

Indholdsfortegnelse

RESUME.....	3
PROBLEMFORMULERING.....	5
CASE BESKRIVELSE OG OK 13.....	6
GYMNASIET SOM ORGANISATION.....	6
HISTORISK UDVIKLING I GYMNASIET.....	7
OK 13.....	9
PROBLEMFORMULERING.....	12
CASEN.....	14
MODERNISERINGEN AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR.....	14
TEORIAFSNIT.....	17
INDLEDNING TIL TEORIAFSNIT.....	17
NEW PUBLIC MANAGEMENT.....	17
NPM SOM BEGREB.....	17
NPM SOM GLOBAL REFORMBØLGE.....	18
TEORETISK BESKRIVELSE AF NPM.....	19
DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT.....	25
OPSUMMERING.....	26
UNDERSØGELSESDSIGN.....	27
VALG AF METODE.....	27
VIDENS SYN.....	28
DET KVALITATIVE SEMISTRUKTUREREDE FORSKNINGSINTERVIEW.....	30
EKSISTERENDE SPØRGESKEMAUNDERSØGELSER.....	33
CASESTUDIET.....	34
OPERATIONALISERING.....	38
ANALYSE.....	42
ANALYSE.....	42
LEDELSEN.....	43
LÆRERNE.....	48
LÆRER 1.....	48
LÆRER 2.....	51
LÆRER 3.....	54
TILLIDSREPRÆSENTANT.....	55
OPSUMMERING AF INTERVIEWS.....	57
SPØRGESKEMAUNDERSØGELSER.....	58
SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE LÆRERE.....	58
SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE TILLIDSREPRÆSENTANTER.....	61
OPSUMMERING SPØRGESKEMAUNDERSØGELSER.....	63
AFRUNDING ANALYSE.....	64
KONKLUSION.....	66

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

<u>PERSPEKTIVERING.....</u>	<u>67</u>
<u>LITTERATURLISTE.....</u>	<u>71</u>
<u>LINKS TIL HJEMMESIDER.....</u>	<u>72</u>
<u>BILAG.</u>	<u>73</u>

Resume.

During the last 3-4 decades, there has been an on going reform process within the Danish public sector. A process where efficiency has been at the centre of attention. Like the rest of the public sector, Danish high schools are forced to make budget cuts and efficiency improvements, and in 2013 an agreement was made between the two parties of the labour market. The negotiation process of this agreement was characterized by an uneven power position. The employer and the State had a strong position, and the employees a weak one. The employees were therefore forced to settle with an agreement, which was supported by less than 15% of the employees.

Due to the agreement, the working conditions for high school teachers changed. Some schools decided to implement time registration and some even decided that the teachers had to do their preparation for classes at school, which lead to less flexible working conditions for the teachers.

The research work in this study will examine, **if the relationship between High School Leaders and High School teachers has been affected due to the implementation of the working condition agreed in 2013.**

Where trust is the central concept and is defined by Rousseau as:

"Trust is a State of mind, where you accept your own vulnerability depending on positive expectations of the behaviour and intend of another person."

I see the working conditions agreed in 2013 as a product of the New Public Managements (NPM) impact on Public Administration. NPM is a variety of different approaches to Public Management that all finds inspiration in the Private Sector Management theory. The Principal-Agent theory is based on economical assumptions and states that the employee will take advantage of the asymmetric distribution of information to promote the maximizing of their personal outcome. To prevent this, leaders must introduce control systems. In human resource management you find an opposite view of the employee. If you show them trust and grant them responsibility, they will respond with an increase in motivation and improve their performance.

I have planned and carried out a case study in a Danish high school, where I interviewed six individuals. The Principal, the Vice-Principal, three teachers, and the Union Representative. This case study showed that the leaders of this particular high school had chosen a "soft"

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

version of the implementation. They had chosen to show their teachers support and trust by not implementing any control systems. This resulted in a stabile trust relationship between Teachers and the Management of the School. The Teachers understood, that the Management was under pressure to make a more implementation, but choose a version that was as close to the already established system as possible. The way the Management act is close to the fundamental ideas of Human Resource Management, and aligned with the theory, facilitated a relationship of trust between Leaders and Teachers. With the analysis of two existing questionnaires I have tried to make a broader perspective by comparing my case study results with quantitative results. In the questionnaires I find indications that relate to an implementation based on more control of the Teachers, which result in a general breakdown of mutual trust between Teachers and Leaders.

One of the consequences in the way the implementation is conducted, is that it produce an incitement for Teachers to seek Schools with a “softer” implementation. This is apparently not only affecting newly educated Teachers, but also Teachers at Schools with a more ridged implementation. This could potentially mean, that for some High Schools it would become so difficult to recruit teachers, that they are forced to make a “softer” implementation.

Problemformulering.

Pr. 01.08-2013 trådte den nye overenskomst for Gymnasieskolen i kraft. Med den ophørte alle aftaler om forberedelsestid, tidsforbrug i forbindelse med eksamener, opgaveretning etc. Arbejdstiden skal aftales lokalt på de enkelte gymnasier. Undervisningsministeriet beskriver den nye arbejdstidsaftale som en "normalisering" på linje med andre offentlig ansatte akademikere.

Overenskomsten kan ses som en forlængelse af den reformbevægelse, der har præget skiftende regeringer siden New Public Management kom frem i starten af 80'erne. New Public Management (NPM) er et samlende begreb for flere udviklingstendenser i den offentlige forvaltning. Overordnet har NPM to hoved fokusområder: markedsorienterede styringsmekanismer i den offentlige sektor (konkurrence på markedslignende vilkår) og ledelsesstrategier, der sikrer bevægelse fra offentlig forvaltning mod offentlig ledelse. Den offentlige leders opgave skifter fra at være præget af administration af regler, bureaukrati og stabilitet til innovation, proaktivitet, forandring og grænsesøgen.¹ Ledelsesteoriene i NPM giver input til hvordan offentlig ledelse skal eksekveres, men hvilke konsekvenser har implementeringen af NPM?

Fra Gymnasielærerne har der været massiv modstand og utilfredshed med den nye overenskomst. En spørgeskemaundersøgelse fra "Gymnasieskolen" viser en markant stigning i utilfredsheden med ledelsen på gymnasierne og lærerne føler stor utilfredshed med deres rektorer.² Der har gennem overenskomstprocessen været markant modstand mod overenskomsten fra lærernes side, og da overenskomsten kom til urafstemning stemte 85% nej. Overenskomsten for gymnasielærerne blev alligevel en realitet, da den indgår i et aftalefællesskab med andre akademikere i Akademikernes Centralorganisation (AC).

¹ Greve, Carsten. Offentlig ledelse. Teorier og temaer i et politologisk perspektiv. 2. Udgave. 2009. S. 29.

² <http://gymnasieskolen.dk/efter-ok-13-lærere-mere-utilfredse-med-ledelsen>

Samtidig mener den tidligere formand for Gymnasieskolernes Lærereforening Gorm Leschly i hans formandsberetning fra 2013, at lærerne bliver mødt med mistillid, manglende forståelse og "fordi jeg siger det"-argumentation fra rektorernes side.³

Case beskrivelse og OK 13.

Det følgende afsnit vil indeholde en historisk gennemgang af udviklingen i gymnasiet for at kunne forstå den kontekst, som samarbejdsrelationen mellem ledere og lærere udspiller sig i, og en nærmere gennemgang af OK 13.

Gymnasiet som organisation.

Gymnasiet som organisation må betegnes som fagprofessionelt, hvilket betyder at faglige argumenter traditionelt har forrang for bureaukratisk eller organisatorisk argumentation. Lærerne er med en lang formel uddannelse og højt fagligt og specialiseret niveau at betegne som professionelle med komplekse arbejdsopgaver. Undervisning kræver fornemmelse og viden om fagets logik kombineret med elevernes psykosociale- og lærings kompetencer. Dette gør det hensigtsmæssigt med et vist arbejdsmæssigt råderum, hvor læreren kan lave en faglig kontekstafhængig vurdering.⁴

Et andet kendetegn ved gymnasiet som fagprofessionel organisation er en vis stabilitet i opgaven, og derved muligheden for at optimere over tid og gentagelser. Undervisningsforløb vil typisk være bedre 3. gang end 1., og rutiner bliver derved en forudsætning for at fagligheden kan få lov til at udfolde sig.

På baggrund af dette vil forandringer alt andet lige være problematiske for gymnasiet som organisation, da de både kan komme på tværs af lærernes faglige råderum og bryde rutiner. Forandringer vil derfor typisk blive mødt med argumenter om, at det vil gå ud over den faglige kvalitet. Man kan altså finde modsætninger i politisk fastsatte organisatoriske mål og de enkelte fags professionelle fornuft.⁵ Dette spiller naturligvis sammen med den

³ <http://www.gl.org/omGL/organisation/Repraesentantskabet/Sider/Formandens-beretning-2013.aspx>

⁴ Damberg og andre. "Gymnasiepædagogik", Hans Reitzels forlag. 2. udgave, 2013, s. 670

⁵ IBID s. 670-671

målkompleksitet man finder i den offentlige kontekst, og som muliggør en diskussion af prioriteringen af omkostningseffektivitet, fagligt niveau og tidsvarende undervisning.

Historisk udvikling i gymnasiet.

I en beskrivelse af det nuværende gymnasium er det relevant at starte et historisk tværsnit i 70'erne. Med gymnasireformen i 1971 skifter gymnasiet fra at være et faggymnasium med vægten på paratviden til et dannelsesgymnasium med vægt på fagenes metoder og elevernes evne til at arbejde med stoffet.⁶ Politisk arbejdede Socialdemokratiet og venstrefløjen mod en 12-årig enhedsskole efter svensk forbillede, hvor social udligning gennem uddannelse var en målsætning. Tanker man stadig genfinder med den nuværende regerings ambitioner om ungdomsårgangenes uddannelsesniveau.

Med regeringsskiftet i 1982 og Bertel Haarders indtog i undervisningsministeriet kommer den anden side i undervisningspolitikken i vælten. Fagligheden skal prioriteres. Man har eliteskolen overfor den brede ungdomsuddannelse. I 1988 bliver valggymnasiet en realitet med langt større muligheder for at sammensætte et skema af forskellige fag for eleverne. Den fagpolitiske kamp resulterer i ambitiøse fagbilag, der kan sammenlignes med universiteternes bifag.⁷

Samtidig sker der organisatoriske forandringer, der ligger i tråd med NPM's indtog i den offentlige sektor. I 1986 bliver gymnasiet decentraliseret fra staten og til amterne.

Rektorerne på gymnasiet får øget personale og budgetansvar, samtidig med at økonomien stiller krav om besparelser, så væksthastigheden i den offentlige sektor begrænses.

Effektivisering og produktivitet bliver stærke konkurrenter til fagligheden som målsætning.

Rektorerne begynder dermed at opleve et skisma mellem interne og eksterne krav. I forsøget på at tilpasse og udvikle organisationen vinder personalepolitik og medarbejdersamtaler frem med Human Ressource Management og organisationsudvikling som teoretisk inspiration. Mål og rammestyring som redskaber passer fint med den samtidige decentralisering af implementeringsansvaret og centralisering af fastsættelse af målsætninger.⁸

⁶ IBID s. 33

⁷ IBID s. 34

⁸ Klausen, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. L&R Business 2001. S 63.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Lærerne oplever i starten af 90'erne et dilemma mellem de ambitiøse faglige krav og den brede rekruttering, et dilemma, der stadig er aktuelt for gymnasiet. Dette starter store udviklingsprojekter med undervisningsdifferentiering som løsning på ovenstående krydspres. Lærerrollen bliver redefineret og de faglige kvalifikationer er nu nærmest underforståede frem for at være centrale, mens anvendelsen og formidlingen af fagligheden i den pædagogiske kontekst kommer i centrum. En professionalisering, der også ligger i forlængelse af NPM tankegangen.⁹

Udviklingsprogrammet for de gymnasiale ungdomsuddannelser (1999) der med inspiration fra OECD's tanker om kompetencer og livslang læring arbejder med lærerteams, projektorienteret undervisning (igen) og forsøg med forskellige evaluering og eksamensformer baner vejen for den store gymnasireform i 2005. Udviklingsforsøgene er så ambitiøse, at ca. en tredjedel af alle gymnasielærere deltager! Udviklingsforsøgene kører videre i *det virtuelle gymnasium*, hvor brugen af IT i informationssamfundet er på dagsordenen. Resultatet bliver studieretningsgymnasiet i 2005. Eleverne får færre valgmuligheder til gengæld for at de tværfaglige samarbejdsmuligheder opprioriteres. Transparens kommer i fokus med offentlige tilgængelige studieplaner og obligatoriske evalueringskriterier. Denne øgede åbenhed giver ledelsen bedre muligheder for strategisk topstyret ledelse – helt i tråd med NPM's mantra om at lade lederne i det offentlige lede i stedet for at administrere.

I 2008 indføres taxametersystemet endelig også for gymnasiet. I den offentlige sektor har man siden 90'erne forsøgt at integrere markedsmekanismerne som styringsredskab. Styringen af serviceudbuddet skal bestemmes af efterspørgsel og konkurrence på markedsvilkår skal sikre effektiviteten, da konkurrencesituationen mellem forskellige gymnasier i det samme område skal presse gymnasierne i opgave løsningen. Styringsmekanismerne flytter således i nogen grad fra det politiske og bureaukratiske over i markedet hvilket taxameterordningen eksemplificerer.¹⁰

⁹ Damberg og andre. "Gymnasiepædagogik", Hans Reitzels forlag. 2. udgave, 2013, s. 36

¹⁰ Klausen, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. L&R Business 2001. S 64

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Gymnasiet er altså gennemgået en udvikling gennem de seneste ca. 30-35 år har været præget af NPM tankegangen og man kan derfor betragte OK 13 som en fortsættelse af denne udvikling.

OK 13.

Gymnasielærerne er organiseret i Gymnasieskolernes lærerforening (GL) og havde i forhandlingsforløbet op til OK 13 Gorm Leschly som formand. På den anden side af bordet er staten repræsenteret af Moderniseringsstyrelsen. GL er ikke selvstændig part i overenskomstforhandlingerne, men en del af forhandlingsfællesskabet (AC), som forhandler for akademikere med en lang videregående uddannelse, der er ansatte i det offentlige. Samtidig bliver nogle generelle forhold forhandlet af Centralorganisationernes Fællesudvalg. AC sidder dermed og forhandler den største del af en fælles overenskomst, mens GL kun forhandler nogle få specifikke gymnasierelevante punkter.¹¹ Resultatet af overenskomstforhandlingsforløbet bliver således en fælles AC overenskomst, som 85% af gymnasielærerne stemmer imod.

Når man sammenligner OK 11 og OK 13 ligger de største forskelle indenfor følgende områder:

1. Forberedelse
2. Arbejdstid
3. Tidsregistrering
4. Løn

Ad 1: I OK 11 er det fuldstændigt klarlagt på formel hvor meget forberedelse den enkelt undervisningstime udløser:

(Lærerens årlige undervisningstimetotal ÷ 30 pct. af lærerens årlige undervisningstimetotal) 1,33 time.*

Forberedelsestiden til de 30 pct. af lærerens årlige undervisningstimetotal aftales lokalt, idet der tages hensyn til bl.a. undervisningsformer, lærerroller, erfaring mv. Procenten kan forhøjes ved lokal aftale¹²

¹¹ <http://gymnasieskolen.dk/ok-13-begyndere>

¹² <http://www.gl.org/loenogans/overenskomst/Documents/OK11%20GL.pdf>

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

I den nye overenskomst fra 13 er arbejdstidens opdeling i undervisning, forberedelse og opgaveretning ophævet. Der skal mellem ledelsen og medarbejderen forhandles en individuel arbejdsaftale på plads.¹³ Man går altså fra ret stringente centralt fastlagte bestemmelser af forholdet mellem undervisningen og forberedelse og til helt åbne arbejdsforhold, der skal defineres af lederen og læreren imellem. Hvordan dette implementeres i praksis er i høj grad op til ledelsen af den enkelte gymnasium, og der er da også store forskelle på, hvordan de forskellige rektorer har grebet det an.

Ad 2: En gymnasielærer samlede arbejdstid er ligesom på resten af arbejdsmarkedet fastlagt til 1924 timer årligt inklusiv 5 ugers ferie, 5 søgne/helligdage og 5 feriefridage. Hidtil har arbejdstiden været opgjort gennem en lang række akkorder, der tilsammen dækkede hele arbejdsområdet delt op i undervisning, forberedelse, opgaveretning, møder, studieturer etc. Efter implementeringen af OK 13 skal arbejdstiden opgøres gennem en løbende tidsregistrering. Arbejdstiden er den samlede tid på arbejdspladsen inklusiv pauser og mellemtimer samt evt. forberedelse andre steder end arbejdspladsen.¹⁴

Ad 3: Tidsregistreringen skal ske løbende og opgøres på basis af skoleåret. Dette er aftalt mellem parterne i OK 13. Det er kun samlet arbejdstid der registreres, der skelnes altså ikke længere mellem forskellige opgaver. Hvis man gennem tidsregistreringen finder ud af, at man ikke kan nå sine arbejdsopgaver, er det lærerens pligt, at gøre ledelsen opmærksom på dette. Så må ledelsen tage stilling til, om der skal prioriteres anderledes, om der skal tages opgaver fra læreren, eller om der skal aftales overarbejde. Det er ledelsens ansvar løbende at følge med i den enkelte lærers tidsregistrering.¹⁵

Ad 4: Lønmæssigt betyder OK 13 at den centralt fastsatte startløn stiger fra 30.600.- Dkr/måned til 31.864.-Dkr/måned. Slutlønnen stiger fra 38.510 til 41.420.-Dkr/måned altså

¹³ IBID, s. 22

¹⁴http://www.gl.org/loenogans/overenskomst/OK13haandbog/Sider/Introduktion_til_OK13-arbejdstid.aspx

¹⁵ IBID

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

en lønstigning på mellem 3 og 7,5%, hvilket er noget over den generelle lønudvikling. Nogle forskellige løntillæg bliver omstruktureret og lokalt aftalte tillæg kommer oveni.¹⁶

Finansministeriet har lavet et fakta ark, hvor de argumenterer for deres holdning til OK 13 for gymnasieskolen. Deres hovedpointe er, at de forhenværende arbejdstidsregler var meget ufleksible, hvilket havde en længere række uheldige konsekvenser. Lederne i gymnasieskolen havde ingen mulighed for at prioritere lærernes arbejdsindsats, der tages dermed ikke hensyn til lærernes kompetencer og erfaring, fagets karakter, holdets ressourcer, undervisningsmidler, etc. Det betyder fx, at nyuddannede og erfarende lærere får lige meget forberedelsestid, lærernes produktivitet er konstant. Man får fuld forberedelsestid, selvom man har flere af de samme hold og kan genbruge forberedelsen.¹⁷ Man mener altså, at forberedelsestiden tildeles uretfærdigt og uhensigtsmæssig. Desuden bryder akkordsystemet med ledelsens ledelsesret til at anvende arbejdskraften, som den finder hensigtsmæssig.¹⁸

På lærersiden har overenskomsten mødt markant modstand. Ifølge Gymnasieskolernes Lærerforenings formand Gorm Leschly's formandsberetning fra 2013 handler OK 13 ikke om, at forberedelsestiden skal omstruktureres, men om at lærerne slet og ret skal arbejde mere. Ifølge Gorm Leschly har regeringens strategi været at skabe en almengyldig diskurs, at gymnasie (og folkeskole-) lærerne arbejdede alt for lidt. Et indiskutabelt faktum, der ikke kan gradbøjes.¹⁹ Dette har været en del af en strategi, hvor man ikke har ønsket reelt at forhandle overenskomst, men har haft lovindgreb i baghånden i tilfælde af konflikt. Diskursen har så været brugt til at sikre, at folkestemningen ikke vendte sig mod regeringen til fordel for gymnasie og folkeskolelærerne. Han mener, at han har stået med valget imellem en lockout, hvor gymnasielærerne ikke havde fået noget som helst, og den indgåede overenskomst med de lønstigninger den indeholder.²⁰

¹⁶ <http://gymnasieskolen.dk/det-betyder-den-ny-overenskomst-din-løn>

¹⁷ http://www.modst.dk/ServiceMenu/Nyheder/Nyhedsarkiv/OEkonomistyrelsen/~/_media/OK13/Faktaark.ashx

¹⁸ IBID

¹⁹ <http://www.gl.org/omGL/organisation/Repraesentantskabet/Sider/Formandens-beretning-2013.aspx>

²⁰ IBID

Desuden argumenterer Gorm Leschly for, at den måde regeringen, finansministeriet, moderniseringsstyrelsen og i sidste ende rektorer og ledere på gymnasiet agerer på, skaber en mistillidskrise parterne imellem.²¹

Overenskomstprocessen har været præget af to parter, der har befundet sig langt fra hinanden, som har defineret målsætninger og resultater forskelligt og som har stillet spørgsmålstejn ved hinandens hensigter i forløbet.

Problemformulering.

Ud fra ovenstående har jeg den antagelse, at mistilliden mellem lærerne og lederne i gymnasieskolen er blevet større efter OK 13, hvilket jeg bygger følgende problemformulering på:

Hvordan påvirker implementeringen af OK 13 i gymnasieskolen tillidsforholdet mellem lærere og ledere?

Begrebet tillid bliver her et helt centralt begreb, og skal derfor defineres og kommenteres nærmere. I et teoretisk perspektiv er tillid ofte (Bourdieu, Putham, Woolcock) kædet sammen med begrebet social kapital, da tillid netop er en central del af definitionerne på social kapital. Putham definerer social kapital således:

"Social kapital er de træk ved en organisation, fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde til det fælles bedste".²²

Social kapital og tillid mellem aktører bliver derved vigtigt i en organisation, hvis den skal agere effektivt, for eksempel i forhold til at implementere en overenskomst med ændringer af den daglige arbejdsform. I et makro perspektiv har Putham brugt begrebet social kapital til at forklare effektivitetsforskellene mellem nord og syd-Italien i den offentlige administration, med de øgede transaktionsomkostninger, som lav social kapital medfører.

Det danske samfund er generelt præget af at være et af de samfund i verdenen, hvor mennesker har mest tillid til hinanden. Ligeledes er det danske arbejdsmarked præget af gode

²¹ IBID

²²Olesen, Gylling Kristian o. a. "Virksomhedens sociale kapital", Hvidbog, Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, 01.10.2008. s. 29

samarbejdsrelationer bygget på tillid medarbejdere og ledelse imellem.²³ Den høje sociale kapital i de nordiske lande er en medvirkende forklaring på landenes forholdsvis høje konkurrenceevne på trods af et højt skattetryk og dyr arbejdskraft.²⁴ Tillid mellem ledelse og medarbejdere har altså både betydning for en organisations effektivitet og for et lands samlede konkurrenceevne.

I hvidbogen "Social kapital i virksomheden" bruger man Rousseau's definition af tillid:

"Tillid er en tilstand hvor man accepterer egen sårbarhed på baggrund af positive forventninger til en anden persons hensigter eller opførsel"²⁵

Denne definition adopterer jeg i denne opgave, da accepten af sårbarhed inkorporerer magtrelationen mellem ledelse og lærere, der findes på et gymnasium. På den ene side er magtrelationen naturligvis asymmetrisk, da ledelsen har ledelsesretten og dermed den formelle magt. Men medarbejderne er ikke uden indflydelse, og specielt i en implementeringsproces findes der mange muligheder for at obstruere processen for medarbejderne.²⁶

Yderligere operationalisering af tillid som begreb findes i operationaliseringen i metodeafsnittet.

OK 13 for gymnasieskolerne kan sammen med OK 13 for folkeskolen ses som et led i den nuværende regerings reformation af den offentlige sektor. Fælles for de to overenskomster er, at overenskomstforhandlingerne har været præget af et magtpolitisk overtag hos arbejdsgiverne, som tilnærmelsesvis har dikteret de nye overenskomster, hvad enten det har været gennem fredelige forhandlinger eller åben konflikt. Med det nuværende politiske klima og støtte til arbejdsgiver siden er det en relevant mulighed, at tendenserne fra de to lærer overenskomster vil brede sig i den offentlige sektor. Derfor er det relevant at undersøge hvilke konsekvenser sådanne ledelsesstrategier har for samarbejdsrelationen de implicerede parter imellem, en erfaring der vil være interessant for alle, der bliver berørt af NPM ledelsesstrategier.

²³ IBID s. 39

²⁴ IBID s. 30

²⁵ IBID s. 47

²⁶ IBID s. 48

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Formålet med undersøgelsen vil være, at drage erfaring af den hidtidige implementeringsproces og prøve at identificere problemfelter og succes'er i implementeringen af NPM inspireret ledelsesstrategi. Målet for projektet bliver derved at konkretisere erfaringer med implementering af NPM. Undersøgelsen vil dermed dels blive eksplorativ i den forstand, at jeg vil undersøge hvordan implementeringen er udført, og dels normativ da den også vil indeholde en bedømmelse af reelle udførte måder at håndtere implementeringsprocessen på.

Casen

Undersøgelsen vil være et casestudie, hvor et gymnasium vil blive udvalgt og undersøgt nærmere. Konteksten er moderniseringen og effektiviseringen af den offentlige sektor. NPM giver et teoretisk perspektiv på denne modernisering, og OK 13 i gymnasieskolen vil blive set som et udtryk for implementering af NPM i den offentlige sektor. Mere specifikt vil undersøgelsens problemstilling omhandle tillidsrelationen mellem ledelse og lærere i gymnasiet. Dette er interessant, fordi der er et teoretisk modsætningsforhold mellem den økonomisk inspirerede del af NPM og den mere sociologiske/psykologiske inspirerede del. Samtidig er der både i artikler og spørgeskemaundersøgelser tegn på en øget mistillid parterne imellem. Gennem interview vil undersøgelsen forsøge at afklare konsekvenserne af OK 13 for tillidsforholdet.

Moderniseringen af den offentlige sektor.

Hvis vi kigger nærmere på den danske historiske kontekst for ledelse og administration i den offentlige sektor så har Kurt Klaudi Klausen en opdeling i 4 forskellige reformstrategier, der kendetegner hver sit årti fra 70'erne og frem med hver deres fokus på ledelsesopgaven. NPM kan altså ses som en del af en længere/permanent reformproces i den offentlige sektor. Relevansen af historikken ligger i argumentet, at forståelserne fra fortiden lever videre i nutiden, at forskellige forståelser godt kan være aktuelle samtidigt, at reformerne er gennemførte og dermed implementerede også kognitivt. Man kan sige, at reformperioderne ikke rigtig stopper, men bliver suppleret med nye tiltag.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

I 70'erne er den offentlige sektor kendetegnet ved decentralisering fra staten til amter og kommuner. Ansvar og arbejdsopgaver bevæger sig denne vej primært som et resultat af kommunalreformen a 1970. Samtidig vokster den offentlige sektor kraftigt specielt med kvindernes indtog på arbejdsmarkedet.²⁷

Den anden reformperiode, 80'erne, sker decentraliseringen fra staten, amter og kommuner til institutioner. Lederne af institutioner får øget personale og budgetansvar, samtidig med at økonomien stiller krav om besparelser, så væksthastigheden i den offentlige sektor begrænses. Effektivisering og produktivitet bliver stærke konkurrenter til fagligheden som målsætning. Lederne begynder dermed at opleve et skisma mellem interne og eksterne krav. I forsøget på at tilpasse og udvikle organisationen vinder personalepolitik og medarbejdersamtaler frem med Human Ressource Management og organisationsudvikling som teoretisk inspiration. Mål og rammestyring som redskaber passer fint med den samtidige decentralisering af implementeringsansvaret og centralisering af fastsættelse af målsætninger.²⁸

Den tredje decentralisering i 90'erne falder sammen med NPM for alvor har konstitueret sin position indenfor den offentlige forvaltning. Styringen af serviceudbuddet skal bestemmes af efterspørgsel, og konkurrence på markedsvilkår skal sikre effektiviteten.

Styringsmekanismerne flytter således fra det politiske og bureaukratisk over i markedet, det offentlige skal gøres privat i sin måde at fungere på.²⁹ Ledelsesopgaven bliver strategisk i den enkelte institution, hvor udviklingsmål bliver målestokken for interne og eksterne evalueringer. Organisations- eller virksomhedsplaner indeholdende udviklingsmål bliver styrende for institutionen og strategierne kommer i modsætning til tidligere til at drive budgetterne. Kontraktstyring og kvalitetsstyring bliver styringsredskaber til at bakke markedsgørelsen op, og moderne managementteknikker bliver yderligere integreret i den daglige ledelse. Lederne i institutionerne kommer med den øgede fokus på ledelse længere væk fra det faglige i institutionen. Dermed bliver loyaliteten også i højere grad splittet mellem

²⁷ Klausen, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. L&R Business, 2001. s. 61

²⁸ IBID s. 63

²⁹ IBID s. 64

”det store fællesskab frem for det lille”, samfundet som helhed frem for institutionen som enhed.³⁰

I den 4. periode går decentraliseringen fra lederne over medarbejderne mod brugerne. Den er orienteret mod inddragelse af civilsamfundet i opgaveløsningen og er baseret på værdimæssige fællesskaber. Fx kan pædagoger og forældregrupper i daginstitutioner koordinere en fælles indsats mod mobning, mere fysisk aktivitet etc. Strukturen med flere involverede parter bliver netværk og relative løse koblinger, hvilket udfordrer lederen i at mobilisere og fastholde de involverede parter. Karisma og kommunikative evner bliver derved vigtige for lederen.³¹

De forskellige reformtendenser kan betragtes som forestillinger om hvordan den offentlige sektor skal struktureres og ledes. De er ikke begrænsede til de beskrevne tidsperioder, men bare repræsentant for de dominerende tanker om det gode samfund. Reformerne og de normer, værdier og forestillinger de står for fortsætter, og indlejres i det fælles tankesæt om den offentlige sektor. At NPM generelt er blevet accepteret betyder ikke, at fx bureaukratiske forestillinger og værdier har mistet deres relevans. Ligeledes bliver NPM også udfordret og suppleret af nyere forestillinger om den offentlige sektor.

Lederne i institutionerne i den offentlige sektor risikerer altså at kompleksiteten successivt bliver større bl.a. gennem øget krydspres fra effektiviseringer, besparelser og organisationsudvikling fra politisk side og faglige hensyn, personlig udvikling og karriereplaner internt i institutionen. De skal samtidig prioritere mellem faglig professionalisme og bureaukratiske standarter, effektivisering og serviceudvikling, markedsorientering og kvalitetsudvikling og værdiorientering, og håndtere de menneske og samfundssyn, der ligger bag.

³⁰ IBID s. 64-65

³¹ IBID s. 65-67

Teoriafsnit

Indledning til teoriafsnit

Formålet med teoriafsnittet er at skabe en teoretisk forståelsesramme, som skal give kvalificerede perspektiver at analysere og diskutere casen og det empiriske materiale ud fra. Teorien skal ses som input til forståelsen af adfærd i casen. Det er ikke et teoriapparat, der forklarer alle ontologiske spørgsmål om, hvad organisationer er, og hvordan vi kan forstå dem. I valget af det medtagne teori ligger der naturligvis også et fravalg af rigtigt meget andet, som også kunne bruges på casen. Et kriterium er selvfølgelig relevans – hvor relevant er teorien for casen? Teorien giver inputs til hvilke spørgsmål, der er relevante at stille og prøve at besvare, og er dermed medbestemmende for retningen i projektet.

Historikken omkring NPM vil kort blive beskrevet, hvorefter relevante delelementer vil blive behandlet grundigere. Her vil der være et afsnit omhandlende henholdsvis styringsprocesser inspireret af økonomisk institutionalisme og et afsnit om ledelse inspireret af en sociologisk/psykologisk tilgang.

New Public Management

NPM som begreb.

I den nærmere beskrivelse af NPM vil der først være en kort kommentar om NPM som begreb, derefter sættes NPM i et historisk perspektiv inden enkelte delelementer forklares nærmere. NPM er ikke en sammenhængende teorikonstruktion med et veldefineret ontologisk og epistemologisk grundlag. Hvad NPM så er, er ikke fuldstændigt entydigt, og man finder da også forskelle i definitioner hos forskellige forfattere.³² Fælles er, at NPM bliver beskrevet som en samling af reformer eller ændringer i den offentlige sektor, som besidder nogle fælles karakteristika. Her er kritikken af den offentlige vækst, bureaukratiet, effektiviteten centralt, og nedskæringer, decentraliseringer og fokus på output bliver derved til målsætninger.³³ Kritikken har blandt andet fundet inspiration i public choice skolen, som bruger økonomiske

³² fx er der markante forskelle mellem Carsten Greve og Flemming Ibsen i synet på hvilke dele af ledelsesteorien, der ligger indenfor NPM.

³³ Klausen, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. L&R Business 2001. S. 44

modeller og rationelle aktører til at forklare politisk adfærd. "Logic of consequence" er her baggrunden for aktøradfærd. Som senere beskrevet er dette dog ikke en adfærdslogik, der er dækkende for alle elementer af NPM. Den helt store inspiration i NPM er den private sektor, som giver løsninger på ovenstående problemer i den offentlige sektor gennem en kombination af profitmotiv og markeds/konkurrence mekanismer. I den betydningsfulde artikel "A Public Management for all Seasons" beskriver Christopher Hood NPM som et ægteskab mellem ny institutionel økonomisk teori og "business-type managerialism".³⁴ Denne forståelse af delementerne og distinktion mellem dem er alment blevet accepteret, og genfindes hos de fleste forfattere.

NPM som global reformbølge.

Hood, som skriver sin artikel i 1991, refererer til udviklingstendenser i den offentlige sektor siden slutningen af 70'erne. Det er altså gennem den nyliberale bølge, der præger 80'erne at NPM etablerer sig som en toneangivende administrativ tilgang. Reformtendenserne er globale med lande som New Zealand og Australien som frontløbere primært indenfor den ny institutionelle økonomiske teori (fx transaktionsomkostninger og Principal-Agent forståelsen) og UK og USA som frontløbere indenfor ledelsesteorien.

Men selv i 80'erne med Thatcher, Reagan og Schlüter er der ikke entydig en sammenhæng mellem fremkomsten af NPM i den offentlige sektor og de politiske koalitionsmuligheder. New Zealand og Australien har fx på daværende tidspunkt socialdemokratiske regeringer og NPM reformerne tager først rigtigt fart i 90'erne i USA, UK og Danmark, hvor det politiske klima ikke længere er så liberalistisk med Clinton, Blair og Nyrup. Man kan altså ikke bare forklare fremkomsten af NPM som et resultat af et bestemt politisk klima.³⁵

I stedet for en politologisk forklaring er en mere institutionel orienteret tilgang mere dækkende. Her bliver NPM's succesfulde indtræden i den offentlige administration et spørgsmål om generelle ændringer i normer og værdier; Hvad der er korrekt og legitim adfærd. En ændring i forestillingen om det gode samfund. Derfor bliver reformerne i offentligheden i høj grad også af-politiserede og af-ideologiserede. I et diskursperspektiv kommer NPM til at fremstå som nødvendigt og moderne. NPM bliver passende adfærd i

³⁴ Christopher Wood, "A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS," The New Public Management, Public Administration Vol. 69, Spring 1991

³⁵ Klausen, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. L&R Business 2001. S. 72

forhold til en "Logic of Appropriateness"-logik.³⁶ Dette suppleres med en "Logic of Consequence", hvor specielt embedsmændenes egeninteresse i en højere grad af autonomi er befordrende for støtten til NPM.³⁷

Teoretisk beskrivelse af NPM

I det følgende vil jeg nærmere beskrive delelementer af NPM. Udvælgelsen er sket ud fra en vurdering af relevansen i forhold til Gymnasieskolen som organisation og de karakteristika som Gymnasieskolen har og problemformuleringens fokus på tillidsforholdet mellem ledere og lærere. Gymnasierne er i dag selvejende institutioner, der bliver finansieret gennem den såkaldte taxameterordning. Dvs. at det er relativt autonome enheder med markedsgjort økonomi. Desuden er fokus på de interne relationer i institutionen, hvilket også har betydning i udvælgelsen. Af de økonomisk-institutionelle teorier har jeg derfor valgt Public Choice og Principal-Agent teorierne mens transaktionsomkostningsteori er fravalgt, da fokus på governance strukturer ikke direkte beskriver interaktionen mellem ledere og lærere. Af ledelsesteorierne er Human Ressource Management og værdibaseret ledelse udvalgt, mens netværksbaseret ledelse og videnskabelig ledelse (fx lean) er fravalgt, da netværksperspektivet har begrænset relevans både for gymnasiet som organisation og specifikt for min problemformulering. Ligeledes virker den videnskabelige ledelsestradition ikke relevant, med gymnasiets struktur, organisering og produkt In Mente. Gymnasiet er en akademisk arbejdsplads og ikke en produktionsvirksomhed.

Økonomisk institutionelt inspireret teori

Public Choice er med sit aktørsyn på mange måder udgangspunktet eller basen for flere af de økonomiske ny-institutionelle teorier her i blandt Principal – Agent teorien. Essensen i Public Choice er, at man overfører økonomiske antagelser og metoder til politik og forvaltning.³⁸ Public Choice opstår som en reaktion på henholdsvis en voksende offentlig sektor, der er økonomisk presset, og som en reaktion på efterkrigstidens økonomiske teori om markedsfejl:

³⁶ IBID S. 72-73

³⁷ IBID S. 74

³⁸ Greve, Carsten. Offentlig ledelse – Teorier og ledelse i et politilogisk perspektiv. 2. Udgave. Jurist og økonom forlaget 2009, s. 100.

Det uperfekte marked vil generere ulige og unfair distribution af goder, hvilket retfærdiggør statslig indgriben. Heri ligger antagelsen at markedet er karakteriseret af fejl og at staten er fejlfri og retfærdig.³⁹ Dette vender Public Choice teorien sig imod med sit syn på politikere og offentlig ansatte som aktører. De er kendetegnet ved individuelle præferencer og nyttemaksimerende rationel adfærd. Altså "Logic of Consequence" forstået som materielle konsekvenser for individet. For politikere betyder dette, at ønsket om at blive genvalgt bliver styrende for deres beslutninger. Ved at forfordle egne vælgere eller strategisk udvalgte "svingvælgere" kan man sikre genvalg på bekostning af fair, ansvarlig politik, hvilket vil betyde vækst i den offentlige sektor. På samme måde er de offentlige ansattes adfærd styret af ønsket om at nyttemaksimere på ens egen situation. Det vil medføre, at budgetmaksimering bliver uofficiel målsætning i den enkelte institution. En medvirkende faktor til at budgetmaksimeringen kan gennemføres er den offentlige sektors komplekse og måldifferentierede produkter. Statslig intervention i forhold til markedet bliver derved udtryk for submaksimerende egeninteresser og Public Choice bliver dels brugt som argument for at minimere størrelsen på den offentlige sektor, dels for at skabe en let gennemskuelig struktur med simple enheder og konkurrencelignende forhold for offentlige institutioner for at sikre effektivisering.⁴⁰

Principal – Agent teorien har som udgangspunkt relationen mellem en principal, der ønsker en opgave udført, og en agent, der skal udføre opgaven. Opgaven er defineret af principalens intentioner og interesser, som ikke nødvendigvis er de samme som agentens. Principalen er typisk en politisk enhed/person og agenten embedsmand med de forskelle i incitamentstrukturer, der følger med. Samtidig er der en asymmetrisk informationsfordeling. Agenten besidder langt mere information om opgavens struktur, løsningsmuligheder og resultater i kraft af den offentlige sektors produktkompleksitet. Denne skævvridning af viden kan agenten bruge strategisk til at fremme egeninteresser og budgetmaksimering. Hvis fx problemets størrelse eller kompleksitet i en given opgave bliver overdrevet af agenten, kan dette legitimere et større ressourceforbrug til netop denne opgave. Ligeledes kan det være vanskeligt for principalen at få reelle oplysninger om agentens faktiske handlinger, da

³⁹ Bell, Stephen & Hindmoor, Andrew. Rethinking Governance: The Centrality of the State in modern Society. Cambridge University Press 2009. S. 21-22.

⁴⁰ Greve, Carsten. Offentlig ledelse – Teorier og ledelse i et politologisk perspektiv. 2. Udgave. Jurist og økonom forlaget 2009, s. 104.

agenten også her vil være præget af egeninteresser i informationsflow'et til principalen. I denne opgave betragtes ledelsen af gymnasiet som principalen og lærerne som agenten ud fra en forestilling om, at asymmetrien i informationen retfærdiggør en sådan aktørbetragtning. Udfordringen der udspringer af Principal - Agent teorien bliver derved at mindske eller helt eliminere forskellen mellem principalens ønsker og agentens adfærd. Her kan økonomiske incitamenter være et muligt redskab. Gennem kontrakter kan opgaven detaljeret og specifikt beskrives så agentens handlingsrum minimeres. Overholdelse eller brud på kontrakten kan så henholdsvis medføre økonomisk belønning eller straf. Den ideelle lønstruktur vil motivere agenten til at agere i overensstemmelse med principalens ønsker. Glæden ved belønningen for en større arbejdsindsats skal altså overgå besværlighederne ved dette. Samtidig skal det for at være rentabelt for arbejdsgiveren være sådan, at udgifterne ved at belønne medarbejderen skal være mindre end de udgifter, der ellers var forbundet ved at kontrollere. På den måde løses Principal – Agent problematikken uden demotiverende kontrol og overvågning.⁴¹ Dette er nemlig en anden mulig løsning af Principal – Agent problemet – kontrol og overvågning for at minimere asymmetrien i informationsfordelingen. For ledelsen en simplere og mere tilgængelig tilgang til problemstillingen. Organisatorisk har Principal – Agent teorien også nogle konsekvenser. Det er vigtigt, at strukturelt adskille principalen og agenten, da principalen både skal fungere som målsætter og kontrollant af agenten. Hvis funktionerne bliver sammenblandede, vil det kun komplicere incitament strukturerne yderligere. Dette medfører en struktur med mange små simple enheder. Løsningen på den offentlige sektors effektivitetsproblemer bliver at tænke i Principal – Agent relationer og at gøre incitament og kontrol strukturerne gennemsigtige og simple.⁴²

Centralt i kritikken af Principal – Agent teorien (og Public Choice) står den helt grundlæggende antagelse om agenten som en nyttemaksimerende aktør. Den er givet i teorien og dermed ganske vanskelig at argumentere imod, da det i høj grad bliver et spørgsmål om overbevisning. Fra et sociologisk institutionelt perspektiv vil man argumentere

⁴¹ Ibsen, Flemming og Christensen, Jens Find: "Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor. Jurist og Økonomforbundets forlag 2001. S. 124

⁴² Greve, Carsten. Offentlig ledelse – Teorier og ledelse i et politologisk perspektiv. 2. Udgave. Jurist og økonom forlaget 2009, s. 102.

for at "logic of Appropriateness" har større gyldighed i forklaringen af adfærd i institutionen, og at kultur, normer og værdier i højere grad en egennytte er bestemmende for adfærd.

Der kan også argumenteres for, at forudsætningen med en principal og en agent er så grov en simplificering af strukturen i den offentlige sektor, at den fører til fejlslutninger om relationen mellem de forskellige aktører.⁴³

Ledelsesteorier

I det følgende vil der blive beskrevet forskellige ledelsesteorier, som alle har det til fælles, at de udspringer af den private sektor. I nogle fremstillinger, fx Ibsen, kategoriseres nogle af disse ledelsesteorier ikke som en del af NPM. Det er et resultat af den slørede, ikke entydige definition på NPM, og afhængig af hvilket kriterier man finder determinerende i en sådan kategorisering. I stedet for at diskutere hvordan teorierne kategoriseres, vil jeg fokusere på deres indhold.

Overordnet siger NPM om ledelse, at man netop skal lede og ikke bare administrere. Ledelsen skal gøres ansvarlig for udarbejdelse af mål og visioner for institutionen gennem strategiske analyser, og derved sikre innovation og effektivitet. Fra at være embedsmand i det klassiske bureaukrati, der primært administrerer givne regler og forordninger, skal lederen til at være leder med stort L, der er strategisk, innovativ, proaktiv og både intern og ekstern orienteret.⁴⁴

Human Ressource Management og Human Relation modellen adskiller sig først og fremmest fra Taylors videnskabelige ledelse ved synet på arbejdskraften. Mennesket har ikke kun materielle men også sociale behov, hvilket påvirker motivationen på arbejdspladsen. Penge er kun et af flere motiver for arbejde, hvor social anerkendelse, muligheden for at udfolde og udvikle sig, social interaktion med andre mennesker og meningsfyldt arbejde også påvirker motivationen.⁴⁵ I udgangspunktet ønsker mennesket at bidrage positivt på arbejdspladsen, involvere sig på arbejdspladsen - er grundlæggende motiveret for at arbejde. Samtidig

⁴³ IBID s. 103

⁴⁴ Klausen, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. L&R Business 2001. S 45-46.

⁴⁵ Ibsen, Flemming og Christensten, Jens Finn: "Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor. Jurist og Økonomforbundets forlag 2001. S. 70

besidder alle et uforløst potentiale, som med den rigtige motivation vil komme til udtryk. Vi motiveres ud fra individuelle præferencer, og skal derfor behandles forskelligt. Det er så ledelsens ansvar og opgave at skabe den arbejdssituation for den enkelte medarbejder, der forløser hele vedkommendes potentiale. Det betyder i høj grad, at man skal ledes forskelligt, men der er dog generelle initiativer, der antages at ville højne motivationen. Medarbejderne skal føle sig inddraget i beslutningsprocesserne, hvilket helt konkret betyder at ledelsen skal lytte og tage kritik, ros og råd til efterretning. Både fordi medarbejderne besidder en specialviden om arbejdsfunktionen, som kan udnyttes, men i høj grad også fordi medarbejderne så føler sig taget alvorligt og betydningsfulde, hvilket vil være motiverende. Hvis man kan give medarbejderen mulighed for selv at tilrettelægge arbejdet, kan man selv "designe" den arbejdssituation, der netop motiverer én.⁴⁶ Der er en del ledelsesmæssige konsekvenser ved Human Ressource Management tilgangen: Medarbejderne kommer i centrum og bliver anset for institutionens vigtigste ressource i det øgede pres for effektiviseringer. For at de ansatte kan føle ansvar for virksomhedens drift, skal de have en mere helhedsorienteret tilgang. Dette opnås gennem at inddrage medarbejderne i den strategiske målplanlægning, gøre organisationen mindre hierarkisk og de enkelte jobfunktioner mere selvstændige og udfordrende. Medarbejderne skulle derved gerne udvikle større kundeorientering, kvalitets- og omkostningsbevidsthed.⁴⁷ Midlerne for ledelsen til at opnå dette er bl.a. medarbejder udviklings samtaler, karriereplanlægning, lønstrukturer som funktions-, kvalifikations- og kompetencetillæg.

Værdibaseret ledelse går helt simpelt ud på, at man lader organisationen styre af fælles værdier frem for regler og standarder (bureaukrati) eller konkurrence (marked).⁴⁸ Man skal som organisation igennem en formuleringsproces af de helt grundlæggende og bærende normer og værdier i organisationen. Det kan være ganske kompliceret, da organisationens kultur, faglige værdier og individuelle holdninger skal mødes. Organisationens værdier skal betragtes som et dynamisk produkt, der hele tiden er under forandring og kan udfordres. Denne proces handler om gennem dialog at formulere et fælles syn på virkeligheden,

⁴⁶ IBID s. 70-71

⁴⁷ IBID s. 73-74

⁴⁸ Klausen, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. L&R Business 2001. S 200

organisationens placering og funktion i samfundet – en fælles forståelse, der kan føre til en fælles vision og mission.⁴⁹ Efter en sådan succesfuld proces vil deltagerne identificere sig med organisationen, blive mere motiverede og loyale overfor den. Motivationen rettes mod at opnå noget, der er større og evt. vigtigere end simple individuelle interesser. Samtidig er man forpligtiget overfor kollegaerne i den fælles målsætning – et skæbnefælleskab. Motivationen og loyaliteten kan også komme til udtryk i interaktion med andre aktører, hvis de inddrages i formuleringsprocessen.⁵⁰

Menneskesynet ligner det i HRM, som medarbejder ønsker man at bidrage og betyde noget i organisationen. Samtidig kommer tillid til at være et centralt begreb - at have et skæbnefællesskab giver kun mening, hvis man har tillid til hinanden. Tillid er også en forudsætning for dialogen, som skal formulere det fælles værdisyn.

Organisationen får et nærmest socialkonstruktivistisk tilsnit i og med at medarbejderne gennem formuleringsprocessen italesætter og konstruerer den virkelighed, man opfatter. Organisationens kan opfattes som et system, der taler med sig selv, og derigennem skaber sig selv og sin virkelighed.⁵¹ Der kan være store forskelle i formaliseringsgraden af værdibaseret ledelse gående fra at være en grundlæggende tilgang til kommunikation og interaktion i organisationen til officielle nedskrevne etiske regnskaber. I den første version er det i den løbende kommunikation på kryds i organisationen, der danner værdibasen og dermed adfærden. Hvis ikke der er sammenhæng mellem de italesatte værdier og faktisk adfærd bliver det nærmest hyklerisk. I det formaliserede etiske regnskab bliver betydningen af værdier bragt på højde med økonomi og produktivitet, og er dermed et klart signal fra ledelsen om, at man tager det alvorligt. Samtidig er det med til at holde organisationen fast på løbende at udvikle og evaluere værdibasen.⁵²

Hvis man kigger nærmere på formuleringsprocessen er det logisk at forholde sig kritisk til et resultat, som alle er enige om. Individuer har forskellige præferencer, interesser og ikke mindst tolkninger af virkeligheden. Hvis man skal opnå konsensus om værdierne i en organisation risikerer man enten, at så mange går på kompromis, at der i virkeligheden kun er opbakning

⁴⁹ IBID s. 201

⁵⁰ IBID

⁵¹ IBID

⁵² IBID s. 204

til resultatet fra en ledende eller dominerende del af gruppen, eller at værdierne bliver så almengyldige, at de mister betydning. At have fx demokrati som værdi i en organisation ændrer kun adfærden, hvis man går dybere og definerer hvordan man forstår og implementeret demokrati som værdi – hvilket der så kan være uenighed om.

Endvidere er der en nogle andre risikomomenter ved værdibaseret ledelse. Organisationen kan opleve en vis konservatisme, hvor det er det velkendte og organisationens historik, der fastsætter værdierne. Dette kan være ganske udmærket ift. at skabe et skæbnefællesskab, men ikke nødvendigvis befordrende for udvikling og nytænkning. Visionen og missionen kan også være med til at skabe en konformitetskultur, hvor man ikke formår at bruge konflikters udviklingspotentiale.⁵³

Den psykologiske kontrakt

Som det sidste element i teoriafsnittet vil begrebet "den psykologiske kontrakt" blive beskrevet. Det beskriver forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager og har fokus på hvilke uformelle forventninger parterne har til hinanden.⁵⁴ Det er relevant at holde sig for øje, at den psykologiske kontrakt er dynamisk og bliver påvirket af både interne og eksterne forandringer og udvikling. Generelt kan man sige, at den psykologiske kontrakt i den offentlige sektor har ændret sig fra en bureaukratisk orientering med forudsigelighed og sikkerhed som centralt for den ansattes forventninger og loyalitet, og faglighed som centralt for arbejdsgiverens forventninger til personlig udvikling og inddragelse for den ansatte og fleksibilitet og kreativitet fra arbejdsgiveren. Den psykologiske kontrakt er selvfølgelig påvirket af den formelle kontrakt, regler og forordninger, men er i højere grad tolkninger af disse samt en masse uskrevne værdier, holdninger kulturer og organisationsformer. I tilfælde af at man som part føler, at den anden part ikke overholder den psykologiske kontrakt, vil det typisk resultere i skuffelse og eventuelt konflikt. For at undgå dette, må ledelsen påtage sig ansvaret at "manage expectation" gennem kommunikativ at gøre det implicite explicit.⁵⁵ Hvordan den psykologiske kontrakt er struktureret i gymnasieskolen vil blive undersøgt nærmere i analyseafsnittet.

⁵³ IBID s. 205-206

⁵⁴ Ibsen, Flemming og Christensten, Jens Finn: "Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor. Jurist og Økonomforbundets forlag 2001. S. 79-81

⁵⁵ IBID s. 82

Opsummering.

Medarbejdersynet i Public Choice og Principal-Agent teorierne er, som Ibsen beskriver dem, diametrale modsætninger af dem i Human Ressource Management og værdibaseret ledelse. Teoretiske tilgange, der alle udspringer af NPM-bølgen. I de økonomisk inspirerede teorier er medarbejderne nyttemaksimerende med lav arbejdsmoral og en motivation, der ikke rækker længere end individet. Dette medfører behov for kontrol. I HRM og værdibaseret ledelse er udgangspunktet at medarbejderen ønsker at bidrage og gerne yder en ekstra indsats under de rigtige forhold, ikke for egen vinding skyld, men fordi man er en del af et større hele. Ligeledes er der forskel på placering af beslutningskompetencer som følge af synet på medarbejderen. Ifølge de økonomisk inspirerede teorier er konsekvensen af medarbejderadfærden at styrke ledelsens styringsmuligheder med mere specifikke krav og aftaler, mens HRM og værdibaseret ledelse anbefaler at placere beslutningerne tættere på medarbejderne for at øge motivationen og ejerskabet overfor organisationen. Den helt centrale uenighed mellem teorierne går på, om aktørerne kan have/har tillid til hinanden, hvilket undersøges her i projektet. Set i et ledelsesperspektiv skal der enten eksistere en tillidsbaseret relation eller kontrol af opgaveløsningen fra medarbejdernes side. Hvis der ikke er tillid, må der være kontrol, og dermed kan indførelsen af kontrolsystemer også tolkes som et tegn på manglende tillid. I økonomisk teori betegner man kontrolsystemer som transaktionsomkostninger og er pr. definition en ineffektiv facon at drive en organisation på. Med Principal-Agent og rationel choice aktørsynet kan man grundlæggende ikke have tillid til at medarbejderen vil prioritere organisationens mål over egne, og kontrolsystemer bliver dermed et nødvendigt onde. I HRM og værdibaseret ledelse kan og skal ledelsen grundlæggende stole på medarbejderne og kontrolsystemer bliver dermed overflødige og unødvendige transaktionsomkostninger. Klausen beskriver et stigende krydspres mellem loyalitet overfor "det lille fællesskab" i institutionen og "det store fællesskab" som kan beskrives som almenvellet/helhedens interesser.⁵⁶ Overenskomsten fra 2013 for gymnasieskolen illustrerer dette krydspres. Med en tydelig ændring i styringsmulighederne og med nogle givne mål, rammer og strategier for implementeringen af OK 13 kan disse komme i konflikt med gymnasiets egne visioner,

⁵⁶ Klausen, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. L&R Business 2001. S. 238-242

strategier og handleplaner. Mange ledere, også i gymnasiet, er "primus inter pares" – første blandt ligemænd, og vil dermed naturligt prioritere den faglige ledelse, men opleve at kravene om administrativ og organisationsudviklende ledelse stiger.

Hvordan man som leder og medarbejder navigerer og prioriterer i denne kompleksitet er interessant – Hvordan kommer den psykologiske kontrakt til at se ud med de interne og eksterne krav og forventninger man står overfor?

Undersøgelsesdesign.

Valg af metode.

Problemformuleringen i denne opgave er rettet mod tillidsforholdet imellem forskellige aktører. Dette er en ret kompleks problemstilling, da tillid er et komplekst begreb, og opbygningen af tillid er en kompleks proces. Komplekse problemstillinger fordrer alt andet lige en kvalitativ tilgang frem for en kvantitativ. Det handler om at forstå "hvorfor" frem for "hvad", og derfor er der primært valgt kvalitative metoder i denne analyse. Det betyder ikke, at kvantitative tilgange ikke er i stand til at sige noget relevant om problemstillingen.

Ideelt set kunne en spørgeskemaundersøgelse på alle landets gymnasier styrke forklaringskraften i undersøgelsen og påvise at resultaterne er generaliserbare ud over casen. Af ressource og tidmæssige årsager har jeg prioriteret ikke at lave en sådan landsdækkende spørgeskemaundersøgelse. Ligeledes kunne en mere overkommelig spørgeskemaundersøgelse blandt aktørerne på casens gymnasium dokumentere, at de valgte interviewpersoners holdninger er gældende for flere end blot dem selv som enkeltindivider. I stedet har jeg valgt at bruge eksisterende spørgeskemaundersøgelser til at perspektivere mine resultater til en bredere kontekst. Hvis der i eksisterende undersøgelser af følgerne af OK 13 fremkommer resultater, der har sammenfald med mine, vil det forbedre styrken af en generalisering og styrke pålideligheden af resultaterne.

I valget af undersøgelsesdesign er casestudiet et oplagt valg med problemformuleringen In Mente. Casestudiet prioriterer dybde og forståelse gennem udvælgelsen af et eller få objekter. I Yin's beskrivelse af hvornår det er relevant at bruge casestudiet er kriterierne, at undersøgelsesspørgsmålet skal være et "hvordan" eller "hvorfor" spørgsmål om nuværende

begivenheder, som forskeren ikke har kontrol over.⁵⁷ Set i forhold til min problemformulering er alle kriterier opfyldt.

Som primær metode i casen har jeg valgt det semistrukturerede forskningsinterview. Steinar Kvale beskriver formålet på følgende måde: *"Formålet med det kvalitative forskningsinterview er at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på fortolkninger af meningen med de beskrevne fænomener"*.⁵⁸

Formålet med min undersøgelse er netop at forstå aktørerne i dybden. Ikke kun påvise hvordan de agerer, men også forstå hvorfor de agerer, som de gør. Det kvalitative semistrukturerede forskningsinterviews karakteristika diskuteres nærmere i et senere afsnit.

Videns syn.

I det følgende afsnit vil jeg komme med nogle brugbare pointer i forhold til min vidensproduktion med problemformuleringen og de valgt metoder in mente. Det skal ikke ses som et forsøg på en dybere videnskabsteoretisk diskussion, men som en uddragelse af nogle relevante brugbare pointer, som kan være med til at støtte både empirien og analysen.

Opbygningen af tillid eller mistillid mellem mennesker, eller i dette tilfælde mellem lærere og ledere, betragter jeg som en social konstruktion. Det vil sige, at individet gennem en erfarings- og tolkningsproces konstruerer sit verdensbillede og dermed også tillidsrelationen til andre mennesker. Tillid bliver dermed et subjektiv begreb, der skal forstås gennem individet subjektive konstruktion heraf. Dette er en signifikant anderledes forståelse af viden end den objektive positivistiske, som kendetegner naturvidenskaberne. Viden om et begreb som tillid giver kun mening som den forståelse, de relevante aktører ligger i begrebet.⁵⁹

⁵⁷ Yin, Robert K, "Case study research: design and methods", SAGE publications, Inc. Fifth edition. S. 14

⁵⁸ Kvale, Steinar. "Interview En introduktion til det kvalitative forskningsinterview", Hans Reitzels Forlag, 1. Udgave, 9. Oplag, 1997, s. 41

⁵⁹ IBID. 51-52.

Med opgivelsen af den objektive virkelighed ligger også at "sandheden" og individets virkelighedsopfattelse hele tiden er til forhandling. Dette sker ved interaktion med andre mennesker, og dialogen bliver central i denne forhandling.

Sproget skaber forbindelsen mellem mennesker i dialogen, og sproget får dermed både betydning i den interrelationelle forhandling om livsverdenens karakter, og i produktet af interviewet, som jo også er sprogligt. Sproget bruges til at konstruere virkeligheden, og det er gennem sproget, vi formidler vores virkelighedsopfattelse.⁶⁰

Med en forståelse af tillid som et interrelationelt begreb, der opbygges gennem den menneskelige interaktion, og en konstruktivistisk tilgang til individets forståelse af sin livsverden, bliver nogle fænomenologiske og hermeneutiske pointer relevante.

Den hermeneutiske cirkel beskriver sammenhængen mellem forståelsen af enkelt dele og forståelsen af helheden. Når man opnår en ny forståelse af enkeltdele påvirker det helhedsforståelsen. En ny helhedsforståelse betyder så, at enkeltdelene fortolkes anderledes. Derved forsætter tolkningen frem og tilbage mellem helheden og enkeltdele indtil, der ikke findes indre selvmodsigelser.⁶¹

Udgangspunktet, forskerens forforståelse, bliver derved interessant. Det er ved en hermeneutisk tolkning vigtigt, at forskeren er bevidst om sine forforståelse af emnet, da det danner basen for den videre tolkning i den hermeneutiske cirkel. Ved at gøre forforståelserne eksplicitte kan man forsøge at tage hensyn til deres påvirkning af både selve interviewsituationen og tolkningen af interviewet.⁶²

Fænomenologien beskriver forståelse af sociale fænomener som:

*"...at den (fænomenologien) forstår de sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver og beskriver verden, således som den opleves af interviewpersonerne, og ud fra den forudsætning, at den afgørende virkelighed er, hvad mennesker opfatter den som."*⁶³

Det centrale her er hvorledes interviewpersonernes oplevede virkelighed bliver konstituerende for videns produktionen. Denne forståelse af et socialt fænomen som tillid stiller nogle krav til forskeren. Forskeren skal kunne sortere i informationerne for at lave en beskrivelse - den fænomenologiske reduktion. Almindelig sund fornuft, forskerens

⁶⁰ IBID s. 53-54

⁶¹ IBID s. 57

⁶² IBID s. 57-58

⁶³ IBID 61.

forforståelser og uvæsenlig støj skal "sættes i parentes", for at den fordomsfri beskrivelse af fænomenet kan komme frem. Forskerens tilgang skal være åben, lyttende og "naiv" i forsøget på at opfatte og reducere det rene fænomen. Dette indebærer ikke, at man ser bort fra sine forforståelser og forudsætninger, men nærmere at man er kritisk bevidst om hvordan de bruges.⁶⁴

Sammenfattende om videns forståelsen i denne opgave er det gældende, at projektets centrale begreb, tillid, er et komplekst, interrelationelt begreb, som skal forstås ud fra aktørernes perspektiv. Aktørenes forståelse af tillidsforholdet er en social konstrueret virkelighed, som bliver skabt og genforhandlet i interaktion med andre mennesker. En objektiv almen forståelse af begrebet bliver irrelevant, hvis den ikke er gældende for aktørerne. I interaktionen mellem forsker og interviewperson konstrueres viden og en kontekstafhængig virkelighed, hvor forskerens tilgang og ageren influerer resultatet. Derfor er det vigtigt, at være bevidst om forforståelser og påvirkninger fra forskeren.

Det kvalitative semistrukturerede forskningsinterview.

I forsøget på at svare på problemformuleringen er den simpleste tilgang direkte at spørge de implicerede aktører, hvilket jeg vælger at gøre gennem det kvalitative semistrukturerede forskningsinterview. Jeg vil beskrive interviewets struktur, interviewrollen og samspillet med interviewpersonen samt interviewet kvaliteter til frembringelse af brugbar viden.

Strukturen i interviewet er styret af interviewguiden, som er resultatet af operationaliseringen af problemformuleringen og teoriafsnittet. Min interviewguide er bygget op over fire temaer, som hver er udspecificeret i mere præcise spørgsmål. Guiden er vejledende, hvilket vil sige at alle spørgsmål ikke nødvendigvis vil blive stillet, og at nogle spørgsmål vil blive forfulgt nærmere med uddybende spørgsmål. Denne fleksibilitet er netop den strukturmæssige karakteristika, som giver interviewet mulighed for kvalitativt at undersøge tankegangen hos interviewpersonen. I den ideelle udførelse af et interview, vil der under interviewet løbende foregå en analyse, hvor slutninger kan verificeres gennem uddybende spørgsmål. I udarbejdelsen af spørgsmålene har jeg, inspireret af Kvale, prøvet at tage hensyn til både en tematisk og en dynamisk dimension, hvor det tematiske refererer til

⁶⁴ IBID s. 61-62

operationaliseringen og dynamiske til interaktionen mellem interviewer og interviewperson.⁶⁵ I den dynamiske dimension ligger det kommunikative samspil med interviewpersonen. Spørgsmålene skal være formuleret, så interviewpersonen kan forstå dem og relatere til dem. De må heller ikke virke banale eller infantile, men må gerne demonstrere en indsigt i emnet.

Intervieweren er sit eget forskningsredskab, og derfor er det vigtigt at være bevidst om sin påvirkning af interviewpersonen. Det er interviewerens ansvar at skabe en stemning og kontekst for interviewet, der faciliterer det mest udbytterige interview under hensyntagen til interviewpersonerne som mennesker og deres tilknytning til emnet. Interviewpersonerne må naturligvis ikke lide overlast hverken emotionelt eller professionelt. Ved at virke velforberedt og velinformeret giver man interviewpersonen et seriøst indtryk af interviewet. En åben og ærlig introduktion af formålet med interviewet vil være med til at skabe en åben stemning, hvor interviewpersonen føler, at vedkommende kan være ærlig og tryk. For at kunne være analyserende undervejs i interviewet og stille de relevante uddybende spørgsmål skal intervieweren være sensitiv og åben i sin lytten til interviewpersonen. Således er det muligt at opfange emotionelle nuancer omkring betydninger, og derudfra bestemme det videre forløb af interviewet. Det er ikke kun vigtigt, hvad der siges, men også hvordan det siges. Ved at indtage en kritisk tilgang til nogle af interviewpersonens udsagn kan intervieweren afprøve deres pålidelighed, gyldighed og logiske konsistens.⁶⁶

Selve interviewspørgsmålene skal gerne formuleres enkelt og entydigt, så de ikke skal tolkes af interviewpersonen. Enkle entydige spørgsmål er både med til at øge undersøgelsens pålidelighed og gyldighed.⁶⁷ Under interviewet vil jeg bruge forskellige spørgsmålstyper for at styre og strukturere interviewet, hvilket også er hensigten med interviewguiden. For at få interviewet godt i gang lader jeg interviewpersonen besvare nogle indledende spørgsmål, som primært skal beskrive hele situationen bredt omkring OK 13 og beskrive de personlige konsekvenser for interviewpersonen. Opfølgende spørgsmål bruges til at få interviewpersonen til at uddybe et emne, der enten synes vigtigt for interviewpersonen eller har ekstra relevans i forhold til problemformuleringen. Det behøves ikke være mere end et nik eller et bekræftende "hmm", der skal til, for at få interviewpersonen til at fortsætte med en

⁶⁵ IBID. s 134

⁶⁶ IBID. s 152-153

⁶⁷ IBID. s 136

yderligere uddybning. Fortolkende spørgsmål vil forekomme, når jeg som interviewer vil tjekke min forståelse af en udtalelse, og dermed få en afklaring af interviewpersonens mening. Andre spørgsmålstyper vil højst sandsynlig også forekomme afhængig af hvordan interviewet udvikler sig.⁶⁸ At gennemføre et succesfuldt kvalitativt semistruktureret forskningsinterview er en dynamiske proces, hvor spørgsmål, svar og tolkninger fører til nye spørgsmål, og hvor interviewerens føling og teknik har indflydelse på interviewets kvalitet.

Hvis man sammenligner det kvalitative semistrukturerede forskningsinterview med andre metoder, så har det nogle svagheder og styrker i forhold til at producere videnskabelig viden. Generaliserbarhed handler om resultater og slutninger er gældende i andre sammenhænge end de undersøgte. Kvale opererer med de tre former for generalisering: Naturalistisk, statistisk og analytisk.⁶⁹ Naturalistisk og statistisk generalisering finder jeg ikke relevant i dette projekt, mens den analytiske generalisering er anvendelig. Oftest, og også i dette projekt, har man ved brug af interview fat i for få personer til at lave en statistisk generalisering og en naturalistisk generalisering bygget på tavs viden og intuition vil ikke være gyldig i dette projekt. En vurdering af undersøgelsens præmisser bliver grundlaget for at vurdere om resultaterne kan overføres til andre kontekster. Analytisk generalisering kan bruges til at vurdere teoriens gyldighed – stemmer de empiriske resultater overens med teorien, så en sammenhæng mellem empiri og teori kan danne grundlag for en generalisering. Eller i dette projekt bruges til at vurdere om en teoretisk tilgang er mere gyldig end en anden.

Pålidelighed i et interview refererer til resultaternes konsistens.⁷⁰ Vil gentagelse af undersøgelsen føre til de samme resultater og hvilken indflydelse har forskerens måde at agere på haft? Vil andre forskere komme til andre resultater? Et centralt tema i forhold til pålidelighed er måden spørgsmålene bliver stillet på. Ledende spørgsmål eller hvis interviewpersonen opfatter, at forskeren har en bias i spørgsmålet, kan det influere resultater, og derved mindske resultaternes pålidelighed. Men ledende, kritiske og fortolkende spørgsmål kan også være med til at øge pålideligheden, hvis udsagnene modstår den test, som spørgsmål af denne type repræsenterer. Gennem den dynamiske

⁶⁸ IBID. s. 136-139

⁶⁹ IBID. s. 228

⁷⁰ IBID. s. 231

kommunikation mellem interviewer og interviewpersonen, hvor interviewer løbende tolker og verificerer forståelser af udsagn, kan deres konsistens vurderes.⁷¹

Gyldighed er et spørgsmål om hvorvidt vi rent faktisk måler det, vi ønsker at måle. Eller lidt bredere formuleret: "i hvilket omfang vores observationer faktisk afspejler de fænomener eller variabel, vi interesserer os for".⁷² At lave et gyldigt interview handler ifølge Kvale grundlæggende om at sikre validiteten gennem alle stadier af processen. Det vil først og fremmest sige, at forskeren skal stille spørgsmålene "hvad" og "hvorfor" før "hvordan". Undersøgelsesfeltet skal defineres, før forskeren beslutter hvilke metoder, der undersøger det på den mest gyldige måde.

Løbende kontrol og kritisk tilgang til eget arbejde er måder for forskeren at gyldiggøre resultater på. Jo flere test og kontroller en fortolkning modstår, jo mere gyldig vil den fremstå. Hvordan man gyldiggør er ligesom metodevalget afhængig af undersøgelsens indhold og formål.⁷³ Præcise observationer og logisk argumentation er også præmisser for gyldige resultater. I analysen bliver interviewene sat ind i en teoretisk sammenhæng, hvor udsagnene ikke længere står alene. Her skal logisk argumentation sikre gyldigheden.⁷⁴

Det kvalitative semistrukturerede forskningsinterview er en ret fleksibel metode, der giver forskeren spillerum til at forfølge interessante emner og løbende verificere tolkninger. Intervieweren påvirker interviewpersonen i den kommunikative proces, og derfor skal interviewer være bevidst om sin adfærds konsekvenser. Interviewets styrke ligger i dybden, og svagheden ligger i bredden, hvilket typisk betyder at statiske generaliseringer ikke er relevante.

Eksisterende spørgeskemaundersøgelser.

I analysen vil der blive inddraget to spørgeskemaundersøgelser lavet af henholdsvis Gymnasielærerforeningen og fagbladet Gymnasieskolen. Den ene undersøgelse er blandt gymnasielærere og har 1366 respondenter, og den anden er blandt tillidsrepræsentanter og

⁷¹ IBID. s. 157-158

⁷² IBID s. 233

⁷³ IBID s. 237

⁷⁴ IBID s. 232

har 240 respondenter. Grunden til at jeg vælger at bruge disse to spørgeskemaundersøgelser er en kombination af, at jeg på den måde får et bredt indblik i nogle emner og spørgsmål som er centrale i forhold til min undersøgelse, og at de er let tilgængelige, og dermed ikke så ressourcekrævende, som hvis jeg skulle lave min egen spørgeskemaundersøgelse. Det giver dog den ulempe at nogle andre har formuleret spørgsmålene, og at jeg dermed ikke direkte har indflydelse på hvilken viden, der produceres. Operationaliseringen kommer derved til at bestå i at udvælge relevante dele af de eksisterende undersøgelser. Gyldigheden kommer til at være en lidt tilfældig størrelse, da jeg ikke har indflydelse på hvor relevante de stillede spørgsmål er i forhold til min problemstilling, men kun kan udvælge de mest brugbare. Til gengæld er antallet af deltagere i undersøgelserne så store, at repræsentativiteten bliver høj.

Casestudiet.

I følgende afsnit vil jeg beskrive hvad et casestudie er, hvorfor det er relevant med et casestudie til at undersøge min problemstilling og til sidst uddrager jeg nogle brugbare pointer i forhold til selve udførelsen af casestudiet.

Yin definerer casestudiet ved at dele definitionen op i "Scope of a case study " og "features of a case study" :

"1. A case study is an empirical inquiry that

- investigates a contemporary phenomenon (the case) in depth and within its real world context, especially when
- The boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident.

2. A case study inquiry

- copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result.
- relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result

- -benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.”⁷⁵

I forhold til 1, så må min case siges at opfylde definitionens krav om at være et nutidigt fænomen, implementeringsprocessen foregår lige nu på landets gymnasier. Undersøgelsens problemformulering og metodevalg genererer en undersøgelse med fokus på dybde og forståelse af aktørerne. Forståelsen af fænomenet tillid tager netop udgangspunkt i, at konteksten påvirker aktørernes konstruktion af tillid til hinanden, og derved bliver det vanskeligt at definere grænsen mellem kontekst og fænomen.

Anden del af definitionen drejer sig dermed primært om kompleksiteten i et casestudie, hvor årsagssammenhænge bliver vanskelige at gennemskue på grund problemstillingens komplekse struktur. En sådan kompleksitet findes i min case, da aktørernes motivation og forståelse af hele undersøgelsesfeltet bestemt ikke er entydigt givet hverken empirisk eller teoretisk. Mit casestudie bygger på brugen af to metoder, analyse af eksisterende materiale og interview og har en teoretisk base i forståelsen af NPM. Derved vil jeg sige, at mit casestudie opfylder Yin's definition for casestudiet.

I et casestudie står empirien ikke alene, men spiller sammen med teoretiske betragtninger. I dette casestudie er der to teoretiske perspektiver med forskelligt syn på aktøradfærd og motivation. Teorien er gennem operationaliseringen med til at inspirere og strukturere empirien og dermed med til at bestemme, hvilke spørgsmål, der bliver stillet. Konklusioner og slutninger fra empirien skulle gerne identificere adfærd fra aktører, og derved kunne sige noget kvalificeret om teoriens relevans. Derved er casen potentielt i stand til at generere en analytisk generalisering. Forholdet mellem teori og empiri bliver dynamisk i forsøget på at skabe ny viden om undersøgelsesfeltet.

En helt central beslutning i et casestudie er at vælge case. Både kvaliteten og mængden af informationer er afhængig af dette valg. Ved at bruge enten eksisterende data, vurderinger af de implicerede aktører og forskerens forhåndskendskab til de forskellige mulige cases er det muligt at lave et strategisk valg af case. Dette valg vil så influere på den type viden

⁷⁵ Yin, Robert K, "Case study research: design and methods", SAGE publications, Inc. Fifth edition. S. 16-17

undersøgelsen vil producere. I Bent Flyvbjergs gennemgang af forskellige typer af cases er den kritiske case mest relevant i forhold til problemstillingen i denne undersøgelse og danner derved grundlag for min udvælgelse af case. En kritisk case øger generaliserbarheden af resultaterne frem for en tilfældig udvalgt case, hvilket jeg har valgt at prioritere i caseudvælgelsen.⁷⁶ Logikken i brugen af kritiske cases er ” Hvis det (ikke) gælder for denne case, så gælder det for alle (ikke nogen) cases.⁷⁷ Det handler altså om at finde en case, der henholdsvis mindst sandsynligt eller mest sandsynligt kan bekræfte de udsagn og teser som undersøgelsen indeholder. Hvor de mindst sandsynlige cases er velegnede til at verificere og mest sandsynlige falsificerer. Alternativt kunne jeg have valgt en afvigende case, hvor konflikt og mistillid ville være udtalt. Dette ville potentielt give mere udtalte resultater, men på bekostning af generaliserbarheden. Min case skal altså demonstrere en kritisk case med mindst sandsynlighed for at finde øget mistillid mellem ledelse og lærer, for at være i stand til at verificere en generalisering af mine konklusioner.

I min udvælgelsesproces har jeg opstillet følgende kriterier for at kunne vælge et relevant gymnasium at undersøge:

- Tidsregistrering skal være indført.
- Tilstedeværelsespligt skal ikke være indført.
- Arbejdsmiljøet skal have ry for at være godt.
- Rektor skal have ry for at være vellidt.

At tidsregistrering er indført er tænkt som en indikator på at et minimum af formålet med OK 13 er implementeret. Selvom det er en ”mindst sandsynlig” kritisk case, så skal den stadig repræsentere undersøgelsesfeltet, hvilket man kan argumentere for, at de få gymnasier uden nævneværdige ændringer ikke gør.

Tilstedeværelsespligt er indført på ca. 22% af gymnasierne i forskelligt omfang.⁷⁸

Tilstedeværelsespligten karakteriserer en ledelsesmæssig ”hård” tilgang til OK 13 og lærerne

⁷⁶ Flyvbjerg, Bent. ”Rationalitet og magt, Bind 1: Det konkrete videnskab, Akademisk forlag A/S and Bent Flyvbjerg, 1. Udgave, 8. Oplag 1999. S. 149

⁷⁷ IBID s. 149-151

⁷⁸ Ifølge spørgeskemaundersøgelse lavet af GL ”Evaluerings af implementering af OK 13”, april 2014.

har været meget utilfredse i debatten med indførelsen af tilstedeværelsespligt.⁷⁹ Et gymnasium med tilstedeværelsespligt vil derfor nærmere repræsentere en afvigende case end en kritisk.

At arbejdsmiljøet skal have ry for at være godt, og rektor skal have ry for at være vellidt er begge kriterier, der skal være med til at forsimple årsagssammenhænge i en kompleks problemstilling. På et gymnasium med et generelt dårligt arbejdsmiljø, vil man alt andet lige også finde mistillid mellem ledelse og lærere. Derved bliver det mere kompliceret at isolere OK 13's indflydelse på relationen.

I udvælgelsesprocessen har jeg brugt mit netværk i gymnasieverden kombineret med artikler i primært "Gymnasieskolen", gymnasielærernes fagblad. Det er ikke lige til at konkludere om et gymnasium falder inden eller udenfor ovenstående kriterier, og derfor har det været nødvendigt at trække på informationer fra lærere, som jeg enten kender personligt eller som befinder sig i periferien af min omgangskreds. Disse vurderinger er nødvendigvis subjektive og ikke repræsentative, men i situationen den nødvendige tilgang til oplysninger. Under alle omstændigheder mener jeg, at en sådan udvælgelse giver en bedre kvalitet af viden, end en ren tilfældig udvælgelse ville have gjort.

Den rent praktiske proces med at vælge case har ikke været problemfri. Rektorer på forskellige gymnasier har afvist at ville deltage. Jeg har både på mail og telefon været i kontakt med over 20 forskellige gymnasier, der alle ikke ønskede at deltage. Det er kun igennem en personlig relation til en rektor, der har kunnet overtale en anden rektor, at det er lykkedes, at finde et case-gymnasium. Begrundelserne har enten været, at deltagelse ville sætte øget fokus på en potentiel konfliktsituation mellem ledelse og lærerne, eller at lederne ikke har ageret i overensstemmelse med retningslinjerne fra moderniseringsstyrelsen, og at man var bange for, at dette blev offentligt kendt. På grund af ovenstående bekymringer fra diverse rektorer jeg har været i kontakt med, er alle interviewpersoner anonyme, ligesom det udvalgte gymnasium er blevet lovet anonymitet.

⁷⁹ <http://gymnasieskolen.dk/tvungen-tilstedeværelse-på-hvert-andet-vuc>

<http://gymnasieskolen.dk/lærere-i-svendborg-fuld-tilstedeværelse-er-mangel-på-tillid-til-os>

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Når nu casen er udvalgt, er næste skridt at udvælge interviewpersoner. De skal dels være centrale aktører i casen, og dels skal udvælgelsen af lærerne prøve at dække forskellige grupperinger i lærerkollegiet. Ikke for at kunne lave en statistisk generalisering, men for at sikre et bredt perspektiv på problemstillingen. Rektor er naturligvis givet som central aktør, ligesom en af de pædagogiske ledere er det. På den måde bliver både øverste ledelse og mellemledere repræsenteret. I udvælgelsen af interviewpersoner blandt lærerne har jeg opstillet følgende kriterier for, hvad der skal være repræsenteret:

- Både mænd og kvinder
- Både lærere med et naturvidenskabeligt og et humanistisk fagområde
- Både yngre og ældre lærere
- En tillidsrepræsentant

I alt har jeg valgt at interviewe fire lærere. Tillidsrepræsentanten er valgt ud fra en forestilling om, at vedkommende har en særlig viden om holdninger og strømninger i det samlede lærer kollegiet.

Operationalisering.

I operationaliseringen af teoriafsnittet vil jeg forsøge at identificere de mest relevante dele af teorien i forhold til problemformuleringen. Disse dele skal dels være centrale i forhold til teorien, og dels forholde sig til problemformuleringens centrale begreb: tillid. Målsætningen er så herigennem at formulere konkrete spørgsmål, som gennem interviewguiden og det semistrukturerede interview forsøges besvaret i casestudiet. Da der i problemformuleringen er to forskellige aktører, ledere og lærere, vil interviewguiden være opdelt i forhold til disse to. Interviewguiden indeholder først en indledning, hvor jeg præsenterer projektet og informerer om hvordan interviewet vil blive brugt. Desuden indeholder indledningen nogle helt generelle spørgsmål om deres syn på OK 13.

Herefter er første emne aktørernes **selvopfattelse** og skal ses som et forsøg på at undersøge hvordan aktørerne opfatter deres egen rolle og ageren. Ved at spørge til aktørernes selvforståelse kan det give indblik i deres opfattelse af verdenen, deres prioriteringer, og

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

deres forståelse af andre aktørers handlen. I det hele taget give en overordnet forståelse for, hvorfor de handler og tænker, som de gør. I deres karakteristik af dem selv som aktør, er det i forhold til problemformuleringen interessant, om aktørerne betegner sig selv som tillidsfulde eller kritiske individer. Dette vil indikere om de har tillid til andre.

Dette resulterer i følgende spørgsmål til interviewguiden til lærerne:

- Hvordan har din rolle som lærer været i implementeringsprocessen af OK 13?
- Hvad har implementeringsprocessen her på skolen betydet for dig?
- Hvordan har du ageret i forhold til ledelsen i processen?
- Hvordan opfatter du din egen tilgang til forløbet?

Til ledelsen:

- Hvad har din rolle som rektor/pædagogisk leder været i implementeringsprocessen af OK 13?
- Har din rolle ændret sig efter OK 13?
- Hvordan har du ageret i forhold til lærerne?
- Hvordan opfatter du din egen tilgang til forløbet?

Andet emne er selve **relationen** lederen og lærerne imellem. Projektets problemformulering er direkte ophav til spørgsmålene i denne kategori, da der i deres beskrivelse af relationen typisk også vil være informationer om tillidsforholdet. Målsætningen er at få aktørernes oplevelse af relationen beskrevet, som de oplever den.

Til lærerne:

- Hvordan vil du beskrive relationen mellem din ledelse og dig?
- Har relationen ændret sig med implementeringen af OK 13?
- Hvordan er kommunikationen mellem dig og din ledelse?
- Har den ændret sig efter OK 13?
- Kan du stole på din ledelse?
- Ved du, hvor du har ledelsen?

Til ledelsen:

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

- Hvordan vil du beskrive relationen mellem dig og lærerne?
- Har relationen ændret sig med implementeringen af OK 13?
- Hvordan er kommunikationen mellem dig og lærerne?
- Har den ændret sig efter OK 13?
- Kan du stole på lærerne?
- Ved du, hvor du har lærerne?

Tredje emne er **Motivation**. Ved at forstå, hvad der motiverer aktørerne, kan jeg også forstå hvorfor de handler og tænker, som de gør. De to teoretiske tilgange ser helt forskelligt på motivation. Den økonomisk inspirerede teori ser individet som nyttemaksimerende ud fra et egocentrisk perspektiv, mens ledelsesteoriene ser individet som et socialt væsen, der motiveres af anerkendelse, personlig udvikling og meningsbærende handlen. Hvordan aktørerne motiveres refererer derved både til validiteten af de to teoretiske perspektiver, men også til tillidsforholdet, da teorierne også beskriver tillidsforholdet forskelligt. I de økonomiske teorier er mistillid en nødvendighed, mens tillid parterne imellem er centralt i ledelsesteoriene.

Til Lærerne:

- Hvad motiverer dig i din lærergerning?
- Hvordan kan din ledelse motivere dig?
- Hvad demotiverer dig i din arbejdssituation?

Til ledelsen:

- Hvad motiverer dig som leder?
- Hvad motiverer dine medarbejdere?
- Hvad demotiverer dine medarbejdere
- Hvordan forsøger du, at motivere dine medarbejdere?

Det fjerde emne er **kontrol**. Der er direkte forbindelse mellem kontrol og tillid. Jo mere tillid en leder har til sine medarbejdere, jo mindre kontrol vil han alt andet lige indføre. Omvendt vil fraværet af kontrol, eventuelt i form af selvledelse, opleves som tillid af medarbejderen. Rektor er forpligtiget til at indføre et timeregistreringssystem ifølge overenskomsten og

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

derved er hans handlerum i en vis grad begrænset. Det centrale bliver måden ledelsen har håndteret og kommunikeret omkring denne obligatoriske tidsregistrering. På medarbejdersiden er det oplevelsen af tidsregistreringen og tolkningen af den, som bliver en indikation for, hvordan tillidsforholdet er struktureret.

Til lærerne:

- Oplever du, at du bliver kontrolleret af ledelsen?
- Hvordan har du oplevet processen med indføring af tidsregistrering?
- Har tidsregistreringen ændret dit forhold til ledelsen?

Til ledelsen:

- Er det nødvendigt, at kontrollere lærernes arbejde?
- Hvordan har du oplevet processen med indføring af tidsregistrering?
- Har tidsregistrering ændret dit forhold til lærerne?

Denne operationalisering er et produkt af, hvad jeg finder relevant i teorien. Gennem besvarelsen af disse spørgsmål i interviewene vil jeg analytisk forholde mig til nedenstående operationalisering af begrebet tillid. På den måde forsøger jeg at kvalificere besvarelsen af min problemformulering.

Tillid fra ledelsen til lærerne vil blive analyseret ud fra følgende spørgsmål:

- Har ledelsen tillid til at medarbejderne udfører deres arbejde kvalificeret?
- Hvordan og på hvilke måder kontrollerer ledelsen lærerne?
- Holder ledelsen informationer skjult for lærerne?
- I hvor høj grad bliver lærerne inddraget i implementeringsprocessen?

Fra lærerne til ledelsen vil tilliden blive analyseret ud fra følgende spørgsmål:

- Kan lærerne stole på de udmeldinger ledelsen kommer med?
- Kan lærerne give udtryk for deres mening og følelser overfor ledelsen?
- Føler lærerne at ledelsen behandler dem retfærdigt?

Analyse.

Analysen vil være struktureret således, at først bliver interviewene analyseret og teorien vil blive brugt som fortolkningskontekst. Resultaterne af dette vil blive sammenholdt med resultaterne af de to spørgeskemaundersøgelser for sammenfald og forskelle.

Analysen af interviewene starter allerede mens interviewene foregår. Gennem uddybende eller kritiske tillægsspørgsmål bliver interviewpersonens opfattelser og holdninger udfordret og nye refleksioner og forståelser kan opstå. Her er det interviewpersonen, som er aktiv i analyseprocessen, men den er startet. Det er den del af analysen, som Kvale betegner som 2. trin. Ligeledes vil jeg som interviewperson tolke, analysere og bekræfte forståelser gennem uddybende spørgsmål. Muligheden for på den måde at arbejde dynamisk med videns produktionen er netop det semistrukturerede interviews styrke.⁸⁰ I behandlingen af interviewet vil der først være en gengivelse af interviewpersonens opfattelse af emnet – en meningskondensering. Hovedbetydningen af interviewet reduceres til en kortere og mere præcis tekst. Herefter fortolkes interviewet: Mere spekulative betydninger ligges ned over interviewet, det sættes i forhold til problemstillingen, hele konteksten og de teoretiske perspektiver.

Analyse

Først vil jeg analysere interviewene med ledelsen, henholdsvis rektor og vicerektor. Deres fortælling, forståelser og holdninger er meget ens, og vil derfor blive analyseret sammen. Herefter analyseres interviewene med lærerne og til sidst analyseres interviewene med tillidsrepræsentanten. Resultaterne vil blive sammenlignet for sammenfald og forskelle med de to spørgeskemaundersøgelser af henholdsvis lærere og tillidsrepræsentanter.

⁸⁰ Kvale, Steinar. "Interview En introduktion til det kvalitative forskningsinterview", Hans Reitzels Forlag, 1. Udgave, 9. Oplag, 1997, s. 187

Ledelsen.

Rektor og vicerektor har arbejdet tæt sammen som ledelsesteam i over ti år, og har fra starten af dette samarbejde været meget enige om tingene. Som rektor formulerer det, så har de, i de ti år, aldrig haft en diskussion. Med hensyn til formålet med OK 13 så udtaler begge, at der eksisterer en stor usikkerhed i forhold til formålet med overenskomsten. De er enige om, at den gamle timetællingsmodel har været for lukrativ for lærerne, og en medvirkende årsag til at generere meget overarbejde. Rektor udtaler: *".....jeg er ikke helt sikker på at de ved, hvad de vil med den overenskomst (moderniseringsstyrelsen). Rektorforeningen ved i højere grad hvad de vil. Moderniseringsstyrelsen er kommet med nogle udmeldinger, sådan lidt pling plong om at lærerne skal arbejde noget mere og normalisering..."*.⁸¹ Desuden udtaler han, at både amtsforeningen og finansministeriet over en længere periode har villet ændre overenskomsten, så den blev mere fleksibel, og at han selv har været moderat utilfreds med den gamle overenskomst. Vicerektor hæfter sig ved moderniseringsstyrelsens indlæg ved et møde, hvor der bliver påvist, at gymnasielærerne har unormalt meget udbetaling af overarbejde sammenlignet med andre akademikere i den offentlige sektor. I ledelsens perspektiv er formålet fra statens side med overenskomsten altså at få minimeret overarbejdet og måske få lærerne til at arbejde noget mere, men de oplever ikke en nærmere definering. Fra rektorforeningens side har der eksisteret et pres for en mere fleksibel overenskomst.

Den model som overenskomsten er resulteret i på dette gymnasium tager noget fra den gamle akkordordning med sig i måden undervisningstimer og forberedelse gøres op på, mens optælling af øvrige aktiviteter ophører, og bliver samlet i en pulje. Tidsregistrering er ikke obligatorisk, men en forudsætning for at få udbetalt overarbejde. Overarbejde kan kun komme til udbetaling eller afspadseres, hvis det er aftalt med ledelsen på forhånd. Desuden er der på arbejdstiden indført en buffer på 3 % på begge sider af det normale timetal. En tredjedel af lærerne har valgt ikke at tidsregistrere. For at kunne finansiere lønforhøjelsen genererer en lektion á 90 minutter nu 230 minutters arbejdstid i stedet for 240. Der er ikke indført nogen form for tilstedeværelsespligt. I processen med at implementere den nye model har det været vigtigt for ledelsen, at modellen skulle være helt på plads, inden lærerne blev informeret om den nye struktur. Det betød en periode med ingen kommunikation om den nye

⁸¹ Interview Rektor: 03.45 – 04.06

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

overenskomst, mens ledelsen var i dialog med lærerrepræsentanter om udformningen. Begge ledere anser det for en stor styrke ved processen, at man entydigt har kunnet melde et færdigt brugbart resultat ud, og nævner at det har skabt problemer andre steder, hvis man har måtte trække udtalelse tilbage. Prioriteringer i processen har været, at modellen skulle være simpel og let forståelig. Den skulle være genkendelig i forhold til den gamle model, og lærerne skulle ikke opleve den som en "spare øvelse".⁸²

Rektor har i implementeringen af overenskomsten fundet det vigtigt at centrere processen omkring hans person. Det skulle være klart, at det var ham, der traf beslutningerne ligesom han skulle være mål for utilfredshed og frustrationer. Formålet med dette er, at hindre splittelse og fraktionsdannelse i lærergruppen. Samtidig er han bevidst om, at implementeringer ikke er i overensstemmelse med moderniseringstyrelsens hensigter, som blandt andet mener, at tidsregistrering skal være obligatorisk. I forholdet mellem det politiske system og gymnasiet stiller rektor sig op som et boldværk, der skal forsvare gymnasiet mod overgreb fra "København". En bevidst strategi, der ifølge rektor skaber opbakning til ham i lærerkollegiet. *"Jeg er fløjtende ligeglad med hvad de siger i København – Vi skal lave en god skole her, og det skal vi lave på vores betingelser. Det er den historie, jeg fortæller mit personale og jeg er fløjtende ligeglad med hvad de siger i København, det er jeg altså..."*⁸³

Udspurgt om sin rolle i implementeringsprocessen svarer vicerektor: *"Det (rollen) har været at holde ro over det og få accept af det. Det er der, hvor jeg har brug for folks tillid til mig, og den tror jeg nok er til stede. Den har været vigtig, for hvis de troede, at jeg sad og fiflede med tingene for at score kassen, det havde ikke været godt"*.⁸⁴ Det at skabe tillid til det nye system blandt lærerne har været prioriteret fra vicerektors side, og han har prøvet at være så åben og ærlig som muligt i hans kommunikation med lærerne. Rektor mener ikke, at hans rolle har ændret sig overfor lærerne efter implementeringen af overenskomsten, hans åbne og ærlige tilgang med mulighed for at udfolde sig, er den samme som før. Vicerektor mener derimod, at magtrelationen ledelsen og lærerne imellem er forandret. Ledelsen har fået større mulighed for at sige "sådan skal det være", og han mener også, at det kan være en fælde for ledelsen, at

⁸² Interview rektor: 1.10 – 2.40, Interview vicerektor 1.00 – 10.00

⁸³ Interview rektor: 30.18 – 30.35

⁸⁴ Interview vicerektor 15.13 - 15.44

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

den har muligheden for at presse eller true med strammere tilstedeværelsesregler. Ikke at man gør det, men både ledelsen og lærerne ved, at muligheden er der.⁸⁵

I beskrivelsen af relationen mellem ledelsen og lærerne ligger begge ledere vægt på, at den bygger på tillid. Det kommer både frem i deres beskrivelser af prioriteringerne i implementeringsprocessen, men også direkte udspurgt om relationens natur. Vicerektor beskriver, at på grund af hans alder får relationen karakter af at han er "far søn-leder", hvor han tidligere var mere "kammerat-leder".⁸⁶ Rektor beskriver relationen mellem ham og lærerne som tillidsbaseret, og det at lærerne har tillid til ham, er helt centralt. Han siger, at han aldrig hverken har løjet eller haft en skjult dagsorden overfor hans lærere, og for at bevare lærernes tillid, har han givet åben adgang til at se tidsregistreringen til tillidsrepræsentanten. Ligeledes har han bevidst ladet alt tvivl komme lærerne til gode, så der ikke opstod mistanke om en spare hensigt.⁸⁷ Direkte adspurgt siger han også, at han stoler 100% på hans lærere og herunder også deres tidregistrering, og at de stoler på, at en lav tidsregistrering ikke får uheldige konsekvenser, så længe de ellers passer deres arbejde. Som eksempel nævner han, at en lærer fortæller bestyrelsen, at hans tidsregistrering ligger lavt, hvilket rektor tolker som en indikation på tillid til systemet.

For begge ledere er det helt centralt, at de ikke mister lærernes tillid til dem som personer, og at lærerne har en forestilling om, at deres hensigter er reelle og uden skjulte dagsordner.

For rektor er hans kærlighed til skolen og stolthed over at være en del af en succesfuld skole grundlaget for hans motivation. Han tror på, at glade medarbejder leverer et godt stykke arbejde, og hans opgave er så at gøre medarbejderne glade. At der er glæde og arbejdsomhed på skolen, driver ham.⁸⁸ Vicerektor beskriver, at han motiveres af at få tingene til at køre, også selvom de er komplekse. Samtidig er det at arbejde med mennesker og interagere med dem, noget han værdsætter og motiveres af.⁸⁹ Han fremhæver desuden, at lærerne i høj grad bliver motiveret af det sociale sammenhold og relationer, samt at man gerne vil fremstå som en dygtig lærer i forhold til ens kollegaer. Rektor mener, at de vide rammer og muligheden for

⁸⁵ Interview vicerektor: 21.00 – 22.12

⁸⁶ Interview vicerektor: 19.00 – 19.50

⁸⁷ Interview rektor: 16.33 – 18.00

⁸⁸ Interview rektor: 24.20 – 25.20

⁸⁹ Interview vicerektor: 29.10 – 29.55

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

at udfolde sig motiverer lærerne, samt hans opbakning og tilstedeværelse er vigtig. Kendetegnende for dem begge er, at det er sociale aspekter som skaber motivation, og det er i samspillet med lærerne at deres motivation opstår.

Ifølge begge ledere bruges tidsregistreringen ikke som et kontrolinstrument. Det er for det første ikke obligatorisk, ca. 2/3 af lærerkollegiet tidsregistrerer, for det andet har det ikke nogle konsekvenser at ligge lavt i timeantal. Der findes dog en anden form for kontrol eller feedback. Hver klasse har et "klasseråd" bestående af 3 lærere og 2 elever. Her diskuteres emner som klassens trivsel og undervisningens kvalitet. Referater fra disse møder tilgår ledelsen, der på den måde får input om mangler i undervisningen. Ud fra dette tager ledelsen stilling til om yderligere skridt er nødvendige, hvilket man i indeværende skoleår skulle helt hen i april måned, før man fandt relevant. Indførelsen af dette råd har ifølge rektor fået lærerne til at skærpe kvaliteten af undervisningen. Desuden bliver systemet selvjusterende i mange tilfælde, da problemstillinger bliver taget op og løst inden ledelsen inddrages.

Helt overordnet har ledelsen valgt at implementere OK 13 på en måde, der giver mindst mulige forandringer for lærerne indenfor de rammer, som den nye overenskomst stiller. Man har udmærket været klart over, at overenskomsten ville møde modstand og kunne skabe konflikt og mistillid ledelse og lærere imellem, hvilket er en medvirkende faktor til, at ledelsen har valgt denne strategi. Samtidig har ledelsens tilgang til overenskomsten potentielt den effekt, at gymnasiet vil få lettere ved at rekruttere lærere. De har oplevet øget søgning og har haft lettere ved at besætte stillinger efter overenskomsten er blevet implementeret. Gennem mit personlige netværk ved jeg, at måden et gymnasium har implementeret overenskomsten på er årsag til at lærere skifter skole, og specifikt har man søgt mod casens gymnasium. Ledelsen italesætter ikke dette som en del af deres motivation, så det er uvist, om det har været en bevidst del af deres strategi.

Ledelsens overordnede måde at implementere overenskomsten hænger sammen med dens syn på lærerne som medarbejdere. De giver og prioriterer at give lærerne vide rammer og et stort spillerum i udførelsen af undervisningsopgaven. Dette ser jeg helt grundlæggende som et udtryk for, at ledelsen har og viser tillid til lærerne. At vise lærerne tillid på den måde, må nødvendigvis bygge på en forestilling om, at lærerne generelt vil leve op til denne tillid og ikke

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

udnytte den. Her er den frivillige tidsregistrering et godt eksempel på, at ledelsen bevidst fravælger at bruge et potentielt kontrolsystem.

Når ledelsen beskriver, hvad der motiverer lærerne er det også primært socialt baseret faktorer, der bliver fremhævet. Vicerektor fremhæver, at lærerne ikke vil fremstå i dårligt lys overfor kollegaerne, som en betydende motivationens faktor.

At ledelsen i implementeringen af overenskomsten ikke vælger at inkorporere mere kontrol tolker jeg som en udtryk for, at den ikke anser Principal-Agent teoriens asymmetriske informationsdistribution for at være en reel problemstilling. Dette kan både være fordi man ikke tror at lærerne handler efter "logic of consequence", eller fordi man ikke opfatter informationsdistributionen som asymmetrisk. Ledelsen kan godt have den opfattelse at den gennem andre kanaler, som for eksempel klasserådene og den direkte kontakt med lærere og elever, får den nødvendige og korrekte information om lærernes opgaveudførelse. I det hele taget er det svært at genfinde en forståelse hos ledelsen af, at lærernes interesse og motivation skulle divergere fra ledelsens. Derimod mener ledelsen, at både den og lærerne motiveres af at skabe den gode skole og den menneskelige interaktion med elever og kollegaer.

Selvom lærerne er blevet hørt i ledelsens proces med at udarbejde en model for overenskomsten, så er det kun i meget begrænset omfang, at de har haft indflydelse på den direkte udformning. Ledelsen vælger altså ikke en dybere dialogbaseret proces, med udgangspunkt i en diskussion af organisationens grundlæggende værdier, som den værdibaserede ledelsesform foreskriver. Set i forhold til, at ledelsen i meget høj grad har prioriteret at opretholde en god relation til lærerne, kunne en værdibaseret proces have været en mulighed. Mulige forklaringer på hvorfor ledelsen ikke vælger dette kan dels være uoverskueligheden i en sådan kompliceret proces, eller at ledelsen vurderer, at de ændringer man nødvendigvis må implementere grundlæggende ikke vil være i overensstemmelse med resultatet af en værdibaseret proces.

Ledelsens tilgang til implementeringen af overenskomsten og herunder deres syn på lærerne som medarbejdere ligger tæt op af det aktørsyn som HRM-teorien beskriver. Ledelsen er grundlæggende overbevidst om, at lærerne er motiverede medarbejdere, hvor tillid og vide rammer er den foretrukne metode til at lade lærerne udfolde deres potentiale. Ledelsen tænker på lærerne som sociale væsener, der motiveres gennem opfyldelse af sociale behov. Dette betyder ikke, at ledelsen fuldstændig underkender løn som motivationsfaktor. Man

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

fremhæver også at mange lærere er utilfredse med tabet af den overtidsbetaling som overenskomsten har medført. Vicerektor påpeger også, at der blandt lærerne har været utilfredshed med, at vikararbejde for kollegaer, der er syge mindre end 3 uger, bliver lagt ind under fællespuljen, og altså ikke godskrevet som overarbejde.

I forhold til tillidsrelationen mellem lærerne og ledelsen, så har ledelse i høj grad prioriteret at implementere overenskomsten på en måde, der ikke svækker tillidsforholdet. De forsøger at få arbejdsaftalen til at ligne den gamle aftale så meget som muligt indenfor rammerne af overenskomsten, og i enkelte tilfælde vælger de også at bryde overenskomsten. Da en lærer gentagne gange er syg i perioder mindre end 3 uger, og de samme kollegaer bliver pålagt at dække hans timer, vælger ledelsen, at godskrive det som overarbejde. Dette er i modstrid med den nye overenskomst. Baggrunden for dette valg er dels, at ledelsen ikke mener at overenskomsten på dette punkt er helt rimelig – at nogle lærere kan blive forholdsvis hårdt ramt, dels at man får sendt et signal om, at ledelsen har sympati med lærerne og godt forstår, hvis lærerne er frustrerede over nogle af de nye ændringer. Sammen med retorikken om at ledelsen ikke er bange for "dem fra København" forsøger ledelsen at skabe et interesse og skæbne fællesskab ledelsen og lærerne imellem, hvor truslerne og "modstanderen" bliver finansministeriet og moderniseringsstyrelsen og hele det apparat, der har dikteret overenskomsten.

Lærerne.

Interviewene med lærerne vil blive analyseret enkeltvis, for at sikre nuanceforskelle ikke bliver udeladt.

Lærer 1.

Lærer 1 er ret usikker på hvad formålet med overenskomsten er. Det er både vanskeligt for hende at overskue hvilke aktører, der udøver hvilken indflydelse i forhandlingsprocessen for overenskomsten, og det interesserer hende heller ikke synderligt. Hun giver det bud, at det er en "spare øvelse", hvor uoverskuelighed over arbejdsmængden bliver et middel til at minimere overarbejde.⁹⁰ Det som fanger hendes interesse er de personlige konsekvenser af implementeringen. Hun har generelt oplevet en stor usikkerhed og uoverskuelighed ved

⁹⁰ Interview lærer 1.1: 6.25 – 7.10

implementeringen af den nye overenskomst, og har været bekymret for, at hun ville tabe rettigheder og goder, at ledelsen bare ville diktere dårligere arbejdsforhold.⁹¹ Da hun bliver præsenteret for den nye model, er det rart med nogle genkendelige aspekter som ønskeliste til fagfordeling. Men det er svært for hende at overskue hvor meget arbejde, der skal ligges i fællespuljen. Hun føler, at ekstra initiativer og engagement bliver til "gratis arbejde", hvilket er demotiverende og begrænser initiativ.⁹² Desuden har hun oplevet at et betydeligt overarbejde er kommet ind under normen, hvilket har betydet en reel lønnedgang. Indføring af tidsregistreringen har været lidt ambivalent for hende. På den ene side har det været med til at give hende overblik og fjerne usikkerhed med hensyn til hendes timeforbrug og prioritering af forskellige opgaver. På den anden side føler hun også, at tidsregistreringen de facto fungerer som et kontrolsystem. Personligt har hun ikke oplevet direkte opfølgning på hendes registrering fra ledelsen, men selve systemet oplever hun som en kontrol, som begrænser hendes udfoldelsesmuligheder som lærer. Derfor er hun også stoppet med at tidsregistrere, efter at hun havde opnået det nødvendige overblik over hendes arbejdsfordeling. Hun har oplevet, at kommunikationen om formålet med tidsregistreringen har været uklar og andre kollegaer er, på trods af forsikringer om det modsatte fra ledelsens side, blevet konfronteret med manglende arbejde på baggrund af tidsregistreringen.⁹³ I hendes beskrivelse af hvordan hun bliver motiveret i lærergerningen er det vide rammer og frihed til selv at designe kreative undervisningsforløb, der er central, og derfor bliver tidsregistreringen, når den opfattes som et kontrol instrument, til et irritationselement.

Hendes forhold til ledelsen, føler hun, generelt er godt. Med det råderum som ledelsen har haft i implementeringen af overenskomsten, er hun ganske tilfreds med ledelsens facon at agere på. Irritationen og frustrationen er nærmere rettet mod det politiske system, som har dikteret overenskomsten.⁹⁴ Hun føler, at kontakten med ledelsen er blevet tættere blandt andet gennem samtalerne med nærmeste leder. På den anden side skaber hendes manglende viden og forståelse for de bagved liggende processer også en skævvridning i informationsfordelingen, som påvirker magtrelationen til fordel for ledelsen. Hun mener dog,

⁹¹ Interview lærer 1.1: 2.30 – 3.10

⁹² Interview lærer 1.2: 6.00 – 7.00

⁹³ Interview lærer 1.2: 25.00 – 26.30

⁹⁴ Interview lærer 1.2: 11.30 – 11.55

at ledelsen har været lydhør og åben i forhold til de input lærergruppen har haft til implementeringen, og at man har indflydelse på nogle ting har været positivt.⁹⁵

Lærer 1 fremstår i hendes måde at argumentere og tænke på, som om hun både er præget af "logic of consequence" og "logic of appropriateness". Hun er naturligvis ikke begejstret for, at hendes overarbejdsudbetaling forsvinder, og hun påpeger ved flere lejligheder, at ekstra initiativer ikke længere belønnes, hvilket medfører en faldende motivation for at tage disse initiativer. Motivationen findes altså her i aflønningen. Dette argument ligger i tråd med aktørsynet i rationel choice og Principel-Agent teorierne. Når individet motiveres af at nyttemaksimere, er manglende materiel belønning for initiativer logisk demotiverende. På den anden side fremhæver hun selv, at hendes motivation stammer fra friheden til selv at strukturere sin undervisning. Denne tankegang, at ligge ansvaret for opgaveudførelsen ud til medarbejderen for at motivere denne, er til gengæld helt central i HRM. Ligeledes efterlyser hun mere opmærksomhed og flere "klap på skulderen" fra ledelsens side. Den sociale anerkendelse har altså også en effekt på hendes motivation.

Lærer 1 føler at tidsregistreringen er en måde ledelsen kontrollerer og kan overvåge hendes aktiviteter. Dette aktualiserer Principal – Agent teorien. Hvor Principal – Agent teorien beskriver en asymmetrisk informationsfordeling, hvor agenten (læreren) har det videnskæssige overtag, så oplever lærer 1, at ledelsen besidder det meste af den relevante information og viden, mens hun ikke kan forstå og overskue processerne bag overenskomsten. Dette betyder ikke, at ledelsen ikke potentielt kan tænke tidsregistreringen som et Principal – Agent kontrol redskab, da lærer 1 stadig godt kan have et informationsmæssig overtag, når det handler om opgaveudførelsen. Men det nuancerer informationsfordelingen i forhold til Principal – Agent teorien, som udelukkende beskriver en informationsmæssig fordel til agenten.

Lærer 1 har i interviewet primært fokus på de personlige konsekvenser for hende og hendes arbejdssituation. Det fremstår, at skolen som en større enhed og værdimæssige betragtninger om hvordan skolen skal drives, ikke fylder ret meget i hendes bevidsthed. Derved får perspektiverne i værdibaseret ledelse begrænset relevans i forhold til hendes kognitive tilgang til at være lærer i gymnasiet.

⁹⁵ Interview lærer 1.2: 12.50 – 13.20

Tilliden fra lærer 1 til ledelsen er altså udfordret af indførelsen af tidsregistreringen.

Ligeledes har den store usikkerhed omkring de personlige konsekvenser for lærer 1 været med til at teste tillidsforholdet. Men grundlæggende har hun stadig tillid til hendes ledelse, da hun er i stand til at se situationen fra ledelsens perspektiv, med de begrænsninger af deres handlemuligheder, som overenskomsten giver dem. Hun retter sin frustration mod "systemet" og opfatter derved situationen ud fra en "os og dem" forenkling, hvor "os" bliver lærerne sammen med ledelsen, og "dem" bliver det politiske og faglige system i København. Det er den samme forståelse, som ledelsen bevidst har italesat, og den bliver altså adopteret af lærer 1.

Lærer 2.

Ligesom lærer 1 er lærer 2 ganske usikker på hvad formålet med overenskomsten i virkeligheden er. Hun beskriver formålet som et udtryk for, at man ønsker at få gymnasiet til at ligne det øvrige arbejdsmarked med hensyn til faste arbejdstider og mere kontrol med lærerne.⁹⁶ Herudover kan hun ikke definere formålet nærmere, men kommenterer at det heller ikke interesserer hende synderligt. Hun har ikke involveret sig i processen omkring implementeringen af overenskomsten, men overladt det til tillidsrepræsentanten.

Det vigtigste for lærer 2 er, at der ikke blev indført tilstedeværelsespligt i forbindelse med den nye overenskomst. Hun ville vælge at stoppe som lærer, hvis tilstedeværelsespligt var blevet indført, så vigtig er friheden til at prioritere egen tid for hende. Hun udtaler, at det "ikke giver nogen mening" og "at det ikke ville være til nogen nytte", hvis der blev indført tilstedeværelsespligt. Hun ville opfatte det, som om man ikke havde tillid til, at hun kunne udføre hendes arbejde, og det ville hun ikke kunne arbejde under og derved ville konsekvensen være, at hun måtte stoppe.⁹⁷ Måden som ledelsen har valgt at implementere overenskomsten på, synes hun generelt er rigtig god set i forhold til de handlemuligheder, ledelsen har haft. Specielt er hun tilfreds med, at man ikke har valgt at indføre tilstedeværelsespligten.

⁹⁶ Interview lærer 2: 0.24 – 0.45

⁹⁷ Interview lærer 2: 10.40 – 11.20

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Hun beskriver, at hendes forhold til ledelsen generelt er godt, og hun føler at ledelsen har været lydhør overfor medarbejderne i implementeringsprocessen. Hun er desuden sikker på, at ledelsen vil bakke hende op, hvis hun stod i en situation, hvor det var nødvendigt.⁹⁸

Den nye overenskomst har ifølge lærer 2 medført en højere grad af diktat fra ledelsens side overfor lærerne. Det er blevet lettere for ledelsen at forlange ad hoc opgaver udført, og det bliver så lagt ind under "fællespuljen". Dette har specielt været problematisk i forhold til vikartimer, hvor nogle lærer har været forholdsvis hårdt ramt og er uden godtgørelse tvunget til at varetage disse timer. Det har ikke været en problemstilling for hende personligt, men kollegaer det har berørt, har reageret med irritation og trods.

Lærer 2 motiveres af interaktionen med eleverne, den faglige udfordring og det kollegiale samarbejde. Ledelsen og hendes motivation har derimod ikke rigtig noget med hinanden at gøre, ud over at vide rammer er vigtige for hende.⁹⁹

Tidsregistrering har ifølge lærer 2 flere konsekvenser. Hun har personligt opdaget, at hun arbejder for meget, og har en ambition om at reducere arbejdstiden. Det kan dog blive vanskeligt, da hun ikke vil lade tidsregistreringen gå ud over den faglige forberedelse. Selvom tidsregistreringen i princippet er frivillig, så har lærer 2 en forståelse af, at ledelsen helst ser, at man foretager den – at det udtalt er noget lærerne burde gøre.¹⁰⁰ Desuden opfatter hun tidsregistreringen som en form for kontrol, men ikke ubehagelig kontrol.

Den store forskel i hvordan forskellige gymnasier har implementeret overenskomsten, mener lærer 2, vil medføre at skolerne bliver meget forskellige. Med erfaringer både fra lokalområdet og gennem hendes netværk i København oplever hun, at lærer vælger skole ud fra hvordan overenskomsten er implementeret. Casens gymnasium har tidligere haft vanskeligt ved at tiltrække lærer, hvilket efter overenskomstens implementering forekommer nemmere.¹⁰¹

Lærer 2 har grundlæggende stadig tillid til hendes ledelse, selvom den bliver udfordret på nogle områder. Først og fremmest oplever hun usikkerhed ved den nye måde at gøre

⁹⁸ Interview lærer 2: 7.30 – 9.00

⁹⁹ Interview lærer 2: 13.50 – 17.20

¹⁰⁰ Interview lærer 2: 4.28 – 5.20 og 11.50 – 13.25

¹⁰¹ Interview lærer 2: 23.40 – 24.30

arbejdstiden op på, og hun er forvirret i forhold til, hvordan hun skal forvalte arbejdsopgaverne, der ligger under fællespuljen. Samtidig har hun oplevet et pres fra ledelsens side om at tidsregistrere, selvom tidsregistreringen formelt er frivillig, og ledelsen i interviewene indikerer, at det er helt op til den enkelte lærer, om man vil tidsregistrere. Dette åbner op for flere mulige scenarier: Lærer 2 har mistolket ledelsens hensigt, ledelsen har af strategiske årsager gjort tidsregistreringen frivillig, uden at ønske det som en reel mulighed og ledelsens kommunikation om tidsregistreringen ikke har været entydig nok, til at udelukke mistolkninger. Min vurdering er, at det mest sandsynlige er en kombination af mistolkning fra lærer 2's side, hvilket muligvis sker på baggrund af en ikke fuldstændig klar og entydig kommunikation om tidsregistreringen fra ledelsen. Den strategiske gevinst ved at lade tidsregistreringen være frivillig, er at lærerne får et signal om, at ledelsen går langt for at "stille sig på lærernes side". Jeg finder det dog ikke sandsynligt, at ledelsen har ageret på denne måde, for det første kunne de bare have indført obligatorisk tidsregistrering, hvis de ønskede det, og stadig fremstå med en "blød og lærervenlig" implementering. Desuden tror jeg ikke, at ledelsen ønsker at risikere at tabe lærernes tillid, ved at agere med en sådan skjult dagsorden. Til gengæld må jeg så konkludere, at kommunikationen om tidsregistreringen ikke har haft den ønskede effekt, nemlig at undlade at tidsregistrere er et reelt alternativ. Årsagen til dette kan så diskuteres om den findes på afsender eller modtager siden. Det kan være et udtryk for, at lærer 2's tillid til ledelsen ikke er helt så bastant, som hun ellers beskriver den i interviewet.

Den begrænsning i lærer 2's muligheder for selv at prioritere hendes tid som tilstedeværelsespligt ville have, har så stor betydning, at det ville medføre en opsigelse. Dette indikerer, at hun tænker i HRM baner i forhold til ansvar for egen opgaveudførelse og indflydelse på struktureringen af egen hverdag. Ligesom lærer 1 kommer hun i interviewet ikke ind på betydende normer eller værdier, der vil aktualisere værdibaseret ledelse som tilgang til implementeringen af overenskomsten. Ligeledes er hendes motivation baseret på den sociale interaktion med henholdsvis elever og kollegaer.

En interessant udtalelse i interviewet med lærer 2 er, at forskellene gymnasierne imellem i forhold til hvordan man implementerer overenskomsten bliver et konkurrenceparameter i forhold til at rekruttere nye lærer. At lærere skulle søge mod andre gymnasier, hvis man ikke er tilfreds med implementeringen, er en ret voldsom konsekvens, og siger noget om betydningen af den nye overenskomst for lærerne. På sigt vil denne tendens potentielt kunne

betyde, at det bliver vanskeligt for gymnasiernes ledelser at fastholde en "hård" implementering af overenskomsten, hvis det samtidig bliver sværere at rekruttere og fastholde kompetente lærere. Disse ændrede konkurrenceforhold gymnasierne imellem må siges at være en utilsigtet effekt af overenskomsten, som vil være interessant at følge udviklingen af fremover. At kunne bedømme omfanget af denne effekt ville kræve en kvantitativ undersøgelse, som ligger udenfor dette projekts omfang.

Lærer 3.

Lærer 3 mener ikke, at han personligt har bemærket nogen ændring i hans arbejdsforhold som følge af overenskomsten. Han har en fast norm for ca. 2/3 af hans arbejdstid som studievejleder og tidsregistrerer ikke. Implementeringen af overenskomsten har ifølge lærer 3 været præget af en pragmatisk tilgang fra ledelsen, som han er meget tilfreds med. Han fremhæver, at ledelsen har udbetalt overarbejde for vikararbejde på grund af en syg kollega, der ikke havde en længerevarende sygdom, og dermed lå vikararbejdet indenfor fællespuljen. For lærer 3 er dette et eksempel på, at man altid kan komme til ledelsen, hvis man uforudset har fået en ekstra arbejdsbyrde, også selvom det ikke er aftalt på forhånd.¹⁰²

Lærer 3 beskriver hans relation til ledelsen som venskabeligt, personligt og mere som samarbejdspartner end ledere og ansatte. I forbindelse med studievejleder funktionen arbejder han tæt sammen med ledelsen, mens der ikke er meget interaktion med ledelsen i forhold lærergerningen.¹⁰³ Han føler, at ledelsen har tillid til ham i hans opgaveudførelse. En konsekvens af overenskomsten er, at lærerne er meget forskellige i deres tilgang til timeforbrug som en reaktion på tidsregistrering. Nogle lærere går meget op i, hvor mange timer de har arbejdet. Når der så er opgaver som studieturer eller introforløb bruger man tidsregistreringen til at undslippe denne type opgaver. Når de ikke får noget for det, og har opfyldt deres norm, vil de ikke bruge tid på den type arbejdsopgaver. Andre lærere, som lærer 3, har lyst til det, og går ikke så meget op i tidforbruget. Dette skaber et modsætningsforhold mellem kollegaer og har skabt en anderledes (dårligere) stemning.¹⁰⁴ Ligeledes mener han, at

¹⁰² Interview lærer 3: 5.24 – 5.46

¹⁰³ Interview lærer 3: 12.15 – 13.30

¹⁰⁴ Interview lærer 3: 4.25 – 5.20

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

de lærere, der går meget op i timetælling, har fået en dårligere relation til ledelsen, men at det drejer sig om en minoritet på 10-20 procent.¹⁰⁵

Motivationen i lærergerningen stammer fra interaktionen og den positive respons fra eleverne. Desuden er det kollegiale samarbejde rigtigt godt og vigtigt for ham.¹⁰⁶

Lærer 3's tilgang til lærergerningen er generelt meget orienteret mod den forståelse af aktørsyn og motivation som man finder i HRM. Han prioriterer lysten til at være sammen med eleverne og tager afstand fra de kollegaer, der går meget op i tidsregistreringen. Motivationen stammer fra det, at indgå i sociale fællesskaber med kollegaer og elever. Han mener, at det er vigtigere at få ansat nogle nye lærere end at opretholde en udbetaling af overarbejde som en permanent tilstand. Dermed bliver hans forståelse primært et udtryk for en "logic of appropriateness" tilgang. Han identificerer derimod en typisk "logic of consequence" tankegang hos de kollegaer, som han mener går meget op i tidsregistreringen, og som er trætte af ikke længere at få udbetalt tidligere tiders anseelige overarbejdsbetaling. Der ser han en direkte sammenhæng mellem udbytte og motivation, hvis man ikke får noget for ekstra opgaver, ønsker man ikke at udføre dem.

Lærer 3's tillidsforhold til ledelsen er ikke påvirket af overenskomsten.

Tillidsrepræsentant.

Formålet med at interviewe tillidsrepræsentanten er dels at bruge hans indsigt i lærergruppen som helhed, dels hans generelle forståelser og indsigt i gymnasieområdet som helhed, og dels hvordan han opfatter relationen mellem ledelsen og ham som tillidsrepræsentant.

Selvom tillidsrepræsentanten anser det officielle formål med overenskomsten for at være at sikre kvaliteten i undervisningen, så mener han, at det reelt handler om at spare penge. Godt nok får lærerne en lønforhøjelse i forbindelse med overenskomsten, men gymnasiet taxametertilskud bliver ikke forøget. Derved er der i budgettet ikke flere penge til løn, og lærerne må derfor finansiere lønstigningen ved at arbejde mere.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Interview lærer 3: 13.45 – 14.15

¹⁰⁶ Interview lærer 3: 16.20 – 16.45

¹⁰⁷ Interview tillidsrepræsentanten: 0.25 – 2.35

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

I hans beskrivelse af implementeringsprocessen påpeger han en del usikkerhed blandt lærerne i starten, specielt i forhold til brugen af tidregistreringen. Efterhånden er den usikkerhed dog blevet mindre, når man har fundet en rutine i det. Samtidig har lærerne fundet ud af, at ændringerne ikke betyder ret meget, og at man i høj grad kører videre efter det gamle system. Tidsregistreringen er egentlig ikke nødvendig, da opgavefordelingen bygger på de gamle normer med nogle små ændringer. Processen i fagfordelingen i april måned lignede det man kendte, hvilket også var med til at genskabe trygheden.¹⁰⁸ Meget aktive lærere kan dog komme i klemme i forhold til at mange sociale aktiviteter er kommet ind under fællespuljen. Derved bliver det svært at belønne ekstraarbejde. Dette er specielt udtalt på skoler, der har indført tilstedeværelsespligt.¹⁰⁹

Som tillidsrepræsentant har han et rigtigt godt forhold til ledelsen bygget på gensidig tillid. Og han mener faktisk, at tillidsforholdet er blevet endnu bedre efter implementeringen af overenskomsten. Dette er sket på grund af en åben dialog uden skjulte dagsordener. Han føler, at ledelsen er lydhør overfor lærerne. Som eksempel på dette bruger han historien om de udbetalte overarbejde i forbindelse med kortere sygdom, som også har været omtalt i de tidligere interviews.¹¹⁰

At ledelsen agerer på den måde har også stor betydningen for dens relation til resten af lærergruppen. Denne relation beskriver han ligeledes som tillidsbaseret og åben, og han mener ikke, at overenskomsten har medført nogle magtforskydninger eller ændringer i kommunikationen fra ledelsen side.¹¹¹

Interviewet med tillidsrepræsentanten bekræfter det overordnede indtryk fra interviewene med lærerne, at der fortsat efter implementeringen af overenskomsten eksisterer en relation mellem ledelsen og lærerne, der bygger på tillid.

De største problemer skabes ifølge tillidsrepræsentanten på skoler, hvor der er indført tilstedeværelsespligt. Det er meget misforstået, at indføre tilstedeværelsespligt på en akademisk arbejdsplads, hvor fleksibilitet og tillid er vigtig for at skabe motivation.

¹⁰⁸ Interview tillidsrepræsentanten: 5.18 – 6.11 og 11.35 – 12.37

¹⁰⁹ Interview tillidsrepræsentanten: 9.05 – 9.57

¹¹⁰ Interview tillidsrepræsentanten: 15.09 – 15.30

¹¹¹ Interview tillidsrepræsentanten: 15.38 – 17.20

Tilstedeværelsespligten vil skade motivationen hos lærerne og skabe en trodsreaktion, hvor man kun vil yde det absolut nødvendige.

Opsummering af interviews.

Resultatet af interviewene indikerer, at alle lærere grundlæggende har tillid til deres ledelse. De er ikke nødvendigvis fuldstændig enige eller tilfredse med måden ledelsen har ageret på i implementeringen af overenskomsten, men de tror på, at ledelsen vil dem og skolen det bedste. Tilliden til ledelsen er dog under pres på grund af flere forskellige konsekvenser af overenskomsten. Der har været en udbredt usikkerhed om formålet med overenskomsten, hvilket de interviewede lærere også ret forskelligt formulerer. Ligeledes bliver frivilligheden i tidsregistreringen også tolket individuelt. Lærer 3 tidsregistrerer ikke, mens lærer 2 udtaler, at ledelsen underforstået mener, at lærerne burde tidsregistrere. Baggrunden for at denne usikkerhed ikke slår igennem som mistillid til ledelsen er en forståelse for, at ledelsens handlemuligheder er begrænset af en udefra kommende overenskomst, og at man indenfor overenskomstens rammer har valgt en blød og "lærervenlig" model. Man kan se, at det er langt værre andre steder. Desuden er det lykkedes for ledelsen at skabe en fælles fortælling om, at det er ledelsen og lærerne som må stå sammen mod truslen fra København. Denne forståelse har lærerne adopteret.

Set i lyset af den "bløde" implementeringsmodel, som ledelsen i casen har anvendt, kan man sætte spørgsmålstegn ved, i hvor høj grad casen er et udtryk for formålet med implementeringen. Det er helt sikkert ikke moderniseringsstyrelsens formål, at tidregistrering skal være frivilligt. Ligeledes har ledelsen valgt, i hvert fald i enkelte tilfælde, at udbetale overarbejdsbetaling for arbejde, der ligger indenfor den nye norm, og dermed gå imod overenskomstens ordlyd. Det er et valg, som genererer opbakning til ledelsen fra lærerne og er med til at opretholde tillidsforholdet imellem dem. Dette valg kan ses som et udtryk for, at ledelsen loyalitet er større overfor organisation og lærerne end overfor overenskomsten og det politiske system, som den repræsenterer.

Der er ingen tvivl om, at ledelsen oplever det krydspres som Klausen beskriver mellem krav og forventninger specielt fra moderniseringsstyrelsen side, og loyaliteten overfor gymnasiet, lærerne og de tætte relationer, som betyder noget for dem i hverdagen. Ledelsen har i casens tilfælde valgt at håndtere dette krydspres ved ret entydigt at lade loyaliteten overfor gymnasiet være dominerende i forhold til de politiske pres om en "hårdere" implementering.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Forskellene mellem de enkelte gymnasiers måde at implementere overenskomsten på skaber ændrede konkurrenceforhold gymnasierne imellem i forhold til at rekruttere og fastholde lærere. Specielt tilstedeværelsespligten får lærere til at søge væk, mens en "blød" implementering som casens resulterer i at flere søger gymnasiet. Om dette er en effekt som ledelsen på casens gymnasium strategisk har i betragtning er uvist.

Spørgeskemaundersøgelser.

I denne del af analysen vil jeg sammenligne resultaterne fra interviewene med to forskellige spørgeskemaundersøgelser om overenskomstens konsekvenser. Dette gøres dels for at få et bredere perspektiv på problemstillingen, og dels for gennem brug af andre kilder end interview at kunne vurdere gyldigheden af interviewresultaterne mere kvalificeret.

I den første spørgeskemaundersøgelse med lærerne vil jeg udvælge spørgsmål, der indikerer noget om lærernes tillidsforhold til ledelsen. I den anden spørgeskemaundersøgelse med tillidsrepræsentanter vil jeg bruge spørgsmål om brugen af tidregistrering som en indikator på hvordan ledelsen kontrollerer og dermed stoler på deres lærere. Hvordan ledelsen bruger tidregistrering som kontrolmiddel bliver altså en indikation på deres tillidsforhold til lærerne.

Spørgeskemaundersøgelse lærere.

Spørgeskemaundersøgelsen er foretaget i perioden 23/01-2014 til 23/4-2014 og har 1366 respondenter. 72 % er fra STX/HF og resten er fra henholdsvis HHX, HTX og VUC.

Undersøgelsen er foretaget af analysefirmaet Defgo.net og er bestilt af fagbladet "Gymnasieskolen".

6 Har OK 13 forandret dit syn på ledelsen på din arbejdsplads?	Pct.
Ja, jeg er meget mere tilfreds med ledelsen	2,05%
Ja, jeg er mere tilfreds med ledelsen	5,28%
Ja, jeg er mere utilfreds med ledelsen	33,21%
Ja, jeg er meget mere utilfreds med ledelsen	18,99%
Nej, mit syn på ledelsen er uændret	33,65%
Ved ikke	5,57%
Ubesvaret	1%
Basis	1364
Gns.	3,83

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Af spørgsmål 6 fremgår det, at overenskomsten har frembragt en betydelig utilfredshed med ledelsen med 52,2% der enten er mere eller meget mere tilfreds med ledelsen mod 7,33% der er blevet mere eller meget mere tilfreds med ledelsen. Dette må siges at være en massiv stigning i utilfredsheden med ledelsen. Man må nødvendigvis forvente en vis stigning i utilfredsheden med ledelsen i en forandringsproces af denne karakter, men ikke så stor at det kan forklare tallene. Dette er helt forskelligt fra den opbakning til ledelsen, der fremgår af interviewene.

7 Hvordan har ledelsen håndteret implementeringen af OK 13 på din arbejdsplads?	Pct.
Meget tilfredsstillende	7,90%
Tilfredsstillende	32,32%
Utilfredsstillende	34,91%
Meget utilfredsstillende	17,49%
Ved ikke	6,57%
Ubesvaret	1%
Basis	1355
Gns.	2,67

Spørgsmål 7 viser større utilfredshed end tilfredshed med måden ledelsen har håndteret implementeringen af overenskomsten, men ikke en ligeså stor utilfredshed som i spørgsmål 6. Det indikerer dog en større utilfredshed end interviewene.

8 Hvordan har ledelsens kommunikation om OK 13 været?	Pct.
Meget tilfredsstillende	5,48%
Tilfredsstillende	32,96%
Utilfredsstillende	36,00%
Meget utilfredsstillende	19,78%
Ved ikke	4,52%
Ubesvaret	1%
Basis	1350
Gns.	2,74

Ligeledes er der blandt lærerne utilfredshed med kommunikationen omkring overenskomsten. 55,78% finder kommunikationen utilfredsstillende eller meget utilfredsstillende, mens 38,44% finder den tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende.

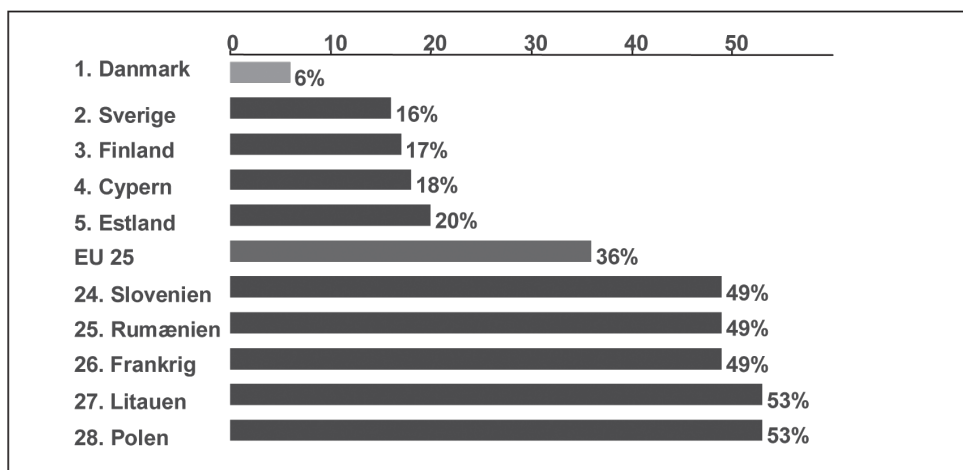
Disse tre spørgsmål påviser en udbredt utilfredshed fra lærernes side med deres respektive ledelser. En logisk slutning heraf vil være, at så stor utilfredshed også betyder at tilliden til ledelsen fra lærernes side er faldet. Det er dog en indirekte indikation. I princippet kan man

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

godt være utilfreds med en ledelse, som man har tillid til. Måske ikke sandsynligt set på landsplan, men dog muligt.

Det kan være vanskeligt at bedømme om denne utilfredshed er et generelt udtryk for utilfredshed med ledelsen på arbejdsmarkedet i Danmark. I hvidbogen "Virksomhedens sociale kapital" argumenteres der, at sammenlignet med andre EU lande er det danske arbejdsmarked karakteriseret ved få spændinger mellem ledelse og medarbejdere, en generel tilfredshed med arbejdet og en høj grad af variation, læring og indflydelse på jobbet.¹¹² Selvom det er nogle helt forskellige måder at måle på som kan være vanskelige at sammenligne, og et tidsperspektiv der også skal tages i betragtning, så tegner der sig dog et billede at, at gymnasieskolen er præget af en utilfredshed med ledelsen, der er markant større end på det øvrige danske arbejdsmarked.



Figur 10. Andel af ansatte som rapporterer mange spændinger mellem ansatte og arbejdsgivere i en række europæiske lande¹¹³

En mere direkte vej til spørgsmålet om lærerne har tillid til deres ledelse finder man i følgende spørgsmål:

24 Hvor ofte kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	Pct.
Altid	11,54%
Ofte	39,94%

¹¹² Olesen, Gylling Kristian o. a. "Virksomhedens sociale kapital", Hvidbog, Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, 01.10.2008. S. 31-37.

¹¹³ IBID s. 37

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Sommetider	30,37%
Sjældent	8,58%
Aldrig	1,52%
Ved ikke	7,29%
Ubesvaret	1%
Basis	1317
Gns.	2,44

At samlet 40,47% mener, at man kun sommetider, sjældent eller aldrig kan stole på ledelses udmeldinger tolker jeg ligeledes som et udtryk for en udbredt mistillid til ledelsen fra lærernes side.

Spørgeskemaundersøgelse tillidsrepræsentanter.

Denne spørgeskemaundersøgelse blandt tillidsrepræsentanter på gymnasieskolerne har 240 respondenter og er lavet af gymnasieskolernes lærerforening.

2 Har ledelsen efter din opfattelse en vision for skolen, som implementering af OK13 skal understøtte?	Pct.
Ja	37%
Nej	47%
Ved ikke	16%
Basis	239

At 47% af tillidsrepræsentanterne svarer nej til spørgsmålet om ledelsen har en vision for skolen, som implementeringen af OK13 skal understøtte, kan indikere forskellige scenarier. Enten bliver OK 13 implementeret uden at den sættes i sammenhæng med skolen værdigrundlag og visioner, eller også har skolen ikke nogle eller kun formelle visioner, og OK13 kommer dermed til at stå alene. Ligegyldig hvilket scenarie der er i spil, så betyder det, at lærerne får sværere ved at sætte overenskomsten ind i en meningsgivende sammenhæng, som kunne mobilisere støtte til overenskomsten og forståelse og opbakning til ledelsen. Denne tendens kan genfindes i interviewene, hvor der er stor usikkerhed og uenighed om formålet med overenskomsten.

Undersøgelsen bliver på et tidspunkt delt op i henholdsvis skoler, der tidsregistrerer og skoler med "aftaler eller forståelser", hvor måden at definere arbejdstiden ligner den fra de

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

tidligere overenskomster, men ikke nødvendigvis indholdet.¹¹⁴ I begge kategorier bliver der spurgt, om der er klarhed over hvorledes evt. merarbejde håndteres. 16 er skoler med tidsregistrering og 27 er skoler med "aftaler og forståelser".

16 Er der klarhed over hvorledes evt. merarbejde håndteres?	Pct.
Ja	16%
Nej	80%
ved ikke	3%
Basis	189

27 Er der klarhed over hvorledes evt. merarbejde håndteres?	Pct.
Ja	62%
Nej	26%
ved ikke	13%
Basis	47

Der er markant større klarhed over hvorledes merarbejde skal håndteres hos skolerne med "aftaler og forståelser" end hos skoler med tidsregistrering. Usikkerhed er som tidligere argumenteret en facilitator for mistillid og ovenstående kan derfor indikere at tidsregistreringen gennem øget usikkerhed har påvirket tillidsforholdet negativt. Er lærerne usikre, vil de også føle mistillid til ledelsen. Denne måling af tillidsforholdet er selvfølgelig ret usikker og indirekte.

Til skoler med tidsregistrering bliver der spurgt om, der er åbenhed fra ledelsens side med hensyn til, hvad der bliver lagt til grund for sammensætningen af lærernes opgave portefølje. En høj grad af åbenhed vil indikere en høj grad af tillid.

	Pct.
19 Er der åbenhed om, hvad ledelsen har lagt til grund for lærernes opgaveporteføljer?	
Ja	48%
nej	52%
Basis	189

Ud fra dette parameter viser lederne ikke deres lærere tillid omkring opgaveporteføljens sammensætning, hvilket kan være et udtryk for et mere generelt mistillidsforhold fra lederne til lærerne.

¹¹⁴ Dette er specifikt blevet uddybet i mail korrespondance med den ansvarlige medarbejder i GL.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Et mere direkte indikation på at lederne ikke udviser tillid til lærerne findes i spørgsmål 21, hvor tillidsrepræsentanterne bliver spurgt om de har oplevet, at ledelsen ikke ville anerkende registreret arbejde.

21 Har du oplevet, at ledelsen ikke har villet anerkende kollegers registrerede timer som arbejde?	Pct.
Ja	46%
nej	54%
Basis	189

Det har næsten halvdelen af tillidsrepræsentanterne oplevet, og det tolker jeg som en indikation på, at lederne ikke har tillid til, at lærerne registrerer korrekt. Det er selvfølgelig tillidsrepræsentanternes oplevelse, og dermed ikke en direkte måling af, om ledelsen anerkender de registrerede timer. At lederne ikke stoler på at lærerne tidsregistrerer korrekt indikerer også at deres generelle tillid til lærerne ikke er helt i top. Hvis man ikke stoler på at lærerne tidregistrerer korrekt, stoler man heller ikke på dem i andre sammenhænge.

Opsummering spørgeskemaundersøgelser.

I spørgeskemaundersøgelsen med tillidsrepræsentanterne finder jeg indirekte indikationer af, at ledelsen udviser mistillid til lærerne på landsplan. Både at man mange steder ikke har åbenhed om hvorledes opgaveporteføljen struktureres, og at ledelsen på næsten halvdelen af de adspurgte skoler ikke anerkender lærernes tidsregistrering, er helt forskelligt fra casen. Her beretter både lærere og tillidsrepræsentanter om en høj grad af åbenhed og ingen har oplevet, at der blev stillet spørgsmål ved tidsregistreringens rigtighed.

Af spørgeskemaerne til lærerne fremgår det, at der er en udbredt utilfredshed med ledelsen, hvilket jeg påstår vil påvirke tillidsforholdet negativt. Desuden er der ikke den store tiltro til ledelsens integritet i dens kommunikation og dermed ikke den store tillid til ledelsen. I casen er lærerne hovedsageligt tilfredse med ledelsen måde at agere på, og de stoler på, at tingene bliver, som ledelsen melder ud.

I spørgeskemaundersøgelserne finder jeg altså at tillidsforholdet mellem ledelse og lærerne er dårligere end det er i casen. Dette bakkes op af interviewet med tillidsrepræsentanten, der mener at tillidsforholdet på mange skoler er blevet dårligere, specielt hvor der er indført tilstedeværelsespligt.

Afrunding analyse.

Som afrunding af analysen vil jeg forholde resultaterne af analysen til operationaliseringen af tillid:

Tillid fra ledelsen til lærerne vil blive analyseret ud fra følgende spørgsmål:

- 1. Har ledelsen tillid til at medarbejderne udfører deres arbejde kvalificeret?*
- 2. Hvordan og på hvilke måder kontrollerer ledelsen lærerne?*
- 3. Holder ledelsen informationer skjult for lærerne?*
- 4. I hvor høj grad bliver lærerne inddraget i implementeringsprocessen?*

Fra lærerne til ledelsen vil tilliden blive analyseret ud fra følgende spørgsmål:

- 5. Kan lærerne stole på de udmeldinger ledelsen kommer med?*
- 6. Kan lærerne give udtryk for deres mening og følelser overfor ledelsen?*
- 7. Føler lærerne at ledelsen behandler dem retfærdigt?*

Ad 1: I casen har ledelsen tillid til at lærerne leverer et kvalificeret arbejde, mens det er mere usikkert på landsplan.

Ad 2: I casen er det meget begrænset at ledelsen kontrollerer lærerne. Tidsregistreringen er frivillig, hvilket udhuler dens værdi som kontrolsystem, selvom nogle lærere godt kan føle, at det er en form for kontrol. Kontrol er primært gennem klager eller kommunikation gennem klasseråd, men altså ikke rigtigt noget formaliseret kontrolsystem. På landsplan bliver tidsregistreringen i højere grad brugt som kontrol, og der er i casen større tillid til det, som lærerne rent faktisk registrerer.

Ad 3: Lærerne i casen føler ikke, at ledelsen holder noget skjult for dem, men der er forskelle i tolkningen af deres udmeldinger. Generelt mener de, at ledelsen er åben overfor dem. På landsplan tænker ca. 50% af tillidsrepræsentanterne, at der ikke er åbenhed om lærernes opgaveporteføljer.

Ad 4: Hverken i casen eller i spørgeskemaundersøgelsen er inddragelsen af lærere af betydning. I casen har ledelsen dog kommunikeret med et sammensat lærerudvalg om deres intentioner.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Ad 5: I Spørgeskemaundersøgelsen er der ca. 40% der har begrænset tiltro til ledelsens udmeldinger, mens der i casen generelt er stor tiltro til ledelsens kommunikation.

Ad 6: Data er mangelfulde i spørgeskemaundersøgelsen. Lærerne i casen føler, de altid kan komme til ledelsen og diskutere deres arbejdsituation.

Ad 7: Dette er der heller ikke spurt direkte om i spørgeskemaundersøgelserne, men den generelle utilfredshed, der præger lærerne på landsplan kunne potentielt indikere, at ikke alle føler sig retfærdigt behandlet af ledelsen. I casen er der ikke fundet indikationer af, at lærerne mener, at ledelsen behandler dem uretfærdigt.

I et lidt bredere perspektiv kan man beskrive ledelsen i casens måde at agere på som forholdsvis tæt på de anbefalinger som HRM foreskriver. Ledelsen tror på lærernes selvstændige løsning af arbejdsopgaver. Der er flere eksempler på, at ledelsen kunne have valgt en mere kontrolorienteret tilgang. Ledelsen har og viser tillid til lærerne gennem beslutninger og kommunikation. Derved får ledelsen også lærernes tillid tilbage. Casen underbygger altså at en HRM-ledelsestil vil facilitere en tillidsbaseret relation mellem ledelse og medarbejdere.

Ifølge spørgeskemaundersøgelserne er der på landsplan ikke det samme tillidsforhold. Til gengæld er de Principal-Agent orienterede kontrolsystemer som tidsregistrering og tilstedeværelsespligt også blevet implementeret strammere og i langt højere grad end i casen, hvilket har skabt et dårligere tillidsforhold. En HRM-ledelsestilgang vil altså understøtte tillidsforholdet mellem ledelse og medarbejdere, mens en principal-agent tilgang vil generelt skade tillidsforholdet.

Det man ikke ser ledelsen i casen gøre i forhold til HRM og specielt værdibaseret ledelse er en aktiv inddragelse af lærerne i beslutningsprocessen. Når HRM tilsyneladende er effektiv i forhold til at skabe tillid til ledelsen, kunne mere HRM og specielt en værdibaseret ledelsesproces, hvor medarbejderne bliver inddraget i beslutningsprocessen potentielt skabe endnu mere opbakning, motivation og tillid til ledelsen. Dette er naturligvis spekulationer, som specifikt kræver en nærmere undersøgelse.

En anden spekulativ tanke er, at ledelsen står i en valgsituation, hvor den kan prioritere enten økonomi eller tillidsrelationer/motivation. Hvis økonomien prioriteres højest er den foretrukne ledelsestilgang principal-agent's kontrolsystemer, mens en prioritering af

tillidsrelationer/motivation medfører at midlet i højere grad bliver HRM. Modargumentet mod dette fra tilhængere af HRM vil være, at god økonomi kommer fra motiverede medarbejdere med gode tillidsrelationer, som teorien om social kapital beskriver.

Konklusion.

I den proces casens gymnasium har været igennem med implementeringen af OK13 er der et pres på tillidsforholdet mellem lærerne og ledelsen. I udgangspunktet er alle aktører enige om, at overenskomsten repræsenterer en forringelse af lærernes forhold, og der vil derfor naturligt være en vis modstand mod overenskomsten. Specielt set i lyset af forhandlingsforløbet (eller manglen på samme), der fører til vedtagelsen af overenskomsten. På trods af dette lykkedes det på casens gymnasium at komme igennem denne proces uden at tillidsforholdet lider skade. Dette sker primært på baggrund af den måde, som ledelsen vælger at implementere overenskomsten. Tilstedeværelsespligt og tidsregistrering er to helt centrale elementer i overenskomsten. Tilstedeværelsespligt har ledelsen valgt ikke at indføre, og tidsregistrering er frivillig, og bliver ikke brugt som kontrol instrument. Samtidig bygger timefagfordelingen på det gamle system med små modifikationer. Dette betyder, at implementeringen bliver med færrest mulige ændringer for lærerne, og kan betegnes som en "blød" version af implementeringen. I det krydspres som ledelsen befinder sig i mellem primært moderniseringsstyrelsen ambitioner om en "hårdere" implementering og hverdagen på skolen, prioriterer den klart loyaliteten overfor skolen højest. Dette opfatter lærerne, som er glade for den implementering ledelsen har valgt. Ledelsen og lærerne kommer til at fremstå som en enhed, der skal stå sammen mod udefra kommende pres og trusler. Dette underbygges af ledelsens italesættelse af sin opposition mod "København", som er det politiske system, der truer husfreden. Dette fjendebillede adopterer lærerne, og det er med til at generere opbakning til ledelsen. Ovenstående konklusioner om casen er et eksempel på at det med lignende tilgang til implementeringen af overenskomsten, godt kan lade sig gøre at bevare tillidsforholdet.

På landsplan er der stor diversitet i tolkningen af overenskomsten og dermed implementeringen. Dette fremgår både af spørgeskemaundersøgelserne, der indikerer markant større tillidsproblemer end i casen, og interviewet med tillidsrepræsentanten fra

Casens gymnasium. Det betyder, at implementeringen bliver et betydeligt konkurrenceparameter i forhold til at rekruttere og fastholde lærere. De forlader simpelthen skoler med en "hård" implementering og søger mod skoler med en "blødere" version. Her er tilstedeværelsespligten af stor betydning, men også brugen af tidsregistrering tæller med. Casens gymnasium har tidligere på grund af geografisk placering haft problemer med at tiltrække tilstrækkeligt med lærere, hvilket er blevet lettere efter OK13. I en situation med udbredt mangel på kvalificerede lærere kan dette potentielt få ledelsen til strategisk at vælge en "blødere" implementering. Dermed ligger der strukturelt nogle incitamenter, der modarbejder en egentlig målrealisering af overenskomsten. På det generelle niveau er konklusionen, at en ledelsestilgang inspireret af HRM er med til at underbygge gode tillidsrelationer. At uddelegere ansvar og vise tillid ved ikke at indføre potentielle kontrolsystemer har den effekt, at medarbejderne bevarer tilliden til deres ledelse, selvom at en effektivisering i realiteten mindsker deres materielle udbytte af arbejdet. På landsplan, hvor der i højere grad er implementeret Principal-Agent inspirerede kontrolsystemer, er der i højere grad opstået et tillidsbrud mellem medarbejderne og ledelsen. Kontrol kan altså medføre en mistillidsreaktion, hvilket vil have alvorlige konsekvenser for ikke bare relationen, medarbejdernes motivation og derved produktivitet. Det kan også medføre, at øget kontrol bliver nødvendig på grund af den dårligere tillidsrelation. Dermed har man skabt en negativ spiral af mistillid og kontrol.

Perspektivering.

I perspektiveringen vil jeg forfølge de mulige konsekvenser af en øget mistillid mellem ledere og medarbejdere i den offentlige sektor som et resultat af øget brug af principal-agent tankegangen og derved øget kontrol af medarbejdere, samt diskutere om også den institutionelle tillid er under pres.

Den offentlige sektor bliver i stigende grad sat overfor krav om effektivisering og kontrol som resultat af løbende reformer og strukturændringer. Ikke mindst i lyset af globaliseringens pres af i første omgang private virksomheders konkurrenceevne, men også den samlede samfundsøkonomis konkurrence dygtighed er under pres.

I disse nedskæringer og effektiviseringer, som vi alt andet lige også vil se fremover i den offentlige sektor, vil tillidsforholdet mellem ledere og medarbejdere og i det hele taget den sociale kapital ligeledes være under pres. Nogle af konsekvenserne for den offentlige sektor vil være utilfredse medarbejdere, mindre engagement motivation og dermed faldende effektivitet. Studier har vist en sammenhæng mellem netop tillidsrelationerne og effektivitet kan forbedres gennem uddelegering af ansvar og mindre kontrol.¹¹⁵ En offentlig sektor med et betydeligt pres for effektiviseringer vil altså risikere grundet effekten på tillidsrelationerne at blive endnu mindre effektiv. Således vil man potentielt kunne ende i en negativ spiral af effektiviseringer, faldende tillid og motivation og dermed faldende produktivitet.

Kan det så ikke lade sig gøre at effektivisere den offentlige sektor? Først og fremmest kan det effektiviseringspotentiale, der ligger i tillidsrelationer og social kapital i den offentlige sektor udnyttes. Hvis man ved bevidst at arbejde med tillidsrelationen for eksempel gennem inddragende processer, uddelegering af ansvar, retfærdige processer og retfærdig behandling af medarbejderne kan den offentlige (og den private) opnå betydelige konkurrenceforbedrende effekter. Desuden kan opbygningen af tillid og social kapital også ses, ligesom opsparing af materiel kapital, som et værn eller buffer mod fremtidige effektiviseringskrav og det pres det sætter på tillidsrelationen. En organisation med en høj grad af gode tillidsrelationer vil stå imod et sådan pres, og tære på opsparet social kapital. En afgørende faktor er om medarbejderne betragter effektiviseringer og ændringer som retfærdige. Bliver de det, vil medarbejderne så længe, de har tillid til ledelsen, i høj grad forsøge at samarbejde og implementere ændringerne. Hvis ændringerne derimod bliver set som uretfærdige, vil de møde modstand og skade tillidsforholdet mellem ledelse og medarbejdere.

Men tillidsrelationen har ikke kun betydning for produktiviteten. Der er i studier påvist, at fravær, helbred, arbejdsmiljø og tilfredshed og engagement alle er elementer, som tillidsrelationen til ledelsen har indflydelse på. Hele vores velbefindende i vores jobsituation er nærmest påvirket af tillidsrelationen.

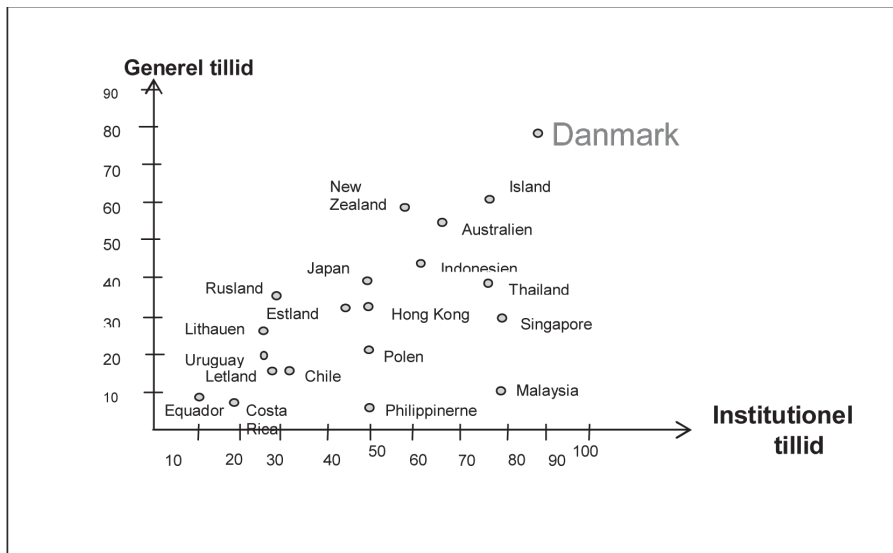
I de fleste samfundsvidenskabelige betragtninger om tillid laves distinktionen mellem generel tillid og institutionel tillid, hvor generel tillid er mellem individer, og institutionel tillid er tillid til samfundets institutioner. Tilliden som er blevet behandlet i dette projekt er tillid mellem

¹¹⁵ Olesen, Gylling Kristian o. a. "Virksomhedens sociale kapital", Hvidbog, Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, 01.10.2008. S. 10 og 65

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

individer, men også tilliden til samfundets institutioner er interessant. Noget tyder nemlig på, at der er en sammenhæng mellem de to tillidsformer. I Danmark har man i hvert fald både en bemærkelsesværdig høj tillid til hinanden og til samfundets institutioner, og hvis man sammenligner lande imellem, er der også en vis sammenhæng mellem målinger af de to tillidsformer:¹¹⁶



Så i et bredere perspektiv på tillid kan man spørge om både den generelle tillid og den institutionelle tillid er under pres i Danmark.

En af de mest udbredte forklaringer på det komplekse spørgsmål hvorfor Danmark besidder så meget tillid, er den høje sociale lighed. Et homogent samfund, hvor man kan genkende sig selv i de andre medborgere, og økonomiske muligheder og begrænsninger har relativt små udsving, vil mindske fremmedgørelsen af andre, og dermed skabe en større generel tillid. Data fra både OECD, Eurostat og Danmarks statistik siger samstemmende, at uligheden er stigende i Danmark, og den stiger hurtigere end i resten af Europa.¹¹⁷ En stigende social ulighed kunne potentielt føre til fald i begge tillidsformer, en tendens man i øjeblikket observerer i både USA og England.

Korruption vil jeg betragte som en umiddelbar trussel mod institutionel tillid, og kan bruges som en direkte indikator på forekomsten af institutionel mistillid. Danmark er internationalt kendt for at være et land, hvor korruption er meget lidt udbredt. Sådan har det været i mange

¹¹⁶ Olesen, Gylling Kristian o. a. "Virksomhedens sociale kapital", Hvidbog, Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, 01.10.2008. s. 34

¹¹⁷ <http://www.cevea.dk/debatindlaeg/uligheden-danmark-er-stigende>

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

år, og intet tyder umiddelbart på at dette er ved at ændre sig.¹¹⁸ På den anden side er tilliden til politikere, set i lyset af de utallige personsager senest Lars Løkke og Helle Thorningsskattesag, under pres. Hypotetisk kan det over tid skade danskernes institutionelle tillid. Hvis vi ikke kan stole på vores politikere, hvem kan vi så stole på? Dette er dog en sammenhæng, som må jeg må betegne som yderst spekulativ.

I Putham's USA studie "Bowling alone" er en måde at måle social kapital deltagelsen i frivillige foreninger – deraf navnet. Hvis man tager udgangspunkt i Social forskningsinstituttets rapport fra 2006 "Den frivillige sektor i Danmark - Omfang og betydning" ser man en voksende deltagelse i den frivillige sektor. Dette indikerer altså en voksende social kapital og dermed voksende tillid i Danmark.

Overordnet betragtet er der flere indikationer på, at tilliden i hele det danske samfund er solid og ikke på vej tilbage, som man ser det i de angelsaksiske velfærdsstater. På arbejdspladsen kan tilliden dog være presset af effektiviseringskrav og de omstillinger der medfølger. Dette kan have store konsekvenser for effektivitet, arbejdsmiljø, helbred og motivation og engagement. Specielt i det moderne videnssamfund må tillid betragtes som en værdifuld og vigtig faktor, både i forhold til produktionseffektivitet, men også i det hele taget i forhold til samfundets sammenhængskraft.

¹¹⁸ http://transparency.dk/?page_id=111

Litteraturliste.

Bell, Stephen & Hindmoor, Andrew. Rethinking Governance: The Centrality of the State in modern Society. Cambridge University Press 2009.

Damberg og andre. "Gymnasiepædagogik", Hans Reitzels forlag. 2. udgave, 2013

Flyvbjerg, Bent. "Rationalitet og magt, Bind 1: Det konkrete videnskab, Akademisk forlag A/S and Bent Flyvbjerg, 1. Udgave, 8. Oplag 1999

Greve, Carsten. Offentlig ledelse. Teorier og temaer i et politologisk perspektiv. 2. Udgave. 2009

Ibsen, Flemming og Christensen, Jens Find: "Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor. Jurist og Økonomforbundets forlag 2001.

Klausen, Kurt Klaudi: "Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. L&R Business 2001

Kvale, Steinar. "Interview En introduktion til det kvalitative forskningsinterview", Hans Reitzels Forlag, 1. Udgave, 9. Oplag, 1997

Olesen, Gylling Kristian o. a. "Virksomhedens sociale kapital", Hvidbog, Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, 01.10.2008.

Wood, Christopher. "A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS," The New Public Management, Public Administration Vol. 69, Spring 1991

Yin, Robert K, "Case study research: design and methods", SAGE publications, Inc. Fifth edition.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Links til hjemmesider.

<http://gymnasieskolen.dk/efter-ok-13-lærere-mere-utilfredse-med-ledelsen>

<http://gymnasieskolen.dk/ok-13-begyndere>

<http://gymnasieskolen.dk/det-betyder-den-ny-overenskomst-din-løn>

<http://gymnasieskolen.dk/tvungen-tilstedeværelse-på-hvert-andet-vuc>

<http://gymnasieskolen.dk/lærere-i-svendborg-fuld-tilstedeværelse-er-mangel-på-tillid-til-os>

<http://www.gl.org/loenogans/overenskomst/Documents/OK11%20GL.pdf>

http://www.gl.org/loenogans/overenskomst/OK13haandbog/Sider/Introduktion_til_OK13-arbejdstid.aspx

<http://www.gl.org/omGL/organisation/Repraesentantskabet/Sider/Formandens-beretning-2013.aspx>

http://www.modst.dk/ServiceMenu/Nyheder/Nyhedsarkiv/OEkonomistyrelsen/~/_media/OK13/Faktaark.ashx

<http://www.cevea.dk/debatindlaeg/uligheden-danmark-er-stigende>

http://transparency.dk/?page_id=111

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Bilag.

Interviewene ligger på vedlagte DVD'er. Interviewet med lærer 1 blev afbrudt og ligger derfor i filen "Lærer 1" og "lærer 1,2".

Bilag 1:

Interviewguiden til lærerne kommer til at se således ud:

Indledning:

- Introduktion af projektet.
- Beskriv din opfattelse af målsætningen med OK 13 ?
- Hvad har konsekvenserne af OK 13 været for dig?

Selvopfattelse:

- Hvordan har din rolle som lærer været i implementeringsprocessen af OK 13?
- Hvad har implementeringsprocessen her på skolen betydet for dig?
- Hvordan har du ageret i forhold til ledelsen i processen?
- Hvordan opfatter du din egen tilgang til forløbet?

Relationen:

- Hvordan vil du beskrive relationen mellem din ledelse og dig?
- Har relationen ændret sig med implementeringen af OK 13?
- Hvordan er kommunikationen mellem dig og din ledelse?
- Har den ændret sig efter OK 13?
- Kan du stole på din ledelse?
-
- ^ Ved du, hvor du har ledelsen?

Motivation:

- Hvad motiverer dig i din lærergerning?
- Hvordan kan din ledelse motivere dig?
- Hvad demotiverer dig i din arbejdssituation?

Kontrol:

- Oplever du, at du bliver kontrolleret af ledelsen?
- Hvordan har du oplevet processen med indføring af tidsregistrering?
- Har tidsregistreringen ændret dit forhold til ledelsen?

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Bilag 2.

Interviewguide til ledelsen:

Indledning:

- Introduktion af projektet.
- Beskriv din opfattelse af målsætningen med OK 13 ?
- Hvad har konsekvenserne af OK 13 været for dig?

Selvopfattelse:

- Hvad har din rolle som rektor/pædagogisk leder været i implementeringsprocessen af OK 13?
- Har din rolle ændret sig efter OK 13?
- Hvordan har du ageret i forhold til lærerne?
- Hvordan opfatter du din egen tilgang til forløbet?

Relationen:

- Hvordan vil du beskrive relationen mellem dig og lærerne?
- Har relationen ændret sig med implementeringen af OK 13?
- Hvordan er kommunikationen mellem dig og lærerne?
- Har den ændret sig efter OK 13?
- Kan du stole på lærerne?
- Ved du, hvor du har lærerne?

Motivation:

- Hvad motiverer dig som leder?
- Hvad motiverer dine medarbejdere?
- Hvad demotiverer dine medarbejdere
- Hvordan forsøger du, at motivere dine medarbejdere?

Kontrol:

- Er det nødvendigt, at kontrollere lærernes arbejde?
- Hvordan har du oplevet processen med indføring af tidsregistrering?
- Har tidsregistrering ændret dit forhold til lærerne?

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

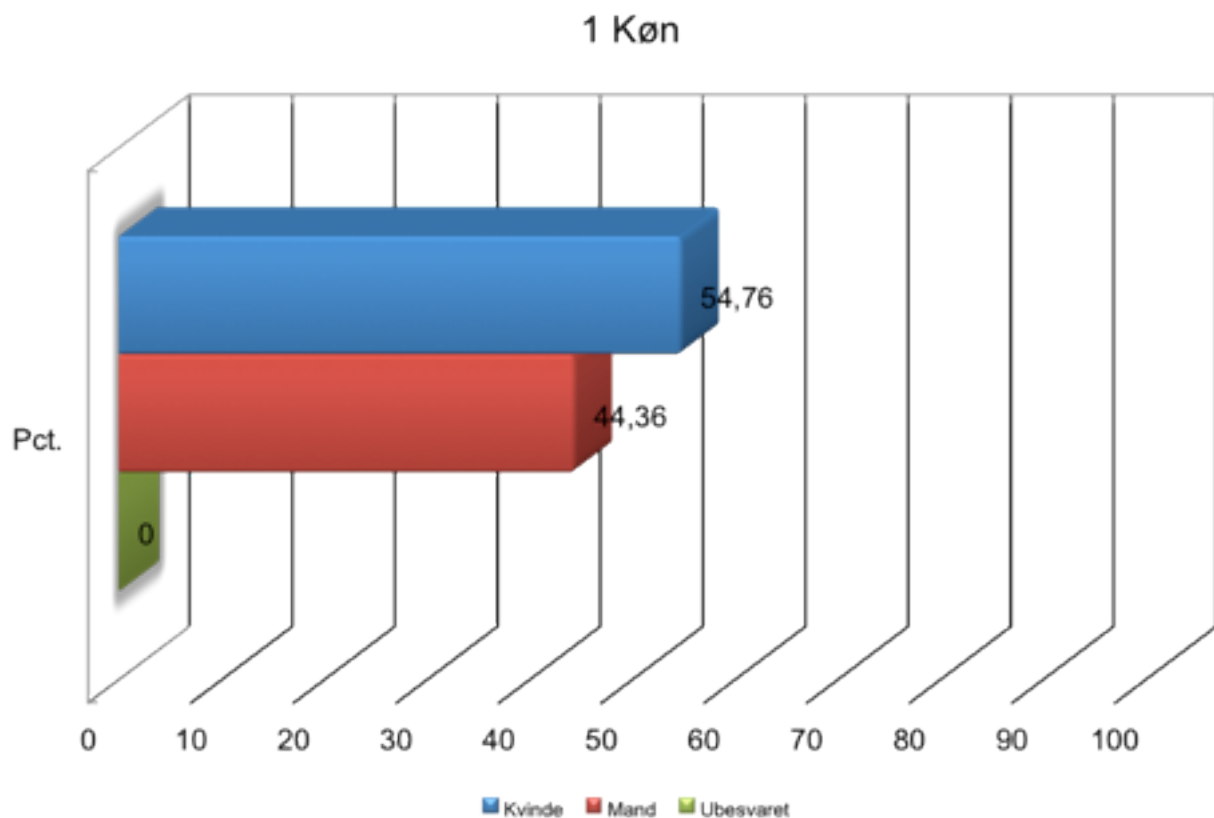
Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Bilag 3.

defgo.net®



Denne undersøgelse har i alt 1366 respondenter og en svarprocent på 44,3%.
Undersøgelsen blev gennemført i perioden 23-01-2014 - 23-04-2014.
Rapporten blev udarbejdet den 06-02-2014 10:32:03.



1 Køn

Kvinde

Mand

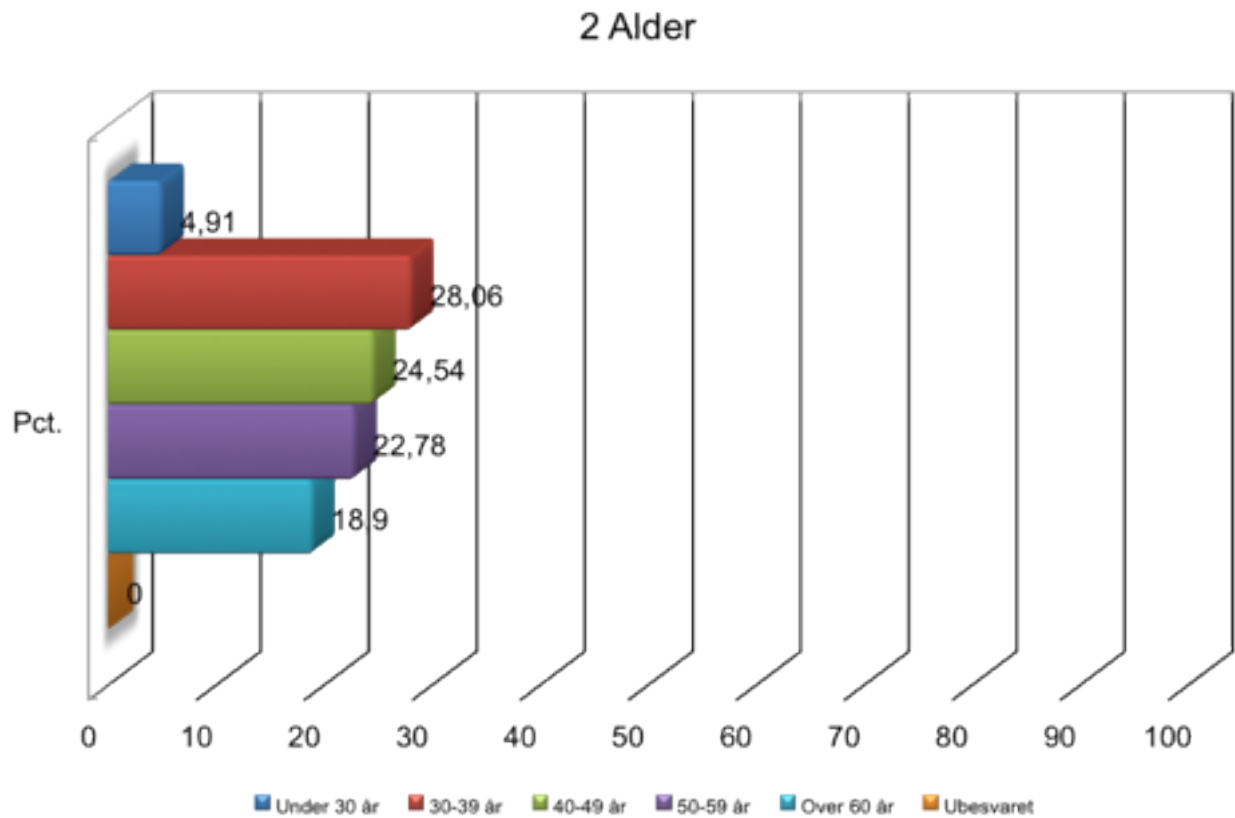
Ubesvaret

Basis

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Gns.



2 Alder

Under 30 år

30-39 år

40-49 år

50-59 år

Over 60 år

Ubesvaret

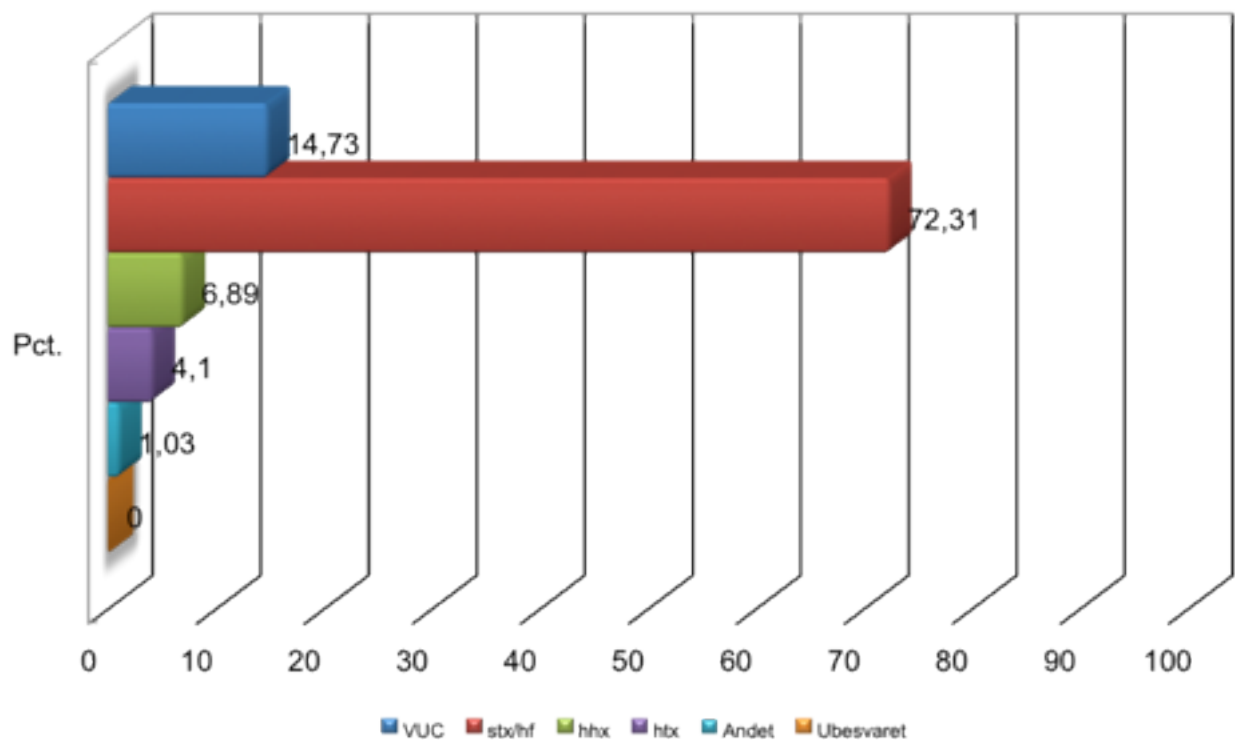
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

3 Hvilken uddannelsesretning underviser du indenfor?



3 Hvilken uddannelsesretning underviser du indenfor?

VUC

stx/hf

hhx

htx

Andet

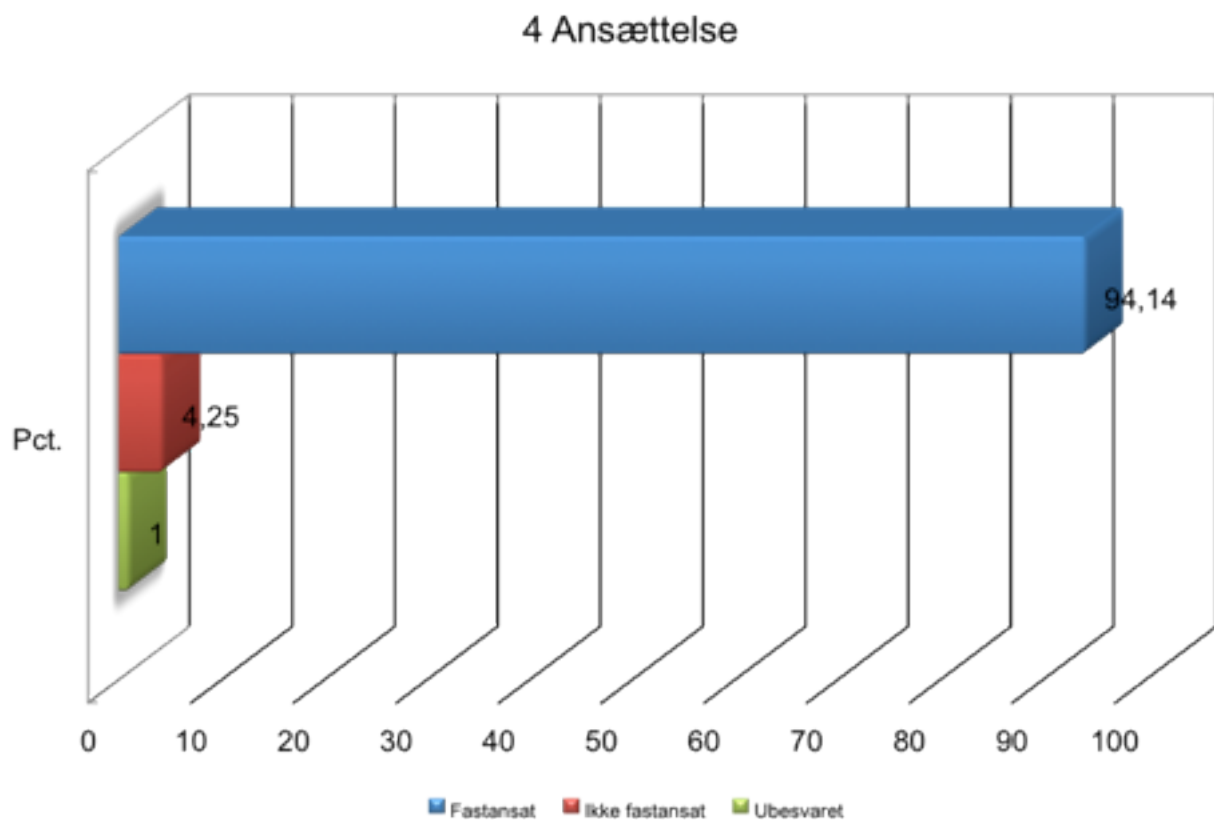
Ubesvaret

Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014



4 Ansættelse

Fastansat

Ikke fastansat

Ubesvaret

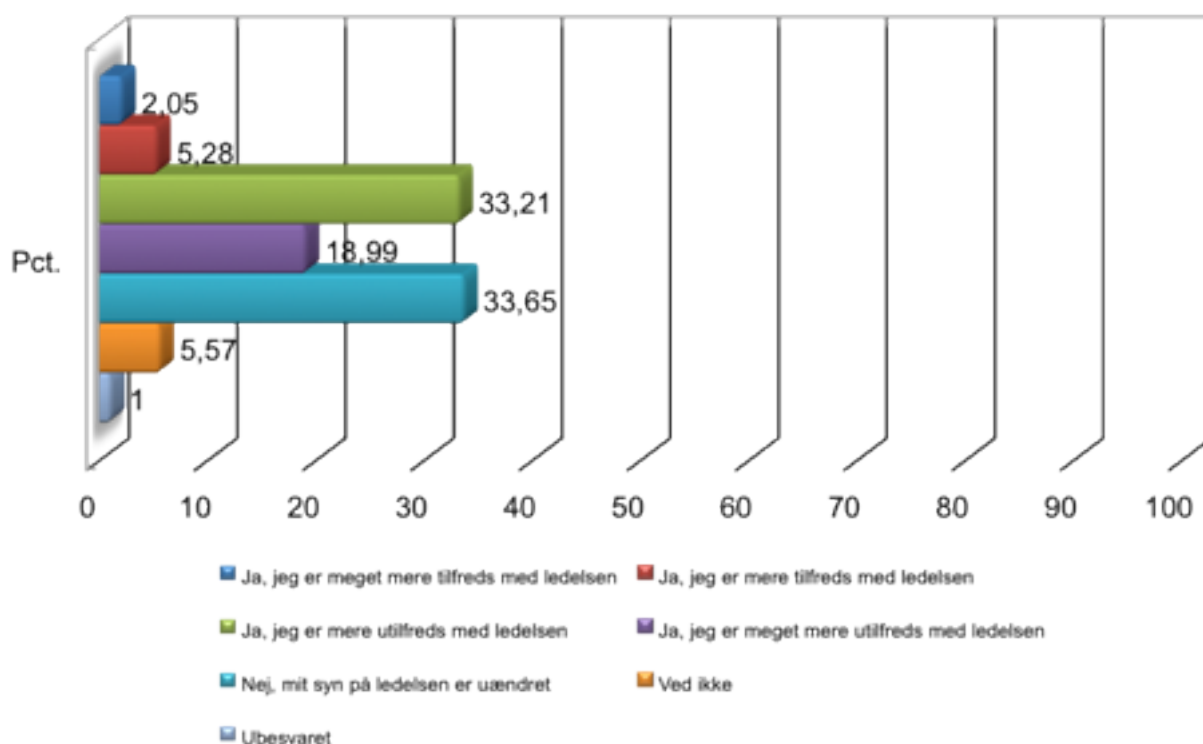
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

6 Har OK 13 forandret dit syn på ledelsen på din arbejdsplads?



6 Har OK 13 forandret dit syn på ledelsen på din arbejdsplads?

Ja, jeg er meget mere tilfreds med ledelsen

Ja, jeg er mere tilfreds med ledelsen

Ja, jeg er mere utilfreds med ledelsen

Ja, jeg er meget mere utilfreds med ledelsen

Nej, mit syn på ledelsen er uændret

Ved ikke

Ubesvaret

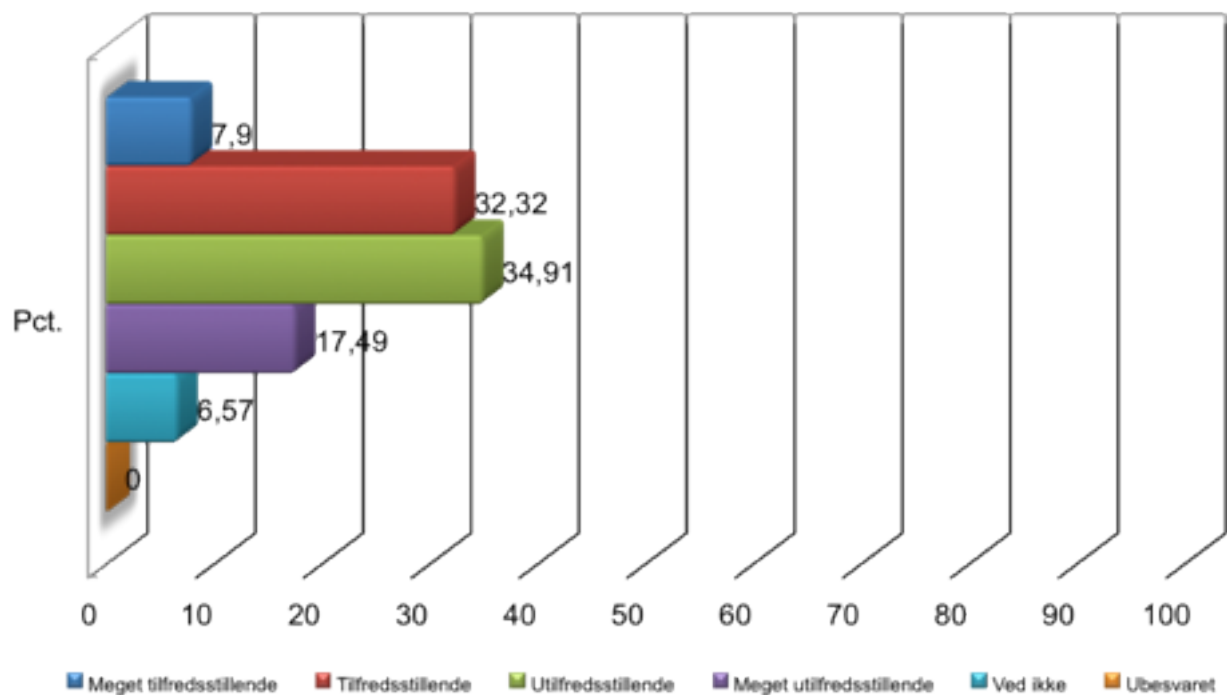
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

7 Hvordan har ledelsen håndteret implementeringen af OK 13 på din arbejdsplads?



7 Hvordan har ledelsen håndteret implementeringen af OK 13 på din arbejdsplads?

Meget tilfredsstillende

Tilfredsstillende

Utilfredsstillende

Meget utilfredsstillende

Ved ikke

Ubesvaret

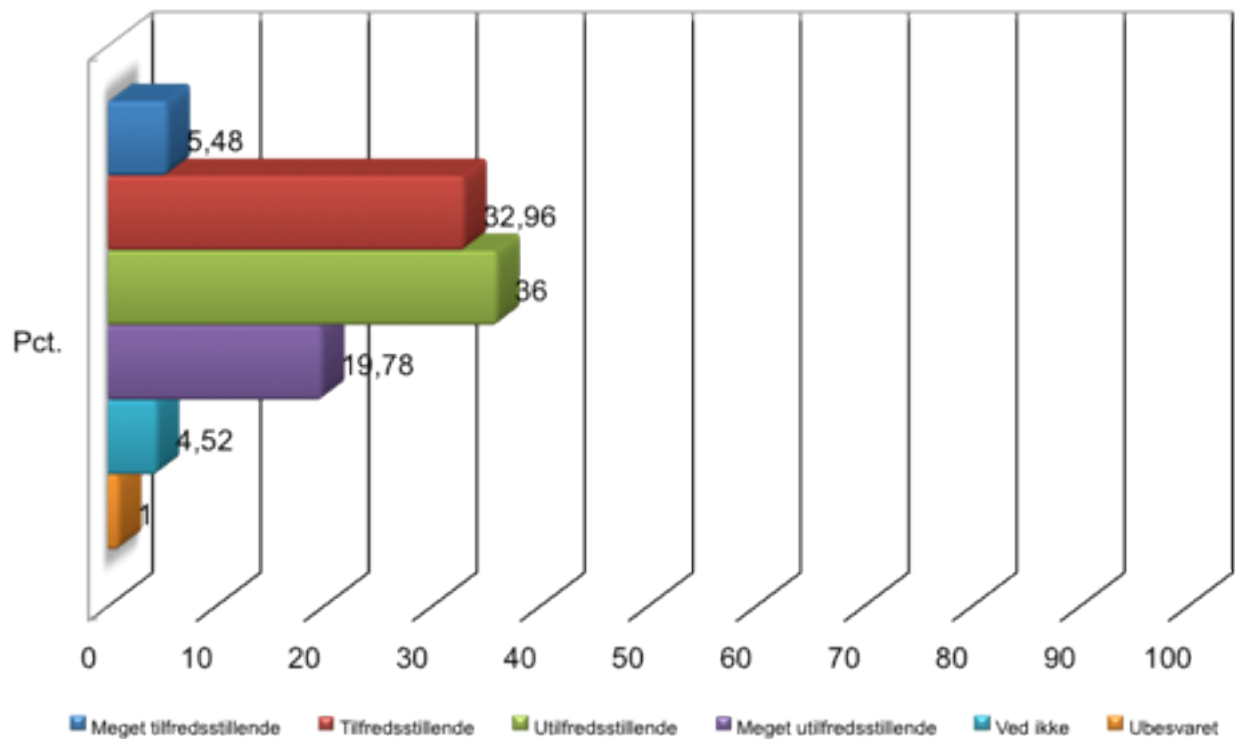
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

8 Hvordan har ledelsens kommunikation om OK 13 været?



8 Hvordan har ledelsens kommunikation om OK 13 været?

Meget tilfredsstillende

Tilfredsstillende

Utilfredsstillende

Meget utilfredsstillende

Ved ikke

Ubesvaret

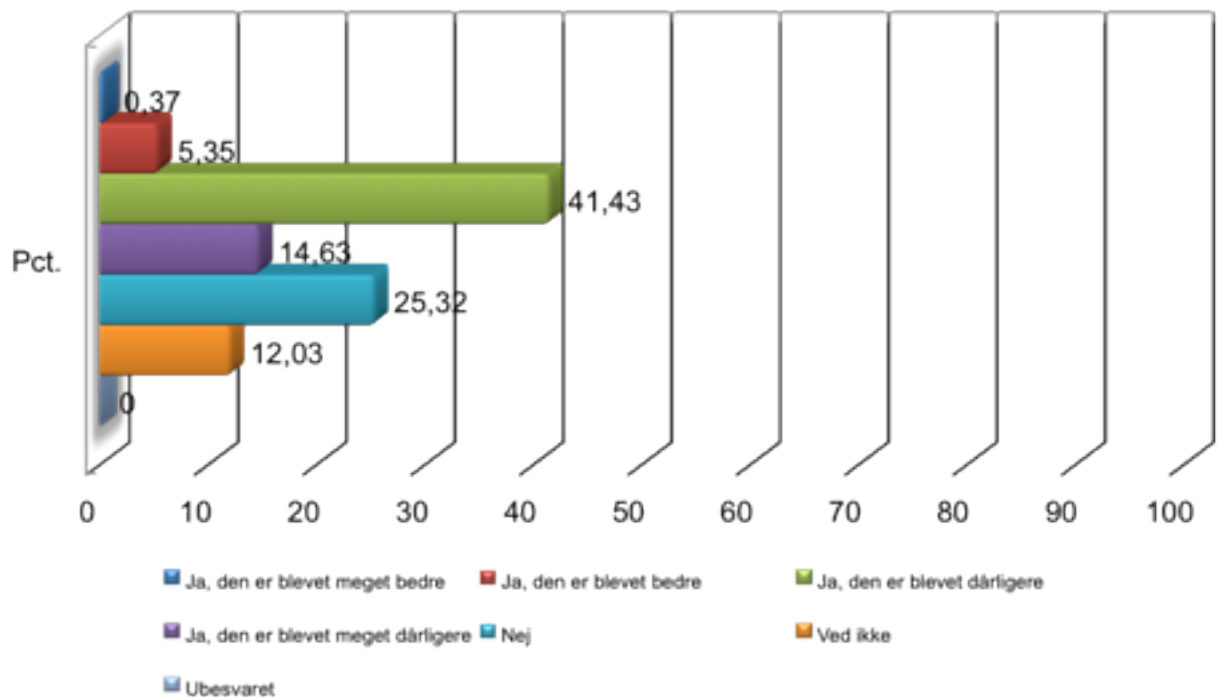
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

9 Har dialogen mellem ledelse og lærere forandret sig efter OK 13?



9 Har dialogen mellem ledelse og lærere forandret sig efter OK 13?

Ja, den er blevet meget bedre

Ja, den er blevet bedre

Ja, den er blevet dårligere

Ja, den er blevet meget dårligere

Nej

Ved ikke

Ubesvaret

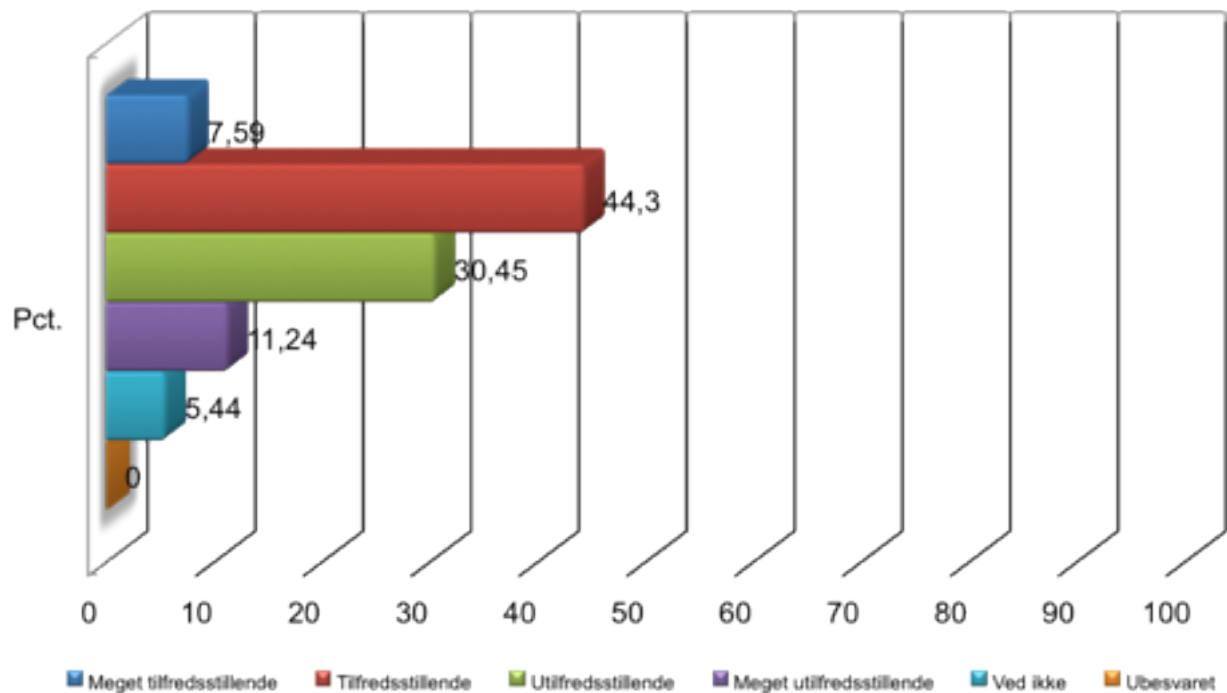
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

10 Hvordan har ledelsens dialog med dig været om dine arbejdsopgaver i dette skoleår?



10 Hvordan har ledelsens dialog med dig været om dine arbejdsopgaver i dette skoleår?

Meget tilfredsstillende

Tilfredsstillende

Utilfredsstillende

Meget utilfredsstillende

Ved ikke

Ubesvaret

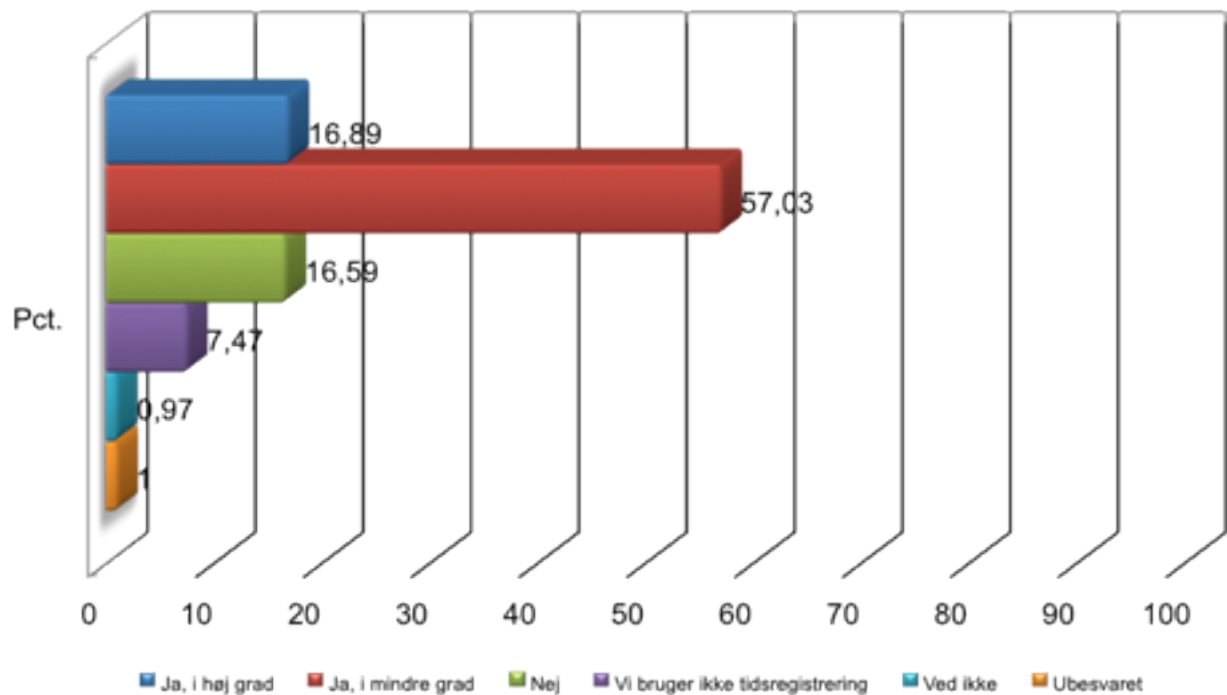
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

11 Har du været i dialog med din ledelse om tidsregistrering i forhold til dine arbejdsopgaver/arbejdsomængde?



11 Har du været i dialog med din ledelse om tidsregistrering i forhold til dine arbejdsopgaver/arbejdsomængde?

Ja, i høj grad

Ja, i mindre grad

Nej

Vi bruger ikke tidsregistrering

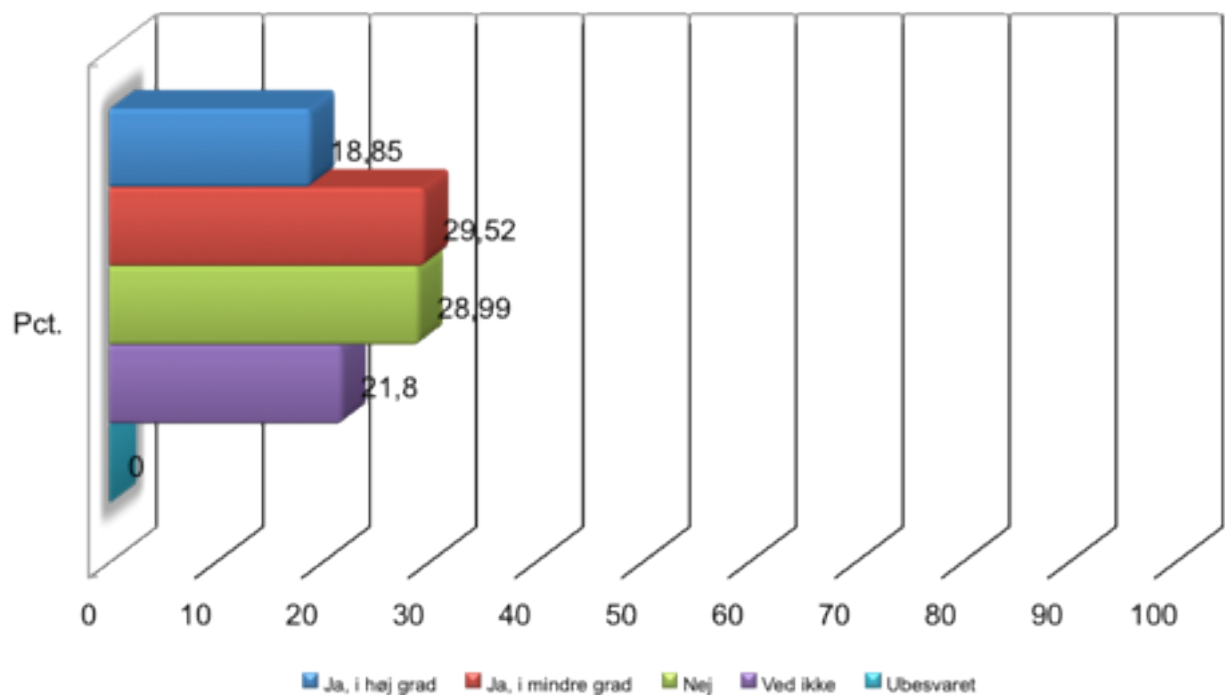
Ved ikke

Ubesvaret

Basis

Gns.

12 Bruger ledelsen tidsregistrering til at vurdere om din
arbejds mængde/opgaver er passende?



12 Bruger ledelsen tidsregistrering til at vurdere om din arbejds mængde/opgaver er passende?

Ja, i høj grad

Ja, i mindre grad

Nej

Ved ikke

Ubesvaret

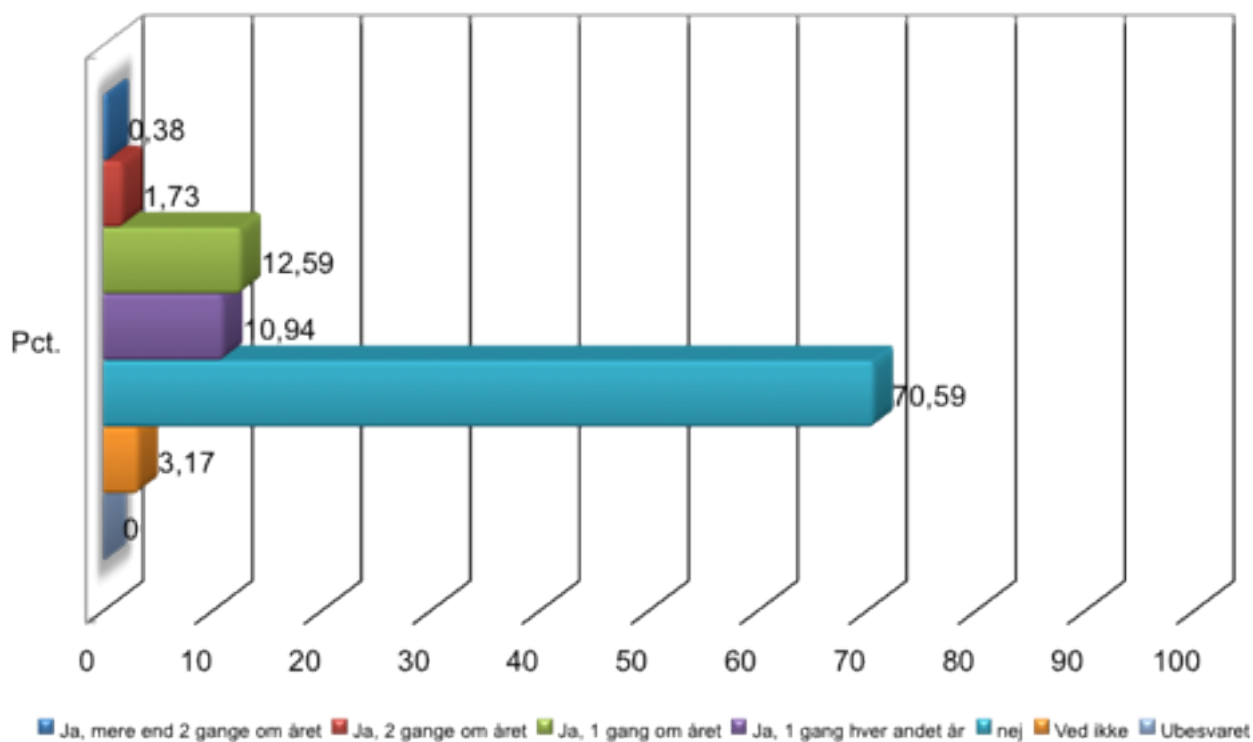
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

15 Overværer en af lederne af og til din undervisning?



15 Overværer en af lederne af og til din undervisning?

Ja, mere end 2 gange om året

Ja, 2 gange om året

Ja, 1 gang om året

Ja, 1 gang hver andet år

nej

Ved ikke

Ubesvaret

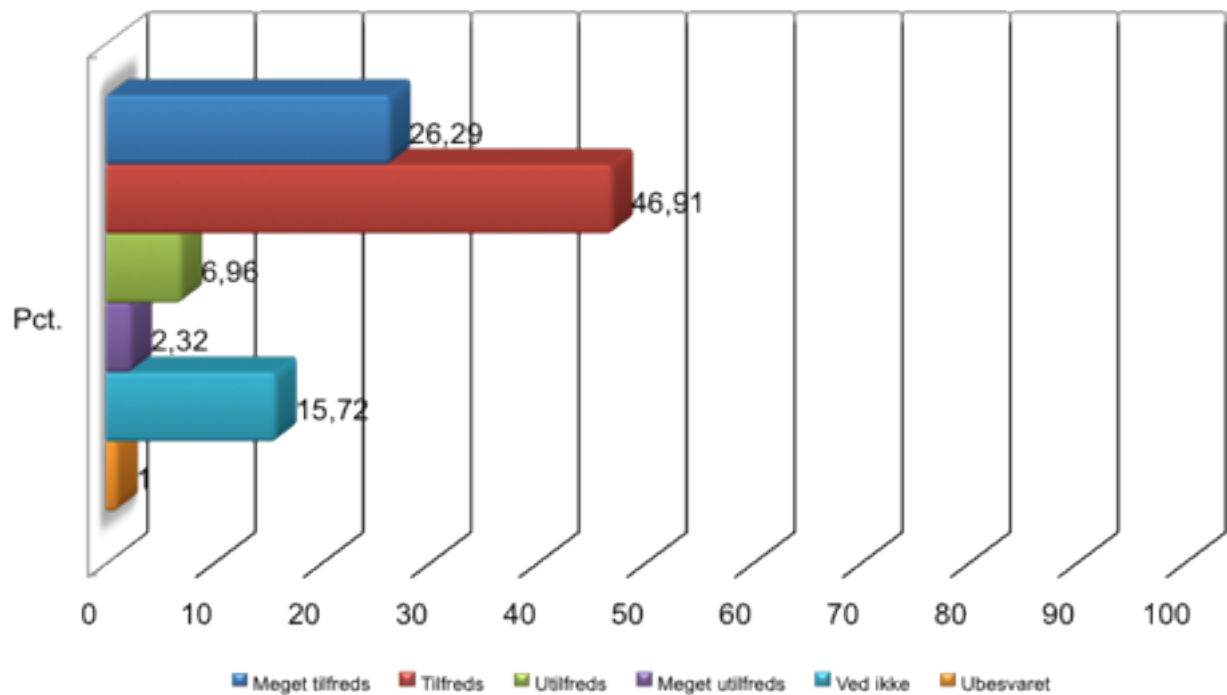
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

16 Hvordan har du det med, at en leder overværer din undervisning?



16 Hvordan har du det med, at en leder overværer din undervisning?

Meget tilfreds

Tilfreds

Utilfreds

Meget utilfreds

Ved ikke

Ubesvaret

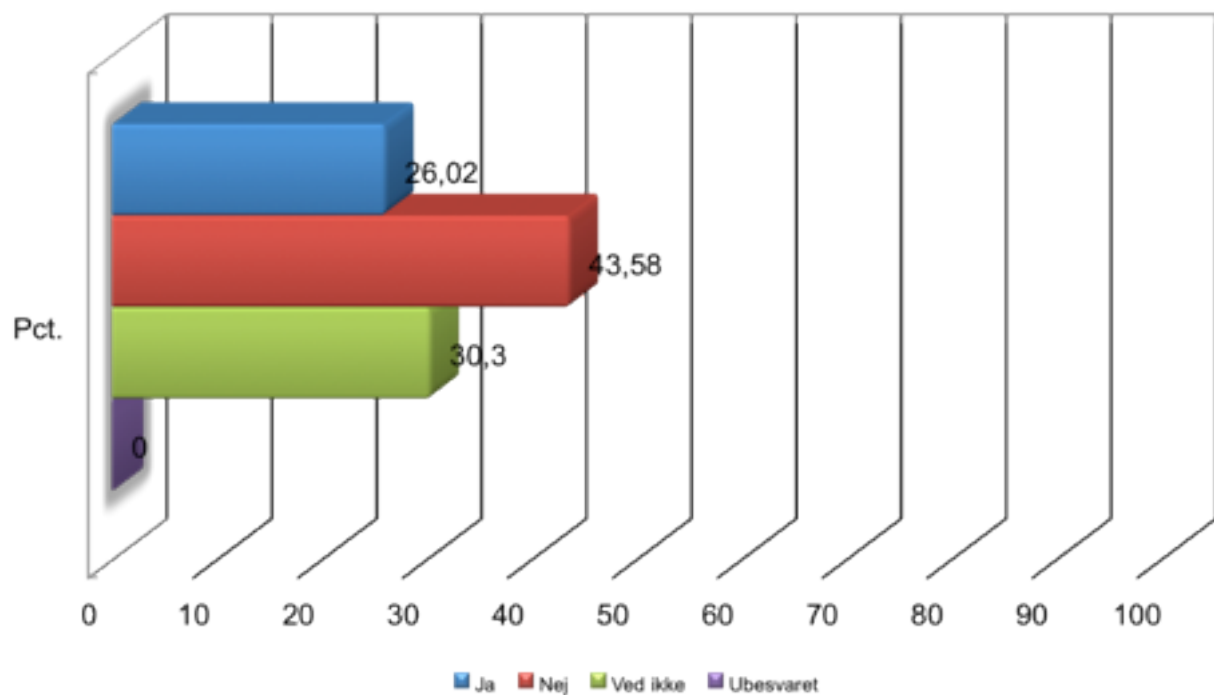
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

17 Kunne du tænke dig, at en leder af og til overværede din undervisning?



17 Kunne du tænke dig, at en leder af og til overværede din undervisning?

Ja

Nej

Ved ikke

Ubesvaret

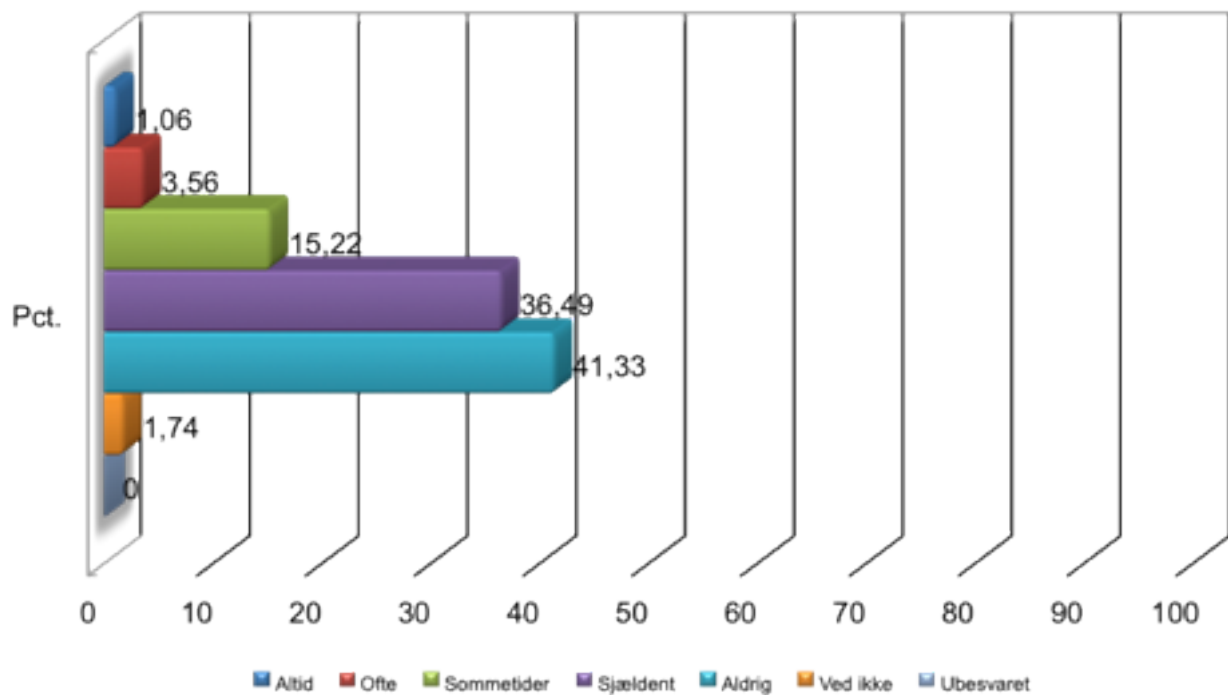
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

19 Hvor ofte involverer din nærmeste leder sig i tilrettelæggelsen af dit arbejde?



19 Hvor ofte involverer din nærmeste leder sig i tilrettelæggelsen af dit arbejde?

Altid

Ofte

Sommetider

Sjældent

Aldrig

Ved ikke

Ubesvaret

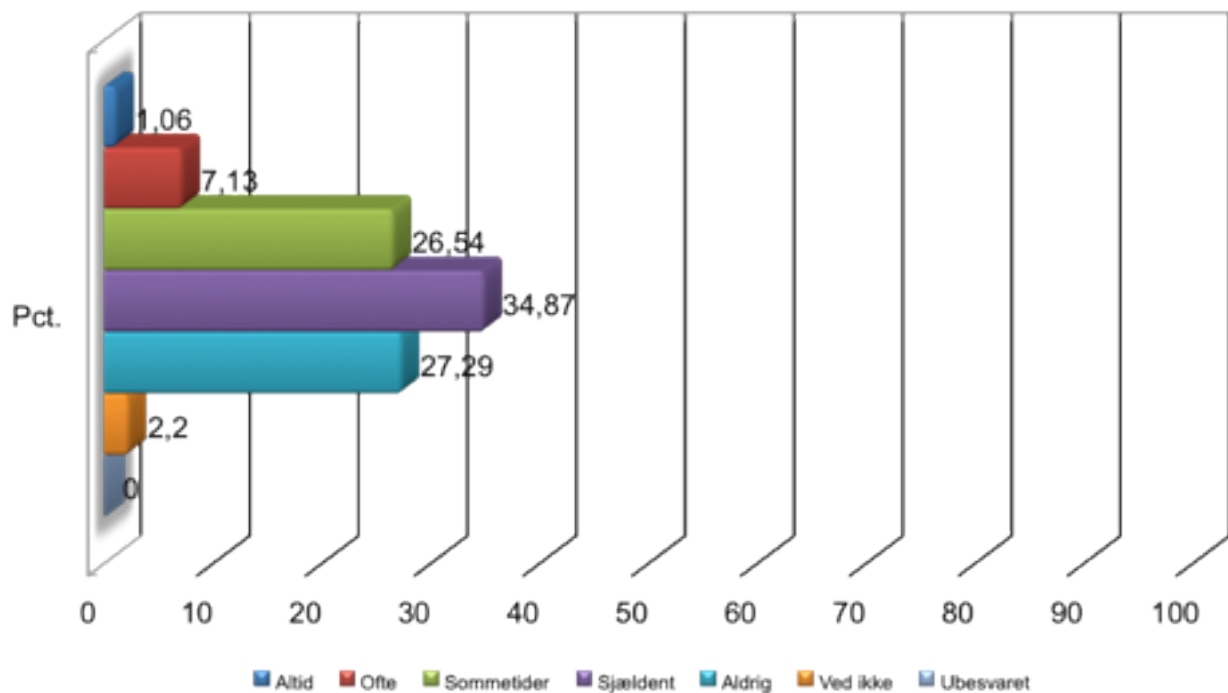
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

20 Hvor ofte giver din nærmeste leder dig den nødvendige ris og ros for dit arbejde?



20 Hvor ofte giver din nærmeste leder dig den nødvendige ris og ros for dit arbejde?

Altid

Ofte

Sommetider

Sjældent

Aldrig

Ved ikke

Ubesvaret

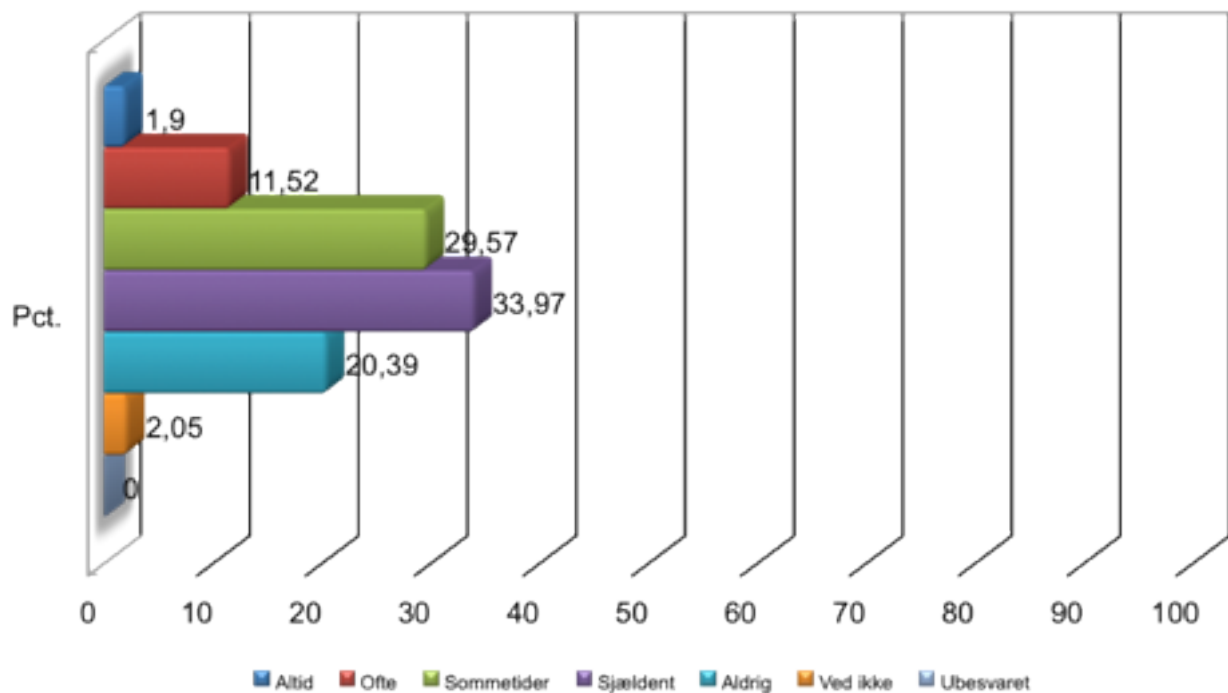
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

21 Hvor ofte bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?



21 Hvor ofte bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?

Altid

Ofte

Sommetider

Sjældent

Aldrig

Ved ikke

Ubesvaret

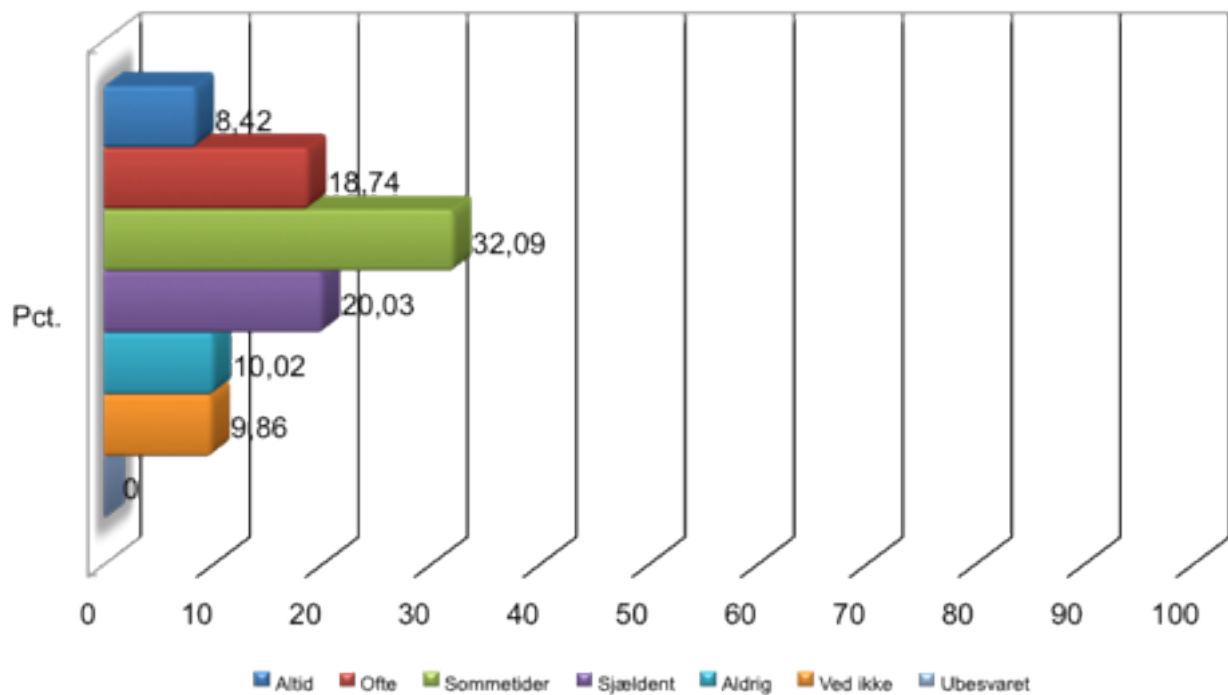
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

22 Hvor ofte får du den hjælp og støtte, du har brug for fra din nærmeste leder?



22 Hvor ofte får du den hjælp og støtte, du har brug for fra din nærmeste leder?

Altid

Ofte

Sommetider

Sjældent

Aldrig

Ved ikke

Ubesvaret

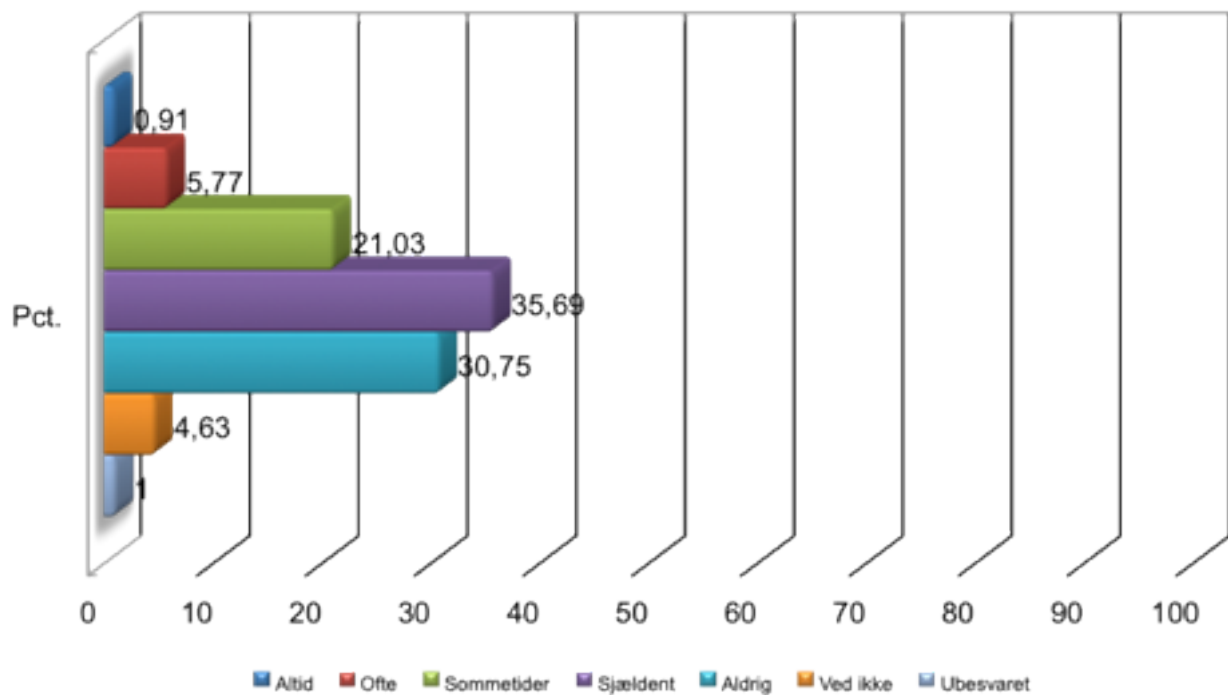
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

23 Hvor ofte tager din nærmeste leder sig tid til at engagere sig i din faglige udvikling?



23 Hvor ofte tager din nærmeste leder sig tid til at engagere sig i din faglige udvikling?

Altid

Ofte

Sommetider

Sjældent

Aldrig

Ved ikke

Ubesvaret

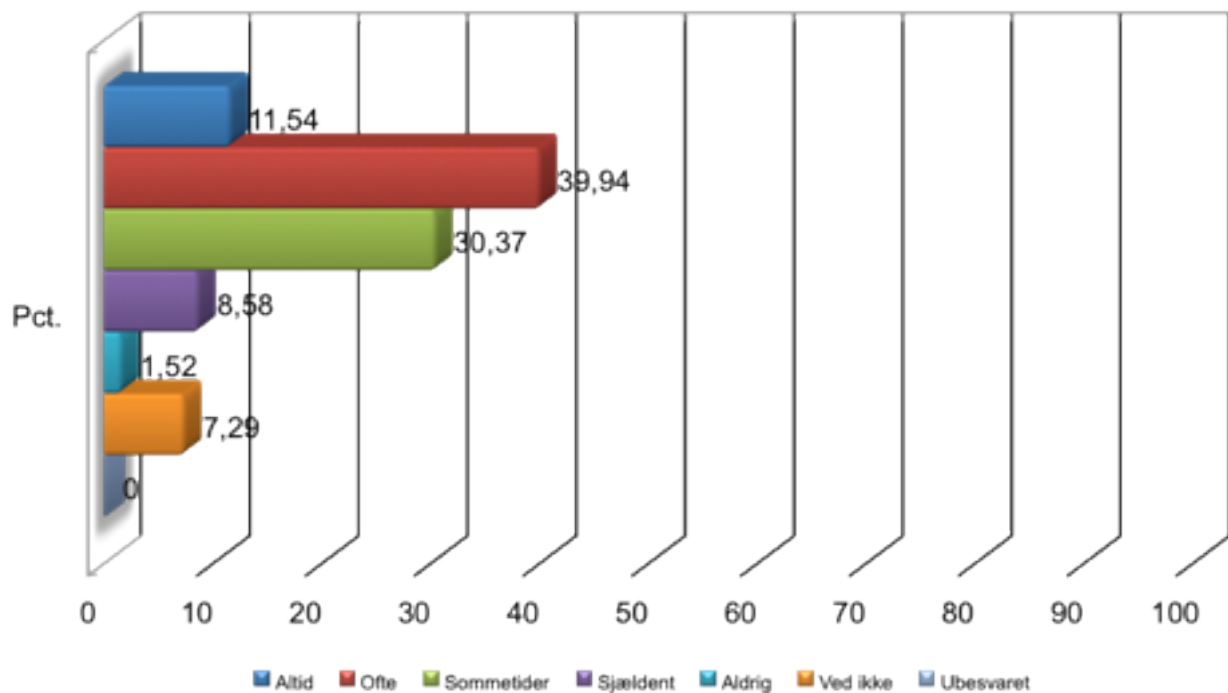
Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

24 Hvor ofte kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?



24 Hvor ofte kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?

Altid

Ofte

Sommetider

Sjældent

Aldrig

Ved ikke

Ubesvaret

Basis

Gns.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Bilag 4.

Gymnasieskolernes Lærerforening

Totalrapport, 240 besvarelser; Svarprocent 87

Gennemført blandt GL's TR

Spørgsmål 1-9 er stillet til alle,

Spørgsmål 10- 21 er stillet til skoler,

der tidsregistrerer

Spørgsmål 22-28 er stillet til skoler

med aftaler/forståelser

1 Hvilken type institution er du ansat på? Ved

kombinationsskoler vælges den mulighed, du mener
passer "bedst".

Pct.

Alment gymnasium, evt. med 2-årigt hf. 53%

VUC 15%

2-årigt hf-kursus, studenterkursus e.l. 3%

HHX 18%

HTX 12%

Basis 240

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

2 Har ledelsen efter din opfattelse en vision for skolen,
som implementering af OK13 skal understøtte? Pct.

Ja 37%

Nej 47%

Ved ikke 16%

Basis 239

3 Er du tilfreds med dit samarbejde (som TR) med
ledelsen i forbindelse med implementeringen af OK13?

På en skala fra 1-5 og 5 "ja, i høj grad"

Pct.

1 21%

2 25%

3 21%

4 22%

5 12%

Basis 238

4 Har du aktiv opbakning fra lærerkollegiet? På en skala
fra 1-5, hvor 1 betyder "nej, slet ikke" og 5 "ja, i høj grad" Pct.

1 1%

2 3%

3 21%

4 42%

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

5 33%

Basis 238

5 Har lærerne fået flere opgaver ind i opgaveporteføljen i forhold til tidligere år? Pct.

Ja 67%

nej 22%

ved ikke 11%

Basis 238

6 Har din skole ændret regler for tilstedeværelse i dette skoleår i forhold til tidligere? (dvs. er der fx indført faste mødetider uafhængigt af undervisningsaktiviteter)

Pct.

Ja 22%

Nej 78%

ved ikke 0%

Basis 238

7 Hvis der har været ændringer. Har ledelsen begrundet ændringerne (besparelser, omprioritering og/eller tilstedeværelse) med pædagogiske argumenter?

Pct.

Ja 25%

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Nej 33%

ved ikke 2%

ikke relevant 40%

Basis 238

8 Hvis der har været ændringer. Har ledelsen begrundet ændringerne med økonomiske argumenter? Pct.

Ja 43%

Nej 24%

ved ikke 1%

ikke relevant 33%

Basis 238

9 Hvorledes opgøres lærernes arbejdstid? Pct.

Ved tidsregistrering 80%

Efter arbejdstidsaftaler/forståelser 20%

Basis 237

De kommende spørgsmål er alene besvaret af TR på skoler, hvor dertidsregistreres

10 Overvejer skolen at lave en arbejdstidsaftale for næste skoleår? Pct.

Ja 2%

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

Nej 93%

ved ikke 5%

Basis 189

11 Har skolen etableret et system til tidsregistrering,

hvor den reelle arbejdstid registreres? Pct.

Ja 98%

Nej 1%

ved ikke 1%

Basis 189

12 Hvor stor en del af dit lærerkollegium registrerer

deres arbejdstid? Pct.

0-20 % 1%

20-40 % 2%

40-60 % 3%

60-80 % 11%

80-100 % 81%

Ved ikke 2%

Basis 189

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

13 Arbejder ledelsen aktivt for, at lærerne registrerer

deres arbejde? Pct.

Ja 64%

Nej 30%

ved ikke 6%

Basis 189

14 Hvor mange gange om året er der planlagt samtaler

mellem den enkelte medarbejder og ledelsen om

opgaver og tidsregistrering?

Pct.

ingen 13%

1-2 gange om året 34%

3-4 gange om året 47%

5-6 gange om året 4%

oftere 3%

Basis 189

15 Hvor ofte forholder ledelsen sig til tidsregistreringen?

(ikke det samme som den endelige godkendelse) Pct.

aldrig 6%

1-4 gange om året 53%

5-9 gange om året 12%

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

månedligt i skoleåret 29%

oftere end månedligt 1%

Basis 189

16 Er der klarhed over hvorledes evt. merarbejde

håndteres? Pct.

Ja 16%

Nej 80%

ved ikke 3%

Basis 189

17 Har ledelsen tilkendegivet, at alt merarbejde vil blive

honoreret ved normperiodens afslutning? Pct.

Ja 14%

Nej 84%

ved ikke 3%

Basis 189

18 Tages der afsæt i medarbejdernes tidsregistrering, når

der fjernes eller tildeles nye opgaver? Pct.

Ja 57%

Nej 28%

ved ikke 15%

Basis 189

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

19 Er der åbenhed om, hvad ledelsen har lagt til grund
for lærernes opgaveporteføljer? Pct.

Ja 48%

nej 52%

Basis 189

20 Er der i skoleåret 2013/14 sket en differentiering i
tildeling af tid til forberedelse? Pct.

Ja 27%

Nej 55%

ved ikke 18%

Basis 189

21 Har du oplevet, at ledelsen ikke har villet anerkende
kollegers registrerede timer som arbejde? Pct.

Ja 46%

nej 54%

Basis 189

De kommende spørgsmål er alene besvaret af TR på
skoler med aftaler eller forståelser. I alt er der 12 skoler
med aftaler og 35 skoler med forståelser.

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

22 Er skolens arbejdstidsaftale en underskrevet aftale mellem TR og ledelsen? Pct.

Ja 26%

nej 74%

Basis 47

23 Overvejer ledelsen at fortsætte med en arbejdstidsaftale/forståelse til næste år? Pct.

Ja 79%

Nej 11%

ved ikke 11%

Basis 47

24 Er der i skoleåret 2013/14 sket en differentiering i tildeling af tid til forberedelse? Pct.

Ja 13%

Nej 85%

ved ikke 2%

Basis 47

25 Har skolen etableret et system til tidsregistrering, hvor den reelle arbejdstid registreres? Pct.

Ja 64%

nej 36%

Basis 47

Overenskomst '13 i gymnasieskolen – et spørgsmål om tillid.

Frank Ole Staun – 19942103 – Dato: 04.08.2014

26 Hvor stor en del af dit lærerkollegium registrerer

deres arbejdstid? Pct.

0-20 % 47%

0-40 % 9%

40-60 % 11%

60-80 % 2%

80-100 % 13%

Ved ikke 19%

Basis 47

27 Er der klarhed over hvorledes evt. merarbejde

håndteres? Pct.

Ja 62%

Nej 26%

ved ikke 13%

Basis 47

28 Har ledelsen tilkendegivet at alt merarbejde vil blive

honorert ved normperiodens afslutning? Pct.

Ja 53%

Nej 40%

ved ikke 6%

Basis 47