



KLÆDT PÅ TIL KRISE

ANBEFALINGER OG INSPIRATION
TIL LOKALBESTYRELSER

INDHOLDSFORTEGNELSE

- 3** Ledelse på nye vilkår – kriser i skolen
- 4** Reaktionsmønstre på kriser er forskellige
- 5** Kriser er mangfoldige
- 6** Krisens forløb med anbefalinger til ledere/ledelsesteams
- 8** Syv anbefalinger med konkret inspiration til lokalbestyrelser

Ledelse på nye vilkår – kriser i skolen

I disse år bliver skolen præget af samfundstendenser, som skaber nye og anderledes vilkår for skoleledelse. Øgede forventninger fra forældre og øget individfokus, presset økonomi, rekrutteringsudfordringer og en øget andel af børn og unge i mistrivsel er blot nogle af de tendenser, som påvirker skolens virke og skaber et øget opgave- og arbejdspress for ledere i skolen.

Skolelederundersøgelsen fra december 2023 viste blandt andet, at enkeltsager fylder mere og mere. Heldigvis viser Skolelederundersøgelsen også, at langt de fleste ledere er glade for at gå på arbejde, men efter flere skoler i foråret 2024 oplevede intens mediedækning, er frygten for at havne i en krise blusset op.

En krise kan ramme alle skoleledere, og når det sker, handler det ikke nødvendigvis om dårlig skoleledelse eller dårlig skolekvalitet. Der er mange typer af kriser og faktorer på spil, men samlet set er vigtigheden af at være klædt på til at kunne håndtere kriser blevet tydelig.

Denne pjece introducerer og giver en forståelse af kriser, deres forløb og handlemuligheder før, under og efter. Desuden indeholder pjecen anbefalinger til, hvordan lokalbestyrelser kan understøtte medlemmer og være bindeled til forvaltninger i forbindelse med krisehåndtering.

Reaktionsmønstre på kriser er forskellige

Ordet krise vækker noget forskelligt i os alle og kan derfor have forskellige betydninger.

Det er vigtigt at skelne mellem en konflikt og en krise. Kriser kan komme som følge af en konflikt, men kriser kan også komme uanmeldt.

En krise kan betragtes som en tilstand, man befinder sig i, når man bliver udsat for enten en hændelse eller oplevelse, der medfører en svær psykisk belastning, og hvor ens almindelige strategier for håndtering ikke er tilstrækkelige. Reaktionen kan være voldsomme og overraskende. Derfor bliver ens følelsesliv udfordret i en kritesituation – også ved kriser på arbejdspladsen.

Flere studier peger på, at reaktionen på kriser i høj grad afhænger af, hvordan den enkelte person selv betragter begivenheden, og hvor traumatisk personen oplever krisen. Vi er som mennesker grundlæggende forskellige i kraft af vores personlighed, temperament og opvækstvilkår. Derudover har vi hver især i løbet af livet fundet individuelle strategier og løsninger på de problemer og udfordringer, vi møder på vores vej. Derfor reagerer og handler vi også meget forskelligt, når vi udsættes for en krise. Det forklarer, hvorfor mennesker, der oplever den samme krise, kan have vidt forskellige reaktionsmønstre.

Fysiske reaktioner på en krise kan være	Psykiske reaktioner på en krise kan være
<ul style="list-style-type: none">• Generelt ildebefindende, fx rystelser, feberlignende tilstand eller hjertebanken• Forstyrret søvnmønster• Ringe appetit, kvalme og overspising• Kropslig smerte, fx hovedpine og mavebesvær• Anspændthed og muskeltræthed• Påvirkning af sanser, fx lyde eller lugte, der "sætter sig fast"	<ul style="list-style-type: none">• Chok• Gråd• Irritabilitet eller vredesudbrud• Uvirkelighedsfølelse• Mareridt eller flashbacks af hændelsen• Tomhedsfølelse• Helt eller delvis mangel på en reaktion

Kilde: Psykiatrifonden

Kriser er mangfoldige

Som leder i skolen kan man blive udsat for og have i kriser af forskellig slags, intensitet og varighed.

Nogle kriser opstår som følge af enkeltstående pandemier, ulykker eller krænkelser, mens andre kriser opstår i forbindelse med kritik af skolens håndtering af fx uhenigtsmæssig elevadfærd, emner af politisk eller religiøs karakter eller sikkerhedsforanstaltninger på skolen.

Kritikken kan rettes af forældre, skolebestyrelse, medarbejdere eller andre og kan spredes via Aula, sociale medier eller inddragelse af pressen.

I nogle tilfælde kan kritikken udvikle sig til, at forældre chikanerer, fremsætter trusler om ødelæggelse af lederens karriere, vold, bombesprængning, død eller voldelig adfærd.

Fælles for kriser er, at de overordnet set følger den samme model.

Indsigt i modellen kan derfor skabe opmærksomhed og handlemuligheder om, hvad der sker før, under og efter en krise.

Til trods for at kriser kommer uanmeldt og har deres eget særpræg, er det muligt at være forberedt på kriser som helhed for at mindske skaden.

LÆS MERE

– om kriser udløst af kritik og om at være i en shitstorm

På www.skolelederforeningen.org/kriseoghandling kan du finde flere relevante materialer.

Blandt andet om hvordan man kan arbejde forebyggende med konflikter. Når kritik ender som en krise, har der ofte været en forudgående konflikt. Ved at arbejde forebyggende med konflikter kan nogle kriser undgås.

Der er også en artikel om en skoleleder, som har oplevet en shitstorm.

På de næste sider får du et overblik over krisers forløb og handlemuligheder før, under og efter en krise. ▶

KRISENS FORLØB

Krisen spirer

- Kritikere stiller undrende og kritiske spørgsmål.
- Måske er kritikere begyndt at sprede kritikken på Aula, sociale medier eller i pressen.

Krisen folder sig ud

- Kritikere skaber konfrontation.
- Andre blander sig og hælder benzin på bålet.
- Sagen begynder at blive et kendt samtaleemne.

Fuld opblomstring

- Det politiske system bringes på banen.
- Der er fuld opmærksomhed i offentligheden.
- Handling begynder, fx distancering og boycott.

Hvad kan du gøre som leder i skolen?

Forberedelse

- **Kommunikationsstrategi:** Vær bekendt med eksisterende kommunikationsstrategier, herunder krisestyringsplaner og -procedurer, der klargør roller og ansvar, og identificer, hvordan og hvornår information vil blive delt med elever, forældre, personale, forvaltning og medier.

I mangel på en kommunikationsstrategi – spørg forvaltningen.

- **Personalet:** Informer personalet om skolens beredskabsplaner og procedurer for at sikre, at alle er fortrolige med roller og ansvar og ved, hvad de skal gøre i tilfælde af en krise.

Identifikation af krisen

- **Klarhed:** Når en krise opstår, skal skoleledelsen hurtigt skaffe klarhed over situationen. Det kan indebære at samle information fra øjenvidner, medarbejdere, forældre og eventuelt politi eller andre myndigheder.

- **Intern evaluering:** Evaluér omfanget af krisen, herunder eventuelle skader, trusler eller potentielle risici for elever og personale. Vurder, om du har brug for hjælp.

Den dobbelte krise

- Måden, man håndterer den egentlige krise på, kan afstedkomme en ny krise.

Krisen begynder at falme

- Selve stridspunktet finder en afklaring.
- Presset tvinger en løsning frem.
- Sagen bliver nuanceret, og de første tegn på afdramatisering viser sig.
- Kritiske kommentarer falder i antal og styrke.

Krisen blomstrer af

- Historien forsvinder ud af kritikernes og mediernes søgelys.
- Opfattelsen i offentligheden bliver tilbage.
- Organisationen slikker sårene og overvejer fremtiden.

Handling

- **Sikkerhed først:** Prioriter altid sikkerheden for elever, personale og ledelse. Træf de nødvendige foranstaltninger for at sikre, at skolen er sikker, og at ingen yderligere skade kan ske.

- **Informér relevante parter:** Informér øjeblikkeligt alle i skolens ledelse, tillidsvalgte, skolebestyrelse og forvaltning om situationen og indgå et samarbejde. Kommuniker klart og åbent, del nøjagtige oplysninger om situationen og skolens handlinger for at håndtere krisen.

- **Presse og mediehåndtering:** Hvis krisen bliver offentlig og tiltrækker medieopmærksomhed, bør skolen udpege en talsperson – i praksis nærmeste leder eller skolechef – til at håndtere medierne. Vær åben, ærlig og transparent i kommunikationen.

Eftervirkninger og opfølgning

- **Støtte og hjælp:** Sørg for, at der er støtte og hjælp til elever, personale og forældre under og efter krisen. Dette kan omfatte psykologisk støtte, rådgivning eller oprettelse af støttegrupper.

- **Evaluering og læring:** Efter krisen er overstået, gennemfør en grundig evaluering af krisens håndtering. Identificer styrker og svagheder i kriseplanen og implementer forbedringer baseret på erfaringerne.

- **Kommunikation og gennemsigtighed:** Fortsæt med at kommunikere åbent og gennemsigtigt om krisens konsekvenser og skolens handlinger. Informer elever, forældre og personale om eventuelle ændringer eller tiltag, der vil blive implementeret for at forhindre fremtidige kriser.

- **Genopbygning og genopretning:** Arbejd på at genopbygge tillid og relationer med elever, forældre og lokalsamfund for at genoprette normaliteten og skabe en følelse af sikkerhed.

SYV ANBEFALINGER

MED KONKRET INSPIRATION TIL LOKALBESTYRELSER

Lokalbestyrelsen har en vigtig rolle i at være bindeled mellem den centrale forening, medlemmerne og kommunen samt at understøtte det enkelte medlem og ledelsesteam. Det gælder også i krisesituationer.

De følgende sider giver anbefalinger og konkret inspiration til, hvordan man som lokalbestyrelse kan indtage en understøttende rolle, der bevarer medlemmets/teamets autonomi, når en krise rammer.

FORBEREDELSE

Sæt temaet på dagsordenen til et medlemsmøde

Lokalbestyrelsen repræsenterer medlemmerne og arbejder for at være synlige og tydelige i kommunen på en sådan måde, at medlemmerne føler sig hørt.

Men hvad optager egentlig medlemmerne, når vi taler om kriser? Og hvilket mandat har I som lokalbestyrelse til at sætte kriser på dagsordenen hos forvaltningen?

Punkter til dagsorden:

- Overblik over eksisterende beredskab.
- Hvordan ser det aktuelle udfordringsbillede ud på skolerne?
- I hvilke situationer har I oplevet god understøttelse fra forvaltningen?
- Oplever I, at kommunens beredskab er tilstrækkeligt i de forskellige krisesituationer?

Materialer:

- **Podcast**
I forbindelse med indkaldelse til medlemsmødet kan I udbrede kendskab til kriser ved at indsætte link til en podcast, hvor emnet bliver udfoldet.
- **Introfilm**
Medlemsmødet kan skydes i gang med en kort film, hvor Skolelederforeningens formandskab belyser området.

Find flere materialer på:
www.skolelederforeningen.org/kriseoghandling

FORBEREDELSE

Hold møde med forvaltningen om beredskab

Som lokalbestyrelse kan I være med til at kvalificere kommunens beredskabsplan, så den tager højde for den praksis, I står i som skoleledere.

Tag initiativ til at holde et møde med forvaltningen, hvor I fortæller om udfordringsbilledet og drøfter følgende:

- Har vi beredskabsplaner, handleguides eller køreplaner i tilfælde af forskellige kriser?
- Er vores dokumenter opdaterede med hensyn til navne og kontaktoplysninger?
- Har vi tilbud om supervision, psykolog el.lign. til ledere i skolen, der er involveret i en krise?
- Hvordan uddanner og træner vi ledere til at håndtere kriser?
- Hvordan fastholder vi uddannelsesniveaue ved udskiftninger i ledelsesgruppen?
- Hvilke områder af udfordringsbilledet udestår til drøftelse?
- Bør der laves aftale om, at opdaterede dokumenter udsendes hvert år ved skolestart?

IDENTIFIKATION AF KRISEN

Tilbyd at være bindeled til forvaltningen

Når et ledelsesteam skal identificere krisen og dens omfang og konsekvenser, sker det formentligt i et hastigt tempo, som kan være svært at følge med i som udefrakommende. Lokalbestyrelsens rolle vil derfor ikke være at identificere krisen sammen med ledelsesteamet, men at tilbyde at fungere som bindeled til forvaltningen, hvis det kan aflaste ledelsesteamet.

Refleksionsspørgsmål til rollen som bindeled:

- Skal skolechefen orienteres i denne sag af hensyn til alvorsgrad og/eller forventet involvering?
- Er der behov for, at skolechefen signalerer støtte eller handlerum til ledelsesteamet?
- Er I som lokalbestyrelse afklaret omkring jeres roller og håndtering, hvis pressen kontakter jer?

Find flere materialer på:
www.skolelederforeningen.org/kriseoghandling

HANDLING

Overvej, om den centrale skolelederforening skal informeres

Det kan være relevant at give den centrale skolelederforening besked, hvis krisen har et omfang, hvor det må forventes, at formandskabet bliver kontaktet af pressen for at udtale sig. Skolelederforeningens formandskab udtaler sig ikke om den konkrete sag, men kan vælge at give udtalelser til pressen af mere generel eller principiel karakter.

Det kan tilmed være relevant at tale med Skolelederforeningens rådgivning i tilfælde, hvor en leder vil sygemelde sig, oplever risiko for fyring, har begået fejl mv.

Materialer

I Skolelederforeningens enhed for rådgivning og forhandling er det muligt at få hjælp.

HANDLING

Informér alle medlemmer

Hvis medierne har kastet deres søgelys på en skole i kommunen, er det vigtigt at informere alle medlemmer og forberede dem på, at de også kan blive kontaktet.

Nogle sager optager medierne i en sådan grad, at journalister forsøger at finde andre skoler, hvor lignende kritikforhold gør sig gældende. I disse tilfælde kan ledere, ansatte, skolebestyrelsen og andre omkring skolen risikere at blive kontaktet af journalister. Som oftest vil kontakten være telefonisk, men journalister kan også møde op ved skolen. Hvis I vurderer, at det sandsynligvis vil udvikle sig på denne måde i en konkret sag, bør alle medlemmer i kommunen informeres herom, så de kan forberede sig.

Materialer

På Skolelederforeningens hjemmeside kan du finde en skabelon til et medlemsbrev.

HANDLING

Vær omsorgsfuld og til rådighed

Vores følelsesliv bliver udfordret i en krisesituation, og til trods for alverdens beredskabsplaner kan man som leder eller ledelsesteam komme til at føle sig alene eller efterladt midt i krisen. Det kan tilmed være svært at sætte ord på, hvad man har brug for. Som lokalbestyrelse kan I være det gode spejl, der minder om god praksis, når presset bliver stort. For eksempel:

- Det er i orden at lade telefonen ringe, mens man håndterer den igangværende krise.
- Det er nødvendigt at holde fast i sin faglighed og dømmekraft og fx sige fra over for at holde pressemøder på skolen, hvor både elever, medarbejdere og ledere skal føle sig trygge og opleve en normal hverdag til trods.
- Det er forståeligt, at der kan være brug for konkret hjælp til at håndtere affødte opgaver, som kan være svære at nå at løse, fx kan mængden af anmodninger om aktindsigt stige voldsomt som følge af en shitstorm.

Derudover kan I stille jer til rådighed for at høre eller aflæse, hvilken støtte der er brug for, og agere bindeled til forvaltningen omkring det.

Når man er omsorgsfuld og stiller sig til rådighed, bør man have en opmærksomhed på, om man får tildelt en rolle, som i stedet burde varetages af en stresscoach, krisepsykolog el.lign. I et sådant tilfælde bør man italesætte, at man ikke har den rette faglighed til at kunne understøtte vedkommende på den mest hensigtsmæssige måde, og at det kan opleves meget gavnligt at tale med en neutral fagperson.

Drøft i lokalbestyrelsen, hvordan I kan være til rådighed og agere bindeled.

EFTERVIRKNINGER OG OPFØLGNING

Evaluer med forvaltningen for at skabe læring til gavn for hele skolevæsenet

Når man arbejder med kriser, er det vigtigt at være opmærksom på, at de involverede ledere vil opleve, at det tager længere tid at bearbejde hændelsen end først antaget. Det kan føles som at tage to skridt frem og et tilbage, og de involverede vil formentligt have brug for at tale om krisen gennem en længere periode, end andre er opmærksomme på. I kølvandet på en krise er det nemlig almindeligt at have tanker om, hvorvidt man mon nogensinde bliver sig selv igen, eller tanker om konsekvenserne i modsatte tilfælde. Det vil være afgørende for de involverede, at omgivelserne rent faktisk har tid og lyst til at lytte, når de spørger, hvordan det går, og at der er forståelse for, at det kan være sårbart at deltage i en evaluering for tidligt i forløbet. Som lokalbestyrelse kan man derfor være til rådighed for at påbegynde evalueringen med forvaltningen med henblik på at skabe læring til gavn for hele skolevæsenet.

Refleksionsspørgsmål til brug inden evaluering med forvaltningen:

- Hvilke erfaringer har vi fået, som bør indgå i beredskabet?
- Hvilke følgevirkninger ser vi, som fortsat skal håndteres?
- Hvilke forventninger er ikke blevet indfriet, og hvordan kommer det til udtryk?



SKOLELEDER
FORENINGEN

Skolelederforeningen
Snaregade 10 A
1205 København K
skolelederne@skolelederne.org
www.skolelederforeningen.org