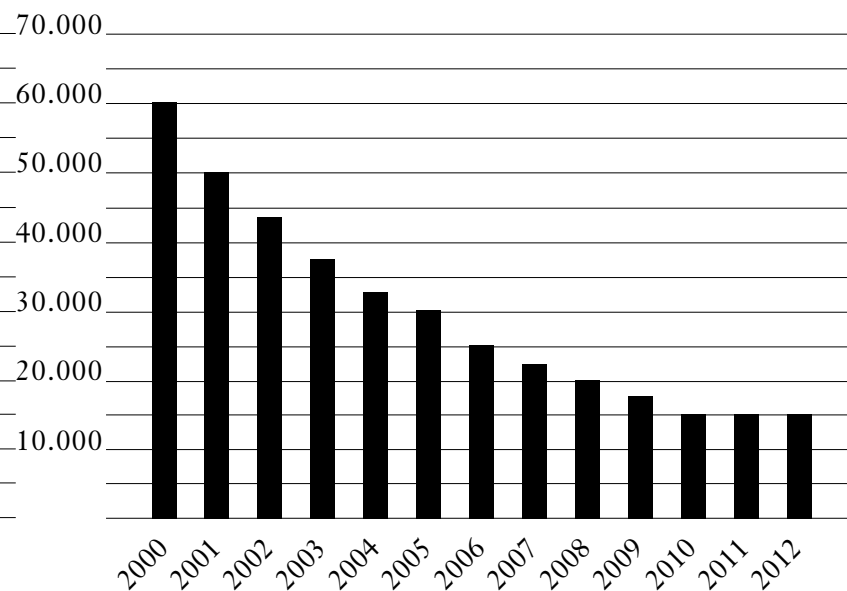


Det er ikke så svært

Folkeskolens udfordring

Folkeskolen står over for en stor udfordring i de kommende 10 år. Af de 60.000 lærere, der var ansat i 2000, er ca. 15.000 tilbage i 2010.



Historien om, hvordan man får tingene til at ske

På de fleste folkeskoler ved både ledelse og medarbejdere godt, at fremtiden byder på rekrutteringsproblemer. Om få år vil der mangle mange unge og ældre medarbejdere.

Blandt de ældre folkeskolelærere er problemet, at langt de fleste ønsker at forlade arbejdsmarkedet omkring 60-års alderen og altså flere år før den officielle pensionsalder.

Blandt de unge er tendensen i stigende grad den, at de hopper mere og mere rundt mellem forskellige jobs og meget hurtigt forlader en arbejdsplads, hvis ikke den lever op til deres forventninger.

I Horsens Kommune er der i dag 540 lærere. Over 30 procent af de ansatte på skolerne er over 50 år. Den skæve aldersfordeling vil inden for de næste 10 år resultere i arbejdskraftmangel. Derudover vil udskiftningen af størstedelen af lærerne i kommunen over de næste 10 år også betyde et tab af kompetencer og viden. Ingen kan i dag være i tvivl om, at noget må der gøres for at fastholde unge og ældre medarbejdere længere.

På nogle skoler rundt omkring i landet har man allerede taget alvorligt fat på problemet. Men på de fleste skoler er man ikke kommet langt endnu. Ofte fordi man ikke ved, hvordan man skal tage fat på diskussionen og få løst problemerne. Derfor strandede problemstillingen ofte.

Historien om Horsens Kommune og projektet Det Gode Arbejdsliv er en fortælling om, hvor lidt der skal til, før det faktisk virker. Hvor få oplevelser, der skal til for at åbne øjnene på både medarbejdere, skoleledere og topledelsen og starte en dialog og sammen løse problemet.

Læsevejledning

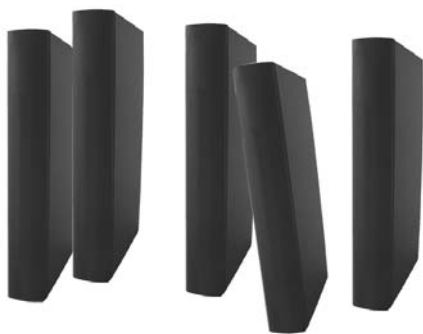
De seks pjecer fortæller tilsammen om proces, metode og resultater fra projektet Det Gode Arbejdsliv - og samarbejdet mellem skoleforvaltningen, personalechefen og alle medarbejdere på de 13 skoler.

I denne pjece *Det er ikke så svært* vil vi sætte fokus på hele processen i Horsens – om hvordan man kan få sat skub i tingene og vise vejen fra ord til handling.

De tre pjecer *Arbejdsplanlægning*, *De nyansatte lærere* og *Seniorsamtalen* fortæller om de konkrete handlinger, som ledere og medarbejdere på skolerne har valgt som løsninger på nogle af deres daglige problemer. Den femte pjece sætter fokus på *Personaleøkonomisk tænkning* – at det ikke kan betale sig at lade være med at tage udgangspunkt i dialog mellem ledelse og medarbejdere om udformning af en god personalepolitik.

Den sidste pjece, *Arbejdspapirer* er tænkt som inspiration og oplæg for samarbejdsudvalget, når der skal tages fat på processen. Den handler om faktuelle problemstillinger, om overvejelser inden man går i gang og om metodeforslag til processen.

Denne pjece – og de øvrige fem pjecer i samme serie – er tænkt som inspiration til både topledelse, medarbejdere og tillidsrepræsentanter. Pjecerne er et forsøg på at præsentere værktøjer og metoder. Og på den måde bidrage til en personalepolitik, en juniorpolitik og en seniorpolitik, der kan fastholde flere både yngre og ældre lærere.



Lidt historie

Projektet Det Gode Arbejdsliv blev sat i gang af FTF og KL i samarbejde. Målet var at udvikle seniorpolitiske redskaber og værktøjer, der kort og godt kunne gøre det sjovere for de ældre lærere at gå på arbejde. Og på den måde få flere af de mange, som har passeret de 50 år og kan gå på efterløn inden for de næste 10 år, til at blive lidt længere på arbejdsmarkedet.

Selv om Det Gode Arbejdsliv blev igangsat med de ældre medarbejdere som målgruppe, gik der ikke lang tid før det stod klart, at seniorpolitik ikke kan diskuteres løsrevet fra resten af personalegruppen og derfor fra resten af personalepolitikken. Både unge og ældre protesterer, hvis man deler personalepolitikken over. Det er en og samme ting. Selvom nogle af de yngre medarbejdere undrede sig til at starte med, fandt de hurtigt ud af, at det var nødvendigt og relevant, at de deltog.

Medarbejdere i centrum

Fra projektets start har én ting stået klart. Medarbejderne er dem, der bedst kan sætte ord på, hvordan de selv får et godt arbejdsliv. Mange steder handler det om at få åbnet for de diskussioner, som foregår i krogene alle steder. De ting, der bliver diskuteret ved kaffemaskinen eller efter møderne på vej hjem på cyklen. Mange af de problemer på en arbejdsplads, som man ikke regner med står til at ændre, for sådan har det jo altid været, men som man omvendt heller aldrig har diskuteret i det åbne. Medarbejderne kan tegne linjerne i en personalepolitik, der virker, og sætte ord på problemerne og formulere, hvad der skal til for at få arbejdsdagen til at fungere bedre.

Dialog skal bære projektet

Men medarbejderne kan omvendt ikke udrette det hele alene. Derfor har en anden afgørende forudsætning for et succesfuldt projekt været, at der kommunikeres konstruktivt og åbent fra begge sider af bordet. Topledelse, ledelse og medarbejdere skal kunne tale sammen i en åben dialog og være enige om processen og projektets mål.

Projektets grundlæggende metode

Projektets metode har været simpel

Start med at finde problemet.

Find dernæst ud af, hvad der sker, hvis ikke vi gør noget ved det.

Og bagefter hvordan vi kan løse det.

Rent teoretisk bunder metoden i aktionsforskning. Men under projektet fik den hurtigt tilnavnet *Find Troldens Navn* efter et norsk folkeeventyr, hvor indbyggerne i en landsby blev terroriseret af en trolde - og kun kunne fjerne den og dens ugeringer, hvis indbyggerne kunne gætte Troldens navn.

1. Hvorfor

Hvad er problemet

2. Diagnose

Hvor vigtigt er problemet?

3. Troldens navn

Forklaringer på problemets opståen?

4. Derfor

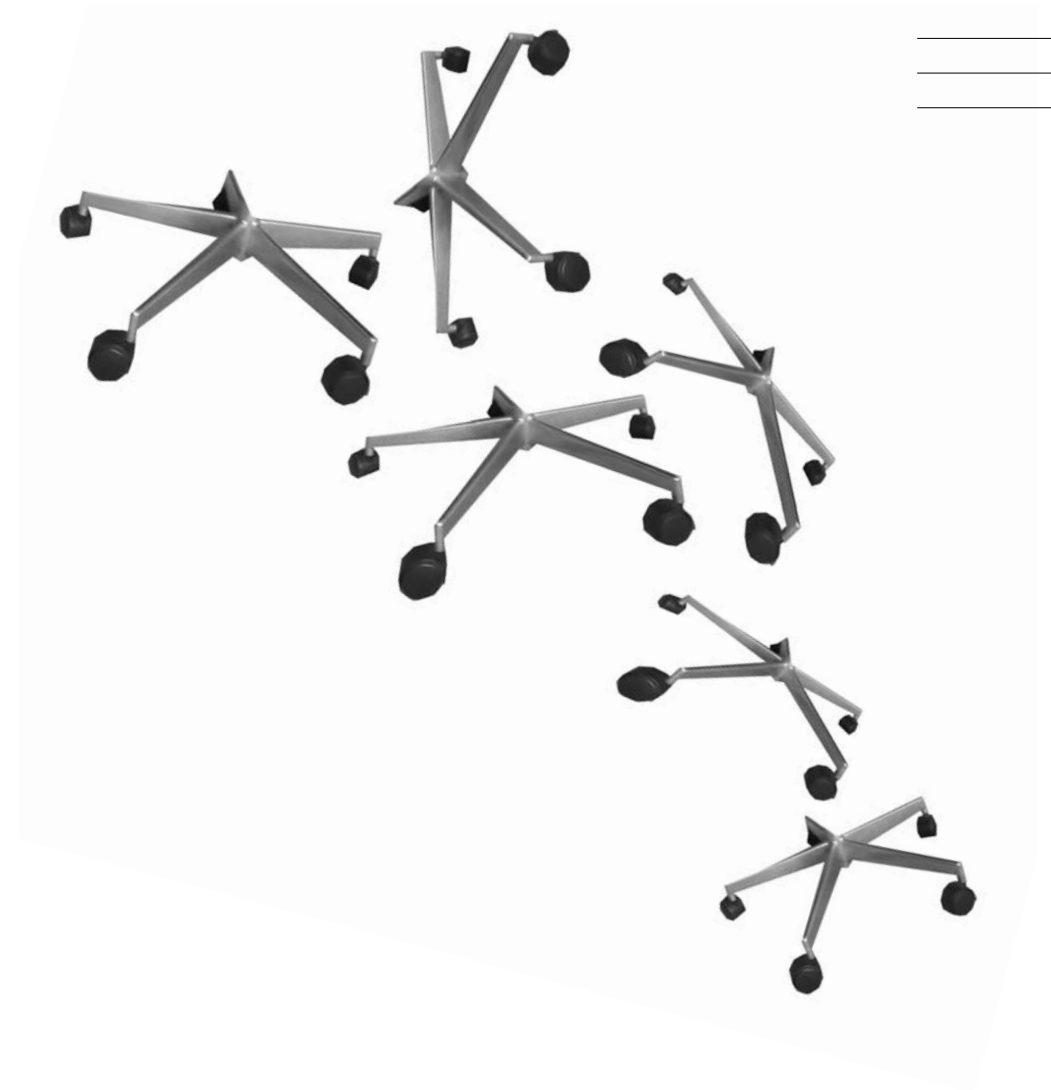
Ny tilstand

5. Hvordan?

*Hvordan løser vi problemet –
og uskadeliggør trolde*

6. Sådan

Konkrete forslag til handlinger



Første skridt - Arbejdsgruppen

Første trin i projektet var at nedsætte en arbejdsgruppe bestående af tillidsrepræsentanter, skoleledere, personalechefen, skolechefen og den pædagogisk-administrative konsulent i kommunen. Desuden deltog FTF og KL samt en ekstern konsulent som tovholdere på projektet i arbejdsgruppen.

Spørgeskemaundersøgelse

Som det første gennemførte arbejdsgruppen sammen med Lærerforeningen en spørgeskemaundersøgelse blandt alle 540 lærere i Horsens Kommune for at indkredse de centrale problemstillinger. Undersøgelsen fokuserede på følgende spørgsmål:

Hvorfor har du søgt job hos kommunen?

Vil du anbefale kommunen som arbejdsplads?

Har du overvejet at finde andet arbejde?

Hvad er et meningsfyldt job for dig?

Det psykiske arbejdsmiljø?

Hvornår vil du forlade arbejdsmarkedet?

Hvad kunne få dig til at blive længere?

Undersøgelsen viste blandt andet, at 88 procent af lærerne i kommunen mener, at deres arbejde er meget eller noget psykisk belastende. Og at 78 procent mener, at den største psykiske belastning er arbejdstempoet og tidspresset. 72 procent finder, at der er sket ændringer i deres arbejds-situation inden for de seneste 1 til 3 år, og at de mindre grad eller slet ikke har haft indflydelse på de ændringer.



Fokusgruppeinterview

Spørgeskemaundersøgelsen dannede afsæt for det næste trin i processen: et fokusgruppeinterview med lærere fra tre skoler. Her blev der sat fokus på de konkrete og bæredygtige forslag til handlinger. Een ting var gennemgående i alle interview - ældre lærere ønsker ikke at blive placeret i skånejobs. De vil bruges rigtigt og ikke skånes.

Fremtidsseminar

Et to-dages fremtidsseminar, hvor et antal medarbejdere og ledere deltog, afsluttede forløbet. Resultaterne fra både spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewene blev samlet og brugt som oplæg til de to dage, hvor temaet seniorpolitik og personalepolitik skulle diskuteres ud fra mere overordnede og generelle perspektiver og visioner. Det kom der i alt 12 konkrete forslag ud af, som arbejdsgrupperne på de tre udvalgte skoler sammen med forvaltningen herefter skulle arbejde videre med. De vigtigste forslag var:

Færre bolde i luften

Bedre arbejdsplanlægning

Samarbejde mellem unge og ældre

Mere efteruddannelse målrettes erfarne lærere

Ny ledelsesstruktur og personalepleje

Og dermed sluttede så det, der var forsøgsprojektet Det Gode Arbejdsliv. Erfaringerne fra projektet er samlet i rapporten *Seniorpolitik i praksis* udgivet af KTO, FTF og KL i 2001.

Fra forsøg til hverdag

Når forsøg gennemføres, opstår der altid en særlig opmærksomhed omkring dem. Dels bliver de ofte tildelt særlige økonomiske ressourcer, dels får forsøgene ofte en særlig opmærksomhed fra medarbejdere og ledere. Det gør, at de opnår gode resultater. Sådan gik det også med projektet Det Gode Arbejdsliv. Men netop denne opmærksomhed er tit også det, der skal til for at give plads til at udvikle metoder og værktøjer, der kan bruges af andre på længere sigt.

Så meget desto mere er det vigtigt, at man sikrer sig, at resultaterne fra forsøgsprojekter føres videre og ikke ender med at løbe ud i sandet. Det er vigtigt, at de værktøjer og de metoder, der nu er udviklet under særlige forhold, gives videre til andre. Spørgsmålet er, hvordan man får erfaringer fra pilotforsøg overført til hverdagen og givet eget liv.

På samme måde var det vigtigt i Horsens Kommune at sikre, at alle de 11 skoler i kommunen, der ikke havde deltaget i forsøget, fik gavn af resultaterne. Og derfor at alle medarbejdere og ledere fik lært metoden at kende, så de selv kunne arbejde med Det Gode Arbejdsliv ud fra de problemstillinger, der måtte gøre sig gældende for skolerne hver især.

Der blev derfor afholdt et to-dages seminar for samtlige ledere og tillidsrepræsentanter i kommunen med deltagelse af kommunens skolechef, personalechef og politikere.

Seminaret havde et primært formål: At bøje arbejdsmetoden Det Gode Arbejdsliv i neon. Det vil sige klæde medarbejdere og ledere så godt på, at de selv kunne gennemføre processen og metoden på deres egne skoler.

Ring i vandet

Ledere og tillidsrepræsentanter vendte tilbage på skolerne, nedsatte udviklingsgrupper, udvalg og forskellige fora afhængigt af, hvordan man ønskede at arbejde med Det Gode Arbejdsliv. Derefter handlede det om at bruge metoden til at få diskussionerne i gang blandt lærerne og ledere og finde troldens navn på alle skolerne.

På nogle skoler arrangerede udviklingsgrupperne særlige temaaftener og andre steder blev der organiseret selvstændige pædagogiske dage – det valgte skolerne selv. Men alle skoler arbejdede med metoden ”Troldens Navn”

Synlige og usynlige resultater

Resultaterne efter de 13 skolars arbejde med Det Gode Arbejdsliv er mangfoldige og meget forskellige.

På flere skoler viste det største problem sig at være de urolige børn og bekymringsbørnene, som lærerne følte, de havde svært ved at håndtere og følte afmagt overfor. En daglig kilde til udbrændthed og frustration. Problemet viste sig at være så udbredt, at Horsens Kommune med det samme iværksatte en indsats.

Her et halvt år efter gennemføres der et særligt kursus i at tackle bekymringsbørn i Horsens Kommune. Derudover er der igangsat et tættere samarbejde mellem kommunens specialskole, Bakkeskolen, og kommunens øvrige skoler. Målet er, at lærerne på Bakkeskolen skal fungere som „udrykningskorps“ og give sparring og støtte til lærerne i hele kommunen.

På en skole savnede lærerne fysiske arbejdspladser, hvor de kunne forberede sig. Problemet med de manglende arbejdspladser var med tiden vokset og havde givet frustrationer med lange ventetider og havde derudover bredt sig som ringe i vandet på andre områder. I en sådan grad, at det faktisk var svært at se kilden til problemet. Altså finde troldens navn. Diskussionerne tog langsomt fat, og på et tidspunkt blev det klart, hvad det handlede om. Hurtigt efter blev der etableret tre arbejdspladser, som blev placeret et roligt sted på skolen.

Der er som gennemgående temaer fra alle skoler blevet sat fokus på arbejdsplanlægning, nye lærere og seniorpolitik. Disse temaer er beskrevet i de 3 pjecer om *Arbejdsplanlægning*, *De Nyansatte Lærere* og *Seniorsamtalen*.

På andre skoler har resultaterne været mindre synlige. Nogle steder vil medarbejderne måske endda hævde, at det er blevet ved snakken. Men processen fortsætter, og hvad mange sikkert ikke kan se endnu, er at også de diskussioner, der bare „bliver ved snakken“, kan være med til at flytte bjerge.

På mange skoler kan holdningen til samarbejde og holdningen til ændringer være den største barriere for, at tingene kan ske. Derfor skal holdningen til, hvordan vi samarbejder og omgås hinanden, mange steder ændres fra grunden. Af samme grund kan det at få åbnet og sat skub i diskussionerne i sig selv være banebrydende og afgørende for, at tingene nogensinde bliver ændret. Og derfor har de mindre synlige resultater ofte lige så stor betydning, som de mere synlige.

Skabelsen af en god personalepolitik og det gode arbejdsliv kræver fokus på hele arbejdspladsen og alle medarbejdere, som det er forsøgt i Horsens Kommune. Det kræver samarbejde, gensidig respekt og anerkendelse af kvalifikationer og kompetencer. Og det er her, at dialogen mellem arbejdsleder, tillidsrepræsentanten og medarbejderne kan være med til at rive alderspyramiden ned og skabe attraktive arbejdspladser. Det gør de i Horsens.

