

Til tekniske serviceledere på skoleområdet:

Pas på dig selv

10 udfordringerne i dit psykiske arbejdsmiljø
og hvordan du tackler dem

*Til tekniske serviceledere på skoleområdet – Pas på dig selv.
10 udfordringer til dit psykiske arbejdsmiljø, og hvordan du tackler dem*
er udgivet FOA – Fag og Arbejde, september 2009.

Redaktion

Fokusgrupper bestående af medlemmer inden for faggruppen/Teknik- og Service-sektoren:

- 1) Finn Kjærsgaard, John Lindekilde, Ove Mikkelsen, Niels Mortensen, Jørn Rasmussen og Jørn Toudal
- 2) Bjarne Biel, Ib Hejnfelt, Kim Lund, Ove Mikkelsen, Niels Bent Petersen, Alex Svendsen, Karsten Sørensen og Poul Erik Tovgaard,

Politisk ansvarlig: Inger Bolwinkel

Konsulenter: Jeanette Wilén Staffeldt og Charlotte Bredal

Tekst: Marianne Schjøtt Arestrup Rohweder

Grafisk tilrettelæggelse: Bente Stensen Christensen/Girafisk Design

Tryk: FOAs trykkeri & Pjec1heden

Pjecen kan hentes på: www.foa.dk

Yderligere oplysninger kan fås hos
Jeanette Wilén Staffeldt, FOA – Fag og Arbejde
E-mail: jews001@foa.dk
Tlf.: 46 97 23 46

Indholdsfortegnelse

Forord: Udfordringer er en del af arbejdslivet	side	5
---	-------------	----------

Del 1: Udfordringer

1. udfordring: Omsorg for dig selv	side	6
2. udfordring: Omsorg for andre	side	10
3. udfordring: Tidspresset	side	14
4. udfordring: Teknologien – til hjælp	side	18
5. udfordring: Lederrollen	side	22
6. udfordring: Kompetencen	side	26
7. udfordring: Konflikterne	side	32
8. udfordring: Alenearbejde	side	36
9. udfordring: Respekt og anerkendelse	side	40
10. udfordring: Kommunikation og dialog	side	44

Del 2: Sådan tackler du udfordringerne

- Forberedelse til APV	side	48
- Kortlægningsskema til leder -APV	side	50
- Handleplan og opfølgning	side	53
- Materialer og links	side	54

Forord

Udfordringer er en del af arbejdslivet

At være teknisk serviceleder på en skole er i dag en stor og spændende udfordring. Man er en del af en blandet personalegruppe, man er en del af elevernes hverdag, og ikke mindst den teknologiske udvikling giver store udfordringer i arbejdet.

Skoleområdet er meget ofte til debat, og der er gennem flere år sket besparelser. Besparelser betyder altid, at der må findes nye veje og diskussioner om, hvor der kan spares. Da børnene jo skal have undervisning og materialer sker det jævnlige, at det er det tekniske område, hvor pengene skal findes. Der skal findes mange nye tekniske løsninger på skoleområdet, både i forhold til skolens drift og det pædagogiske arbejde.

Der er mange store udfordringer for de tekniske serviceledere – mange flere opgaver skal løses på mindre tid, der ansættes flere i fleksjob, og andre særlige vilkår, og det psykiske arbejdsmiljø er kommet væsentligt under pres i de seneste år.

Variationen i opgaver og ansvar gør arbejdet spændende og perspektivrigt for den faglige og personlige udvikling, men stiller også store krav. I en dynamisk hverdag er det vigtigere end nogensinde, at den tekniske serviceleder husker at tage vare på sig selv.

Denne pjeces bygger på udsagn fra en fokusgruppe og deres erfaringer som tekniske serviceledere på skoleområdet, samt 2 forskellige undersøgelser. Den ene er en undersøgelse FOA har gennemført blandt arbejdsledere i 2007, og den anden er en Trivselsundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København fra 2003.

Med pjecen ønsker FOA – Fag og Arbejde/Teknik- og Servicesektoren at være med til at sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø, som præger jobbet som teknisk serviceleder, og at sikre, at trivsel følger med udviklingen, så disse ledere kan brænde for arbejdet – uden at brænde ud.

Tak til fokusgrupperne af tekniske serviceledere for gode input og konstruktiv dialog.

God arbejdslyst

1. udfordring:

Omsorg for dig selv

“Det burde være helt legalt at tage en timeout, tænke tanker eller bare glo ud i luften og rense sindet for de overvejelser, der hele tiden kører. Vi har en halv times betalt frokostpause, men der er ingen der respekterer, at det er vores pause.”

Teknisk serviceleder



Med mange opgaver og mange samarbejdspartnere, er der virkelig behov for ind imellem at have tid for sig selv, tid til at slappe af, og tid til at planlægge i fred og ro.

Mange af de andre personalegrupper på skolen bruger frikvarter mv. til lige at få ordnet nogle sager med den tekniske serviceleder, hvilket ofte betyder, at der kan være mange henvendelser i en enkelt pause. At pausen for mange er betalt indebærer en forventning om, at teknisk servicelederen står til rådighed og er tilgængelig også i pausen.

Mange steder er det gamle "lærerværelse" i dag et fælles personalerum, og det betyder for mange at der i realiteten ikke holdes pause, men at pausetiden bruges til koordinering og beskeder. Mange tekniske serviceledere holder derfor pause alene eller sammen med faglige kolleger, og gerne andre steder end sammen med de andre personalegrupper på arbejdspladsen.

En undersøgelse blandt teknik- og servicepersonalet i København, viser, at stort set ingen dagligt har tid til at spise frokost. Og problemet ligger både hos medarbejderne selv, der føler, at pausen er en mulighed for lige at blive færdig med det, de nu er i gang med og hos kolleger og andre, der ikke respekterer pausen.

"Jeg har en medhjælper, der ind imellem sætter sig og spiller et computerspil. I starten sagde jeg: Hvad laver du, du har en opgave. Og han svarede: Ja, det er min måde at lade op på. Det er hans måde at skaffe sig fred og ro. Og det er jo fint."

Teknisk serviceleder

Det er vigtigt, at de tekniske serviceledere har mulighed for at holde pause alene eller med faglige kolleger, eller som minimum at pause med alle kolleger giver reel mulighed for pause og ikke bare fungerer som mulighed for koordinering og arbejdssnak.

"Vi kommer da på lærerværelset. Og det er også fint nok, for så lærer vi hinanden at kende. Men vi er altså også meget bevidste om, at besøgene straks udløser en masse gule sedler med nye opgaver."

Teknisk serviceleder

Der kan være mange fordele i at afholde sine pauser sammen med medarbejderne, således at det sociale i gruppen opprioriteres. Til andre tider kan det være fint, at afholde frokosten med de øvrige personalegrupper, så der opnås en fornemmelse af, at være en del af hele arbejdspladsen.

“Men man skal også hanke op i sig selv og aktivt appellere til de øvrige kolleger, at man har brug for tid alene, hvor man lige kan lufte hjernen og lade batterierne op.”

Teknisk serviceleder

At opleve psykisk belastende situationer er blevet et dagligt vilkår i arbejdet som teknisk serviceleder. FOAs undersøgelse fra 2007 blandt arbejdsledere viser, at hele 62% jævnligt står overfor psykisk belastende situationer, og knap en tredjedel svarer, at det gør de ofte eller meget ofte.

Undersøgelsen fra København understreger også, at når man arbejder alene og er alene om at løse alle de opgaver der måtte være, så er der grundlag for udbrændthed, og andre psykiske belastninger.

Psykiske belastninger

21% har været nervøse

8% har været så langt nede, at intet kunne opmuntre dem

50% har følt sig udslidt

84% har været trætte inden for de seneste uger

44% føler sig ofte stressede

25% kan sjældent reducere stress, og 54% har svært ved det

51% kan ikke nå at udføre sine arbejdsfunktioner

Kilde: Trivselsundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København 2003

Tekniske serviceledere oplever ofte, at hvis en lærer ikke kan styre klassen, ikke kan få dem til at rydde op efter sig eller har en tilspidset konflikt med en elev, så sker det at "pedellen" bliver inddraget som en, der kan tage sig af det. Nogle har en opfattelse af at "pedellen" altid er stærk både fysisk og psykisk, har tid og ro, og kan håndtere besværlige elever.

Ind imellem kan det være meget voldsomme elever som sendes til "pedellen", og det betyder at teknisk servicelederen har større risiko for at opleve forskellige former for voldsepisoder eksempelvis spark, kast med møbler og lignende. En undersøgelse FOA har foretaget viser en tendens til at medlemmer inden for Teknik- og Servicesektoren som helhed oplever en stigning i voldsepisoder på arbejdet.

FOAs undersøgelse fra 2007 blandt arbejdsledere viser, at hver tiende ofte og meget ofte oplever alvorlige konflikter, og hele 25% oplever det af og til. Det vil sige det er et arbejdsvilkår for mange tekniske serviceledere i det daglige arbejde.

At snakke om det, der brænder på og sine egne oplevelser er svært for mange tekniske serviceledere. Dels er der måske ikke mange kolleger, man kan være fortrolig med. Dels er der mange steder stadig en opfattelse af, at mænd ikke giver udtryk for de belastninger de oplever i hverdagen og især ikke dem de oplever i privatlivet.



"Jeg har en fornemmelse af, at hjerte- og livsstilssygdomme er et teknik- og service problem. Der er så mange gamle kolleger der er forsvundet på den regning. Måske er det noget med, at det er lettere at tage en øl end at snakke om sine problemer."

Teknisk serviceleder

Et godt råd

Overvej at planlægge, hvornår du holder frokostpause sammen med medarbejderne alene, og hvornår du holder sammen med de andre personalegrupper.

Et godt råd

Aftal med de andre personalegrupper, at du gerne taler arbejdsopgaver ... bare ikke i din pause. Hav eventuelt "kontortid".

Et godt råd

Skab en kultur, hvor det er ok, at fortælle om det, der nager og at ingen bare skal "kunne tåle mosten".

Et godt råd

Dan et netværk med kolleger fra andre lignende arbejdspladser eksempelvis de andre skoler. Og kræv at det bliver en del af jeres arbejdstid, da den tekniske serviceleder er meget alene i sit job og som leder. Netværk giver mulighed for at sparre og lære af andre.

Et godt råd

Aftal tilbud om psykologbistand eller kollegial støtte ved vold/trusler om vold eller andre traumatiske oplevelser.

2. udfordring:

Omsorg for andre

“Jeg har da oplevet at sidde derhjemme en aften og bruge 2-3 timer på at finde en løsning for en medarbejder med et problem. Og da jeg så kom på arbejde næste morgen, havde hun meldt sig syg. Den slags oplevelser er frustrerende.”

Teknisk serviceleder



Det er ikke kun praktiske og administrative opgaver, der fylder godt op i arbejdsdagen. Det kræver menneskelig indsigt og empati at være en god leder, der får arbejdspladsen til at fungere.

Særligt inden for teknik- og serviceområdet, er det vigtigt, da området har en del ansatte med brug for støtte i korte eller længere perioder, for at fastholde tilknytningen til arbejdsmarkedet. Erfaringerne viser, at hvis lederen har mulighed for at støtte og drage omsorg for disse personer, vil rigtig mange forblive i arbejde.

Tekniske serviceledere står ind imellem i situationer, hvor der skal tages svære samtaler og hvor de skal agere professionelt og prompte, f.eks. hvis en medarbejder eller deres familier bliver ramt af sygdom, eller der sker andre uforudsete ting.

Mange medarbejdere har problemer, der ikke direkte har noget med arbejdet at gøre, men som selvfølgelig spiller en stor rolle for den enkelte medarbejders trivsel, og har indflydelse på arbejdsindsatsen.

I hierarkiet på arbejdspladsen er der mange steder andre personalegrupper der prioriteres eksempelvis lærergruppen. Det er langt fra alle kolleger inden for andre personalegrupper, der har forståelse for det arbejde, som teknisk servicelederen udfører. Mange oplever, at de jævnligt er nødt til at gå på barrikaderne og kæmpe for anerkendelse, både for deres eget fagområde og for medarbejdernes.

En del tekniske serviceledere har bl.a. rengøringspersonalet som en del af medarbejdergruppen. Og rengøringsområdet er præget af en del medarbejdere fra andre kulturer, en del medarbejdere i jobtræning og lignende, og en del af disse personer har brug for særlig støtte i korte eller længere perioder, for at fastholde tilknytningen til arbejdsmarkedet.

Medarbejdernes livssituation stiller krav til lederen om at skelne mellem, hvad der er lederens ansvar og opgave, og hvad forvaltningen skal tage sig af. En sikker balance kræver en stærk og afklaret leder. I eksempelvis syge- eller omsorgssamtaler kan det være vanskeligt at holde tingene adskilt.

Den tekniske serviceleder står ind imellem i situationer, hvor der skal tages svære samtaler og hvor de skal agere professionelt og prompte, f.eks. hvis medarbejdere eller deres familier bliver ramt af sygdom, eller der sker andre uforudsete ting.

“Der vil altid være medarbejdere med trølse livsomstændigheder, som har problemer personligt, med ægtefælle og familie. Der vil man jo gerne hjælpe.”

Teknisk serviceleder

Mange teknik- og serviceledere har en meget travl hverdag, og omsorg tager tid og kræver et psykisk overskud, som det kan være svært at finde, når der er mange opgaver, og normeringen er dårlig.

Medarbejdere i jobtræning eller lignende har ofte særligt behov for støtte. Det kan være vanskeligt at rumme deres behov i en lille medarbejdergruppe, i mange tilfælde en medarbejdergruppe der rummer mere end en person i jobtræning. Måske er lederen den eneste kollega.

Kolleger i særlige ordninger

I 2003 var der 20 flere i støttede jobs end i ordinære medhjælperstillinger. Inden for det tekniske område var der i 2003 104 personer i støttede job – fordelt på jobtræning, fleksjob, servicejob og skånejob. Dertil kom 30 personer i jobrotation. Det samlede antal ansatte i støttede jobs var 134 personer.

Kilde: Trivselsundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København 2003

Omsorgen for andre kan også personligt være meget belastende for den enkelte leder. Ikke mindst hvis man er i tvivl om, hvad man skal stille op med de problemer, den ansatte har, og som kan være både svære og omfattende. Det kan meget let gå ud over lederens familieliv og fritid, fordi uløste menneskelige problemer fylder – også når man har fri.

“Man har da en frygt for, at man ikke slår til overfor medarbejdere med svære problemer. Det kan jo få nakkehårene til at rejse sig, hvis ikke man kan give den relevante støtte.”

Teknisk serviceleder

Der er behov for efteruddannelse i, hvordan man gennemfører svære samtaler, og for, at der på skolen eller i kommunen findes en generelt udmeldt og handlingsorienteret politik for, hvordan man støtter. Der skal være steder, man kan henvise til, hvis den hjælp, man selv kan give, ikke rækker.

Indholdet i samtalen er vigtigt, ligesom det er vigtigt, at der er mulighed for at henvise og følge op, samt at der kan findes en acceptabel løsning i forhold til arbejdet, så det ikke går ud over andre medarbejdere.

Det er svært at stå alene med ansvaret for svære samtaler og den generelle omsorg for medarbejderne. Det kan være rigtig godt, at etablere et netværk for teknisk serviceledere i kommunen, hvor den slags kan drøftes og gode erfaringer gives videre.

“At være leder, er at tage ansvaret på dig. Men det kan godt være svært at leve op til. For hvor henviser man til?”

Teknisk serviceleder

Et godt råd

Husk dine egne behov og begrænsninger – også i omsorgen for andre.

Et godt råd

Få din leder til at forstå, at omsorg er en del af dit arbejde, og at det ofte handler om bl.a. arbejdsfastholdelse. Det kræver tid og ordentlige rammer at tage vare på andre på en professionel måde.

Et godt råd

Få eventuelt uddannelse i at varetage syge- og omsorgssamtaler professionelt. Det er et faktum, at der er forholdsmæssigt mange medarbejdere inden for området, der ind imellem har brug for en hjælpende hånd til andet end arbejdsrelaterede problemer.

Et godt råd

Skab dig et overblik over hvor og til hvem du kan henvise medarbejdere, hvis der opstår krisesituationer – er der særlige kommunale tilbud, eksempelvis socialrådgivning, Falck mv.

3. udfordring:

Tidspresset

En arbejdsuge består af 37 timer, men jeg kunne sagtens bruge 57 timer.

Er jeg for dårlig til mit arbejde? Eller er forventningerne til mig eller mit arbejde for høje?

Teknisk serviceleder

Muligheden for at tilrettelægge sin arbejdstid giver både frihed og råderum. Det er spændende og udfordrende at have mange bolde i luften på samme tid, og et varieret arbejdsliv er godt for det psykiske helbred. Men alt med måde, for fleksibilitet er jo ikke ensbetydende med, at tiden er ubegrænset.

Personalenormering København 2003:

90 tekniske ejendomsledere

114 tekniske ejendomsmedarbejdere

Der er siden 1997 ikke kommet nyt personale i forbindelse med åbning af nye skoler, øget elevtal, udbygning af skoler, gymnasier og nye opgaver. Det tidligere flyverkorps på 10-15 mand er i dag reduceret til 1 person, hvis stilling ikke genbesættes.

Kilde: Trivselsundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København 2003

Tekniske serviceledere har så mange ansvarsområder og opgaver, at det ofte er umuligt at nå dem alle sammen inden for normal arbejdstid. Det er et selvfølgelig krav til arbejdsgiveren, at arbejdsopgaverne over tid kan rummes indenfor normeringen.

En arbejdsuge på 37 timer skal både kunne rumme den enkelte tekniske serviceleders egne og alle andres forventninger. Og alt for store forventninger i forhold til den tid der er til rådighed kan være meget vanskeligt at tackle. Det kan virke meget belastende på den enkelte hele tiden at opleve, at man ikke kan gøre sit arbejde "godt nok".

I FOAs undersøgelse fra 2007 blandt arbejdsledere svarer 70% at de jævnligt oplever, at det er nødvendigt at arbejde over for at nå arbejdsopgaverne. Hele 40% svarer endda at de ofte og meget ofte må arbejde over for at klare hverdagens opgaver.

På mange skoler er der kun ansat en teknisk serviceleder og eventuelt en i jobtræning på nedsat tid, og da opgavemængden er ualmindelig stor, kræver det, at der er helt klare aftaler om hvilke opgaver der henhører under det tekniske personale og hvilke områder der ikke gør. Og ikke mindst hvem der ellers skal udføre opgaven – er der andre personalegrupper på arbejdspladsen, der har opgaven?

Nye tider

Der er gået rigtig mange år, siden de fleste af Københavns Kommunes skolebetjente havde bolig på skolerne – og i mange tilfælde havde pligt til at bo i den. Hvor serviceopgaverne bestod i at lede rengøringspersonalet, få skiftet pære i klasselokalerne og sørge for at der var fejlet i gård og til gade, og trappen så var nylakeret, når det nye skoleår startede.

Kilde: Trivselsundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København 2003

De tekniske serviceledere er blandt de ledere i den offentlige sektor, der løbende får flere nye

og mere komplicerede opgaver. Årenes decentraliseringer kan efterhånden mærkes i bunken af opgaver. Også presset på skolernes økonomi kan aflæses i flere opgaver. Nyt avanceret teknologi følges mange steder af stigende behov for at investere i nye værktøjer osv., og det er der sjældent afsat penge til. Det kan betyde, at der skal bruges uforholdsmæssigt mere ekstra tid til at reparere, efterse, og få tingene til at fungere.

Opgaverne i forbindelse med nybygninger og renoveringer bliver mere omfattende. Mange kommuner har nedslidte bygninger og inventar, og de ekstra opgaver med at bygge om eller bygge nyt strækker sig over lang tid – fra måneder til år.

“Byggesager indebærer mange forskellige opgaver – fra at flytte rundt på inventar til at deltage i møder med håndværkerne. Det trækker tænder ud, og selvom vi hos os får et ekstrabeløb på 10.000 kroner om året, så svarer det slet ikke til det knoklearbejde, vi udfører.”

Teknisk serviceleder

Mange steder inddrages den tekniske serviceleder først til sidst i en byggesag. Det er frustrerende og organisatorisk uhensigtsmæssigt, fordi det ofte betyder, at der er mange praktiske ting, der ikke bliver tænkt ind i tide, og fordi den person, der kender virkeligheden, for sent kan bidrage med sine erfaringer.

“Vi skulle være med helt fra tilbudsfasen. Det er os, der ved, hvor det er hensigtsmæssigt at placere toiletter og depotrum. Det er os, der ved, hvor højt vandhænderne skal sidde. Når vi ikke er med, er der tegninger, der skal laves om. Vi skal inddrages ikke kun som praktiske grise, men som dem, der kender skolen og ved, hvordan virkeligheden virker.”

Teknisk serviceleder

Der er et stort behov for at se på antallet og omfanget af opgaver, for hvis ikke man kan nå det hele, giver det store konflikter både for den enkelte og i forhold til ledelse og kolleger. Konflikter, der opstår, fordi andre eller man ikke selv føler, man slår til, er meget belastende for det psykiske arbejdsmiljø.

“Vi har alt for mange opgaver. Når der kommer nye opgaver, kan man jo ikke stadig nå alle de gamle også. Så må noget uddelegeres. Hos os har vi f.eks. et papirsamlekorps af elever. Det giver luft i arbejdsopgaverne.”

Teknisk serviceleder

Tidspresset bliver også større, hvis hverdagens planlægning halter. Hvis ikke de tekniske opgaver på arbejdspladsen tænkes ind i eksempelvis arrangementer lang tid i forvejen, kan det betyde unødvendigt tidsforbrug og dyre "hovsa"-løsninger. De øvrige personalegrupper skal lære at tænke de tekniske opgaver ind i deres arbejde.

I en tid hvor klima er højt på dagsordenen, og der er fokus på at eleverne skal lære at spare på vand, el osv. opstår der rigtig mange gode projekter, der kræver samarbejde mellem lærere, elever og teknisk servicelederen, men det betyder at andre opgaver skal tages fra den tekniske serviceleder for at et sådan projekt kan hænge sammen, og det kræver planlægning hvor alle personalegrupper deltager fra starten.

"Der er meget for os at gøre i forbindelse med arrangementer. Vi vil meget gerne gøre dette arbejde, men det giver meget spildtid, hvis vi ikke i god tid har mulighed for at planlægge. Har vi det, er det jo ikke noget problem."

Teknisk serviceleder

Et godt råd

Sørg for at du får uddannelse og viden til at håndtere opgaver som byggestyring, tale med håndværkere og entreprenører, håndtere og vedligeholde nye anlæg osv.

Et godt råd

Sørg for klare aftaler om, hvilke opgaver du skal tage dig af. Skær eventuelt hele områder fra eksempelvis varme- og energianlæg, og lav aftaler om enten at ansætte andre til det eller få andre udefra til at varetage opgaven.

Et godt råd

Dan et netværk med andre lignende arbejdspladser, hvor I eventuelt hver især har jeres specialer, så I ikke alle skal bruge tid på at sætte jer ind i nye anlæg mv. Brug hinandens viden og kompetencer. Det kan være tidsbesparende.

4. udfordring:

Teknologien – til hjælp

Jeg synes man bruger rigtig meget tid på at sætte sig ind i nye ting på arbejdspladsen, og især når man bare selv skal finde ud af det og ikke får et kursus eller lignende. En del af de private firmaer tilbyder en kort intro eller en-dags kursus når man køber noget materiel eller f.eks. nyt varmesystem, men det er svært at få bevilget - ihvertfald der hvor jeg arbejder.

Teknisk serviceleder

Ny teknologi har en bredere betydning for tekniske serviceledere end for mange andre, for de har ansvar for en lang række tekniske installationer på arbejdspladsen lige fra alarmsystemer, over varme anlæg til rengøringsmaskiner. Men meget ofte er der ikke afsat midler af til uddannelse i at betjene dem. Så må teknisk servicelederen selv forsøge at finde ud af de nye systemer og det kan være psykisk belastende, at have ansvar for et område uden at have relevant uddannelse.

Hvis ikke man kan få tilbudt efteruddannelse i nye udfordringer, i samme grad som andre personalegrupper, kan det opleves som manglende anerkendelse af det arbejde og de ansvarsområder som den tekniske serviceleder har.

Flere og flere tekniske serviceledere har egen e-mail. Men der er stadigvæk steder, hvor pc'en ikke har vundet indpas på kontoret, og hvor e-mails derfor heller ikke er en naturlig informationsvej til den tekniske serviceleder. Når man ikke er koblet på informationsstrømmen, betyder det, at der er mange vigtige informationer man ikke får. Det kan derfor være svært dels at være en del af arbejdspladsen og de ting der foregår og dels at varetage sine opgaver.

“Hos os går al information til skolens fælles skolepostkasse, og det er viceskoleinspektøren, der sender videre. Jeg oplever, at megen information går tabt undervejs, og jeg kan ind imellem informationsmæssigt føle mig på Herrens Mark.”

Teknisk serviceleder

It er i dag en nødvendighed, både som redskab i arbejdet og som kommunikationsredskab, og derfor skal som minimum alle ledere på en arbejdsplads have adgang til en computer, og gerne sin egen faste station.

Bagsiden af medaljen er så, at kommunikationen via e-mails i stigende grad er en stressfaktor, fordi forventningerne hos omverdenen stiger, og der ofte åbnes for en flodbølge af henvendelser, det tager tid at besvare.

E-mails

Som leder kan man opleve, at der i løbet af en dag kommer mange henvendelser via e-mails. Det er blevet en helt almindelig, lettilgængelig – og nogle gange ret påtrængende – kommunikationsvej. Mange tekniske serviceledere oplever, at der i løbet af en dag kommer mange mails. Nogle skal læses igennem fordi det eksempelvis er referater, og der kan stå noget om skolens arrangementer, andre mails skal besvares.

Det er svært at prioritere henvendelser i en mailboks, og det er nemt at få dårlig samvittighed eller blive stresset, hvis ikke man kan finde tid til at besvare alle beskederne.

Som udgangspunkt er der kun et vist antal timer i en arbejdsdag, og det er halsløs gerning at forsøge at nå det umulige. Ubesvarede mails tager energi fra andre opgaver og giver let dårlig samvittighed.

Elektronisk kalender

Den elektroniske kalender er et andet teknologisk hjælpemiddel, der også kan være svær at styre, for den elektroniske kalender giver mange andre adgang til teknisk servicelederens sparsomme tid.

Mange oplever, at en del møder indkaldes af andre, og det betyder, at den tid man troede man havde til rådighed bliver booket af andre. Dette kan delvis afhjælpes ved at markere tiden som optaget på forhånd. Marker et par timer til eksempelvis administrativt arbejde og så kan andre se at tiden er optaget. Eller tillad dig selv at melde afbud til møder, der falder uheldigt sammen med din egen planlægning – behøver du deltage i det hele?

Mobiltelefon

Rigtig mange tekniske serviceledere har en mobiltelefon, som de altid bærer på sig. Det betyder jo også, at man altid er til rådighed, og det forventes, at den bliver taget når nogen ringer. Men ind imellem, så er man måske lige i gang med noget der kræver begge hænder eller af anden grund ikke lige kan tage den, men lyden kan i sig selv være en stressfaktor.

Et godt råd

Sørg for at du har den nødvendige viden og kompetence til at håndtere de nye anlæg og maskiner der måtte blive indkøbt.

Aftal eventuelt med andre tekniske serviceledere i dit område, at I fordeler jeres spidskompetencer, så en er god til alarmsystemer, en anden ved meget om varmeanlæg osv. Etabler et netværk.

Et godt råd

Afsæt tid til maillæsning eksempelvis 2 gange om dagen.

Det er sjældent, der er mails, der ikke kan vente nogle timer.

Forsøg, at være kold overfor det lille gule ikon på skærmen.

Et godt råd

Indtal en besked på mobilen om hvornår du næste gang kan tage den, hvis du er i gang med noget der kræver fuld opmærksom og ikke vil forstyrres.

Et godt råd

Afsæt ikke kun tid til selve mødet, men også til forberedelse og opfølgning.

Et godt råd

Tænk over om du ikke kan overlade besvarelse af nogle af dine mails til en af medarbejderne. Er der en af medarbejderne, der kan få ansvar for henvendelser om et eller flere udvalgte emner?

5. udfordring:

Lederrollen

**“Vores lederrolle er sådan lidt uformel.
Den består af det ansvar, vi påtager os,
eller det andre tildeler os.”**

Teknisk serviceleder

Lederskabet kan være vanskeligt at varetage, hvis ikke den nødvendige kompetence eller status følger med titlen. Den tekniske serviceleder adskiller sig fra andre ledere ved, at han/huns lederkompetence opfattes meget forskelligt – både af de forskellige personalegrupper på den enkelte arbejdsplads, og fra arbejdsplads til arbejdsplads. Det er mange steder op til den enkelte skoleleder at definere den tekniske serviceleders ansvars- og kompetenceområder.

I den undersøgelse, der blev udført blandt københavnske tekniske ejendomsledere, var der 57%, der ønskede mere tid til ledelse, udvikling og administrative opgaver.

Konklusion fra København

“Det virker ikke tilstrækkeligt implementeret, at den tekniske ejendomsleder rent faktisk er leder.”

Kilde: Trivelsesundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København 2003

Hvis lederrollen ikke er ordentligt defineret, går der kludder i lederskabet. For at teknisk servicelederen skal kunne være en god leder, have overblik over og skaber sammenhæng i opgaveløsningen, kræver det klarhed over kommandoveje og beslutningskompetencer.

“Jeg har oplevet, at en af mine medarbejdere har fået kontraordre fra skolelederen. Det dur jo ikke, når man som leder skal lede og planlægge arbejdet.”

Teknisk serviceleder

“Det er frustrerende for identiteten, at lederrollen ikke er defineret og har fast status.”

Teknisk serviceleder

Der er store forskelle på hvorledes den tekniske serviceleder indgår i ledelsen på skolen. Nogle steder er den tekniske serviceleder en del af skolens samlede lederteam. Andre steder indgår han/hun ikke i ledelsesteamet, men er underlagt en af skolens øvrige ledere eksempelvis viceskoleinspektøren.

“Hos os har vi forsøgt os med et oprør for nogle år siden, hvor vi skulle have en ny ledelsesstruktur. Vi foreslog at der udover skolelederen var en souschef for det pædagogiske område og en souschef for teknik og service. Men vi blev ikke en naturlig del af lederteamet.”

Teknisk serviceleder

Hvis den tekniske serviceleder ikke indgår i det samlede ledelsesteam på skolen er han heller ikke med til eksempelvis de overordnede politikker, budgetdrøftelser og fordeling af midler. Det bliver ugensigtigt, hvordan eksempelvis en bevilling på 350.000 kroner fra kommunens teknikudvalg kan ende med at være skåret ned til 30.000 kroner, når de har været igennem skoleledelsens prioritering.

Det at være leder for et område, og så ikke have indflydelse på prioriteringer og bevillinger kan i sig selv være belastende. Hertil kommer manglende anerkendelse af, at hele det tekniske område er en stor del af skolens hverdag.

“Formelle kerneydelser i skolen er at lære børnene noget. Vi understøtter den kerneydelse. Vores ydelser er mere usynlige, men hvis vi ikke har midlerne til at udføre dem, går det ud over læringsmiljøet.”

Teknisk serviceleder

Et godt råd

Sørg for at have klarhed over hvilke beslutningskompetencer og ansvarsområder du har, og ikke mindst at det er kommunikeret ud til alle personalegrupper på arbejdspladsen.

Et godt råd

Tag diskussionen med det samme, hvis der opstår tvivl eller uenighed om din beslutningskompetence og dit ansvarsområde. Lad være med at gå og gemme det.

Et godt råd

Sørg for at være en del af ledelsesteamet på arbejdspladsen – på lige fod med ledere fra andre fagområder. Det giver anerkendelse og synlighed.

Et godt råd

Sørg for at du, med din faglighed og viden, inddrages når der skal udarbejdes overordnede retningslinjer og politikker, samt når der skal prioriteres og diskuteres økonomi.

6. udfordring:

Kompetencen

“Vi har et lederskisma, fordi vi både er ledere og mellemledere. Officielt er vi ikke en del af skolens ledelse. Vi oplever at vi det ene øjeblik er på en piedestal, hvorfra vi har ansvar for vores personale, for det næste øjeblik at få at vide, at vi mangler kompetencer.”

Teknisk serviceleder

Der er behov for en kompetenceafklaring i forhold til at være teknisk serviceleder. Det er et almindeligt problem, at man ikke ved, hvad man må og skal, om man går for langt eller for kort i sine beslutninger.

Der er behov for funktionsbeskrivelser og de fleste savner udmeldt ensartethed i de forventninger, der er til funktionen som teknisk serviceleder.

I 2007 gennemførte FOA en undersøgelse blandt arbejdsledere, og den viste at 67% i høj grad eller til en vis grad, gerne ville have tilbud om lederuddannelse.

Skoler med en god ledelse har også ofte en klar afgrænsning af ansvarsområderne. Når der ikke er klare afgrænsninger og klare forventninger kan det give daglige frustrationer. Disse følelser kan vise sig ved en afvisende holdning overfor nye opgaver og ansvarsområder, og det kan blive en negativ spiral.

Det er en stor udfordring og kan være meget psykisk belastende, at fungere som leder indenfor et så uafklaret område. Hertil kommer, at der for mange er tale om alenearbejde, og dermed begrænsede muligheder for god faglig sparring.

Respekt for arbejdet – tak!

Respekten for faggruppens arbejde bør generelt øges, og det skal blandt andet ske gennem synliggørelse og accept af, at det er de tekniske ejendomsledere, der har det driftmæssige ansvar og dertil hørende kompetence i forbindelse med bygninger, arealer og tekniske installationer.

Kilde: Trivelsesundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København 2003

Mange tekniske serviceledere oplever, at der er meget store forskelle i forventningerne til det daglige arbejde, og der er rigtig mange mennesker med forventninger.

Der er lærergruppen, der forventer, at den tekniske serviceleder altid er til rådighed ved akutte tekniske problemer, eller uden videre kan indgå i projekter eller ved arrangementer. Der er tilmed mange der henviser elever til den tekniske serviceleder, hvis der opstår diskussioner eller problemer mellem lærer og elev.

Der er skolelederen, der på den ene side har en forventning om at teknisk servicelederen gnidningsfrit tackler en hel masse ledelsesopgaver, men som på den anden side ikke inddrager ham i prioriteringer og beslutninger.

Der er forældregruppen, der forventer, at den tekniske serviceleder altid er til rådighed ved eksempelvis sociale arrangementer og fester på skolen.

“Det kan være helt skizofrent at begynde at tænke over, hvordan andre ser os. Men generelt oplever jeg en manglende respekt for vores lederkompetence.”

Teknisk serviceleder

Vi bliver i dag presset af:

Fritidsbrugere

Lærere

Pædagoger

Skoleleder

Viceskoleleder

Skolesekretær

Fælles DUS- /SFO-leder

Forældre

Elever

Rengøringspersonale

Personalekontoret

Arkitekter

Ingeniører

Håndværkere

Alle har en mening om, hvad jeg skal gøre for dem, og hvad de kan forvente af os.

Teknisk serviceleder

Der er meget stor forskel fra skole til skole, fra landsdel til landsdel på hvorledes den tekniske serviceleder indgår i hverdagen på skolen og status kan også afhænge af om der er tale om en lille skole eller en stor skole.

Fastholdelse

Den udvikling der har været i opgaverne, mængde og ansvar betyder, at det kan være vanskeligt for nye – medarbejdere som ledere – at vinde fodfæste på arbejdspladsen.

Der er generelt en oplevelse af, at “de nye” ikke holder ret længe, og efter kort tid løber skrigende væk, fordi der ikke er den nødvendige støtte og opbakning indenfor et komplekst arbejdsområde.

Der er så mange spørgsmål i det daglige arbejde, som ingen umiddelbart kan have fuldstændig tjek på fra dag ét. Det rækker fra daglige rutiner til forsikringsager, hvad man gør ved licitationer, ombygninger og 1000 andre ting.

Det er vigtigt, at nyansatte tilbydes uddannelse og kurser i de forskellige udfordringer, der følger med et så varieret job. Men uddannelse kan være mange ting. Det kan være formel uddannelse som ejendomsservicetekniker eller kurser på AMU og lignende. Uddannelse kan også ske som oplæring via netværk eller mentorordning.

Nogle steder arbejder man på at etablere en mentorordning, som nyansatte kan trække på, og hvor en "gammel" kobles med en ny medarbejder.

"En mentorordning skal løbe over et helt år, så teknisk servicelederen er igennem alle de rutiner, opgaver og funktioner, der er knyttet til skoleårets forskellige sæsoner – f.eks. hvornår der skal renses tagrender, efterses kloakker til hvornår, der er høstfester og den store grundrengøring."

Teknisk serviceleder

For en teknisk serviceleder er arbejdet så forskelligartet, at en introduktionsuge rækker som en skrædder i helvedet. Det, man lærte om onsdagen, skal man måske først bruge om et halvt år. Er man helt ny i jobbet og ikke har nogen, man kan spørge til råds, er man på Herrens Mark. Men hvis man har en erfaren sparringspartner, kan udfordringen være spændende.

"Der var en gammel kollega, der sagde til mig: Du tror ikke du har problemer. Men jeg kan garantere dig for, at det har du! Mentorordninger har længe været en succes for alle andre fagpersoner, men det er nyt at bruge i forhold til vores funktion. Og i dag er der virkelig brug for at have en guide."

Teknisk serviceleder

Kurser

Kurser og videreuddannelse er både en måde at blive dygtigere på og en kilde til netværksdannelse. Men mange tekniske serviceledere oplever, at de kurser, der er særligt relevante for dem, ikke prioriteres særligt højt i skolens kursusbudget.

Det kan være et problem at dække den tekniske serviceleders behov for efter- og videreuddannelse, fordi han mange steder er en enlig svale på skolen.

En mulighed for at tilbyde fagrelevante kurser, er at arrangere dem på tværs af kommuner eller regioner.

I FOAs undersøgelse fra 2007 blandt arbejdsledere blev der spurgt til uddannelsesbehov, og det er især de tekniske udfordringer i hverdagen, samt konflikthåndtering, der er behov for.

"Det er fint nok, at der er mange kurser i f.eks. økonomi og pædagogik, men det er træls, at der, når det kommer til kurser i f.eks. nye anlægstyper er en forventning om, at det finder vi lige selv ud af, eller vi får et par timers instruktion af leverandøren."

Teknisk serviceleder

Et godt råd

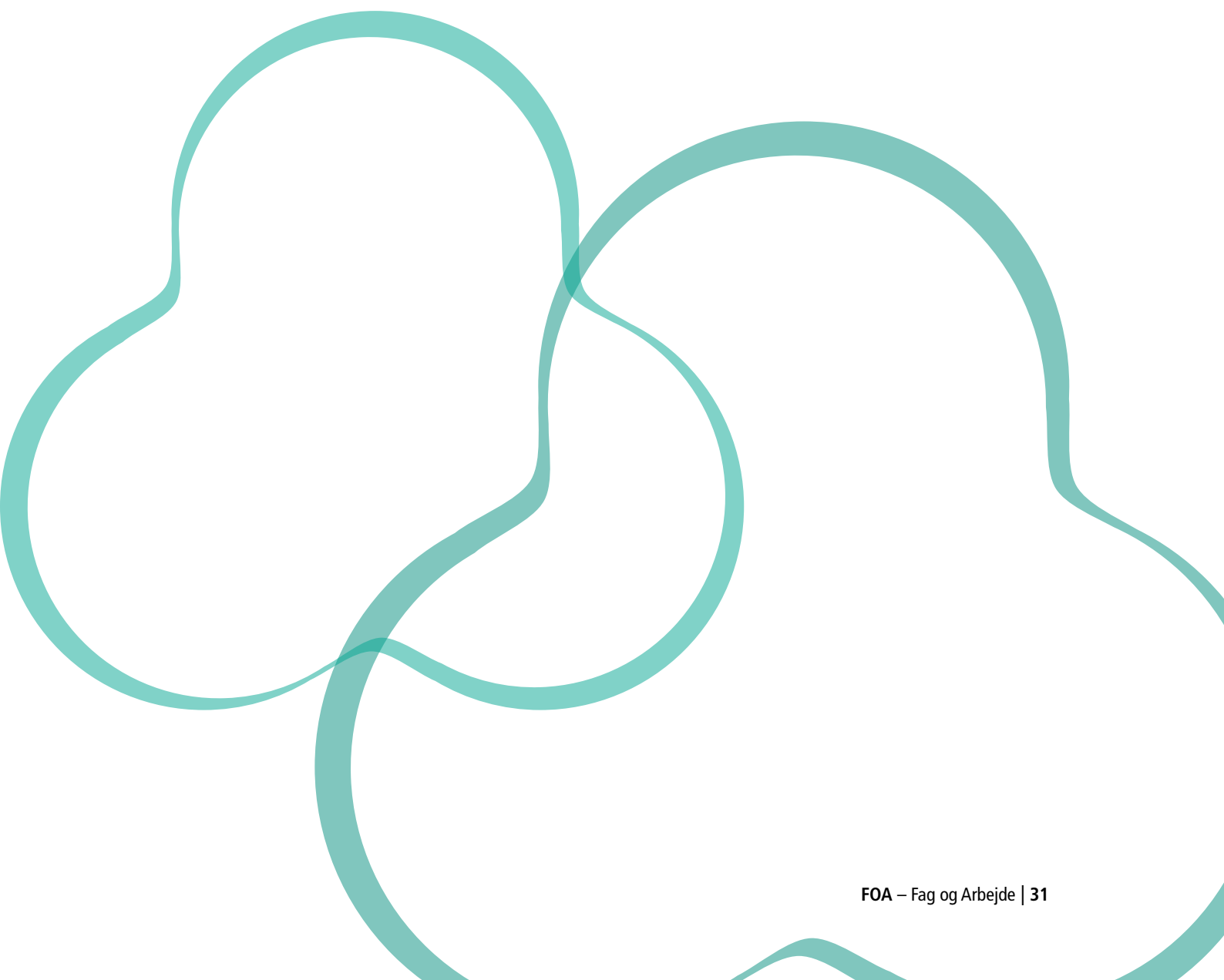
Tal med kollegerne fra de andre skoler i kommunen. Dan et netværk, hvor i mødes på faste tidspunkter, og sæt eventuelt et eller to punkter på hver gang. I et sådan netværk kan der hentes meget inspiration, viden og sparring. Sørg for det indgår i arbejdstiden.

Et godt råd

Bliv ved at sætte din egen efteruddannelse på skoleledelsens dagsorden – både faglige og lederkurser. Argumenter grundigt.

Et godt råd

Sig fra og vær med til at bidrage til klarhed over ansvars- og kompetenceområder. Man kan sige fra på mange måde. Man kan vælge den konfronterende eller den mere konstruktive: Sig fra med et smil.



7. udfordring:

Konflikterne

**“Når det kommer til konflikt – hos hvem
eller hvor finder jeg hjælp?”**

Teknisk serviceleder

Konflikter er ikke et ukendt fænomen, når der er flere mennesker og personalegrupper på en arbejdsplads. Det der er vigtigt, er hvordan man håndterer og forebygger dem. Ofte handler det om at kende og anerkende de forskellige arbejdsområder.

Det er oftest den tekniske serviceleder der dagligt lukker og slukker. Og en lukkerunde er en del af det daglige arbejde, men hvis det ikke skal tage for meget tid, er det nødvendigt, at alle andre på skolen ikke efterlader møgbeskidte lokaler, åbne vinduer, tændte radiatorer og lys, stole i vild uorden, så er det ikke længere en kontrol men et frustrerende skraldemandsjob.

“At indføre, at sidste mand lukker og slukker burde være enkelt. Men nej, vi bruger 1-2 mandedage om ugen på opgaver, som ikke er vores. Det er det rene ressourcespild.”

Teknisk serviceleder

Mange steder har den tekniske serviceleder også ansvar for rengøringspersonalet, og skal også på deres vegne tage de evindelige diskussioner – ikke bare på baggrund af den disrespekt der ligger i det, men også fordi der ikke er afsat ressourcer til at rydde op, men kun til rengøring.

Hvis andre personalegrupper ikke tager hensyn, eller hele tiden glemmer, at informere den tekniske serviceleder, opfattes det som udtryk for manglende respekt. Det avler konflikter, spild af ressourcer og kan være mere psykisk belastende end man umiddelbart skulle tro.

“Jeg tror, de fleste af os har en aftale med rengøringsassistenterne om, at hvis der er for ulækkert, skal de ikke gøre rent. Men det skaber jo konflikter.”

Teknisk serviceleder

Der er stor forskel på, hvordan skoleledelsen tackler den slags problemer. Skolelederen kan vælge, at lade det være teknisk servicelederens eget problem, og så bliver det hurtigt til en konflikt mellem parterne. Skolelederen bør påtage sig det overordnede ansvar for at tydeliggøre hvem der gør hvad, og hvilke forventninger de forskellige personalegrupper kan have til hinanden.

Der er også skoleledere og lærere, der hellere inddrager den tekniske serviceleder i en problemstilling, end de retter blikket mod en gruppe af lærere eller en gruppe af elever, simpelthen fordi det gør konflikten lettere at håndtere. Og det er selvfølgelig belastende at blive prygelknaibe, bare fordi det er det letteste.

“Jo mindre personalegruppe, jo nemmere vindes konflikten. F.eks. indleder skolelederen hellere en konflikt med pedellen end med 50-75 lærere og pædagoger. Derfor bliver det den tekniske serviceleder, der alt for ofte bliver den, der skal tage skraldet.”

Teknisk serviceleder

Der er et generelt behov for opdragelse af både lærere og elever, hvis den tekniske serviceleders psykiske arbejdsmiljø skal være godt. Det tager på kræfterne, at have en evig konflikt kørende, og så virker det provokerende, at opdragelse af eleverne til at rydde op efter sig ikke automatisk er en pædagogisk opgave, men bliver til en konflikt med den tekniske serviceleder.

Der findes solstrålehistorier at lære af. Nogle har haft meget gode resultater med firkantede aftaler. F.eks. hvis der er 5 stole nede, gøres der ikke rent. Ligesom en helt nagelfast aftale om at alle skifter til andre sko indendørs kan have stor betydning for omfanget af rengøring – og dermed ressourceforbrug.

“Det er simpelthen for åndssvagt, når 10-20% af vores tid går med at rydde op efter andre. Det er rent konfliktstof. Men hvis ikke man lærer at sige fra, så bliver man lynhurtig rengøringsduks.”

Teknisk serviceleder

Et godt råd

Skriv ned hvor og hvilke steder der mangler eksempelvis oprydning. Det betyder at man kan diskutere den konkrete situation og med den person, der har med det at gøre. Ellers forbliver det en diffus frustration, der er svær at gøre noget ved.

Et godt råd

Bed om at indgå i nogle undervisningstimer for at fortælle om hvorfor elever og lærere skal rydde op efter sig. Det er altid en god ide, at kunne tale om tingene og lave nogle aftaler direkte med hinanden, og ikke kun skrive til hinanden.

Et godt råd

Sig fra, hvis der er konflikter, der ender hos dig, og som du ikke synes vedkommer dig.

8. udfordring:

Alenearbejde

“Jeg arbejder på en af de største arbejdspladser i området, men alligevel føler jeg, at jeg er på en alene-arbejdsplads. Mit netværk er langt væk, hvis jeg har ét. Jeg føler ikke, jeg er accepteret som leder. Jeg er ikke et naturligt medlem af leder-teamet. Hvem skal jeg tale med, når jeg har problemer? Og hvor er min sikkerhedsgruppe?”

Teknisk serviceleder

På en skole er der et naturligt sammenhold mellem lærerne, for de har et fagligt fællesskab. Og de kan som regel læne sig op ad gruppen, hvis der er problemer eller de har brug for sparring. Den tekniske serviceleder står ofte alene og uden nogle at sparre med fagligt.

Det manglende kollegafællesskab er en belastning for det psykiske arbejdsmiljø, fordi man står alene med problemer, overvejelser og beslutninger.

I FOAs undersøgelse fra 2007 siger halvdelen at de i høj grad eller til en vis grad har brug for et netværk for ledere, så rigtig mange har et behov for at mødes med andre i samme type stillinger i området.

Andre personalegrupper holder personalemøder, eller har samarbejdspartnere indenfor andre fag på arbejdspladsen. Den slags formelle rammer om samarbejde har en teknisk serviceleder ikke i samme grad, og især ikke når han ikke er en del af skolens samlede lederteam.

“40-45 lærere kan jo hurtigt blive enige om at sige fra, hvis der er noget de er utilfredse med. Det er straks sværere at få den samme lydhørhed, hvis man kun er en.”

Teknisk serviceleder

Konflikter er noget, den tekniske serviceleder ofte oplever, at han er alene om at løse. Det kan f.eks. være sportsklubben, der benytter skolens faciliteter om aftenen, der ikke synes de får den forventede service, og begynder at sende klager til skoleledelsen osv.

Det netværk og den sparring, som ofte ikke er der, betyder at konfliktløsningen ofte følger med hjem fra arbejde. Det tapper på kræfterne, når man ikke har andre, man kan gå til for at læsse af og vende situationen eller for at få hjælp og opbakning.

“Når jeg kommer hjem, så kværner uløste konflikter, arbejdsopgaver jeg ikke nåede osv. i hovedet. Så vågner man jo om natten og ligger der og gennemgår, hvordan man skal sige fra. Det er ikke sundt.”

Teknisk serviceleder

Tekniske serviceledere er ofte den eneste af sin slags på skolen. En lærer har måske 45 kolleger. Som ensom ulv kan det være vanskeligt at vide, hvor man går hen, hvis der er problemer og alting kokser.

“En screening af det psykiske arbejdsmiljø på vores skole viste, at der var alvorlige problemer. Der blev taget fat i problemerne i forhold til lærerne, mens jeg stod tilbage med et: Hov, hvem gør noget for mig? Hvor er min sikkerhedsgruppe? Svaret fra min inspektør var, at jeg jo kunne snakke med mit rengøringspersonale.”

Teknisk serviceleder

Netværk

Det naturlige faglige netværk, som en teknisk serviceleder kan være en del af, er typisk langt væk i hverdagen. Det er en udfordring for den enkelte at blive bedre til at snakke med andre og skabe netværk på tværs af eksempelvis kommunen.

I mange kommuner har man – før kommunalreformen – haft etablerede netværk på tværs, hvor man mødtes jævnligt, og hvor der var mulighed for at vende problemer, tale løn, kursustilbud og få sparring. Men efter kommunalreformen er kommunerne blevet større, og der er nogle steder i landet store geografisk afstande, der skal overvindes, for at skabe netværk på tværs.

“Vi har talt meget om, at vi skal have gendannet vores netværk fra før kommunalreformen. Det er en rigtig god ting, at mødes med nogen med samme baggrund, så man kan vende både faglige og personlige problemer i tryghed, få lettet trykket fra de daglige frustrationer og lære af hinanden.”

Teknisk serviceleder

Generelt mangler der etablerede netværk omkring de tekniske serviceledere, hvor man kan vende både faglige problemer med nogen der “taler samme sprog” og kender den verden man arbejder i, og samtidig få dækket et socialt behov.

Nogle steder har skoleledelsen eller tillidsrepræsentanten taget initiativer til at skabe netværk, men også lokale FOA-afdelinger kan være netværksskabere. De steder, hvor man mødes i netværk – både tværfagligt på den enkelte skole og fagligt med andre tekniske serviceledere fra nabokommuner – er erfaringerne gode.

“Jeg har oplevet, at en kollega havde svært ved at være med i netværket, fordi hans skoleleder ikke syntes, det var en god ide. Det fortæller, at det også er et arbejdsgiveransvar at beslutte, at der skal være netværk.”

Teknisk serviceleder

Et godt råd

Bliv ved med at arbejde for etablering af netværk med kolleger fra lignende stillinger i nærområdet. Måske lykkes det ikke første gang, men alting er svært i begyndelsen. Netværk er meget vigtigt for dit psykiske arbejdsmiljø.

Et godt råd

Skab et overblik over hvor du går hen hvis du får problemer – hvem kan hjælpe dig? Vent ikke til problemerne eventuelt opstår.

Et godt råd

Sørg for at dine arbejdsforhold bliver tydelige i arbejdspladsvurderingen. Deltager du i APV'en på lige fod med andre ledergrupper, sammen med dine medarbejdere eller er alle personalegrupper slået sammen i én APV? Husk APV skal synliggøre problemerne ikke gemme dem under andre personalegrupper, bare fordi de er større.

9. udfordring:

Respekt og anerkendelse

“Det er desværre ofte i sidste øjeblik, vi hører om et møde, der har været planlagt længe, som indebærer forlængerledninger, overhead, stole, øl og sodavand, særlig rengøring osv. Selv er vi for flinke og ære-kære, så vi gør det jo alligevel, selv om jeg ville ønske, vi var bedre til at sige fra.”

Teknisk serviceleder

Mennesker drives frem af anerkendelse. Og det gælder både den, man giver sig selv og den positive feedback og respekt, andre giver udtryk for. Anerkendelse er også at blive inddraget i de beslutninger, som påvirker de områder man har ansvar for. Manglende indflydelse underminerer selvtilliden og giver stress. Og det er et problem, når der planlægges uden om den tekniske serviceleder i skolens dagligdag.

Blandt de tekniske serviceledere er der en oplevelse af, at det ind imellem kan knibe med den gode tone personalegrupperne imellem. Respekten for hinandens arbejde har det nogle steder svært. Manglende respekt bunder meget ofte i manglende viden og indsigt i de andres arbejdsvilkår.

En del oplever, at det kan knibe med ligestillingen, og at kriser og belastninger i lærergruppen meget nemt kommer til udtryk som et tryk på teknik- og serviceafdelingen.

Det er ikke altid, man har indtænkt det tekniske personales arbejdstid, når der planlægges møder for personalet på skolerne. Pædagogiske rådsmøder ligger f.eks. i forlængelse af lærernes arbejdstid, men betyder at den tekniske serviceleder derfor skal afspadsere i dagtimerne en anden dag, og det sker at der ikke er forståelse for det.

“Planlægningen af pædagogiske rådsmøder f.eks. bør tage hensyn til alle, ikke blot til lærerne. Men ofte glemmer man pedellen og rengøringspersonalet. Hvis man tænkte lidt længere, ville det jo også være til gavn for børnene.”
Teknisk serviceleder

Det føles respektløst, når man i planlægningen “glemmer” den tekniske serviceleder og evt. også de andre medarbejdere i denne afdeling, eksempelvis rengøringspersonalet, der møder tidligt om morgenen. De bliver helt udelukket fra beslutninger og socialt samvær.

I den undersøgelse, der blev foretaget blandt de tekniske ejendomsledere i København i 2003 var konklusionen, at der var temmelig solide signaler om disrespekt og manglende kommunikation på tværs af faggrænser.

Samarbejdsforhold

20% oplevede kun mindre grad af respekt for hinandens arbejde

25% oplevede manglende respekt på tværs af faggrænser

20% fik kun ringe eller ingen påskønnelse af arbejdet fra kolleger

30% fik kun ringe eller ingen tilbagemelding fra sin leder om sin arbejdsindsats

Kilde: Trivelsesundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København 2003

Den tekniske serviceleder oplever ofte, at blive brugt i funktionen som bussemand. Hvis læreren ikke kan styre klassen, ikke kan få dem til at rydde op efter sig osv., så er det let, at sige, at det er “pedellen” der bliver sur over eksempelvis manglende oprydning.

Ind imellem kan det være meget voldsomme elever som sendes til "pedellen", og det betyder at den tekniske serviceleder har større risiko for at opleve forskellige former for voldsepisoder eksempelvis spark, kast med møbler og lignende.

"Det er belastende, at være bussemand, fordi man bliver en del af en konflikt, man slet ikke kender og ikke selv har været med til at skabe."

Teknisk serviceleder

Respekt og anerkendelse handler ikke kun om at sige det, det handler også om at vise det i sine handlinger. Det kan opleves som et udtryk for manglende respekt, hvis den tekniske serviceleder oplever at blive "koblet af" informationsstrømmen. Det er ikke sjældent, at lærere glemmer at informere pedel og rengøringspersonale om begivenheder, som vedrører dem eller får betydning for deres arbejde.

Det er også respektløst, hvis ikke man bliver lyttet til, når der er problemer. I undersøgelsen fra København var der mange tekniske ejendomsledere, der gav udtryk for, at de ikke fik den nødvendige opbakning – hverken fra ledelsen eller kollegerne.

Problematiske forhold på arbejdspladsen

27% manglede støtte og hjælp fra kollegerne

12% havde kolleger, der ikke lyttede til deres problemer

19% havde en leder, der ikke ville lytte til deres problemer

15% oplevede manglende støtte fra tillidsrepræsentant eller sikkerhedsrepræsentant

22% oplevede faggrænser som hindring for samarbejde

Kilde: Trivelsesundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København 2003

Det kan også være psykisk opslidende, at skulle kæmpe for at synliggøre sit arbejde. Det giver stress og føles som manglende anerkendelse at være en usynlig funktion, der bare er der. Manglende status, identitet og synlighed betyder også, at det kan være svært at få den anerkendelse, der er så vigtigt for, at man trives i sit arbejde.

"Vi får ikke nok ros. Til gengæld kan vi være sikre på at få ris, hvis noget går galt. Jeg kan godt savne takt og tone. Det er vigtigt at få anerkendelse og respekt."

Teknisk serviceleder

Et godt råd

Gør det klart for din egen leder, at det er vigtigt, at dit område indgår på lige fod med andre personalegrupper, og at du skal inddrages i en hel del af det der foregår på skolen, fordi du før eller siden, alligevel bliver inddraget.

Et godt råd

Sig fra overfor at blive brugt til at løse andres konflikter med eksempelvis eleverne. Hvis du skal tage dig af den slags konflikter, så skal det indgå i planen over dine opgaver, og måske kan det være hensigtsmæssigt, at kræve efteruddannelse i enkelte pædagogiske metoder.

10. udfordring:

Kommunikation og dialog

"Jeg oplever, at vi mangler en god dialog."

Teknisk serviceleder

Selvom mange tekniske serviceledere er vant til selv at søge den information, der er behov for, så er det nemmere at varetage arbejdet, hvis det hviler på et formelt samarbejde med eksempelvis skoleledelsen. Det binder meget energi og tager mange ressourcer, hvis man hele tiden skal huske at tjekke op på det ene eller det andet. Det er lettere hvis meddelelserne kommer direkte til en selv.

Mens det på små skoler er lettere at løbe sammen, er der på store skoler behov for faste rammer om samarbejdet med ledelsesmøder en gang om ugen eller hver 14. dag. En tæt kommunikation letter arbejdet, og når samarbejdet svigter skal årsagen ofte findes i dårlig kommunikation.

Og det er vigtigt, at huske på at mails alene gør det ikke. At tale ansigt til ansigt rydder mange misforståelser af vejen, og mange misforståelser kan undgås.

I det daglige er kommandovejene forskellige fra kommune til kommune. Og mange oplever, at informationsvejene er fyldt med filtre, meget bureaukratiske, og at det ofte er overladt til den enkelte selv at skaffe sig de nødvendige informationer.

Det er kim til megen frustration når man får informationer meget sent eller efter der er truffet beslutninger, så man ikke har mulighed for at få indflydelse eller komme med nogle væsentlige faglige pointer i debatten.

“Vi havde tidligere en kontaktperson i Teknisk Forvaltning. Sådan er det ikke mere. Og vi får ofte vores oplysninger om, hvad der er besluttet i teknikudvalget, som påvirker vores arbejde, fra skolelederen.”

Teknisk serviceleder

Relevant information er afgørende for at man kan udføre god ledelse. I undersøgelsen fra København er det omkring en fjerdedel af de tekniske ejendomsledere, der oplever, at kommunikation og dialog halter, at de ikke får information fra afholdte ledermøder, at håndværkere pludselig står på kontoret, at almindelig post ikke gives videre eller at ledelse planlægger ting uden at inddrage og informere den Tekniske Ejendomsleder.

Informationsniveauet

27% var utilfredse med information til brug for deres daglige arbejde

24% var utilfredse med information om, hvad der skete andre steder på arbejdspladsen

28% fik ikke vigtige informationer eller beslutninger

17% fik ikke den information, de behøvede for at klare deres arbejde godt nok

15% blev informeret dårligt af deres leder om udefra kommende forhold, som havde indflydelse på deres arbejde

Kilde: Trivelsesundersøgelse for Tekniske Ejendomsledere i København 2003

Et godt råd

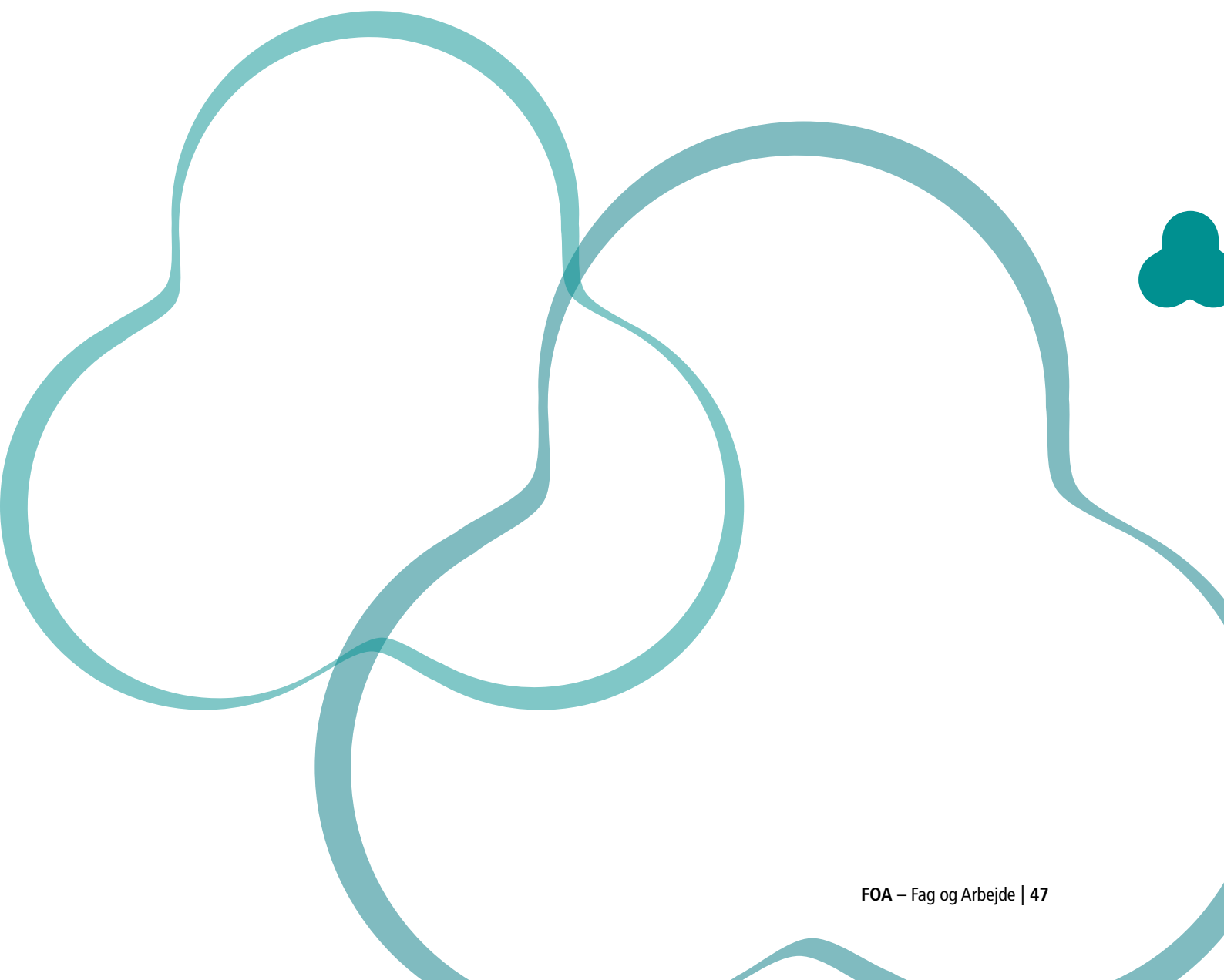
Sørg for at være inddraget i beslutninger, der vedrører dit område. Hvis du har ledelsen på et område skal du naturligvis være informeret om kommende drøftelser af betydning for dit område, om beslutninger og anden relevant information.

Et godt råd

Bed om at få dagsordner og referater tilsendt fra kommunens teknikudvalg, så du kan følge med i kommunens beslutninger på dit område.

Et godt råd

Sørg for klare aftaler om, at du er på de forskellige maillister på skolen. Så du sikres informationer.



Forberedelse til APV

Som forberedelse til din leder-APV kan du overveje dine egne arbejdsforhold såsom:

- Hvad er dine rammer, vilkår, relationer og udfordringer på arbejdspladsen
- Hvad påvirker dit psykiske arbejdsmiljø – din glæde ved dit job som leder?

Nedenfor er opstillet en række spørgsmål, som er gode at stille sig selv inden arbejdet med APV'en går i gang.

Tænk på politikerne, embedsmænd og direktion:

- Kender du til deres formulering af overordnede mål og rammer? Hvor klart er de formuleret?
- Hvordan er disse mål og rammer med til at bestemme målsætninger, som din nære organisation skal leve op til? Hvordan er de med til at styre rammerne for kvaliteten af det faglige arbejde og ressourcerne?
- Hvordan er dine muligheder for at påvirke rammerne?
- Hvor fri oplever du dig i forhold til mål og rammer?

Tænk på dine relationer til nærmeste ledelse i forvaltning, center eller lignende:

- På hvilken måde får du støtte og opbakning?
- På hvilken måde stilles der ressourcer til rådighed for din udvikling som leder?
- Hvor klar er ansvarsfordelingen mellem de opgaver, du skal løse, og de opgaver, din nærmeste ledelse skal løse?
- Kan du leve op til kravene?
- Vil du?

Tænk på de relationer du har til ledere på samme niveau i organisationen:

- Hvor gode er I til udveksling af erfaringer?
- Hvor gode er I til at yde hinanden kollegial sparring eller coaching?
- Hvilken type opgaver løser I sammen?
- Hvordan kan I støtte hinanden i at arbejde med at udvikle jeres psykiske arbejdsmiljø
- Er der typer af opgaver, du nødtigt involverer gruppen i?
- Er du åben og tryk i gruppen? – Eller føler du dig udelukket og isoleret?
Tænk på din egen arbejdsplads, din rolle som leder i afdelingen/ institutionen:
- Hvordan er dit eget råderum (tid og ressourcer) i forhold til at kunne udvikle dine lederkvalifikationer?
- Hvordan er dine muligheder for at finde en balance mellem at være personaleleder, faglig leder og administrator?
- Føler du dig somme tider isoleret i din rolle som leder?

Tænk på dine relationer til dit personale:

- Hvad kendetegner jeres samarbejde?
- Hvordan vil du beskrive din lederrolle?
- Hvordan tror du, dit personale vil beskrive den?

Tænk på brugerne, patienterne, klienterne, borgerne, børnene, de unge, de pårørende:

- Hvordan oplever du, at du som leder af arbejdspladsen lever op til deres forventninger og behov?
- Hvilke slags udfordringer giver brugergruppen dig som leder?
- Hvilke vanskeligheder?
- Hvilke glæder?

Tænk på dig selv:

- Er jeg på rette spor, er jeg på rette hylde?
- Hvilke prioriteringer tager jeg i mit liv lige nu?
- Bruger jeg mine ressourcer på en måde, jeg selv er glad for og tilfreds med?
- Hvor går grænsen mellem mit arbejdsliv og mit privatliv?
- Er jeg tilfreds med balancen?

(Inspirationskilde: APV for ledere – BUPL 2004)

Kortlægnings-skema til leder – APV

Alle i ledergruppen udfylder skemaet individuelt. I kan vælge, at sætte dette skema på områdeledermøde – sætte arbejdspladsvurdering (APV) på dagsordenen.

Skemaet er opdelt sådan:

- første del vedrører rammer og vilkår for dit lederjob (din 'store organisation')
- anden del vedrører din lederrolle i din egen afdeling/institution (din 'lille organisation').

Hvert tema beskriver, om der er et stort problem for dig (rød), om problemet let kan forbedres eller ændres (gul), eller om du ser en ressource, du gerne vil fastholde (grøn)

Skemaet er taget fra hæftet "Lederens egen APV". Her præsenteres også andre metoder til APV. Se i listen over materialer sidst i hæftet.

	STOP OP Et alvorligt problem	VENT Et mindre problem	KØR Ingen problemer
Første del: Rammer og vilkår for ledelsen. Den 'store organisation'			
1. Krav i arbejdet. Handler om dine udfordringer i forhold til at finde en balance mellem opgaverne med personaleledelse, faglig ledelse, strategisk og administrativ ledelse			
2. Information, beslutningsprocesser. Handler om kvaliteten af den information du får om f.eks. vigtige beslutninger, der berører din egen arbejdssituation og arbejdsplads.			
3. Indflydelse. Handler om din mulighed for at påvirke afdelingens/institutionens mere overordnede rammer, bl.a. politikker, målsætninger, stillingsstrukturer m.v.			
4. Udvikling af lederkvalifikationer. Handler om din mulighed for at udvikle lederrollen og være "klædt på" til personaleudvikling, faglig udvikling, strategisk udvikling og administrativ udvikling osv.			

	STOP OP Et alvorligt problem	VENT Et mindre problem	KØR Ingen problemer
5. Klarhed over roller og ansvar. Handler om din oplevelse af, hvor tydelig dine kompetencer og ansvarsområder er defineret.			
6. Samarbejde med og støtte fra nærmeste chef/direktør/centerleder. Din oplevelse af at få den støtte/hjælp fra nærmeste leder, som du har brug for.			
7. Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkolleger. Handler om din oplevelse af muligheden for at få den støtte/hjælp fra lederkolleger, som du har brug for.			
8. Andre temaer			
Anden del: Din egen lederrolle i hverdagen. Den 'lille organistaion'			
9. Samarbejde og kommunikation med medarbejdere. Handler om dine forventninger til et godt samarbejde med dine medarbejdere. Din oplevelse af åben og anerkendende kommunikation på arbejdspladsen.			
10. Konflikthåndtering. Handler om, hvordan du oplever at være "klædt på" til at håndtere konflikter på arbejdspladsen.			
11. Mobning. Handler om din oplevelse af at have redskaber til at håndtere situationer med mobning på arbejdspladsen. Din oplevelse af, hvor "udsat" du er som leder.			
12. Vold og trusler om vold. Handler om, hvor ofte du skal håndtere vanskelige situationer på grund af vold? Din oplevelse af, hvor "udsat" du er som leder.			
13. Andre temaer			

Handleplan og opfølgning

Når I har fundet frem til de væsentligste problemer og I er blevet enige om, hvilke udfordringer I vil prioritere og tage op, er det næste og lige så vigtige skridt, at udforme en handleplan.

En handleplan beskriver hvad, der skal gøres af hvem, og hvornår det skal gøres. Og jo mere præcis, man kan være omkring både opgaverne og ansvarsfordelingen, jo bedre.

Men noget af det allervigtigste er, at sikre at handleplanen og de gode intentioner om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø følges op.

I skal forpligte hinanden, og gerne ved at lave en skriftlig aftale som en del af jeres handleplan. En aftale hvor man aftaler, hvad der skal følges op på, hvornår det skal ske, og hvem der har ansvaret for, at der blive fulgt op.

Når I skal udforme en handleplan og lave aftale om opfølgning kan I bruge skemaet på næste side. Har I valgt, at I vil tage fat i flere emner, kan det være en god idé at lave særskilte handleplaner for de forskellige emner. Det gør det langt mere overskueligt at gå i gang.

Emne, der skal gøres noget ved (overskrift):		
Hvad er formålet? (f.eks. bedre kommunikation, mindre stresset hverdag, mere klarhed om arbejdsopgaverne)		
Hvem deltager?		
Delopgaver:		
Hvad gør vi?	Hvornår gør vi det?	Hvem har hovedansvaret?
Hvornår skal vi lave evaluering og opfølgning? På personalemøde i måned/år		
Hvem har ansvar for, at emnet kommer på dagsordenen på denne dag?		
Ansvaret indebærer: (f.eks. oplæg om, hvad der faktisk er gjort, hvad der er godt, og hvad der kan gøres om/bedre)		

Materialer og links

Hæfter

Lederværktøjer, BAR Social- og sundhed (en serie på 4 hæfter) – Selvom de er lavet for Social- og sundhedsområdet, er de rigtig gode også for ledere på andre områder:

1. **Lederens egen APV** – om at kortlægge og udvikle lederens eget psykiske arbejdsmiljø
2. **Tag lederfrakken på** – om at udøve autoritet og finde sin personlige lederrolle
3. **Ledercoaching** – om coaching som metode og om at vælge sin egen coach
4. **Ledere i netværk** – om at etablere og udvikle netværk med andre ledere

7-9-13, FOA – Fag og Arbejde

Stress kan forebygges, FOA – Fag og Arbejde

Vold på arbejdspladsen, FOA – Fag og Arbejde (en serie på 4 hæfter)

1. **Fakta og information** – om lovgivning, aftaler og diverse undersøgelser
2. **Forebyggelse** – om hvordan voldsepisoder på arbejdspladsen kan forebygges
3. **Når skaden er sket** – om anmeldelse og opfølgning
4. **En undersøgelse af vold blandt FOAs medlemmer 2008** – opsamling af resultater

Ledelse uden grænser, Væksthus for ledelse

Hjemmesider

www.foa.dk

www.lederweb.dk

www.personaleweb.dk

www.etsundtarbejdsliv.dk

www.vaeksthusforledelse.dk



Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf.: 46 97 26 26
www.foa.dk