

Den personale-økonomiske tænkning

Vidste du, at når en folkeskolelærer bliver nedslidt og syg og går af,

- koster det ofte op til måske 100.000 kr. at rekruttere en ny lærer (annoncering og tidsforbrug til ansættelsesprocedure, indkøring etc.)
- 112.230 kr. i vikartimer i måske fire måneder inden den nye lærer er fundet
- sygedagpenge
- hertil kommer ”udgifter” forstået som lavere kvalitet i opgavevaretagelsen i indkøringsperioden for den nyansatte (som mangler erfaring og mange af de kompetencer ifht. børn og forældre, som er nødvendige)

Til gengæld koster det kun

- medarbejdersamtaler med den nedslidte lærer for at finde ud af, hvordan problemerne kan løses
- et jævnlige skulderklap, ændret arbejdstilrettelæggelse og synlig ledelse for at give læreren motivationen og lysten til at undervise tilbage
- meget lidt evt. at lade en lærer gå ned i tid

I vores dagligdag støder vi ofte på situationer, hvor vi skal gøre de økonomiske konsekvenser og alternativer op, når tingene omkring os slides ned og bryder sammen. Smadres en rude i huset, skal den udskiftes, da det er for dyrt i opvarmning at lade blæsten stå direkte ind i stuen. Får bilen en ridse, skal den lakeres, inden den rustner, og mekanikerregningen bliver for stor. Og bryder computeren sammen, ringer vi straks til hotline, fordi det er alt for dyrt i tid og dermed penge at skrive i hånden.

Fælles for de ovenstående ”regnestykker” er, at vi ikke kender den nøjagtige omkostning, hvis vi ikke udbedrer skaden. Men vi ved, den er stor. Derfor udbedrer vi.

Øvelsen er nem nok for os, når det gælder de fysiske ressourcer og ting, vi omgiver os med – selvom vi ikke kender den nøjagtige pris. Det skyldes, at vi uden problemer kan se for os, hvad ”laden-stå-til” vil betyde. Det er også svært at prissætte nedslidning, der findes på arbejdspladser. De menneskelige omkostninger er svære at måle og sætte tal på.

Regnestykkerne til venstre viser prisen på den passive personalepolitik og prisen på den forebyggende personalepolitik. Ingen af regnestykkerne er komplette, og de er begge fiktive. Der er for mange faktorer, vi ikke kan sætte ”pris” på.

Vi har forsøgt at sætte pris på de udgifter, vi kender til. Nedslidning giver først udgifter til sygedagpenge og udgifter til vikarer. På længere sigt er der udgifter til førtidspension og måske endda en fyringssag. Og endelig koster det dyrt at rekruttere en ny lærer i annoncering, tid til samtaler og tid til introduktion.

Personaleøkonomiske spørgsmål

Der er også andre faktorer, som vi ved koster på budgettet, men ikke er i stand til at sætte pris på:

Hvad koster for eksempel uroen i klassen og den eventuelt forringede undervisning, når en lærer med jævne mellemrum på grund af nedslidning er syg, og børnene skal have vikar?

Eller det dårlige arbejdsklima og måske øget sygdom, når de andre medarbejdere bliver stressede, fordi de skal løfte ekstra på grund af en syg kollega?

Hvad koster skolens dårlige omdømme?

Hvad koster det, at flere og flere forældre tager deres børn ud af skolen, fordi undervisningen ikke er god nok?

Hvad koster det, når det bliver sværere og sværere at rekruttere nye lærere?

Hvad koster indkøringsperioden af nye medarbejdere?

Og hvad koster det endelig i ledelsestid og spekulationer at få skolen tilbage på sporet igen?

Listen af de personaleøkonomiske konsekvenser ved den passive personalepolitik er lang og stadig ikke komplet. Og selvom vi ikke kan sætte tal på langt de fleste af konsekvenserne ved nedslidning, er der ingen tvivl om, at de tilsammen betyder, at det ikke kan betale sig at lade stå til.

Den forebyggende indsats vil altid være billigere. Den gode arbejdsplads giver mere kvalitet for pengene. Der skal derfor i tide tages fat om de problemer, der bidrager til nedslidning og sættes ind med det forebyggende arbejde, så lærerne ikke når at miste glæden ved arbejdet og motivationen for at undervise.

I hæftet *arbejdsrapirer* er en planche om den personaleøkonomiske tænkning.

Løsningen kan være at starte med en klar psykologisk kontrakt

Den psykologiske kontrakt er betegnelsen for de uskrevne forventninger, som arbejdspladsen og den ansatte har til hinanden. Alt det der ikke skrives ned i ansættelseskontrakten (opgaver, ansvar, succeskriterier, udviklingsmuligheder, karrierespørgsmål osv.), men som er mindst ligeså vigtige for ansættelsens succes. Det er typisk dårligt afstemte forventninger på det psykologiske plan, der er årsag til, at en medarbejder siger op eller bliver afskediget i utide.

Den psykologiske kontrakt er en meget afgørende del af et ansættelsesforløb. Og første linje „skrives“ i det allerførste møde, hvor ansøger og arbejdsplads får øje på hinanden. Jo mere præcist, arbejdspladsen udtrykker sine forventninger til en medarbejder, og jo mere præcist en ny medarbejders forventninger til arbejdspladsen afdækkes, jo større er sandsynligheden for, at forventningerne indfries, og at ansættelsen bliver en succes.

Og så er det vigtigt at huske på, at forventninger på det psykologiske plan er en dynamisk proces, der ændrer sig hele tiden. Jo mere åben og tryk kommunikationen er igennem hele ansættelsen - selv efter mange år i samme job - jo bedre er betingelserne for at jobbet og medarbejderen hele tiden matcher hinanden.

Den psykologiske kontrakt findes ikke kun mellem medarbejderen og ledelsen. Men i princippet mellem alle de mennesker medarbejderen arbejder sammen med på arbejdspladsen. På en folkeskole vil det sige mellem læreren og skoleledelsen, mellem læreren og forældre, mellem læreren og kollegerne og ikke mindst mellem læreren og børnene.

Folkeskolelærere peger i dag i store træk på de samme årsager til udbrændthed og nedslidning:

for mange udviklingsprojekter, ukoordinerede opgaver og bolde i luften

uroelige og krævende børn

krav og pres fra forældre

dårlig arbejdsplanlægning og for lidt indflydelse på egen arbejdsdag

manglende opbakning og anerkendelse fra ledelsen

ensomhed og usikkerhed særligt blandt de ældre og mangel på samarbejde mellem ældre og yngre

Når folkeskolelærere i dag oplever udbrændthed, kan det skyldes uklarheder i deres arbejde. Forventningerne til deres arbejde og relationerne til kolleger, ledelse, forældre og børn er ikke klart nok definerede. De psykologiske kontrakter er ikke forhandlet på plads.

Derfor vil åbenhed, dialog og en direkte og hyppig kommunikation være det første skridt i retning af et bedre arbejdsmiljø og et bedre arbejdsliv for mange lærere.

Bakkeskolens psykologiske kontrakter

Bakkeskolen er en specialskole for børn i alderen 6 til 13 år. Skolen har 20 ansatte, der består af lige dele lærere og pædagoger, der arbejder side om side i alle undervisningstimer. De ansatte på Bakkeskolen beskriver selv undervisningsmiljøet som meget udfordrende både rent fagligt og personligt, fordi børnene på skolen er mere krævende end på en almindelig folkeskole. Det har skabt en særlig samarbejdskultur, hvor åbenhed, tillid og tæt samarbejde er nødvendigt. Medarbejderne på Bakkeskolen stiller sig til rådighed med supervision og foredrag for øvrige lærere og pædagoger. Blandt andet om de pædagogiske metoder og erfaringer med at håndtere de vanskelige børn og om det tværfaglige samarbejde mellem pædagoger og lærere. Et punkt i Bakkeskolens formålsbeskrivelse er at virke som pædagogisk kraftcenter.

Kontrakten for skolen er klare fælles mål.

Om forventningerne til arbejdet:

»Vi kender vores opgave ret præcist på den her skole, og der er faktisk kun _____ een. Og det er, at vi skal have børnene til at trives og fungere, så de kan _____ vende tilbage til den almindelige folkeskole inden for 2 år. Vi står derfor _____ ikke overfor et hav af uklare og upræcise krav, som man ofte gør det i _____ almindelige folkeskoler. Det gør vores arbejde mere målrettet og meget _____ tilfredsstillende».

Kontrakten mellem kollegerne

Underviserne på Bakkeskolen er organiseret i teams på to eller tre. Der er altid minimum to undervisere til stede i en klasse. Det betyder, at lærerne underviser side om side og er vant til at kommentere og blande sig i undervisningen. Forestillingen om metodefriheden er derfor lagt på hylden. De er hele tiden tilskuere til de andres undervisning og ikke mindst konflikter med børnene og vænner sig hurtigt til også selv at have tilskuere. Opstår der konflikter og problemer, griber de ind i hinandens undervisning og hjælper. Det kræver en tillid og derfor en åbenhed. Og giver samtidig en stor trykthed i undervisningen.

Kontrakten er åbenhed og dialog.

Om samarbejdet mellem lærerne

«Vi kender ikke til de lukkede døre ind til klasselokalerne. Vi er altid flere undervisere i samme lokale og har derfor konstant et tredje øje på undervisningen. Derfor griber vi tit ind og blander os. Det giver en trykthed at vide, at man aldrig er alene med problemerne og de vanskelige unger».

Kontrakten med de nye lærere

Alle ansatte på Bakkeskolen er meget opmærksomme på skolens værdigrundlag. Når nye medarbejdere bliver ansat, fungerer de ældre kernemedarbejdere som kulturformidlere. De har ansvaret for at føre arbejdskulturen og værdigrundlaget videre. Underviserne kalder selv arbejdet på skolen for en slags mesterlære. Alle nye lærere forventes at have en lang indkøringsfase, og de bliver støttet og fulgt tæt i den første periode. Alle nye lærere kommer i en følorderning, når de starter, og der afholdes hyppige møder i teamene, så alle nyansatte bliver guidet og støttet igennem den første hårde periode.

Kontrakten er støtte og opbakning.

Om at være ny lærer:

«Alle ved, at man skal have støtte i den første periode for ikke at blive væltet omkuld og miste selvtilliden. Derfor får man at vide fra starten, at det nærmest forventes, at man beder om hjælp. Det giver en stor trykthed og en lettelse. Man ved, at man aldrig står alene og aldrig er bange for at indrømme, at man ikke kan klare en presset situation».

Kontrakten mellem de ansatte og ledelsen

Dialogen og kommunikationen mellem skolens ledelse og de ansatte er meget åben og direkte. Det betyder, at de gensidige forventninger er klare og kendte for alle. Medarbejderne giver udtryk for, at de er glade for at vide, at de har ledelsens fulde opbakning i deres daglige arbejde. Desuden at de føler sig anerkendt i deres arbejde. Og endelig at ledelsen er fleksibel og lydhør overfor deres ønsker, både privat og fagligt. Ledelsen giver udtryk for det vigtige i hele tiden at være opmærksom på de ansatte. Det vil sige hele tiden vide, hvordan de ansatte har det og så ofte som muligt give dem en personlig tilbagemelding på deres arbejde. Samtidig

viser ledelsen at den evner at skære igennem og træffe beslutninger, når det er nødvendigt. Og at være lydhør og lade medarbejderne selv komme til orde, når de ønsker det. Undervisningsmiljøet fungerer ikke, hvis der findes for mange skjulte konflikter.

Kontrakten er tillid og åbenhed.

Medarbejderne om kravene til ledelsen

»Det er tydeligt her, at vi har en meget stor opbakning fra ledelsen. Og det er vigtigt. Vi ved, at vi aldrig står alene med konflikter, og at lederen aldrig falder os i ryggen. Det giver en konstant sikkerhed. Ledelsen er samtidig meget large og fleksibel i forhold til vores private ønsker om fridage og feriedage. Det betyder, at arbejde og familieliv hænger sammen. Det gør igen, at man som medarbejder gerne strækker sig lidt længere. Vi ved, der bliver stillet store krav til os, og gør hvad vi kan for at levere et godt stykke arbejde. Der er med andre ord lang line på begge sider af bordet her på skolen».

Kontrakten mellem de ansatte og forældrene

Samarbejdet mellem forældrene og Bakkeskolen er meget tæt. Børnene på skolen har det ofte vanskeligt både fagligt og personligt, og det kræver en tæt dialog med forældrene. Forældrene får fra første skoledag at vide, at der stilles krav til dem, og at man fra skolens side forventer, at de tit møder op på skolen og bakker op om de pædagogiske tiltag, der igangsættes for deres børn. Omvendt får forældrene også at vide, at de gerne selv må stille krav og gå i tæt dialog med underviserne på skolen.

Kontrakten mellem underviserne og forældrene handler om gensidighed.

Om forholdet mellem lærere og forældre:

»En god forældrekontakt opnår man ikke bare gennem tyve minutters forældresamtale en eller to gange på et skoleår. Der skal meget mere til. Vi har hyppige møder med forældrene og gør også meget ud af, at vores samvær handler om andet end børnene og deres problemer. Vi laver også positive ting sammen uden for skoletiden. Hvis man vil have et godt forældresamarbejde, er man derfor nødt til at afsætte mere tid, end man sædvanligvis gør det i dag i folkeskolen».

Konkrete handlinger

De eksempler på konkrete forslag til handlinger, som er gengivet nedenfor, stammer fra skolerne i Horsens. Det betyder ikke, at resultaterne er specielle. Andre skoler kan lære meget af de løsninger, man har fundet på dagligdagens problemer. Det giver et bedre arbejdsmiljø og mindre nedslidning.

Problemelever, socialt og emotionelt

Lærerne oplever, at mange normløse børn giver en følelse af magtesløshed og usikkerhed.

Skolen foreslår:

Der skal opnås enighed om og være tydelig kommunikation af skolens normer for opførsel

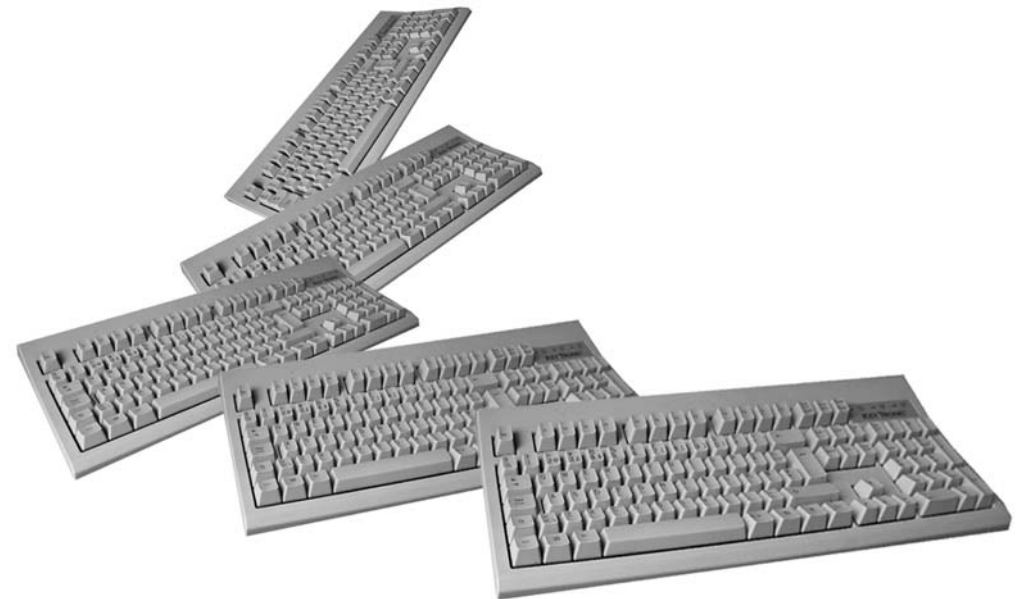
Forventningsfolder til alle forældre - endvidere må lærerne involvere klassens forældre - måske i form af forældrekursus - og skolens lærere må således påtage sig at være medspillere

Synliggøre problemet i lokalområdet

„Ambulancetjeneste“ til akutte problemer

Reelle tilbud til de normløse børn

Satse på tidlig indsats - samt gennemførelse i praksis - i forhold til bekymringsbørn





Personalepleje _____

Ledelsen skal satse på personalepleje/-udvikling

Der skal etableres personlig dialog fremfor kontakt via sedler - åbenhed er en vigtig faktor

Lederne må udvise større interesse for personalet og eleverne, så de ved, hvad der foregår

Der skal være opmærksomhed omkring arbejdet - at det gode såvel som det dårlige kommenteres

Intern kommunikation ledere og medarbejdere imellem

Ledelsesfunktionen _____

Et højt informationsniveau er vigtigt

Der bør være fast åbningstid på kontoret 4 dage om ugen, fordelt på ledelsen,

Endvidere må nogle af de eksterne opgaver fravælges til fordel for personalepleje

Omhyggelighed med vikardækningen

