



HÅNDBOG FOR BESTYRELSER PÅ VUC INSTITUTIONER OG ERHVERVSSKOLER 2026

Håndtering af samarbejdet med den øverste leder

Indholdsfortegnelse

Indledning	2
Formålet med håndbogen	2
Målgruppe	2
Hvordan håndbogen kan bruges.....	2
Det Gode Samarbejde mellem Bestyrelse og Øverste leder.....	3
Tillid, respekt og fælles mål	3
Samarbejde som strategisk ressource.....	3
Klare rammer og strukturer	3
Tillidsopbygning og fælles udvikling.....	4
Håndtering af udfordringer i samarbejdet.....	5
Præmis	5
Forebyggelse af samarbejdsproblemer.....	5
Klare roller og ansvar	5
Tillidsopbygning og træning	5
Identifikation af samarbejdsproblemer.....	6
Tidlige advarselstegn	6
Eksempler på situationer og deres håndtering	6
Hvordan man modtager og håndterer feedback	7
Konflikthåndtering.....	7
Trin til at løse konflikter.....	7
Meditation og mægling	8
Støtte til øverste leder i personlig krise.....	9
Identifikation af en personlig krise	9
Proaktiv kommunikation og diskretion	9
Praktisk støtte til øverste leder	9
Sikring af organisationens stabilitet.....	10
Evaluerings og læring	10
Afslutning.....	11

Indledning

Formålet med håndbogen

Håndbogen er udarbejdet af ”Lederne af ungdoms- og voksenuddannelserne”, i daglig tale LUV, og beskriver nogle emner gældende for den øverste leder på et VUC-center (typisk en rektor) eller en erhvervsskole (en direktør). Begrebet ”øverste leder” dækker begge titler. I langt de fleste selvejende institutioner er samarbejdet mellem bestyrelsen og øverste leder præget af gensidig respekt, tillid og et fælles engagement i institutionens formål og udvikling.

Bestyrelsen bidrager med strategisk overblik og forankring, mens øverste leder står for den daglige ledelse og implementering. Når roller og ansvar er tydeligt definerede, og kommunikationen er åben og respektfuld, skabes der et stærkt fundament for et konstruktivt og værdiskabende samarbejde.

Denne håndbog tager afsæt i netop dette udgangspunkt: at relationen mellem bestyrelse og øverste leder fungerer godt.

I modsætning til ledere og ansatte i organisationen, så er relationen mellem øverste leder og bestyrelsen ikke på daglig basis målt i tid og rum. Det betyder på den ene side, at begge parter skal være opmærksomme på hinanden, når selve interaktionen sker. På den anden side, er hovedparten af tiden mellem møderne mindst lige så vigtig.

Denne håndbog giver konkrete råd og retningslinjer for, hvordan bestyrelsen bedst kan støtte en øverste leder, samtidig med at organisationens drift og strategiske udvikling opretholdes.

Målgruppe

Bestyrelsesmedlemmer for selvejende institutioner og institutionens øverste leder, der samarbejder med bestyrelsen.

Hvordan håndbogen kan bruges

- Guide til dagligdagen.
- Som et værktøj til træning og kompetenceudvikling af bestyrelsesmedlemmer og øverste leder.
- Som en hjælp i specifikke situationer, hvor samarbejdsproblemer med øverste leder opstår.

Det Gode Samarbejde mellem Bestyrelse og Øverste leder

Tillid, respekt og fælles mål

Et velfungerende samarbejde bygger på en relation, hvor både bestyrelse og øverste leder har tillid til hinandens kompetencer og intentioner. Respekt for roller og ansvar er grundlæggende.

Eksempel: Bestyrelsen har tillid til, at øverste leder træffer de rette beslutninger i den daglige drift, og øverste leder respekterer bestyrelsens strategiske rolle ved at inddrage dem i langsigtede beslutninger – f.eks. ved planlægning af en ny afdeling eller udvidelse af institutionens tilbud.

Eksempel: Øverste leder inviterer formanden til en uformel samtale før hvert bestyrelsesmøde for at afstemme dagsorden og sikre, at der er en fælles forståelse af de vigtigste punkter.

Samarbejde som strategisk ressource

Når samarbejdet fungerer, bliver det en strategisk fordel. Det skaber stabilitet, fremmer innovation og styrker organisationens omdømme.

Eksempel: Institutionen står over for en fusion. Fordi samarbejdet mellem bestyrelse og øverste leder er stærkt, kan processen gennemføres med ro, klar kommunikation og fælles beslutninger.

Eksempel: En ekstern evaluering fremhæver samarbejdet som en af organisationens styrker – og peger på, at det har bidraget til høj medarbejdertrivsel og effektiv opgaveløsning.

Eksempel: Øverste leder og bestyrelsen arbejder sammen om at udvikle en ny strategi, hvor begge parter bidrager med viden og perspektiver. Resultatet er en plan, der er både ambitiøs og realistisk – og som har bred opbakning i organisationen.

Klare rammer og strukturer

Strukturer som forretningsorden, årshjul og mødeplaner skaber forudsigelighed og transparens i samarbejdet.

Eksempel: Et årshjul indeholder faste punkter som budgetopfølgning, strategisessioner og ledelsesevaluering. Det sikrer, at både bestyrelse og øverste leder ved, hvornår og hvordan centrale emner behandles.

Eksempel: En skriftlig forretningsorden præciserer, at øverste leder har beslutningskompetence i den daglige drift, mens bestyrelsen har ansvar for overordnet strategi og økonomi. Dette forhindrer misforståelser og sikrer, at begge parter agerer inden for deres mandat.

Tillidsopbygning og fælles udvikling

Tillid styrkes gennem relationer og fælles læring. Det handler om at investere i samarbejdet – også når der ikke er problemer.

Eksempel: Bestyrelsen og øverste leder deltager sammen i en workshop om strategisk ledelse. Det skaber fælles sprog og forståelse for hinandens perspektiver og styrker samarbejdet.

Eksempel: Der afholdes en årlig intern seminardag, hvor bestyrelse og ledelse drøfter trends og udviklingsmuligheder i sektoren – uden dagsordenspunkter, men med fokus på inspiration og relation.

Eksempel: Nye bestyrelsesmedlemmer får tilbudt introduktion og træning i samarbejds- og kommunikationsteknikker, så de hurtigt bliver en aktiv og kompetent del af samarbejdet. I et sundt samarbejde er der plads til refleksion og løbende forbedring. Feedback gives og modtages konstruktivt og med respekt. En kultur præget af åbenhed og professionalisme.

Eksempel: Øverste leder inviterer formanden til kvartalsvise samtaler, hvor samarbejdet evalueres. Begge parter deler åbent deres oplevelser og justerer samarbejdet efter behov.

Eksempel: Der er etableret en praksis for feedback-sessioner, hvor både bestyrelse og øverste leder kan give og modtage konstruktiv feedback – f.eks. ved at bruge konkrete eksempler og foreslå løsninger frem for blot at kritisere.

Håndtering af udfordringer i samarbejdet

Præmis

Denne håndbog dækker ikke tilfælde, hvor der bliver begået ulovligheder af øverste leder eller bestyrelsen. I sådanne tilfælde bør der straks søges juridisk rådgivning, og de relevante myndigheder inddrages.

Bestyrelser i statslige selvejende institutioner har en vigtig rolle i at sikre stabilitet og effektiv ledelse. Men hvad sker der, når en øverste leder oplever en personlig krise, eller der er begyndende udfordringer i samarbejdet, eller hvis en fusion er undervejs?

Håndbogen skal gerne læses i den ånd, den er skrevet. At vi alle ønsker de bedste samarbejdsforhold, uanset om vi er bestyrelser eller øverste leder. Det vurderes at være hensigtsmæssigt at have overvejet et beredskab, før skaden er sket, og på den baggrund at have en form for beredskab, hvis der opstår en situation.

Forebyggelse af samarbejdsproblemer

Klare roller og ansvar

Bestyrelse og øverste leder bør sammen udarbejde en skriftlig forretningsorden og handlingsplan, der beskriver samarbejdet i bestyrelsen og som indeholder følgende punkter:

- En klar beskrivelse af øverste leder og bestyrelsens roller og ansvar.
- Grænserne for øverste leders beslutningskompetence og bestyrelsens overordnede styring.
- En mødeplan og et årshjul med faste dagsordenspunkter.
- Implementér klare kommunikationskanaler og regler for, hvordan information skal deles mellem øverste leder og bestyrelsen.

Tillidsopbygning og træning

- Organisér tillidsopbyggende aktiviteter for at styrke relationerne mellem bestyrelsen og øverste leder.
- Tilbyd løbende træning i samarbejds- og kommunikationsteknikker for både bestyrelsen og øverste leder.

Identifikation af samarbejdsproblemer

Tidlige advarselstegn

- **Uenighed om strategi:** Gentagne uenigheder mellem bestyrelsen og øverste leder om institutionens strategiske retning. Dette kan omfatte forskelle i syn på ekspansionsplaner, budgetprioriteringer, skolens strategi, kerneværdier m.m. eller valg af nye projekter.
- **Kommunikationsproblemer:** Misforståelser eller dårlig kommunikation, hvor bestyrelsen og øverste leder har forskellige opfattelser af, hvad der er blevet besluttet eller diskuteret.
- **Manglende gensidig respekt:** Tegn på, at øverste leder eller bestyrelsesmedlemmer ikke respekterer hinandens synspunkter eller kompetencer.
- **Forskelle i forventninger:** Forskellige forventninger til arbejdsmetoder, rapporteringsfrekvens eller beslutningsprocesser. For eksempel kan bestyrelsen forvente hyppigere opdateringer, end øverste leder finder nødvendigt.
- **Stress og overbelastning:** Tegn på stress eller overbelastning hos øverste leder, hvilket kan påvirke samarbejdet negativt. Dette kan manifestere sig som irritabilitet, forsinkelser i beslutningstagning eller manglende opfølgning på opgaver eller manglende overskud i tilspidsede situationer.

Eksempler på situationer og deres håndtering

- **Konflikter mellem øverste leder og medarbejdere/forældre/elever:** En medarbejder, en elev eller en forælder kan vælge at inddrage bestyrelsen i en konflikt med øverste leder. I sådanne tilfælde bør bestyrelsen i første omgang overlade håndteringen af henvendelsen til bestyrelsens formandskab i samarbejde med øverste leder.
- **Manglende respekt for beslutningshierarkiet:** Medlemmer af bestyrelsen er meget aktive i skolens daglige drift, og øverste leder oplever interessen som en utidig indblanding i det givne beslutningsrum. Formandskab og øverste leder bør tage en dialog om rammerne for samarbejdet og evt. redigere i gældende forretningsorden, så beslutningsgangene bliver mere klare, og emnet bør drøftes åbent på et bestyrelsesmøde.
- **Forskelle i forventninger:** Hvis bestyrelsen forventer mere detaljerede og hyppigere rapporter end øverste leder finder nødvendigt, kan der indføres en klar aftale om rapporteringsfrekvens og indhold. Dette kunne fastlægges i en skriftlig

kommunikationsplan, der specificerer, hvad der skal rapporteres, hvor ofte, og i hvilket format.

Hvordan man modtager og håndterer feedback

- **Regelmæssige feedback-sessioner:** Planlæg faste feedback-sessioner mellem bestyrelsen og øverste leder, hvor begge parter kan diskutere samarbejdet åbent. For eksempel kan der afholdes kvartalsvise møder dedikeret til feedback og evaluering af samarbejdet. Sørg for altid at gå efter bolden.
- **Konstruktiv tilgang:** Fokusér på at give konstruktiv feedback, der peger på specifikke handlinger og mulige løsninger i stedet for at være kritisk uden forslag til forbedring. For eksempel kan man sige, "Vi har bemærket, at der ofte er forsinkelser i rapporteringen. Hvordan kan vi hjælpe med at forbedre denne proces?" i stedet for blot at kritisere forsinkelserne.
- **Feedback-træning:** Tilbyd træning i, hvordan man giver og modtager feedback på en positiv og konstruktiv måde.

Konflikthåndtering

Trin til at løse konflikter

1. **Identifikation:** Anerkend, at der er et problem, og identificer den specifikke årsag til konflikten.
2. **Dialog:** Arranger et møde mellem bestyrelsen og øverste leder for at diskutere problemet åbent og ærligt – eksempler på emner kan være:
 - Forskelle i strategiopfattelse, og hvordan man kan finde et fælles grundlag.
 - Kommunikation om budgetmæssige prioriteringer og ressourcestyring.
 - Hvordan øverste leders ledelsesstil påvirker institutionens arbejdskultur og mål.
3. **Løsning:** Samarbejd om at finde en gensidig acceptabel løsning på konflikten.
 - Lav kompromiser eller juster planer for at inkludere elementer fra både bestyrelsens og øverste leders perspektiver.
 - Udarbejd en fælles handlingsplan med klare mål og ansvar.
4. **Opfølgning:** Aftal, hvordan løsningen skal implementeres, og hvornår der skal følges op for at sikre, at konflikten er løst.
 - Sæt regelmæssige opfølgningsmøder for at evaluere fremskridtene.
 - Justér planen efter behov baseret på opfølgningerne.

Meditation og mægling

- **Ekstern mediator:** Overvej at bruge en ekstern mediator, hvis konflikten ikke kan løses internt. Mediatoren kan hjælpe med at facilitere dialogen og finde en løsning, som både bestyrelsen og øverste leder kan acceptere.

Støtte til øverste leder i personlig krise

Identifikation af en personlig krise

En personlig krise kan have mange former, f.eks. alvorlig sygdom, skilsmisse, tab af en nær pårørende eller mentale udfordringer – tidlige tegn kan være:

- Uregelmæssig arbejdsadfærd og nedsat performance.
- Manglende engagement i strategiske beslutninger.
- Faldende kommunikation med bestyrelsen og medarbejdere.
- Synlige tegn på stress, angst eller udbrændthed.

Eksempel: En øverste leder mister en nærtstående ved en ulykke eller på en anden tragisk måde. Selvom det er åbenlyst, at personen er i krise – f.eks. gennem fravær, manglende koncentration eller følelsesmæssige udsving – beder vedkommende ikke selv om hjælp. I en sådan situation bør bestyrelsen handle proaktivt, tilbyde støtte og sikre, at lederen ikke står alene med byrden.

Bestyrelsen bør være opmærksom på disse signaler og reagere med diskretion og omtanke.

Proaktiv kommunikation og diskretion

- Formanden eller en betroet bestyrelsesrepræsentant bør tage en fortrolig samtale med øverste leder.
- Vær empatisk, lyttende og undgå antagelser eller forudindtagede løsninger.
- Spørg direkte, men respektfuldt, om der er behov for støtte.
- Respekter øverste leders privatliv og sikre fortrolighed.

Praktisk støtte til øverste leder

- **Mulighed for fleksibilitet:** Midlertidig omfordeling af arbejdsopgaver eller delegation af ansvar.
- **Mentorstøtte:** Tilbyd en ekstern mentor eller coach med erfaring i ledelseskriser.
- **Adgang til professionel hjælp:** Hjælp med at finde relevante rådgivere, f.eks. erhvervpsykologer eller ledelsesmentorer.
- **Intern opbakning:** Sikre, at den øvrige ledelse understøtter og kompenserer for øverste leders eventuelle midlertidige fravær.

Sikring af organisationens stabilitet

- **Klar kommunikation:** Internt og eksternt skal kommunikationen være velovervejet for at undgå usikkerhed.
- **Opdatering af beredskabsplaner:** Bestyrelsen bør have en plan for ledelsesmæssig kontinuitet.
- **Strategisk fleksibilitet:** Prioritér opgaver, så der kan justeres i øverste leders arbejdsbyrde uden at skade organisationens udvikling.

Evaluering og læring

- Efter krisen bør bestyrelsen evaluere for læring og fremtidig forbedring.
- Overvej, om organiseringen kan styrkes for bedre at håndtere lignende situationer.
- Sikr en kultur, hvor det er legitimt for øverste ledere at bede om hjælp i svære perioder.

Afslutning

Det er påvist forskningsmæssigt, at den øverste leders dårlige trivsel påvirker den samlede organisations opgaveløsning. Dette uanset om en udfordret trivsel skyldes samarbejdsproblemer, øverste leder i personlig krise, eller en potentiel fusion. Vi tænker, at bestyrelsen også er optaget af at sikre en professionel, menneskelig og strategisk balanceret håndtering.

Med den rette tilgang kan krisen ikke blot overvindes – den kan også være en mulighed for styrkelse af både lederen og organisationen som helhed.