

Nu kører vi med stempelur

Lene GonnSEN

Fra 1. august 2014 træder lærernes nye arbejdstidsregler i kraft. Det indebærer, at lærerne skal være længere tid på skolen, og at lederen kan prioritere den enkelte lærers arbejdstid. Det betyder også, at man som leder bliver nødt til at forholde sig til temaer som motivation, tillid og kontrol på nye måder. Fra mit arbejde som uddannelseschef på et erhvervsuddannelsescenter har jeg i løbet af det seneste år høstet nogle erfaringer med at styre lærernes arbejdstid med et stempelur frem for med en forberedelsesnorm. Jeg har skrevet en masterafhandling om temaet, og en af konklusionerne herfra er, at det bliver endnu mere vigtigt, at man som leder viser lærerne tillid og anerkendelse, når man er inde at 'pille' ved de grundlæggende motivationsstrukturer. Tidligere var belønningen for hurtigt udført arbejde (eller halvudført arbejde) mere fritid – nu er det bare mere arbejde. Det kan godt lade sig gøre, men kun hvis der skabes et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem leder og lærere, idet lederens anerkendelse bliver en afgørende motivationsfaktor.

På EUC Nordvestsjælland opsagde ledelsen den lokale arbejdstidsaftale med det formål at komme væk fra det dyre akkordarbejde, hvor alle lærere automatisk fik 45 minutters forberedelse til hver lektion uden skelen til antal elever, undervisningens karakter, lærerens erfaring og ikke mindst engagement. Vi ville til gengæld gerne sikre, at lærerne var til stede på arbejdspladsen samtidig, at elever kunne have større lærerkontakt – enten i form af flere lærere i timerne eller ved at eleverne kunne finde en lærer på skolen og få hjælp til dette eller hint.

Denne nye arbejdstidsaftale går i korthed ud på at alle lærere stempler ind og ud hver dag (via computer eller smartphone). Medarbejderne kan 'flexe ind' tidligst tre kvarter før første undervisningslektion og 'flexe ud' igen senest tre en halv time efter sjette undervisningslektion. Hvis der er behov for

at arbejde uden for dette tidsrum, skal det aftales med nærmeste leder. Ligeledes skal det aftales med nærmeste leder, hvis man ikke er på arbejdspladsen i tidsrummet fra første til sjette lektion. Til gengæld skal ingen dokumentere, hvad der så er blevet lavet i arbejdstiden.

For at synliggøre at dette ikke var et led i at spare lærerstillinger, blev der lagt et loft ind på 1000 lektioner pr. år som maksimum antal konfrontationstimer for hver lærer.

Nogle lærere har haft det rigtig godt med at arbejde, når man er på arbejde og kunne holde fri med god samvittighed, når man har fri. Andre har også en oplevelse af, at arbejdsmængden er blevet mere synlig for dem selv og for ledelsen. Nogle lærere oplever dog den nye aftale som tidstyranni, og at de har mistet friheden til selv at planlægge og tilrettelægge arbejdet.

Lederen bliver meget central, hvilket kan udfordre en del ledere. Nu skal man ind og bruge sig selv på en helt ny måde. Der er ingen akkorder for forberedelse, så motivationen for at yde en ekstra indsats skal findes et andet sted, end at man får nogle timer for det. Forholdet mellem medarbejder og leder får dermed en meget væsentlig betydning.

Da vi gennem foråret havde arbejdet med administrationsgrundlag, oplevedes det for lærerne som en lettelse, at der ikke længere skulle afleveres ugesedler hver uge til godkendelse hos nærmeste leder. For selvom de fleste lærere på tekniske skoler har en baggrund i et håndværksfag og derfor ikke er uvant med at gøre arbejdsdagen op i form af ugesedler, så har det alligevel føltes som kontrol at skulle redegøre for arbejdet i løbet af en uge. Lærerne er også vant til akkordarbejde, som tiden med fast forberedelse var – som en af lærerne fortalte: Hvis vi arbejder på akkord, giver vi 120 %, mens når vi arbejder på timeløn, giver vi kun 90 %. Logikken var tidligere, at det er ok, at jeg får en højere timeløn, hvis jeg er hurtigere til mit arbejde. Nu skal incitamentet og motivationen i højere grad findes i indholdet af arbejdsopgaverne og i den anerkendelse, der ligger i at få tildelt opgaver. For hvis man er hurtig til sit arbejde, får man bare flere opgaver, nøjagtig som på resten af arbejdsmarkedet: Opgaverne bliver lagt der, hvor de blive løst. Men det er en gennemgribende omstilling af den måde at tænke arbejde på. Tidligere var belønningen for hurtigt udført (eller halvudført) arbejde fritid – nu er det bare mere arbejde.

Kunsten her ligger i ikke at gøre lærerne til lønmodtagere med arbejd-langsomt-logikker, hvor fjenden er arbejdsgiver, og man er solidarisk med de andre arbejdere.

En anden stor omlægning har været forventningen om tilstedeværelse på arbejdspladsen. Vi har gennem en længere periode etableret arbejdspladser til alle medarbej-

dere, så det har ikke – som på mange folkeskoler – været et problem at finde plads til alle lærere. Men ledelsen har jo begrænset friheden til selv at tilrettelægge sit arbejde med kravet om tilstedeværelse. På den ene side har det givet en masse muligheder for fælles planlægning i teams, diskussionerne om rimeligheden i at komme til møde på en skemafridag er ikke eksisterende længere, og lærerne er meget mere tilgængelige for både elever og personale. Men for nogle lærere har det været svært. Enkelte har sagt, at det netop har været denne frihed, der gjorde, at de gerne ville være lærere og accepterede en lønnedgang i forhold til det private arbejdsmarked. Andre har haft svært ved at omlægge vanerne og har ikke ro i maven, hvis ikke de lige søndag kigger på mandagens undervisning. Men de fleste vanskeligheder ligger nok i, at man skal aftale med nærmeste leder, hvis der skal ske afvigelser fra tilstedeværelsespligten, eller hvis undervisningen kræver forberedelse ud over almindelig arbejdstid. Her bliver den enkelte leders tolerance og tillid meget tydelig, og det har i vores ledelsesgruppe være administreret ganske uens. Det har haft den konsekvens, at i nogle afdelinger har medarbejdere fået advarsler, blevet fyret, og en håndfuld har sagt op med begrundelse i den nye arbejdstidsaftale.

Men i mine øjne er det mest alarmerende tegn på problemer dog, at Arbejdstilsynet har været tilkaldt på to afdelinger med begrundelse i det dårlige psykiske arbejdsmiljø. Den psykiske belastning bunder ikke nødvendigvis direkte i den nye arbejdstidsaftale, men er også en konsekvens af ledernes forskellige udmøntning af aftalen: Hvor meget kontrol og rettelse er der i tidsregistreringerne? Hvor nemt er det at gennemskue sin kommende arbejdsmængde? Kan man få lov til at tage arbejde med hjem? Osv. Jeg mener, at vi bør tage signaler alvorligt. En ting er, at medarbejdere ikke bry-

der sig om deres arbejdsplads og finder nyt job, noget helt andet er, at medarbejderne bliver syge eller lider en urimelig psykisk belastning. Jeg finder det derfor vigtigt, at man som ledelse tager problemet alvorligt og handler. I min egen afdeling har vi gjort meget aktivt brug af arbejdsmiljøgruppen, som leddet mellem ledelse og medarbejdere, og som har arbejdet seriøst på at finde løsninger til alles tilfredshed. Ikke at alle problemer forsvinder; men medarbejderne har en oplevelse af at blive taget alvorligt, og at der bliver gjort noget – og det gælder begge veje. Men det er yderst vigtigt, at medarbejderne oplever en vilje til løsning af problemer, og at de har en tillid til at blive taget alvorlig. Og præcis tillid er et hovedemne, når man laver så store omlægninger af arbejds-situationen for en gruppe medarbejdere. Første skridt i den rigtige retning ligger hos ledelsen. Hvis ledelsen udviser tillid til, at medarbejderne naturligvis yder deres bedste for at løse arbejdsopgaverne, giver den nødvendige fleksibilitet og har tålmodighed til, at alle småjusteringer får tid til at falde på plads – så kan omstillingen gennemføres uden de store sværds slag.

Med de reformer hele skolesystemet står over for i den kommende tid, er det bydende nødvendigt, at vi har nogle engagerede, dedikerede og udviklingsorienterede medarbejdere. Det nytter ikke, at vi har gjort dem til lønmodtagere med et rigidt system til at kontrollere arbejdstid.

På den anden side ved vi (ledelsen) godt, at vi har medarbejdere, der betragter lærergerningen som Danmarks bedst betalte halvtidsjob, og som i mange år har kørt på rutinen, gået så snart eleverne havde fri og ikke engageret sig i nye projekter og tiltag. Disse medarbejdere har det svært med den nye arbejdstidsaftale, og hvis de skal engagere sig, så skal de kunne se meningen med det. Og her er vi igen inde på indholdet af opgaverne, da man ikke kan belønne med

en mængde timer for noget arbejde, der tager det halve.

Når man omlægger lærernes arbejdsforhold så radikalt, som vi har gjort nu, og som bliver indført for alle i sommeren 2014, er der derfor nogle ting, det er vigtigt at være opmærksom på som leder:

Omstillingen er svær, og giv derfor tid

Med det mener jeg, at alle kan se forhindringer og umuligheder, når man står over for store forandringer. Hos os blev det blandt andet udtrykt ved, at lærerne mente, det var dybt urimeligt, at de først skulle tænde en computer for at kunne tjekke ind. Derfor stillede vi en computer op til netop dette formål. Det har dog efterfølgende vist sig ikke at være et problem overhovedet. Derfor er det vigtigt at give tid og ro til, at de nye forhold kan finde et naturligt forløb. Prøv at imødekomme problemstillingerne uden dog at give køb på de essentielle ting – akkord f.eks. Undgå at aftale nye akkordsystemer – det er jo netop det, hele øvelsen går ud på at afskaffe.

Skab tillid mellem medarbejdere og ledelse

Der skal absolut være tillid til hinanden – ellers får ledelsen en lærergruppe, der kun gør det, der er eksplicit forventet og ikke mere. Lige så svær omstillingen er for lærerne, lige så svær kan den også være for lederne, hvis ikke man tør at give slip og have tillid til sine medarbejdere. Så det gælder om at finde den rette balance mellem tillid og kontrol.

Anerkend medarbejderne

Akkorder virker fint som motivationsfaktor til industrielle arbejdsopgaver. Men når vi har brug for udvikling og engagement, skal der noget andet til for at motivere. Det bli-

ver vigtigt, at man kan se en større mening med arbejdet. Man skal synes, at selve arbejdsopgaven er spændende, og man skal ikke mindst anerkendes for sin indsats. At

blive tiltroet en spændende arbejdsopgave kan være en meget stor anerkendelse. Men medarbejderne skal føle sig set, hørt og anerkendt af sin leder.

Lene Gonnens, uddannelseschef, EUC Nordvestsjælland
e-mail: lgo@eucnvs.dk