motivation gennem  
arbejdslivet i uddannelsessektoren"  
af Nana Vaaben, Kristian Gylling Olesen,  
Sarah Lisa Grams Davy, Magnus Berg-  
Pedersen samt Sofie Skovdal Mouritzen  
Københavns Professionshøjskole,  
september 2021

### Redaktion:

Morten Bichel, Kombic ApS

### Layout:

Stibo Complete

### ISBN:

978-87-93332-99-7

# Hvordan har du det med dit arbejde?



Nogle gange kan jeg næsten se den lysende pære over hovedet på eleverne, når der falder et par brikker på plads. Det er ultimativt, hvad der motiverer mig.

Sådan svarer en underviser på en erhvervsskole i en undersøgelse fra Københavns Professionshøjskole, som er bestilt af BFA Velfærd & Offentlig administration. Undervisereren, der er i starten af 50'erne, er blandt de 1.684 medarbejdere og ledere, der med egne ord fortæller om, hvad der skaber trivsel og motivation på skoler og uddannelsesinstitutioner – og hvad der skaber det modsatte.

## **Baggrund: Rekruttering og fastholdelse**

Undersøgelsen er bestilt for at skabe klarhed over, hvordan det går med trivslen og motivationen i uddannelsesverdenen, og hvordan den udvikler sig gennem arbejdslivet. Derfor er der også fokus på, om der er forskel på, hvad der motiverer og frustrerer først, sidst og midt i arbejdslivet.

BFA Velfærd & Offentlig administration finder det væsentligt at interessere sig for, hvordan dette ser ud arbejdslivet igennem, så et godt arbejdsmiljø kan være et bidrag til at kunne rekruttere og fastholde et dygtigt og engageret personale på landets uddannelsesinstitutioner.

## **Svar fra hele uddannelsesverdenen**

I undersøgelsens resultater indgår svar fra ledere, forskere, undervisere og det pædagogiske personale, som også en del af undervisningen i alle dele af uddannelsesverdenen.

Alle, der har deltaget i undersøgelsen, har svaret på syv åbne spørgsmål om deres forhold til deres arbejde; hvad der motiverer og demotiverer; hvordan deres forhold har udviklet sig over tid; hvilke tanker de gør sig om resten af deres arbejdsliv; og om omgivelsernes forventninger til deres arbejdsindsats har at gøre med deres erfaring.

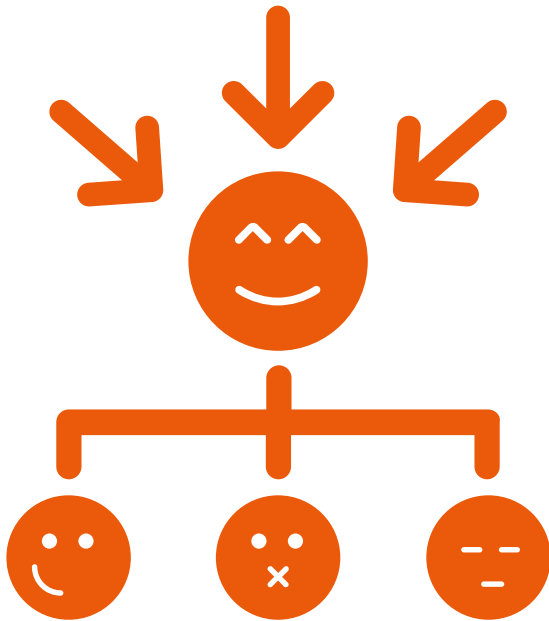
Undersøgelsen er bestilt primo 2020, og udført i oktober 2020 til juni 2021, hvor undersøgelsens resultater blev præsenteret for BFA.

## **Opbygning og proces**

Seks temaer sammenfatter resultaterne fra undersøgelsen og lægger – med spørgsmål – op til dialog om, hvordan I genkender og forholder jer til pointerne fra undersøgelsen, og hvordan I kan handle for at sikre et godt arbejdsmiljø med høj trivsel og motivation.

Vi foreslår, at AMO/AMG, SU eller MED 'holder tovet' og skaber dialog om undersøgelsen – der gives forslag til dialogen under hvert tema. Det er også jeres opgave i disse fora at følge op på eventuelle arbejdsmiljøproblemer, der dukker op i dialogen.

Materialet kan evt. udleveres til gennemlæsning før dialog-møde.



### **Jeg har det godt med mit arbejde, men...**

Ikke alle svarene tegner et lige positivt billede af mulighederne for at arbejde motiveret indenfor de givne rammer, som man møder i uddannelsesverdenen. Citatet til højre på denne side stammer fra en lektor på en videregående Uddannelsesinstitution, og flere oplever udfordringer med at få enderne til at mødes. Nogle af svarene bærer præg af overvejelser om, om man kan holde til arbejdet et helt arbejdsliv.

Svarene og konklusionerne fra forskerne bag undersøgelsen har været drøftet i BFA's styregruppe for psykisk arbejdsmiljø på undervisnings- og forskningsinstitutioner. I dette materiale giver vi anbefalinger til, hvordan leder og arbejdsmiljørepræsentant – gerne sammen med tillidsrepræsentanten – kan skabe dialog om undersøgelsens indsigter.

”

Når travlheden er så stor, at jeg bliver utryg og urolig for, om jeg kan nå alle mine opgaver og for, om jeg kan udføre opgaverne med den forventede kvalitet, som jeg selv og omverden måtte have.

Ud over materialet er der udarbejdet en podcast-serie med syv episoder, som findes her: [godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/trivselogmotivation](http://godtpsykiskarbejdsmiljo.dk/trivselogmotivation)

Selve undersøgelsen fra Københavns Professionshøjskole findes ved at søge på titlen *Trivsel og motivation gennem arbejdslivet i uddannelses-sektoren*.

Med venlig hilsen  
Branchefællesskab for Arbejdsmiljø  
Velfærd & Offentlig administration

# Overblik og dialogspørgsmål til materialets seks temaer

På de følgende sider finder du en introduktion til materialets seks temaer. Hvert tema indeholder pointer og citater fra undersøgelsen samt forslag til drøftelser på den enkelte uddannelsesinstitution.

## 1

### Kerneopgaven skaber den grundlæggende motivation

At lykkes med sin kerneopgave og gøre en forskel for andre er den absolut største kilde til arbejdsglæde. Det gælder uanset, hvilken alder man har, hvor i uddannelsesverdenen, man arbejder, om man er mand eller kvinde eller hvor langt i arbejdslivet. Derudover har disse forhold positiv betydning for motivation og arbejdsglæde: Samarbejde, gode relationer, tid til at løse opgaverne, selvstændighed og indflydelse på arbejdet, udviklingsmuligheder samt anerkendelse fra kollegaer, forældre og ledelse.

**Spørgsmål:**

*Hvornår er jeres arbejde motiverende og kilde til arbejdsglæde?*

”

Når jeg kan se, at eleverne flytter sig, opdager nye aspekter, får aha-oplevelser, når de trives. Også når jeg arbejder godt sammen med kolleger, og det sker heldigvis tit.

*Gymnasielærer, 50-54 år*

## 2

### Arbejdspres og organisatoriske forhold er største kilder til frustration

Arbejdspres og organisatoriske forhold, der opleves at gribe forstyrrende ind i arbejdet og det professionelle råderum, kan frustrere og demotivere. Det er frustrerende at have travlt, det er frustrerende at gå på kompromis med kvaliteten – og det er ekstra frustrerende, hvis man oplever, at ens tid bruges på noget, man ikke kan se relevansen af. Et tredje forhold, der frustrerer, er samarbejdsrelationer.

**Spørgsmål:**

*Hvornår er jeres arbejde demotiverende og kilde til frustration?*

”

Når der er for lidt tid til at lære/forberede nyt materiale samt ligegyldige møder bare for mødernes skyld.

*Underviser på en erhvervsskole, 40-44 år*



### 3 At blive bedre med årene – og opleve barrierer

En del ansatte oplever, at arbejdet bliver bedre med tiden; andre, at det bliver værre – og en tredje gruppe, at forholdet til arbejdet forbliver det samme, som det hele tiden har været. Men der er forskellige forklaringer på spil: Når man bliver gladere for sit arbejde i uddannelsesverdenen, begrundes det i individuelle forhold som fx øget erfaring. Og når man oplever arbejdet som værre, lægges der vægt på en øget forekomst af udefrakommende forhold, der griber forstyrrende ind i forhold til det professionelle råderum.

**Spørgsmål:**

*Hvordan har jeres forhold til arbejdet evt. ændret sig over tid?*



Jeg er blevet meget mere cool med årene. I stand til ikke at lade alt gå under huden og blive personligt. Jeg er blevet mere systematisk i mit arbejde. Ved i højere grad, hvad der virker. Jeg er blevet mere opmærksom på vigtigheden af relationerne mellem mig og den enkelte elev - og bruger det som redskab.

*Folkeskolelærer, 50-54 år*

### 4 Midt i arbejdslivet: Mere ansvar og anerkendelse?

Det spiller ind på motivationen og arbejdsglæden, om der er sammenhæng mellem de kompetencer og den erfaring, man har, og det ansvar/de opgaver, man tildeles. Det gør sig gældende for ansatte i alle aldre – og ikke mindst, når man er midt i arbejdslivet. Samtidig er det centralt, om man oplever at blive anerkendt for det ekstra arbejde eller tages for givet. Mødet mellem erfaring og opgaver kan gå tre veje: En, der øger motivationen og arbejdsglæden, og to, der skaber mindre motivation.

**Spørgsmål:**

*Oplever I, at jeres omgivers forventninger til jeres indsats har at gøre med jeres erfaring?*



Erfaring får ikke lov at blive brugt. Nye tiltag konstant, men aldrig tid til at blive implementeret.

*Værkstedslærer, 45-49 år*

## 5 Tvivlen om resten af arbejdslivet

Medarbejdere og ledere i uddannelsesverdenen forventer oftest at blive i deres arbejde. Men der er en stor andel, der overvejer, om de kan holde til et helt arbejdsliv i deres nuværende job. Det medfører forskellige strategier: Når man er først i arbejdslivet, tænker man på at skifte job eller branche. Sidst i arbejdslivet tænker man på at gå ned i tid eller på pension. Når man er midt i arbejdslivet, er man oftere i tvivl.

**Spørgsmål:**

*Hvilke tanker gør I jer om resten af jeres arbejdsliv?*

## 6 Ledelse: Mellem krav udefra og medarbejdere, der 'kigger den anden vej'

Ledere på uddannelsesinstitutioner kan stå i nogle særlige dilemmaer. De oplever ofte selv frustrationer ved organisatoriske forhold, der griber ind i deres ledelsesmæssige råderum. Samtidig står de med den særlige opgave at skulle lede medarbejdere, der 'kigger den anden vej': med øjnene fast rettet mod de elever, studerende og kursister, de ønsker at få til at vokse, blive dygtigere og mere klar til at tage del i samfundet - altså på kerneopgaven.

**Spørgsmål:**

*Hvordan forholder I jer som ledere og medarbejdere til dette dilemma?*

”

Jeg føler, at jeg er et godt sted nu, og vil gerne fortsætte sådan. Jeg har dog svært ved at se mig selv holde samme tempo til jeg er 74 og kan gå på pension. Det kan godt bekymre mig.

*VUC-ektor, 40-44 år*

”

Generelt er der alt for mange administrative opgaver, som skygger over min egentlige funktion/ansættelse. Der kommer rigtig meget fra "oven", som vi skal arbejde med og implementere på arbejdspladsen. Hvad er det, vi så ikke skal gøre? Arbejdsugen er lang, og der er mange bolde i luften. Mit arbejde er ellers spændende og lærerigt.

*Pædagogisk leder i folkeskolen, 50-54 år*

1

**TRIVSEL & MOTIVATION**



**KERNEOPGAVEN  
SKABER DEN  
GRUNDLÆGGENDE  
MOTIVATION**



# Kerneopgaven skaber den grundlæggende motivation

At lykkes med sin kerneopgave og gøre en forskel for andre er den absolut største kilde til arbejdsglæde. Det gælder uanset, hvilken alder man har, hvor i uddannelsesverdenen, man arbejder, om man er mand eller kvinde eller hvor, man er i arbejdslivet. Derudover har disse forhold positiv betydning for motivation og arbejdsglæde: Samarbejde, gode relationer, tid til at løse opgaverne, selvstændighed og indflydelse på arbejdet, udviklingsmuligheder samt anerkendelse fra kollegaer forældre og ledelse.

## **Spørgsmål:**

*Hvornår er dit arbejde motiverende og kilde til arbejdsglæde?*

## **Drivkraften indefra: Public service-motivation**

Mange ansatte i uddannelsesverdenen oplever en grundlæggende glæde ved deres arbejde. Det gør de først og fremmest, når de ser, at dem, de er der for, lykkes: Elever, studerende og kursister.

I undersøgelsen, som dette materiale bygger på, sætter deltagerne deres egne ord på, hvad der motiverer dem. Og svarene er ret entydige: Over halvdelen af de 1.684 modtagne svar peger på kerneopgaven i forskellige varianter. Det er fire gange så ofte som andre svar.

Når så mange af svarene har fokus på kerneopgaven, kan det hænge sammen med den motivationsform, der kaldes *public service-motivation* (se boks i slutningen af dette tema). Den peger på, hvordan det at gøre noget godt for andre eller for samfundet giver en særlig tilfredsstillelse.

I uddannelsesverdenen kan det både handle om at hjælpe konkrete elever, kursister og studerende og om samtidig at løse en opgave, der er vigtig i samfundet. Det har samtidig en væsentlig kobling til de ansattes faglighed og kompetencer: Man oplever at gøre en forskel for dem, man er der for, i kraft af sine evner, erfaring og kompetencer.

## Fire citater om arbejdsglæde og motivation



Når jeg kan se at eleverne flytter sig, opdager nye aspekter, får aha-oplevelser, når de trives. Også når jeg arbejder godt sammen med kolleger, og det sker heldigvis tit.

*Gymnasielærer, 50-54 år*



Når undervisningen spiller. Har lige haft et turbomodul på 6 uger. Der var et fremmøde på over 90% hver gang, og alle studerende mødte velforberejede op. Det var en fryd, følte at jeg kunne bringe alle mine talenter i spil.

*Timelærer på en professionshøjskole, 40-44 år*



Jeg er helt generelt meget glad for mit arbejde. Jeg har lyst til at tage afsted om morgenen, og jeg føler mig udfordret og værdsat. Jeg føler at mit arbejde er meningsfuldt. Jeg mærker dog også at være meget presset, og der har jeg ingen steder at gå hen eller mulighed for at ændre på tingene.

*Folkeskolelærer, 40-44 år*



Flere af mine arbejdsfunktioner bringer mig glæde. Når jeg oplever studerende med udfordringer, der tager imod ikke bare min undervisning, men især min vejledning/coaching, og arbejder hårdt for at klare sig, og udvikler sig og blomstrer op for øjnene af én.

*Lektor på erhvervsakademi, professionshøjskole eller maritim institution, 50-54 år*



### *Positive faktorer, der understøtter kerneopgaven*

Hvor *public service motivation* begrundes, hvorfor "løsning af kerneopgaven og gøre en forskel for andre" er en kilde til arbejdsglæde, drejer de øvrige svar sig om, når de rette betingelser er til stede for at udføre kerneopgaven på en tilfredsstillende måde.

Her har deltagerne fokus på de positive faktorer i arbejdsmiljøet, som bidrager til at kunne lykkes med opgaven, samtidig med at de bidrager til trivsel, læring og udvikling for dem, der arbejder med kerneopgaven. De positive faktorer, som angives, er: *Samarbejde, gode relationer, tid til at løse opgaverne, selvstændighed og indflydelse på arbejdet, udviklingsmuligheder samt anerkendelse fra kollegaer forældre og ledelse.*

#### *Samarbejde og gode relationer*

'Samarbejde' og 'gode relationer' er de to svar, der forekommer næst-oftest. For nogle er et godt samarbejde og gode relationer i sig selv motiverende - for andre er det samarbejdet om at udvikle undervisning og sparre med hinanden, der er centralt. Samarbejde opleves også som en ressource til fx at løse problemer, hjælpe hinanden og bruge hinandens styrker.

”

Når jeg indimellem har tid sammen med nogle kollegaer, som jeg ellers ikke arbejder tæt med, og hvor vi snakker løst om vores fag og udfordringer, og hvor jeg kan være en hjælp for dem eller omvendt få hjælp. Så bliver jeg klogere hver gang. Elsker det.

*Folkeskolelærer, 40-45 år*

### *Tid til at udvikle og løse opgaverne*

At have tid til at udvikle og løse opgaverne knyttes i undersøgelsen sammen med kerneopgaven: Behovet for tid til - på en ordentlig måde - at kunne gøre en forskel for eleverne, studerende og kursister i undervisningen, fordi man derved kan stå inde for den kvalitet, man som underviser leverer uden at føle sig brugt eller udmattet. For andre er det vigtigt at have tid til flere varierende opgaver for eleverne, studerende eller kursisterne - uden at blive afbrudt med nye eller uforudsete opgaver.

”

Når tingene lykkes. Jeg er lærer. Og den største arbejdsglæde og totale lykkerus havde jeg i foråret, hvor jeg havde TID med min klasse og ingen topstyring. Børnene slappede mere af, fordi vi ikke stressede, og de lærte med rekordfart. Da sommerferien kom, læste alle mine børn i børnehaveklasse, 1. og 2. klasse. Det er til dato det mest motiverende og arbejdsglædefyldte, jeg har oplevet. Så: Tid til tingene, så kommer arbejdsglæden.

*Friskolelærer, 40-44 år*

### *Selvstændighed, indflydelse og udviklingsmuligheder*

For mange er indflydelse på arbejdspladsen og mulighed for selv at tilrettelægge sin arbejdstid også en kilde til motivation og arbejdsglæde. Selvstændighed handler bl.a. om at kunne udvikle nye ideer og materialer efter behov. Mange kredser også om vigtigheden af selvstændigt at kunne bestemme det faglige indhold i undervisningen, fremfor at indholdet bliver bestemt af omgivelserne.

Både de formelle og uformelle udviklingsmuligheder i jobbet er vigtige. De formelle, som fx kurser, videreuddannelse, faglige specialiseringer og tiden til det – og de uformelle, fx mulighed for at udvikle nyt materiale, deltage i projekter og udvikle arbejdspladsen, ofte i et samarbejde. Flere forstår også udviklingsmuligheder som det at møde faglige udfordringer, udvide egen horisont og udvikle nye løsninger.



Når jeg løser opgaver, der udfordrer mig fagligt, og hvor jeg trækker på min mangeårige erfaring, både pædagogisk og personligt.

*Pædagog i grundskole, 45-49 år*



Mit arbejde er motiverende, når jeg får en udfordring, som passer til mine kvalifikationer, og bliver modtaget med interesse af eleverne. F.eks. da jeg skulle lave online-undervisning, var jeg nødt til at planlægge, gennemføre og evaluere min undervisning i noget fagligt stof, som jo er min kerneopgave. Eller da jeg fik lov at lave eksamensundervisning på et lille hold af motiverede og engagerede unge mennesker.

*Lærer på FGU-institution, 40-44 år*

### *Anerkendelse*

Endelig er anerkendelse fra kollegaer, forældre, ledelsen og elever, studerende og kursister en vigtig kilde til motivation og arbejdsglæde for de ansatte i uddannelsesverdenen. Og her fylder anerkendelsen fra ledelsen en anelse mere end anerkendelse fra andre.



Når jeg oplever mine arbejdsopgaver som meningsfyldte, og det er ekstra motiverende og en ekstra kilde til glæde, når jeg oplever, at ledelsen (og evt. kolleger og studerende) understøtter og anerkender mit arbejde.

*Lektor på universitet, arkitekt- eller designskole, 40-44 år*

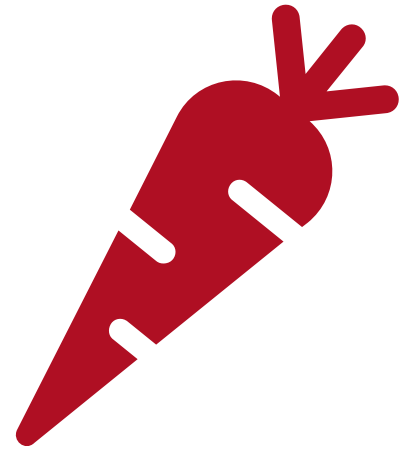
## Public service-motivation

Motivation handler om den energi, vi er villige til at investere i at nå et mål. Man taler om tre typer af motivation: Ydre motivation, indre opgavemotivation og public service-motivation.

- **Ydre motivation** handler om at opnå konkrete belønninger eller at undgå straf.
- **Indre opgavemotivation** er, når medarbejderne nyder selve processen med at løse opgaverne. Handlingen – arbejdet om man vil – bliver altså et mål i sig selv.
- **Public service-motivation** orienterer sig mod at gavne andre mennesker eller samfundet ved at levere offentlig service i bred forstand.

Public service-motivation har i mange sammenhænge vist sig at hænge positivt sammen med høje præstationer. Man kalder ofte medarbejdere med denne motivation for ildsjæle, fordi de brænder stærkt og varmt for at gøre en positiv forskel.

*Kilde: Lotte Bøgh Andersen og Christian Nyvang Qvick/2018*



Dialog:

## Hvornår er jeres arbejde kilde til arbejdsglæde og motivation?

At lykkes med sin kerneopgave er den absolut største kilde til arbejdsglæde. Desuden bidrager disse ting positivt: Samarbejde, gode relationer, tid til at løse opgaverne, selvstændighed og indflydelse på arbejdet, udviklingsmuligheder samt anerkendelse fra kollegaer forældre og ledelse.

Her er et forslag til, hvordan I kan sætte fokus på det på et fælles møde:

- **Hvornår oplever I arbejdsglæde og motivation?**

**Drøft hvad I synes, er jeres positive faktorer (samarbejde, udvikling og/eller indflydelse)?**

- **Hvad kan I - sammen - gøre for at fastholde og styrke arbejdsglæde og motivation?**

Giv eksempler i plenum og overvej, hvem der gør hvad for at styrke jeres motivation og arbejdsglæde.

**Mere materiale:** Hør en podcastepisode om kerneopgaven på: [godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast\\_motivation](http://godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast_motivation)

# 2

## TRIVSEL & MOTIVATION



TO HOVEDKILDER  
TIL FRUSTRATION

# Arbejdspres og organisatoriske forhold er de største kilder til frustration

Arbejdspres og organisatoriske forhold, der opleves at gribe forstyrrende ind i arbejdet og det professionelle råderum, kan frustrere og demotivere. Det er frustrerende at have travlt, det er frustrerende at gå på kompromis med kvaliteten – og det er ekstra frustrerende, hvis man oplever, at ens tid bruges på noget, man ikke kan se relevansen af. Et tredje forhold, der frustrerer, er samarbejdsrelationer.

## **Spørgsmål:**

*Hvornår er dit arbejde demotiverende og kilde til frustration?*

## **Arbejdspres: For mange af de 'rigtige' opgaver – og 'forkerte' opgaver, der stjæler fokus**

Når den absolut største kilde til arbejdsglæde for ansatte i uddannelsesverdenen er at lykkes med sin kerneopgave, undrer det måske heller ikke, at det, der demotiverer og skaber frustration, er, når man oplever at blive forhindret i at løse sin kerneopgave.

Arbejdspreset er det tema, som flest kommer ind på, når de beskriver årsagen til deres frustrationer. De giver eksempler på en række situationer, hvor de oplever, at arbejdspreset medfører, at de enten ikke kan lykkes med deres kerneopgave, eller at de må gå på kompromis med kvaliteten.

## Fire citater om arbejds- pres, der frustrerer

”

Når jeg sidder med bunker af stile, som jeg ikke har tid til at rette. Når jeg bliver nødt til at afholde moduler, hvor jeg ikke har haft tid til at forberede mig.

*Gymnasielektor, 40-44 år*

”

Når travlheden er så stor, at jeg bliver utryg og urolig for, om jeg kan nå alle mine opgaver og for, om jeg kan udføre opgaverne med den forventede kvalitet, som jeg selv og omverden måtte have.

*Lektor på universitet, arkitekt- eller designskole, 40-44 år*

”

Når jeg er presset - en håndværk- og designtime med 25 børn, som skal have symaskinekørekort - 11 symaskiner og kun én lærer. Det kan dræne mig i flere dage.

*Folkeskolelærer, 30-34 år*



”

Når en forvaltning eller leder stiller intetsigende krav. Når der ikke lyttes til fagfolk, når der ikke er ressourcer til, at man kan gøre sit arbejde så godt, som man ved, at man kan, og som ungerne har brug for.

*Skolepædagog, 50-54 år*



### *Travlhed og kompromiser frustrerer*

Arbejdspresset kan også medføre, at arbejdet virker meningsløst, at fagligheden bliver tilside-sat, eller at de ansatte oplever at have så travlt, at de er ved at bukke under og miste overblikket. De oplever, at tiden er brugt på de forkerte opgaver, hvilket er særligt frustrerende, når de "rigtige opgaver", som både er motiverende og vigtige, står i kø for at blive løst.

Indtrykket, der står tilbage, er, at det er frustrerende at have travlt, at det er frustrerende at gå på kompromis med kvaliteten – og at det er ekstra frustrerende, hvis man oplever, at ens tid går til noget, man ikke kan se relevansen af.



Når der er for lidt tid til at lære/forberede nyt materiale samt ligegyldige møder bare for mødernes skyld.

*Underviser på en erhvervsskole, 40-44 år*



Når man kommer til at 'sjuske' med hinandens tid, fordi man ikke er nok forberedt eller for ofte bliver bedt om at ændre og lave om og lave nyt. Når man oplever sig 'flyttet rundt med' af ledelsen, uden at det giver faglig eller pædagogisk mening. Når man savner målrettethed i forhold til formålet med arbejdet - en oplevelse af at blive bedt om at 'afvikle så nemt og smertefrit som muligt', så man kan løbe lidt stærkere.

*Gymnasielærer, 40-44 år*

### **Organisatoriske forhold: Ledelse, politik og topstyring**

En gruppe af 'organisatoriske forhold' fylder også meget. Det kan dække ledelse, politikere, topstyring, it-systemer, møder eller bureaukrati. Den fælles oplevelse er, at disse forhold kommer "udefra" eller "oppefra", skal implementeres, klares og lige klemmes ind i en travl dagligdag.

Det griber ind i arbejdet på måder, der demotive-rer, fordi det virker forstyrrende og irrelevant – og kan opleves som udtryk for mistillid eller indgreb i det undervisende personales faglighed, virkefelt eller dømmekraft.



Når jeg dagligt føler mig bombarderet med arbejdsopgaver, der ikke kan vente: besvarelse af forældre-mails, dokumentation af elevens adfærd og manglende faglige deltagelse eller sociale emotionelle trivsel, indsatser vi forsøger os med i teamet, handleplaner, SMTTE-modeller, elevbeskrivelser, mødereferater, resumeer af telefonsamtaler, møder med eksterne samarbejdspartnere, møder med bekymrede forældre, fagnetværksmøder, pæd. udvalgsmøder og møder med ledelse, hvor vi skal prøve at finde ud af, hvad mere JEG kan gøre for at imødekomme, facilitere, understøtte og afhjælpe...

*Folkeskolelærer, 45-49 år*

Samlet set giver de organisatoriske forhold frustration, når man får oplevelsen af, at ting bliver trukket ned over hovedet, eller at beslutninger træffes uovervejet og af mennesker, der sidder alt for langt væk fra hverdagen til at forstå, hvad der foregår i praksis, og hvad der kan lade sig gøre.



Endelig hader jeg, når "der kommer nogen udefra" og fortæller, hvordan vi kan revolutionere elevernes læring. God undervisning er noget, der opstår mellem en lærer og nogle elever. Begge parter skal være indstillet på opgaven. Det er hverken AFEL, synlig læring, elektroniske hjælpemidler eller VU, der sikrer god undervisning - det er relationen! Vi kan lege med alt det andet - men kerneopgaven er stadigvæk at skabe et rum, hvor eleverne får lyst til at lære.

*Gymnasielektor, 50-54 år*

### *Lederne er selv frustrerede over organisatoriske forhold*

Lederne i undersøgelsen kan også opleve at være presset af styring og tiltag, der kommer udefra og oppefra, og som tager fokus væk fra det, som lederne synes, de burde fokusere på i stedet.



Når jeg skal ekspedere alt for mange mails, for andres skyld... (tilbagemeldinger, dokumentation, opgørelser, kontroller, opfølgninger, beskrivelser osv.). Når jeg er under tidspres. Når jeg må gå på kompromis med en opgave pga. manglende tid. Når jeg må erkende, at jeg ikke kommer nok ud i klasserne til observation og sparring. Når jeg må erkende, at jeg mangler tid til personaleudvikling/pleje og udvikling af MIN EGEN skole.

*Skoleleder, 50-54 år*

En fælles ledetråd i undersøgelsens svar er, at der ønskes et større råderum – både for det undervisende personale og for ledelsen. Læs mere om ledelse under tema 6.

### **Samarbejdsrelationer kan også frustrere**

Endelig peger en sidste gruppe af svar på udfordringer med forskellige samarbejdsrelationer: Med elever, studerende eller kursister; med kollegerne, med pårørende eller med ledelsen. Summen af de frustrerende oplevelser er, at de handler om at opleve sig mødt med utak, mistillid eller manglende anerkendelse eller bare om at befinde sig i en dårlig stemning med meget brok og negativitet.

Her går det igen, at manglende motivation ser ud til at "smitte". Hvis elever eller studerende virker umotiverede, går det også ud over undervisernes motivation. Det betyder meget for respondenterne, at de lykkes i relation til især deres elever eller studerende.



Når mit arbejde ikke bliver værdsat og bliver mødt med ligegyldighed.

*Pædagogmedhjælper på en grundskole, 45-49 år*



Når eleverne går mere op i fravær end i undervisningen. Når telefoner og skærme ødelægger koncentrationsevnen. Når der er konflikter på arbejdspladsen

*Gymnasielektor, 40-44 år*

Der er en tendens til, at det især er relationerne, der frustrerer, når man er tidligt i sit arbejdsliv, mens de organisatoriske forhold tager over, når man er senere i sit arbejdsliv.

## **Opmærksomhedspunkter ved public service-motivation**

I forrige tema beskrev vi fordelene ved public service-motivation. Men der kan også være udfordringer. Når medarbejdere oplever ubalance mellem jobressourcer og -krav, kan der være risiko for, at de oftere går på arbejde, selvom de egentlig er syge. Disse medarbejdere kan derved være i større risiko for at opleve stress eller sygefravær på lang sigt, når de oplever ubalance mellem krav og ressourcer.

Og rent ledelsesmæssigt kan det være en udfordring af lede medarbejdere, der er så optaget af at gøre godt for andre mennesker eller samfundet, at de 'kigger den anden vej'. Mere om det under tema 6.

*Kilde: Lotte Bøgh Andersen og Christian Nyvang Qvick/2018*



Dialog:

## Hvornår er jeres arbejde demotiverende og kilde til frustration?

Arbejdspres og organisatoriske forhold, der forstyrrer arbejdet og det professionelle råderum, kan frustrere og demotivere. Desuden frustrerer det at gå på kompromis med kvalitet, at have for travlt, at have dårlige samarbejdsrelationer – samt ikke at kunne se relevansen af pålagte opgaver.

Forslag til drøftelse på et fælles møde:

- **Drøft hvilke forhold hos jer, som demotiverer eller er en kilde til frustration**
- **Hvilke af forholdene kan I selv ændre på, og hvordan og hvornår vil I gøre det?**
- **Lav aftaler for handlinger, I selv kan gennemføre.**

Giv eksempler i plenum og overvej, hvem der kan gøre hvad.

Bemærk, at arbejdsmiljøgruppen skal følge op på arbejdsmiljøproblemer, som I identificerer i dialogerne.

Mere materiale: Hør en podcastepisode om, hvad der frustrerer på: [www.godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast\\_frustration](http://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast_frustration)

# 3

## TRIVSEL & MOTIVATION



**AT BLIVE BEDRE  
MED ÅRENE  
- OG OPLEVE  
BENSPÆND**

# At blive bedre med årene – og opleve barrierer

Nogle oplever, at arbejdet bliver bedre med tiden; andre, at det bliver værre – og en tredje gruppe, at arbejdet er, som det hele tiden har været. Men der er forskellige forklaringer på spil: Når man bliver gladere for sit arbejde, begrundes det i individuelle forhold som fx øget erfaring. Og når man oplever arbejdet som værre, begrundes det i forhold udefra.

## **Spørgsmål:**

*Hvordan har dit forhold til arbejdet evt. ændret sig over tid?*

## **Øget erfaring: Når forholdet til arbejdet bliver bedre**

Cirka en tredjedel af de ansatte i uddannelsesverdenen oplever, at deres forhold til arbejdet er blevet bedre, eller at det er det samme som tidligere.

Når forholdet til arbejdet bliver bedre med årene, er det typisk sket i takt med, at man er blevet mere erfaren, selvsikker og kompetent, og derfor hviler mere i sig selv og er bedre i stand til at tage det roligt og undgå at lade sig stresse af det ene eller det andet.

Ambitionsniveauet kan være steget, men man er ikke længere så optaget af at skulle fremstå så perfekt overfor andre. Man er i højere grad i stand til at abstrahere og koncentrere sig om det, man selv synes, er god kvalitet i arbejdet.

## Tre citater om, hvordan forholdet til arbejdet kan udvikle sig

”

Eftersom jeg er en gammel ”rotte” i det at undervise udfordrede unge, hviler jeg godt i mig selv i forhold til, hvad der er vigtigt, når man skal fange og fastholde unge i forhold til at skabe muligheden for, at de bliver i stand til at opnå deres mål for uddannelse. Det vil sige, at jeg nok er blevet bedre til ikke at lade alle mulige udenomsforstyrrelser, krav og andet, som kan komme fra ledelse, ministerier, forældre osv., der er irrelevant i forhold til den gode undervisning, fylde for meget. Hvis man lader det fylde, kan man hurtigt miste nærværet og tydeligheden i forhold til eleverne og det at blive undervist, så de føler, at de nærmer sig deres mål.

*FGU-underviser, 50-54 år*

”

Det har faktisk ikke ændret sig. Jeg er stadigvæk meget glad for det. Med årene kommer erfaringen og det hjælper i høj grad at jeg ved, hvad der virker og hvad der ikke gør.

*Friskolelærer, 40-44 år*

”

På grund af øget topstyring og centralt satte præstationsmål, er inddragelse og indflydelse aldrig en selvfølge, og man må altid arbejde omkring en fare for, at de ydre krav gør arbejdet meningsløst. Sådan var det ikke under den tidligere universitetslov, hvor demokrati var det bærende.

*Universitetslektor, 45-49 år*



### **Både-og: Når forholdet til arbejdet er det samme**

Nogle ansatte oplever hverken, at arbejdet er blevet værre eller bedre. De er ofte glade for arbejdet i udgangspunktet, og også her fortælles om, hvordan øget erfaring har givet et godt fundament, når man møder modgang i jobbet.

”

Jeg løb meget hurtigt i starten og følte jeg skulle være perfekt. Perfekt kollega, perfekt medarbejder, perfekt i elev og forældrerelationen. Nu ved jeg, at jeg er dygtig, og kræver noget igen. F.eks. respekt for den lærer, jeg er.

*Folkeskolelærer, 40-44 år*

Men nogle af dem, der har svaret både-og til spørgsmålet, skriver også, at de i dag har et mere ambivalent forhold til deres arbejde end tidligere. Dermed peger de også på forhold, som præger svarene fra dem, som oplever, at deres forhold til arbejdet er forværret med tiden.

”

Som ung betød arbejdet og det at være en succes og blive opfattet som dygtig af min ledelse mere for min identitet. I dag hviler jeg mere i oplevelsen af at jeg gør mit arbejde godt - at jeg har megen erfaring. De mange nedskæringer og udbudspolitikken på mit område (sprogcenter - dansk for voksne udlændinge) har helt klart gjort det sværere at bevare gejsten og glæden ved jobbet.

*Sprogskolelærer, 50-54 år*

### **Ydre forhold: Når forholdet til arbejdet bliver værre**

En tredje gruppe oplever, at deres forhold til arbejdet er blevet værre. Cirka en tredjedel af svarene peger direkte på, at det er blevet værre, og yderligere en tredjedel af svarene handler om hvorfor.

Disse svar handler ofte om, at man underviser mange flere timer end tidligere, at der holdes mange flere møder, at forældre og studerende klager mere, og at der i det hele taget i dag bruges meget mere tid på bureaukrati og omorganiseringer. På den måde bliver man tidspresset og har svært ved at nå sine kerneopgaver - og det frustrerer.

For en del er motivationen for kerneopgaven sådan set uændret: De kan stadig virkelig godt lide at undervise, der er blot blevet mindre tid til det, og det ærgrer dem. Der er blevet flere andre opgaver, som fjerner fokus fra "det vigtige" - og som fylder og frustrerer.

En del af det, der frustrerer, er manglende råderum og tid; muligheder for selvstændigt at kunne træffe beslutninger og have indflydelse på, hvordan man bedst strukturerer sin hverdag.

”

Det er gået fra at være kerneydelsen (undervisning) til at dreje sig om tal og økonomi og timer og overlevelse.

*VUC underviser, 50-54 år*

”

Der er med tiden kommet for mange tåbelige ekstraopgaver ind (fastholdelse, fraværssamtaler, evindelige evalueringer fx). Som om et gymnasium er en virksomhed. En DJØF-diskurs og kapitalistisk erhvervsdiskurs har afløst den humanistiske.

*Gymnasielektor, 50-54 år*





**Dialog:**

## **Hvordan har jeres forhold til arbejdet evt. udviklet sig over tid?**

Når man bliver gladere for sit arbejde med tiden, begrundes det i individuelle forhold som fx øget erfaring. Og når man oplever arbejdet som værre over tid, lægges der vægt på en øget forekomst af udefrakommende forhold, der griber forstyrrende ind i forhold til det professionelle råderum.

Forslag til dialog 2-og-2 i arbejdsfællesskabet:

- **Er jeres forhold til arbejdet blevet bedre eller værre over tid, eller er det det samme?**
- **Hvordan kan I have fælles dialoger om erfaring i arbejdsfællesskabet?**
- **Hvor og hvordan ønsker I hver især at gøre mere brug af jeres erfaring – eller at opnå større erfaring?**

Bemærk, at arbejdsmiljøgruppen skal følge op på arbejdsmiljøproblemer, som I identificerer i dialogerne.

Mere materiale: Hør en podcastepisode på: [godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast\\_bedreogbarrierer](http://godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast_bedreogbarrierer)

# 4

## TRIVSEL & MOTIVATION



**ERFARING, ANSVAR,  
OPGAVER OG  
ANERKENDELSE:  
KILDER TIL TRIVSEL  
OG MOTIVATION?**

# Midt i arbejdslivet: Øget ansvar og anerkendelse?

Det spiller ind på motivationen og arbejdsglæden, om der er sammenhæng mellem de kompetencer og den erfaring, man har, og det ansvar og de opgaver, man tildeles'. Det gør sig ikke mindst gældende, når man er midt i arbejdslivet. Samtidig er det centralt, om man oplever at blive anerkendt for det ekstra arbejde - eller blot taget for givet.

## **Spørgsmål:**

*Oplever du, at dine omgivers forventninger til din arbejdsindsats har at gøre med din erfaring? I så fald hvordan?*

## **Øget arbejdsglæde: Når man oplever match mellem kompetence, erfaring og opgaver**

Forventningerne til arbejdsindsatsen vokser ofte, når man er midt i arbejdslivet. Men der er forskel på, om dette opleves som en kilde til motivation eller til frustration. Når det motiverer, er det ofte, fordi der opleves en positiv sammenhæng mellem de kompetencer og den erfaring, man har, og de opgaver og det ansvar, man varetager.

Det opleves som et udtryk for, at man bliver respekteret, lyttet til og taget seriøst som erfaren

medarbejder. Resultatet er gerne, at man oplever det som helt fair, at man som erfaren medarbejder tager et tungere læs end de nyere. Det kan faktisk være helt rart, at omgivelserne har tillid til, at man kan sit kram, og at man er en af dem, som kollegerne kommer til for at få råd.

Måden, man får opgaverne på, er vigtig: At man spørges ad, om man har mulighed for at yde en ekstra indsats, uden at det tages for givet på forhånd. Alt i alt opleves det som en anerkendelse af ens kompetencer og af, at man gør en ekstra indsats. Der ligger også en vis anerkendelse i at have en sådan rolle på arbejdspladsen. Og det styrker motivationen og arbejdsglæden.

## Fire citater om forventninger til erfaring



Mine omgivers forventninger til min indsats hænger sammen med min erfaring. Det er positivt i den forstand at der er en høj grad af tillid både fra ledelse, forældre osv.

*Folkeskolelærer, 40-44 år*



Jeg oplever mest, at min erfaring gør, at jeg kan være den, der sættes på hold [klasser], der skal "reddes", og at mine fagkolleger spørger ind til mange ting. Det sidste er kun hyggeligt. Det første er ok.

*Lektor på et gymnasium, 45-49 år*



Ja, forventningerne til min indsats hænger sammen med min erfaring. Mantraet om, at en erfaren lærer ikke har brug for forberedelse.

*Faglærer, 50-54 år*



Jeg synes ikke, at jeg får kredit for min erfaring, og jeg synes ikke, at nogen nogensinde har været interesseret i min erfaring. Det var jeg ked af en gang, men nu er det ikke så vigtigt.

*Lektor på universitet, 55-59 år*



### **Øget frustration: Når man oplever at blive taget for givet**

Nogle oplever en negativ sammenhæng mellem erfaring og opgaver - at man med alderen og erfaringen pr. automatik får de vanskeligere opgaver eller klasser. Det kan både opleves som demotiverende og som en unfair fordeling, hvis erfaring bruges som en undskyldning for at blive pålagt flere og vanskeligere opgaver. Og det kan øge oplevelsen af uretfærdighed, hvis måden byrderne fordeles på, er ugennemskuelig.

Især opleves det som frustrerende, når der mangler tydelighed og gennemsigtighed om kriterierne ved opgavefordelingen - eller når det opleves som om, at ledelsen kræver mere og mere, uden at det er klart, hvad man får igen.

”

Ja - vi har ikke faste timetal på min skole, og ledelsen vil ikke 'ud med tal' - men de differentierer derfor arbejdsbyrden, så dem, de mener, 'kan holde til det', får flere klasser + andet ekstra. Dette frustrerer mig. Jeg ved, at jeg anses for at være netop 'driftssikker' og derfor får mere. Så dem, der er mere følsomme (bliver lettere stressede), får så samme arbejdsbyrde i en fuldtidsstilling, som jeg gør i en 32 timers stilling. Det er uretfærdigt og gør mig vred.

*Gymnasielektor, 40-44 år*

### **Mangel på anerkendelse: Når man oplever ikke at blive set**

Det kan også frustrere, når man oplever at være blevet mere erfaren og kompetent - uden at der bliver taget højde for det i forhold til de opgaver, man udfører.

Når der ikke bliver trukket på ens erfaring, viden eller kompetence i spørgsmål, der vedrører opgavernes udførelse eller udvikling af uddannelsesinstitutionen, kan det give samme oplevelse.

Samlet set kan det give oplevelsen af at være stagneret i arbejdslivet, når man ikke får mulighed for at bruge sine erfaringer, evner og interesser i arbejdet, efterhånden som man opnår større erfaring. Det kan også opleves som en mangel på anerkendelse af de kompetencer og erfaringer, man udvikler over tid.

Det er altså ikke nok, at arbejdsbyrder fordeles på gennemsigtige og retfærdige måder efter medarbejdernes erfaringsniveau. Kravene skal også opleves som afpassede efter det, som medarbejderne oplever, at de rummer og gerne vil bringe i spil.

”

Tværtimod - erfaring får ikke lov at blive brugt. Nye tiltag konstant, men aldrig tid til at blive implementeret.

*Værkstedslærer, 45-49 år*



Der bliver fra ledelsen besluttet ting hen over hovedet på os medarbejdere relateret til vores elevarbejde. Her spørger man slet ikke til vores erfaringer eller oplevelser med målgruppen.

*Faglærer, 45-49 år*

BFA sætter fokus på professionel kapital i materialet 'Styrket samarbejde', som bl.a. trækker på GLs publikation 'Professionel kapital i praksis' og på forskningsprojektet 'FiF - Folkeskolen i forandring. Erfaringerne fra 'FiF'-projektet formidles i publikationen 'Professionel kapital i folkeskolen - faglighed og samarbejde i fokus' (2022).

## Veje frem: Tydelighed og muligheden for at gøre noget ekstra

Hvis uddannelsesinstitutionen vil skabe bedre sammenhæng mellem kompetencer, erfaring, opgaver, kan der rettes fokus på den professionelle kapital. Her kan det være særligt vigtigt at kigge på:

- **Synlighed og gennemsigtighed:** Formaliserede ordninger med synlige kriterier for sammenhængen mellem opgaver, erfaring og kompetencer kan virke positivt for arbejdsglæden – eller i hvert fald gøre en differentiering mere acceptabel.
- **Sammenhæng mellem opgaver og erfaring:** Det styrker trivslen og motivationen, når den ansattes opgaver og den måde, den ansatte bliver brugt på på uddannelsesinstitutionen, afspejler og udvikler sig i takt med evner og erfaringer og i dialog med den ansatte.
- **Muligheden for at gøre noget ekstra:** Det er bedst for arbejdsglæden, at der både er faste principper og regler for, hvor stor en arbejdsbyrde, man skal påtage sig i forhold til erfaring - og gode muligheder for selv at gøre noget "ekstra" og høste behørig anerkendelse for det, hvis man skulle have lyst og overskud til mere end det. Forskning viser, at medarbejdere som føler sig retfærdigt behandlet og mødt med tillid, gerne yder ekstra.

*Kilde: Nana Vaaben m.fl. 2021*



Dialog:

## Oplever I, at jeres omgivers forventninger til jeres arbejdsindsats har at gøre med jeres erfaring?

Er der sammenhæng mellem de kompetencer og den erfaring, I har, og det ansvar/de opgaver, I tildes? Mødet mellem erfaring og opgaver kan både skabe øget arbejdsglæde og motivation – og det modsatte.

Drøft fx disse dialogspørgsmål i arbejdsmiljøgruppe, samarbejdsudvalg eller MED-udvalg:

- **Hvad er en retfærdig opgavefordeling hos jer?**
- **Hvilke principper gør I brug af, når opgaverne skal fordeles?**
- **Hvilke af jeres principper er skrevet ned, og hvordan sikrer I kendskabet til dem – også blandt nyansatte?**
- **Hvilken sammenhæng er der mellem erfaring og opgavefordeling – og hvordan sikrer I en god proces?**

Mere materiale: Hør en podcastepisode på: [godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast\\_midtjarbejdslivet](http://godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast_midtjarbejdslivet)

5

**TRIVSEL & MOTIVATION**



**TVIVL OM  
RESTEN AF  
ARBEJDS-  
LIVET**



# Tvivl om resten af arbejdslivet

Medarbejdere og ledere i uddannelsesverdenen forventer oftest at blive i deres arbejde. Men der er en stor andel, der er overvejer, om de kan holde til et helt arbejdsliv i deres nuværende job. Det medfører forskellige strategier: Når man er først i arbejdslivet, tænker man på at skifte job eller branche. Sidst i arbejdslivet tænker man på at gå ned i tid eller på pension. Når man er midt i arbejdslivet, er man oftere i tvivl.

## **Spørgsmål:**

*Hvilke tanker gør du dig om resten af dit arbejdsliv?*

## **Mange har fundet deres rette hylde**

Når det undervisende personale i uddannelsesverdenen bliver spurgt til deres tanker om resten af deres arbejdsliv, er der mange, der svarer, at de har fundet deres rette hylde. De mest typiske svar handler om, at man ønsker at fortsætte med

at arbejde indenfor samme fag eller samme type job, og at man ser frem til at få mere erfaring og udvikle sig.

De, der ønsker at fortsætte i deres nuværende eller en lignende stilling, er typisk godt tilfredse, hvor de er, og så længe det bliver ved med at være sådan, har de ingen planer om at søge andre steder hen.

## Fem citater om tanker om resten af arbejdslivet

”

Jeg skal fortsætte med det, jeg brænder for i så mange år, det er muligt.

*Pædagog og underviser i grundskolen, 45-49 år*

”

Jeg håber jeg kan få lov at blive, men er lidt spændt på, om jeg fortsat kan holde tempoet.

*Lektor på en professionshøjskole, 50-54 år*

”

Jeg føler, at jeg er et godt sted nu, og vil gerne fortsætte sådan. Jeg har dog svært ved at se mig selv holde samme tempo til jeg er 74 og kan gå på pension. Det kan godt bekymre mig.

*VUC-ektor, 40-44 år*

”

Jeg tænker, at nu er jeg på en mindre skole. På et tidspunkt vil jeg gerne have ansvar for en større skole. Jeg er på rette hylde.

*Skoleleder, 45-49 år*

”

Jeg forventer at være lærer resten af mit liv og gerne der, hvor jeg er nu.

*Friskolelærer, 40-44 år*



### **Andre er i tvivl om, om de kan holde til arbejdet**

Ikke alle svar i undersøgelsen handler om at have fundet den rette hylde. De næst-hyppigste svar handler om, at man overvejer, om man kan holde til at være i branchen resten af livet.

Her peger man på, at man oplever sit job som virkelig hårdt og krævende – og at man går og grubler over, om man bliver nødt til at gøre et eller andet ved situationen.

Svarene peger også på, at man overvejer, om det er muligt og realistisk at ændre på noget – men at man samtidig meget bevidst om, at det virker som en dårlig idé ikke at gøre noget.



Jeg tænker først og fremmest, at der er vældig lang tid til, at jeg kan gå på pension. Det virker umiddelbart urealistisk at kunne klare arbejdet i 20 år længere med den nuværende arbejdsbelastning.

*Uddannelsesleder på et gymnasium, 45-49 år*

I nogle tilfælde beskrives situationen som låst. Det sker, når man føler sig "fanget i sin branche", fordi man ikke kan andet, end hvad man gør i sit nuværende arbejde, eller fordi man ikke tror på, at arbejdspresset vil lette. Men mange har også mere konkrete overvejelser om, hvad man vil gøre for at ændre på situationen.



Jeg elsker mine fag. Mine elever bliver dygtige. Men jeg kan ikke holde til at have fuldtidsansættelse i resten af mit arbejdsliv - og kunne jeg finde et andet job, der ville give mig en lige så stor faglig tilfredsstillelse, så ville jeg springe fra mit job.

*Gymnasielektor, 50-54 år*



Har et meget ambivalent forhold til mit job. På den ene side elsker jeg at stå op til elever, kolleger og undervisning. Kunne ikke forestille mig andet. Men i perioder kræver det så meget af min energi, at jeg er bange for, hvordan jeg (og alle andre lærere) skal kunne holde til det et helt arbejdsliv. Tror ikke, jeg er lærer om 15 år. Min arbejdstid er den samme som for 12 år siden, men opgaveoversigten er langt længere, og hvert enkelt fag og rettelser kræver så meget mere tid, fordi kravene hele tiden højnes fra ministeriet.

*Grundskolelærer, 40-44 år*

### **Tvivlen midt i arbejdslivet**

Bekymringen for, hvordan man vil klare sig i fremtiden, går igen i flere af svarene. Nogle overvejer både, om de personligt vil kunne holde til arbejdspresset uden at blive stressede, og om de vil være i stand til at kunne præstere på samme niveau og med samme motivation, så de ikke svigter deres elever, kursister eller studerende – og deres arbejdsplads.



Der er 20 år til pensionen. Alle kolleger, der er fyldt 60 indkaldes nu til samtaler forud for fyringsrunde. Når jeg bliver 60, bliver jobsikkerheden endnu mindre, og ingen vil ansætte de gamle. Kan jeg spare 10 års indkomst op?

*VUC-ektor, 45-49 år*

Men en del af respondenterne forklarer også i deres svar, at de ikke er sikre på, om de kan holde til det resten af arbejdslivet, selvom de egentlig som udgangspunkt godt kunne tænke sig at fortsætte i samme job eller branche. Derfor udtrykker mange i deres svar nogle ganske ambivalente tanker om fremtiden.

”

Mine længste ansættelsesforhold har været på 2 universiteter i Jylland, og jeg er blevet MEGET mere kynisk med tiden. Især i min nuværende ansættelse har det været en betingelse for at overleve, at jeg har udviklet en for mig ukendt (og egentlig også ubehagelig) ligegyldighed, som jeg slet ikke forbinder med min opfattelse af mig selv som forsker.

*Universitetslektor, 50-54 år*

Enkelte har i deres svar givet et eksempel på, at det er lykkedes for dem at få ændret deres arbejdsliv i en god retning midt i arbejdslivet. En gymnasielærer anbefaler, at man midt i arbejdslivet kan få mulighed for at uddanne sig og ”træde et skridt tilbage og reflektere”.

”

Jeg er bekymret pga. den stigende pensionsalder. Har lige læst, at i næste måned hæves den til 69 år. Hvor mange reformer skal vi igennem, inden jeg kan gå på pension? Jeg har for nyligt taget en efteruddannelse. Det er meget, meget givende, hvis man midt i sit arbejdsliv får mulighed for at træde et skridt tilbage og reflektere. For mig betyder det, at jeg nu ”ser alt det, eleverne kan”, og ikke ”alt det, de ikke kan”. Det er helt sikkert, at jeg er blevet en meget bedre lærer og undgår at blive en sur gammel lærer. Det får elever gavn af.

*Gymnasielærer, 50-54 år*

## Mestringsstrategier i de forskellige livsfaser

I undersøgelsen 'Trivsel og motivation gennem arbejdslivet i uddannelsessektoren' findes eksempler på mestringsstrategier: Altså måder, hvorpå de ansatte i uddannelsesverdenen forsøger at beskytte sig selv eller finde løsninger, så de kan klare arbejdet, trods omstændighederne.

Blandt de mestringsstrategier, forskerne oftest finder i undersøgelsen, er:

- at skifte arbejde eller ligefrem branche – hvis man kan
- at gå ned i tid
- at spare op til at kunne lade sig pensionere før tid
- at uddanne sig
- at forsøge at gøre sig mere ”ligeglad”
- civil ulydighed, ”glemsomhed” eller at sige fra.

Disse strategier skifter afhængigt af, hvor man er i arbejdslivet. De respondenter, som er først i arbejdslivet, overvejer i højere grad at skifte job eller branche, mens man oftere sparer op til tidlig pension eller ønsker at gå ned i tid, hvis man er sidst i arbejdslivet. Dem i midten af arbejdslivet er i tvivl om, hvorvidt de kan og skal skifte job eller branche.

*Kilde: Nana Vaaben m.fl. 2021*



Dialog:

## Hvilke tanker gør I jer om resten af arbejdslivet?

Trends fra undersøgelsen: Når man er først i arbejdslivet, tænker man på at skifte job eller branche. Sidst i arbejdslivet tænker man på at gå ned i tid eller på pension. Når man er midt i arbejdslivet, er man oftere i tvivl.

Forslag til dialog 2-og-2 i arbejdsfællesskabet:

- **Hvilke tanker gør I jer om resten af arbejdslivet?**
- **Hvilke mestringsstrategier gør I brug af – eller overvejer?**
- **Hvordan kan I have en mere fælles dialog hos jer om mestringsstrategier?**
- **Hvad skulle der til, for at arbejdet var så godt, at I slet ikke havde brug for mestringsstrategierne?**

Bemærk, at arbejdsmiljøgruppen skal følge op på arbejdsmiljøproblemer, som I identificerer i dialogerne.

Mere materiale: Hør en podcastepisode på: [godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast\\_tvivlen](http://godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast_tvivlen)

# 6

## TRIVSEL & MOTIVATION



**LEDELSE: MELLEM  
KRAV UDEFRA  
OG MEDARBEJDERE,  
DER 'KIGGER DEN  
ANDEN VEJ'**

# Ledelse: Mellem krav udefra og medarbejdere, der 'kigger den anden vej'

”

Mit arbejde er motiverende og præget af arbejdsglæde, når jeg selv har stor grad af indflydelse på mit arbejde. Jeg er naturligvis glad for at have en chef, jeg ved, jeg altid kan sparre med - men oplever samtidig, at mit ledelsesrum er ret stort, og det motiveres jeg af.

*Skoleleder på en grundskole, 50-54 år*

Ledere på uddannelsesinstitutioner kan stå i nogle særlige dilemmaer. De kan selv være frustrerede over organisatoriske forhold, der griber ind i deres råderum. Samtidig skal de lede medarbejdere, der 'kigger den anden vej': med øjnene fast indstillet på de elever, studerende og kursister, de ønsker at få til at lykkes.

## **Ledelse, der motiverer: Anerkendelse og positiv usynlighed**

Når man kigger på svarene i undersøgelsen, giver de indblik i, hvornår medarbejderne påskønner deres ledere i uddannelsesverden: Nemlig når de oplever at blive set, anerkendt og bakket op af deres ledelse.

Udover dette dukker 'ledelse' sjældent op som direkte kilde til medarbejdernes motivation i undersøgelsen. Det betyder ikke nødvendigvis, at ledelse er uvigtigt i uddannelsesverdenen - for

forskerne finder mange referencer til ledelse i svarene på undersøgelsens spørgsmål. Men måske får medarbejderne primært øje på ledelsens betydning, når de oplever noget som galt i de ledelsesmæssige dispositioner?

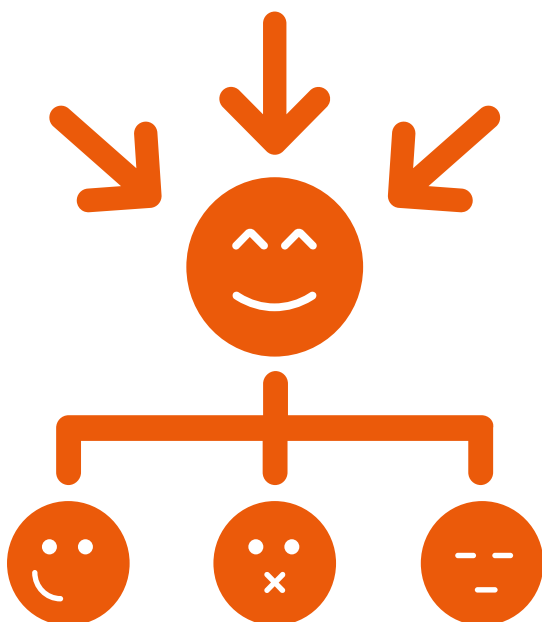
Forskerne bruger udtrykket, at når ledelse virker godt for medarbejderne i undersøgelsen, er den '*positivt usynlig*': Lederne lykkes, og ledelsen virker, når medarbejderne ikke lægger synderligt mærke til dem - og der skabes rum til at medarbejderne kan løse deres kerneopgave.

## Fire citater om ledelsens dilemmaer

”

Når jeg oplever mine arbejdsopgaver som meningsfyldte, og det er ekstra motiverende og en ekstra kilde til glæde, når jeg oplever at ledelsen (og evt. kolleger og studerende) understøtter og anerkender mit arbejde.

*Lektor på universitet, arkitekt- eller designskole, 40-44 år*



”

Når jeg mærker andres glæde og engagement i de projekter og undervisning jeg initierer - når jeg oplever positive tilkendegivelser fra kolleger, ledelse, elever og forældre omkring det arbejde, jeg gør.

*Folkeskolelærer, 45- 49 år*

”

Mange skift i prioritering. Nye fokuspunkter fra ledelsen, der skal implementeres lynhurtigt. Når fagligheden ikke længere er i højsædet.

*Underviser på HF/VUC, 40-44 år*

”

Når kommunen har utallige tidsrøvende projekter i gang. Når fagpersoner svigter. Når jeg spilder tid. For mange digitale møder. Når rammer er snævre.

*Viceskoleleder, 50-54 år*



### **Ledelse, der frustrerer: Negativ synlighed**

Ledelse' optræder tydeligt som en væsentlig kilde til frustration i undersøgelsen – nemlig når ledelsen fremstår særdeles synlig på en måde, der opleves som uhensigtsmæssig og tæller med blandt flere andre 'organisatoriske forhold', der virker forstyrrende på undervisernes arbejde med kerneopgaven. Her fremtræder lederne det, forskerne kalder 'negativt synlige'.



Når en forvaltning eller leder stiller intetsigende krav. Når der ikke lyttes til fagfolk, når der ikke er ressourcer til at man kan gøre sit arbejde så godt, som man ved, at man kan og som ungerne har brug for.

*Skolepædagog, 50-54 år*

Fælles for de organisatoriske forhold, der frustrerer, er, at de beskriver, hvordan noget, der kommer "udefra" eller "oppefra" og skal implementeres, klares og lige klemmes ind i en travl dagligdag, griber ind i arbejdet på måder, der demotiverer fordi det virker forstyrrende og irrelevant, eller fordi det opleves som udtryk for mistillid eller indgreb i de ansattes faglighed, virkefelt eller dømmekraft.

Det betyder, at lederne er på en vanskelig opgave, i og med at de skal lede nogle medarbejdere, der "vender ansigtet den anden vej": rettet mod kerneopgaven og deres elever og studerende, som typisk er dem, de gerne vil gøre en forskel for.



Kassetænkning i systemet. Manglende realitet i ønsker fra ledelsen og samarbejdspartnere. Manglende muligheder for at flytte elever, der ikke har gavn af undervisningen, men vi er bundet af lovgivningen.

*Lærer på en specialskole, 40- 44 år*

### **Lederne er selv frustrerede over organisatoriske forhold**

Det mest tankevækkende i den forbindelse er måske, at skolelederne selv er blandt dem, der er allermost frustrerede over organisatoriske forhold. Især politik og topstyring, forkerte prioriteringer samt bureaukrati og it-systemer fylder i ledernes beskrivelser. Der er mange organisatoriske forhold, som lederne ikke har ret meget indflydelse på, men som alligevel kommer til at præge den måde, de kan lede deres arbejdsplads på.

Lederne kan gøre noget, men der er også en hel del, de ikke kan gøre noget ved - hvorfor vi formentlig også ser en forskel i oplevelsen af, hvor meget ledelse frustrerer. Der er organisatoriske og styringsmæssige forhold, der "går uden om ledernes indflydelsesrum", og som påvirker både medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde, og ledernes egen trivsel og arbejdsglæde.

Derfor er løsningen heller ikke "bare" at kræve mere og bedre ledelse af fx skolelederne. Et stor antal af de krav og mål, som frustrerer, kommer nemlig ikke fra lederne, men andre steder fra.



Når jeg skal ekspedere alt for mange mails, for andres skyld... (tilbagemeldinger, dokumentation, opgørelser, kontroller, opfølgninger, beskrivelser osv.). Når jeg er under tidspres. Når jeg må gå på kompromis med en opgave pga. manglende tid. Når jeg må erkende, at jeg ikke kommer nok ud i klasserne til observation og sparring. Når jeg må erkende, at jeg mangler tid til personaleudvikling/ pleje og udvikling af MIN EGEN skole.

*Skoleleder, 50-54 år*



Når jeg oplever, at jeg ikke får det faglige råderum, der skal til for at lykkes med kerneopgaven. Når jeg kommer på mellemhånd mellem øverste ledelse, egne medarbejdere (supportfunktioner) og så lederne/medarbejderne på de skoler, som mine medarbejdere supporterer, fordi jeg ikke har det fornødne råderum.

*Teamleder i en skoleforvaltning, 40-44 år*

Find værktøjer til at styrke lederes trivsel og resultater på:  
[godtarbejdsmiljo.dk/lederpsykiskearbejdsmiljo](http://godtarbejdsmiljo.dk/lederpsykiskearbejdsmiljo)

## Tre veje frem: Ledelse af opgaver, faglig ledelse og ledelse opad

Forskerne bag undersøgelsen 'Trivsel og motivation gennem arbejdslivet i uddannelsessektoren' peger på tre veje fremad for ledelsen i uddannelsesverdenen: Dels at stille skarpt på ledelse af opgaver, dels på faglig ledelse og dels på at skabe det ledelsesmæssige råderum opadtil.

### *Ledelse af opgaver, tid, ansvar og erfaring*

Flere af de ansatte i uddannelsesverdenen, som har svaret på undersøgelsen, oplever, at deres erfaring bruges som en undskyldning for at pålægge dem flere opgaver. Oven i det kan de opleve, at måden, byrderne fordeles på, er ugennemskuelige eller sker på uretfærdige måder. Det går ud over deres motivation og arbejdsglæde.

Mange efterspørger en øget formalisering og synliggørelse af sammenhængen mellem arbejdsbyrde og anciennitet. Det kan være med til at sikre en oplevelse af retfærdighed, og det kan påvirke motivationen positivt.

Forskerne i undersøgelsen peger på to greb til at sikre en retfærdig fordeling og fair proces:

1. At udvikle og forbedre de drøftelser, hvor fordeling af opgaver, tid og ansvar finder sted ude på uddannelsesinstitutionerne.
2. At udvikle og forbedre de organisatoriske rammer for samtalerne. Her kan det anbefales fx at udvikle lokalt anerkendte principper i regi af samarbejdsudvalg eller MED for fordeling af tid, opgaver og ansvar. (Se også tema 4).

### *Faglig ledelse*

Ledere bliver bemærket positivt, når de anerkender deres medarbejdere, der bestræber sig på at lykkes med kerneopgaven. Og her peger forskerne på en anden vej fremad for ledelsen – nemlig ved at skruer op for og gå i tættere dialog med medarbejderne i den faglige ledelse.

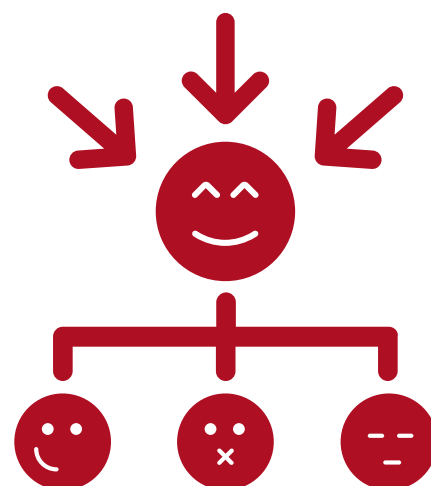
Forskerne taler om at bygge bro over til underviserne ved at være nysgerrige på de faglige aspekter ved de udfordringer, underviserne oplever. De betoner samtidig, at det er vigtigt, at det foregår på måder, der passer til public service-motiverede medarbejdere, som har en stor, indre drivkraft på vegne af de borgere, de ønsker at hjælpe til at lykkes.

### *Ledelse opadtil*

Selvom der er organisatoriske og styringsmæssige forhold, der "går uden om ledernes indflydelsesrum", og som påvirker både ledernes egen trivsel og arbejdsglæde, er der alligevel en mulighed for at udvikle de lokale ledelsers indflydelsesrum.

Forskerne anbefaler at styrke lederes fokus på og evne til at kunne 'lede op ad' og informere chefer og topchefer om, hvordan forskellige tiltag virker i praksis. Dette skaber grundlaget for gensidig forståelse og for at etablere det nødvendige, ledelsesmæssige handle- rum på den enkelte uddannelsesinstitution.

*Kilde: Kristian Gylling Olesen m.fl. 2021*



Dialog:

## Hvordan forholder I jer som ledere og medarbejdere til temaets dilemma?

Ledere oplever ofte frustrationer ved organisatoriske forhold, der griber ind i deres ledelsesmæssige råderum. Og samtidig står de med den særlige opgave at skulle lede medarbejdere, der fokuserer på kerneopgaven – og som ikke er interesserede i 'synlig ledelse'.

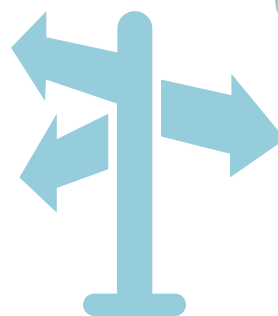
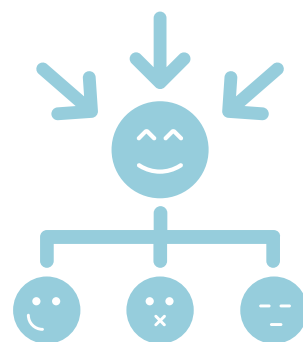
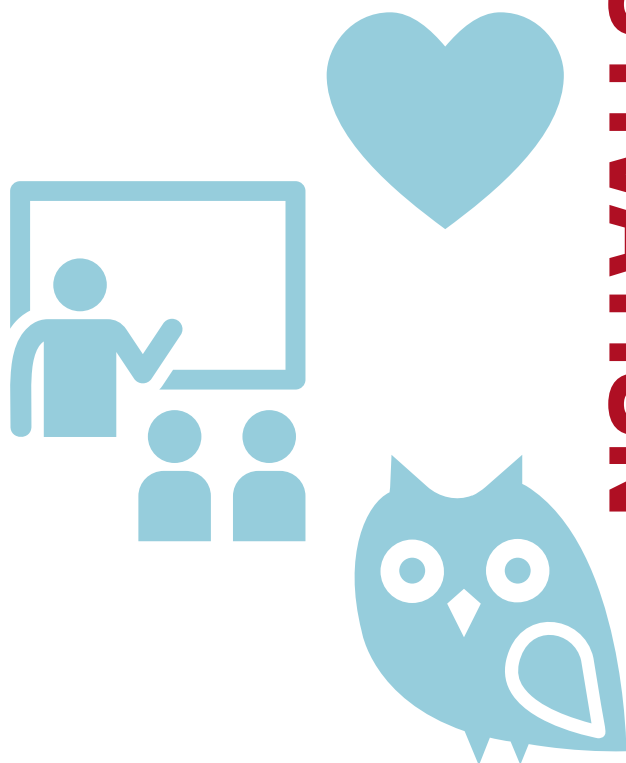
Forslag til dialog blandt ledere og medarbejdere:

- **Hvordan genkender I den positive usynlighed og den negative synlighed?**
- **Hvilke organisatoriske forhold kan presse jeres samarbejde?**
- **Hvad tænker I om de tre foreslåede veje frem – ledelse af opgaver, faglig ledelse og ledelse opadtil?**

Mere materiale: Hør en podcastepisode på:  
[godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast\\_ledelse](http://godtarbejdsmiljo.dk/trivselpodcast_ledelse)

# HVAD SKABER TRIVSEL &

# MOTIVATION



## I UDDANNELSES- VERDENEN



### Et fremtidssikret arbejdsmiljø

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

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

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

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

Hent 'Trivsel, motivation og barrierer i uddannelsesverdenen' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [arbejdsmiljoweb.dk](http://arbejdsmiljoweb.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration