

■ ■ ■ Kommunenes Sentralforbund (KS) vil ha bedre kontroll over lærernes arbeidstid. Det begynner i feil ende.

Kontroll eller gulrot



FREDAGSKRONIKK
OLA KVALØY

KS og Utdanningsforbundet er uenige om arbeidstidsbestemmelsene. KS vil gi den enkelte skoleledelse makten over arbeidstiden. Utdanningsforbundet mener det vil true lærernes frihet, og deres mulighet til å gjøre en god og hensiktsmessig jobb.

Her står vi overfor en klassisk interessekonflikt. Arbeidsgiver ønsker å få utført en best mulig jobb, mest mulig kostnadseffektivt. Hun har da to virkemidler til rådighet (etter at opplagte tiltak knyttet til miljø og meningsfullhet er på plass): Hun kan kontrollere sine ansatte, det vil si passe på at de gjør den jobben de er satt til å gjøre. Eller hun kan gi dem frihet til å gjøre hva de vil, men betale for vel utført arbeid. Med andre ord: Hun kan kontrollere innsats eller betale for resultat.

Disse to virkemidlene kan erstatte hverandre: Når man ikke klarer å måle resultat, forsøker man å kontrollere innsats, og motsatt. Det er arbeidslivets jernlov: I jobber hvor det er enkelt å måle prestasjoner og resultater, gis arbeidstager stor frihet og blir betalt for prestasjoner (gulrotprinsippet). I jobber hvor resultatmåling er vanskelig eller kostbart, lønner man etter ansiennitet og utdanning, innfører åtte-til-fire regimer, og gjerne også begrenser de ansattes mulighet til å surfe på internett eller til å ta pauser når de vil.

Ny informasjonsteknologi har bidratt til økte muligheter både for kontroll og overvåking av ansatte, og for måling av prestasjoner. Det sistnevnte har blitt mer vanlig, men ikke uten videre det førstnevnte. Det er lett å bli grepet av orwellske beskrivelser av GPS-sporing og kameraovervåking på arbeidsplassen, men fortellingen er egentlig en annen. Vi ser mindre kontroll, mer frihet, mer fleksibilitet (med hjemmekontor, smarttelefon og tilhørende herligheter), og følgelig mer bruk av resultatbasert avlønning i arbeidslivet i dag enn tidligere.

Hvorfor går det den veien? Jo,



■ **ANDRE ENDEN.** Med fleksibel arbeidstid og riktig incentiver vil lærerne selv tilpasse det som tjener skolen best, skriver artikkelforfatteren. Foto: Aleksander Nordahl

sannsynligvis fordi både arbeidsgivere og arbeidstagerne ønsker det slik. For arbeidstagerne er kostnadene ved å bli kontrollert og «frihetsberøvet» større enn kostnadene ved å bli veiet og målt. Riktignok påpeker psykologer og adferdsøkonomer at prestasjonsmåling noen ganger kan virke hemmende på den indre motivasjonen. Men disse studiene er mindre overbevisende enn de som viser kostnadene ved å bli kontrollert.

En kjent studie av Armin Falk og Michael Kosfeld («The Hidden Costs of Control», publisert i American Economic Review i 2006), viser at hvis man kontrollerer ansatte ved å begrense deres muligheter til å være late, ja så gjør de heller ikke mer enn nødvendig. Kontroll og overvåking signaliserer mistillit, og det i sin tur hemmer motivasjon og innsats. Da er det bedre å gi ansatte frihet, og heller la arbeidsgiver belønne ekstra innsats og gode prestasjoner.

Prinsippet er enkelt: Hvis arbeidstagers betalingsvilje for

mer fleksibilitet er større enn arbeidsgivers betalingsvilje for mer kontroll, så gi fleksibilitet.

Så til striden mellom KS og Utdanningsforbundet: Det er lett å forstå lærernes vrede. Med unntak av de timene de skal stå i klasserommet, har de i dag stor frihet til å gjøre jobben når de vil hvor de vil. Dette er et gode de verdsetter høyt og benytter seg

Men lærerne ser skriften på veggen. Dette er og blir et skritt i retning av mer kontroll, og mindre fleksibilitet for den enkelte lærer

av. Utspillet til KS truer denne friheten. Det ønsker bedre kontroll over lærernes arbeidstid. Flere arbeidsuker og fast kontortid ved skolen.

Riktignok fastholder KS at dets mål er mer frihet til skoleledelsen, slik at den enkelte kommune eller rektor selv kan bestemme lærernes arbeidstid. Men lærerne ser skriften på

veggen. Dette er og blir et skritt i retning av mer kontroll, og mindre fleksibilitet for den enkelte lærer.

KS bør derfor starte i den andre enden. La arbeidstiden ligge. Gi frihet, men krev større lokalt handlingsrom i lønnsdannelsen. La de gode lærerne bli belønnet, og utstyr i tillegg skoleledelsen med tilstrekkelige incentiver og muligheter til å tiltrekke seg de beste. Med fleksibel arbeidstid og riktige incentiver vil lærerne selv tilpasse seg det som tjener skolen best.

Utdanningsforbundet vil ha maksimal frihet og minimal sammenheng mellom innsats og lønn, unntaket som bekrefter regelen. Det går ikke i lengden, og KS kan bruke muligheten som ligger i den (sannsynligvis) tapte kampen om lærernes arbeidstid til å jobbe for en fornyelse av lønns- og rekrutteringspolitikken.

■ *Ola Kvaløy, Professor i økonomi, Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger og NHH.*

FLERE INNLEGG
Side 36-37



Innlegg

Økonomifag i krise

Jostein Løhr Hauge

Trustbuddy og norske myndigheter

Anders Nikolay Kvam

Hva nå, Telenor?

Audun Aagre

Ligg unna skatten!

Janne Stene