

Artikel i Danske Kommuner, 2014, nr. 13, side 42-45.

Blå bog

Tage Søndergård Kristensen er sociolog og dr. med. Han har forsket ved Københavns Universitet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Fra 2000-2008 var han professor i psykisk arbejdsmiljø. I dag er han selvstændig forsker og konsulent. Han har gjort en central indsats for psykisk arbejdsmiljø og for at sætte virksomhedens sociale kapital (tillid, retfærdighed og samarbejde) på dagsordenen.

Et skoleeksempel på en dårlig proces

En af eksperterne i psykisk arbejdsmiljø, Tage Søndergård Kristensen, giver dumpekarakter til de ministre, som på ultrakort tid har gennemført meget store omvæltninger i folkeskolen. De har forsynet sig mod al god viden om arbejdsmiljø og processer og drænet området for vigtig energi. Af Sidsel Boye, sib@kl.dk

Postvæsnet er den organisation, der umiddelbart falder Tage Søndergård Kristensen ind, når han skal give et kendt eksempel på en omstrukturering i stor skala, der er foregået i rimelig ro og orden efter en nøje planlagt proces.

Det kan altså lade sig gøre. Derfor undrer det ham som mangeårig forsker i psykisk arbejdsmiljø, at et par ministre har kunnet tabe processen med den ny folkeskole på gulvet med et brag.

– Der er lavet dårlige processer før, især på det statslige område med skattevæsnet, DSB, tinglysning og domstolene, men folkeskolen er i den grad en kerneopgave i den offentlige sektor, og der er ingen brændende platform, der gør, at det skal ske i løbet af det her forår. Men det har man lagt sig fast på under dække af et ord som normalisering.

Han mener, at der for lærernes vedkommende reelt er tale om hele fire reformer på en gang. Dels overenskomstindgrebet, dels skolereformen, og så er der det nye samarbejde med pædagogerne og endelig inklusionsdagsordenen.

– Jeg kan ikke rigtig mindes noget, der har været dårlige politisk håndværk end det her. Og når man ved, at processen er mindst lige så vigtig som resultatet, så kan det kun blive derefter, siger den erfarne underviser i arbejdsmiljø.

Han mener, at lærerne har et medansvar for miseren ved i for høj grad at have placeret sig selv på sidelinjen og gjort sig til ofre i en række sammenhænge.

– Man kan få det indtryk, at lærerforeningen lagde sig fladt ned foran damptrømlen, og den strategi har ikke været hensigtsmæssig. Det havde været godt, hvis de var kommet mere ind i kampen og havde været med til at sætte dagsordenen. Det skulle begge sider have tænkt på, siger Tage Søndergård Kristensen.

Den ideelle situation ville være startet med en samlet indsats, hvor parterne tog ejerskab.

– Det er ikke svært at forstå, at en forandring, der ikke giver mening, kommer til at gå skidt, hvis der ikke er et ejerskab, og hvis der samtidig er væsentlige modsætninger mellem ledelsen og lærerne. Eller mellem lærerne og pædagogerne. Der burde som udgangspunkt være en høj grad af tillid, samarbejde og ejerskab.

Når Tage Søndergård Kristensen skal vurdere, hvordan der ser ud rundt på lærerværelserne rundt om i landet, så trækker han på den erfaring han får som underviser på kurser i lærerforeningens regi. Kurserne handler om social kapital og der deltager en leder, en arbejdsmiljørepræsentant og en tillidsmand fra hver skole.

– Der er kolossal stor forskel på, hvor godt det kører på de skoler, der deltager. De steder hvor der er fod på, ser de rolige og glade ud. Men der er desværre mange steder, hvor man er mismodige og frustrerede.

Ejby Skole

Den ledelse, som skolerne har brug for, findes allerede på nogle skoler uafhængigt af den ny overenskomst, mener Tage Søndergård Kristensen. Det afgørende er, at der er tillid til, at man vil det samme.

– På Ejby Skole ved Middelfart kommer lederen ud i samtlige klasser i løbet af et år, og lærerne får coaching. Det er ellers noget lærere generelt har enormt svært ved, og er der mistillid er det svært for ledelsen at komme rundt og finde ud af, hvad der foregår i klassen. Og hvis man ikke kan komme i maskinrummet, kan man ikke være leder, siger han.

Tage Søndergård Kristensen mener, at mange skoler har en kultur, der er præget af manglende tillid og manglende samarbejde.

– Når man i teams diskuterer klasser og fag, er man tilbøjelig til at skjule de problemer man har, fordi det for eksempel er et nederlag ikke at kunne styre en klasse og skulle have hjælp til det. I det øjeblik man ikke kan videndele og spørge kollegerne til råds, så har man en dårlig kultur. Det er også et spørgsmål om kultur, når lærerne taler om, at de har travlt, og de så alligevel er dårlige til at videndele og til at lægge undervisningsmaterialer ud på nettet. Der går rigtig meget tid til spilde, hvis man starter forfra i stedet for at genbruge de gode forløb.

Søndergård Kristensens vurdering er, at det vil være svært at finde et lærerværelse, der møder fremtiden med entusiasme. Og det kan være katastrofalt for en branche, hvor engagementet er drivkraften.

– Engagement består af tre ting. Energi, dedikation og fordybelse. Mangler det, får man en dårlig lærer, og det uanset om vedkommende er formelt kvalificeret. Hvis alt for mange lærere har et lavt engagement, får du en skole, der ikke lykkes.

Løbet er kørt

Givet at løbet er kørt, opfordrer Tage Søndergaard Kristensen nu til, at parterne trækker en streg i sandet. For nu er det ude i kommunerne og på skolerne, det foregår. Det er her man skal klinke den proces, som ikke lykkedes på landsplan.

– Ude i kommunerne skal man i fællesskab igennem den øvelse, som lærerformanden og KL's forhandler skulle have lavet, nemlig at tage ejerskab og kommunikere det ud. Der er mange ting i det puslespil, som nu skal gå op, siger Tage Søndergaard Kristensen.

Hans egne kurser om skolernes sociale kapital peger i samme retning.

– Det er faktisk en nyskabelse, at lederne er med på de samme kurser som arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsmanden, og det er med til at give et fælles ejerskab. Hvis ikke de tre er enige, flytter tingene sig ikke.

(artikel slut) (side-elementer start)

SAGT OM

Tornerosesøvn

– Siden 1899 har vi i Danmark anerkendt arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet, og så er det forståeligt, hvis man godt 100 år efter er lidt utålmodig over, at den ikke er blevet implementeret i folkeskolen. Nogle arbejdsgivere må have sovet, når de har været 100 år om at opdage, at de er arbejdsgivere.

At bande i kirken

– Der er stort set ingen sammenhæng mellem pris og kvalitet i skolen. Så det handler om at holde stædigt fokus på kvaliteten og se på, hvad der lykkes, og ændre der, hvor der er dårlig undervisning. Men når man spørger skolerne, hvad de gør ved dårlig undervisning, så ser de på mig, som har jeg bandet i kirken. Svaret er, at de enten ikke gør noget ved det, eller at de slet ikke har dårlig undervisning hos dem.

Råben og skriften

– De, der har sat inklusionsdagsordenen, har i meget ringe omfang været ude og se, hvad det betød i praksis og iagttagelse, hvad der virkelig foregår. Mange steder oplever man råben og skriften, voldsom adfærd og ustandselige afbrydelser. Mange lærere er gået ned med stress, og mange børn har forladt folkeskolen på den baggrund, og det har ikke været klogt. Mantraet har været, at inklusionen vil lykkes, hvis blot læreren er klædt bedre på. Dermed havner aben igen på lærerens bord. Det er ikke rimeligt.

Mistillid og kontrol

– De fleste ledere har været lærere, og de to grupper er i samme fagforening. Derfor tror jeg, Finansministeriet har lavet en kontrolenhed, som de kalder et implementeringssekretariat, til overvågning af folkeskolereformen. Man har gjort det, fordi man er bange for, at ledere og lærere rotter sig sammen og måske går sammen med nogle af kommunalbestyrelserne om ikke at udføre reformen, som den var tænkt. Og måske har de lidt at have mistilliden i. For politikerne har tidligere vedtaget fælles mål, som ikke har smittet så meget af på skolens dagligdag. Det giver politikerne det indtryk, at skolerne gør, som det passer dem uanset hvad.

Skejby-eksemplet

– Flytningen af Aarhus Universitetshospital ud til Skejby er et eksempel på, at en proces godt kan gå godt, selv om den er besluttet politisk. Her har man været i gang i to-tre år, og man ser det som en chance for at få den arbejdsplads, man altid gerne har villet have. Det giver en enorm energi i en proces, at det ikke bare er et forbandet vilkår, som man er blevet pålagt af nogle snæversynede politikere.

Citat

– Politikerne har vundet en Pyrrhus-sejr. Det er den slags sejr, hvor der er tabere hele vejen rundt om bordet, og hvor modstanderen er så groggy, at der ikke er noget ved at vinde kampen.

Tage Søndergård Kristensen