

UNDERSØGELSE AF ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL 2022

RANDERS KOMMUNE
BØRN- OG SKOLEFORVALTNINGEN

INDHOLD

Indhold.....	2
Indledning.....	3
Den kvantitative undersøgelse	3
Den kvalitative undersøgelse	4
Læsning af rapporten	4
Børn- og skoledirektørens betydning for arbejdsmiljø og trivsel.....	5
Direktørens fokus og interesse	5
Retningsskift og information	5
Uenighed	6
Kommunikationsstil	6
Samarbejde.....	6
Tillid	6
Retvisende faglighed	7
Ledelsesrummet	7
Konsekvenser.....	8
Ændring i adfærd	8
Den politiske betjening og det politiske fokus' betydning for arbejdsmiljø og trivsel	10
Arbejdsmiljø og trivsel Generelt.....	10
Det politiske fokus	10
Nulfejls-kultur og mistillid	11
Mediebevågenhed.....	11
Samarbejde mellem det politiske niveau og direktøren	12
Samarbejdet i byrådet	12
Konsekvenser.....	13
Kollegaskab og medarbejderkultur i Børn- og skoleforvaltningen	14
Hjælp, støtte og anerkendelse	14
Dialog.....	15
Fælles aktiviteter	15
Ligeværdighed	15
Medarbejderomsætning.....	15
Organisering	16
Arbejdspres som følge af nulfejls-kultur	16
Arbejdsmiljø og trivsel generelt	16

INDLEDNING

Undersøgelsens formål er at kortlægge arbejdsmiljø og trivsel i Børn- og skoleforvaltningen i Randers Kommune. Kortlægningen afdækker tre temaer:

- 1) Børn- og skoledirektørens betydning for arbejdsmiljø og trivsel
- 2) Den politiske betjening og det politiske fokus' betydning for arbejdsmiljø og trivsel
- 3) Kollegaskabet og medarbejderkulturen i Børn- og skoleforvaltningen

Kortlægningen består af to dele:

- 1) En kvantitativ undersøgelse bestående af et elektronisk spørgeskema
- 2) En kvalitativ undersøgelse bestående af interviews

Da det er det aktuelle arbejdsmiljø, som kortlægges, er det nuværende ansatte, som deltager i undersøgelsen.

Den kvantitative og den kvalitative del af undersøgelsen har udgangspunkt i samme spørgeramme.

DEN KVANTITATIVE UNDERSØGELSE

Den kvantitative undersøgelse omfatter 42 medarbejdere, der er ansat på Laksetorvet i Børn- og skoleforvaltningen. I alt har 37 medarbejdere helt eller delvist svaret på spørgeskemaet, hvilket svarer til en deltagelse på 88%. Dette anses som en tilfredsstillende svarprocent.

Spørgeskemaet var inddelt i undersøgelsens tre temaer og indeholdt udvalgte spørgsmål fra koncernens egen trivselsmåling, hvor der er graduerede svarmuligheder rangeret fra laveste til højeste med svarmulighederne "Helt uenig", "Overvejende uenig", "Hverken eller", "Overvejende enig" og "Helt enig". Udover de udvalgte spørgsmål var der for hvert af de tre temaer et kommentarfelt, således deltagerne havde mulighed for at skrive uddybende bemærkninger til hver af de tre temaer. I kommentarfeltet i den kvantitative undersøgelse blev der flere gange beskrevet, at deltagerne savnede en "Ved ikke" - svarmulighed, hvorfor nogle deltagere eksplicit har beskrevet, at de brugte "Hverken eller" muligheden i stedet. I forlængelse heraf, er det beskrevet, at man fx ikke har vurderet alle spørgsmål vedrørende direktørens betydning for arbejdsmiljø og trivsel relevant, da man fx ikke kender direktøren, eller ikke forventer det, som spørgsmålet omhandler af direktøren. Dette bør have betydning i fortolkningen af data fra den kvantitative undersøgelse, da man kan formode, at flere har anvendt "Hverken eller" som "Ved ikke", hvilket i ovenstående gradueringsskala påvirker den gennemsnitlige besvarelse, og ligeledes kan dette i nogen grad påvirke validiteten af besvarelsene, da deltagerne jf. ovenstående kan have anvendt svarmuligheden forkert.

Den kvantitative undersøgelse foregik anonymt, hvor deltagerne individuelt fik tilsendt et online link med et spørgeskema fra Human House A/S.

Spørgeskemaet var udsendt med mulighed for besvarelse i uge 9-10 2022.

DEN KVALITATIVE UNDERSØGELSE

Den kvalitative undersøgelse omfatter 55 medarbejdere og ledere fra børn- og skoleområdet, hvoraf 49 har deltaget i undersøgelsen. Dette anses som tilfredsstillende deltagelse. Af de deltagende er 12 tillidsvalgte, og de øvrige 37 er ledere. De tillidsvalgte repræsenterer en gruppe af medarbejdere qua deres rolle som enten FTR, TR eller AMR med direkte tilknytning til børn- og skoleområdet i Randers kommune. De tillidsvalgte er repræsentanter for hhv. BUPL, FOA, DS, DLF, DJØF og HK. Ledere dækker over Børn- og skoleforvaltningens direktør, chefer i Børn- og skoleforvaltningen, skoleledere, ledere på dagtilbudsområdet, ledere på familieområdet, dagplejeledere og ledere for skolernes udviklingscenter.

I forbindelse med den kvalitative undersøgelse blev der i alt gennemført 17 interviews med 49 deltagere. I 8 af de 17 interviews blev der sat fokus på undersøgelsens tre temaer, og i 9 af de 17 interviews blev der sat fokus på undersøgelsen to førstnævnte temaer. Det er kun de deltagere, som har fysisk arbejdssted på Laksetorvet, som er blevet spurgt til temaet om kollegaskab og medarbejderkultur i Børn- og skoleforvaltningen. Det vurderes, at de deltagere, som ikke har deres daglige gang på Laksetorvet i Børn- og skoleforvaltningen, ikke har fyldestgørende indsigt i kollegaskabet og medarbejderkulturen på Laksetorvet i Børn- og skoleforvaltningen.

De kvalitative interviews bestod af både fokusgruppeinterviews og individuelle interviews. I forbindelse med fokusgruppeinterviews blev deltagerne inddelt i grupper efter stilling og antal varierende fra 2-6 deltagere. Direktør og chefer i Børn- og skoleforvaltningen blev interviewet individuelt.

Under alle interviews deltog to konsulenter fra Human House A/S, hvoraf den ene konsulent udarbejdede et referat fra hvert interview. Alle interviews var bygget op omkring den samme metodik: Interviewene startede med en rammesætning, hvor deltagerne blev informeret om undersøgelsens formål, metode og tematikker samt fortrolighed. Afslutningsvis opsummerede referenten tematikkerne i interviewet for at sikre, at kontekst og indholdet af interviewet var forstået korrekt, hvor interviewdeltagerne havde mulighed for at korrigere, såfremt dette var nødvendigt.

Interviewene foregik i uge 11-14 2022.

LÆSNING AF RAPPORTEN

På baggrund af både den kvantitative og den kvalitative undersøgelse er indeværende rapport blevet udarbejdet af Human House A/S, hvori temaer i forbindelse med arbejdsmiljø og trivsel jf. formål kortlægges.

Rapporten er bygget op i 3 afsnit jf. de temaer, som kortlægningen afdækker. Hvert afsnit indeholder en række underoverskrifter ud fra fremkomne tematikker fra både den kvantitative og kvalitative undersøgelse. I denne sammenhæng inddrages data fra både interviews, spørgsmål i spørgeskema, og kommentarfeltet i spørgeskema. I forbindelse med data fra interviewene, så henvises der i rapporten til både udtalelser fra ledelse og tillidsvalgte medmindre andet eksplicit fremgår.

Tematikker fra data er kun medtaget, såfremt det fremgår minimum 2 gange af hensyn til anonymitet. Inddragelsen af data, der er beskrevet få gange, er medtaget, hvis det er vurderet relevant for kortlægningen i forhold til nuancering og betydning for arbejdsmiljø og trivsel.

BØRN- OG SKOLEDIREKTØRENS BETYDNING FOR ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL

Af nedenstående fremgår undersøgelsens fund vedrørende Børn- og skoledirektørens betydning for arbejdsmiljø og trivsel. I forbindelse med data fra interviewene, så henvises der i rapporten til både udtalelser fra ledelse og tillidsvalgte medmindre andet eksplicit fremgår.

DIREKTØRENS FOKUS OG INTERESSE

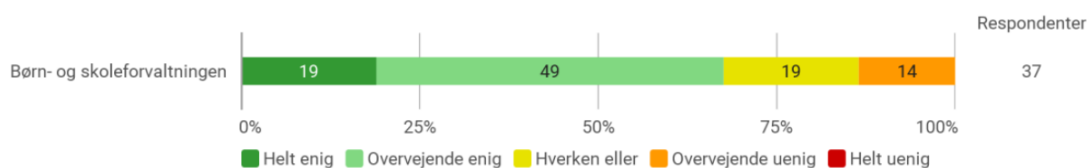
I 7 interviews beskrives det, at direktøren leder opad i forhold til det politiske niveau og har et langt større fokus her end nedad i organisationen, hvorfor det kan opleves, at direktøren primært er optaget af at servicere det politiske niveau, og dermed kan miste følgeskab nedad i organisationen. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det, at direktørens primære prioritet er at få gennemført politiske beslutninger, hvorfor han virker mindre interesseret i drift og faglighed.

I 5 interviews beskrives det, at direktøren ikke interesserer sig eller har respekt for medarbejdere på børn- og skoleområdet, herunder at man kan opleve at være ikkeeksisterende for direktøren medmindre man f.eks. er leder, har en forældreklage eller ikke følger budgetterne, hvilket påvirker arbejdsmiljø og trivsel negativt. Direktøren beskriver, at han ikke selv opsøger medarbejdere på børn- og skoleområdet direkte, da han ikke vil overtræde medarbejdernes grænser ved, at han som direktør spørger ind til deres privatliv, men han prøver at være imødekommende, hvis medarbejdere kommer til ham.

RETNINGSSKIFT OG INFORMATION

I 6 interviews beskrives det, at der opleves mange retningsskift i samarbejdet med direktøren. I denne forbindelse omtales det, at retningsskift både kan skyldes politisk pres på direktøren, men også direktørens egne holdninger og meninger. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det, at direktøren ofte skifter mening i forhold til, hvilken retning medarbejderne skal gå i forbindelse med opgaveløsningen. Ved retningsskift fra direktørens side, kan det opleves, at der informeres på bagkant og gives urimeligt korte deadlines, hvorfor disse retningsskift medfører forstyrrelser, usikkerhed og frustration, og dermed er medvirkende til at øge presset på medarbejderne. Direktøren beskriver, at han er bevidst om, at medarbejderne kan opleve, at opgaverne skifter retning. I denne sammenhæng beskriver direktøren, at dette skyldes, at politikerne løbende kan skifte mening, og at der skal tages højde for det politiske flertal i opgaveløsningen. Direktøren beskriver endvidere, at han prøver at holde ansatte orienteret om, hvad der sker på det politiske niveau. I spørgeskemaet angiver 68% af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen, at de er helt enige i, eller overvejende enige i, at direktøren videregiver information om vigtige beslutninger, ændringer eller fremtidsplaner. I alt angiver 14% af medarbejderne, at de er overvejende uenige heri.

Direktøren videregiver information om vigtige beslutninger, ændringer eller fremtidsplaner



UENIGHED

I 5 interviews beskrives det, at direktøren ønsker at skabe nogle gode rammer og forhold for børnene i Randers Kommune, og at der samtidig er et stort økonomisk fokus fra direktørens side. Ved uenighed med direktøren i forhold til ovenstående beskrives det, at man kan blive truet med firing, og at man kan komme til, hvad der opleves som uventede tjenstlige samtaler, hvor man kan opleve at komme i forhør eller blive sat på plads af direktøren. I forlængelse heraf beskrives det, at man enten er inde i varmen eller ude i kulden ved direktøren alt afhængig af, om man er enig med ham eller ej, herunder at det kan være svært at komme ind i varmen, hvis man først er ude. Det kan bevirke, at man ikke siger direktøren imod af frygt for at få skæld ud, at blive nedgjort eller blive fyret. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det, at hvis man laver en fejl eller har en anden tilgang end direktøren, så opleves direktøren hård i sin verbale kommunikation. Desuden kan direktøren på et tidspunkt fremstå venlig og på et andet tidspunkt konfronterende, hvilket beskrives som utilregnelig adfærd.

KOMMUNIKATIONSSTIL

I 6 interviews beskrives det, at direktøren har en meget hård kommunikationsstil, hvor man bl.a. kan opleve at blive sat på plads og få skæld ud af direktøren. I 3 interviews beskrives det, at direktøren er tydelig og direkte i sin kommunikation, hvilket er positivt. I forlængelse heraf italesættes det, at den direkte kommunikationsstil kan blive opfattet som en hård tone, hvis man ikke kender direktøren. Derudover nævnes det, at hvis man har direktøren på tomandshånd, hvor der ikke er noget på spil, så kan man godt have en fin dialog med ham. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det, at direktøren kan være hård i sin retorik, og at man kan opleve at få skæld ud.

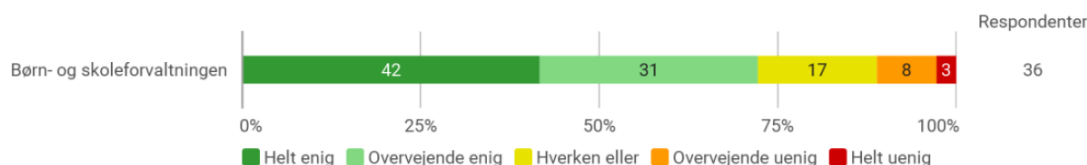
SAMARBEJDE

I 5 interviews beskrives det, at direktøren fremstår arrogant, herunder menes, at direktøren ikke giver indflydelse, ikke lytter, mangler ydmyghed, nedgør forslag, så man føler sig dum, er uempatisk, og at andres meninger og faglighed negligeres. I 5 interviews beskrives det, at man har et godt samarbejde med direktøren, herunder at direktøren er sympatisk, lyttende, og man oplever opbakning herfra. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives direktøren som nedladende, uempatisk, nedgørende, hvor man bliver udstillet overfor andre, arrogant og grov i sin ledelsesstil, og det beskrives også, at man er glad for direktøren, har et godt samarbejde og gode erfaringer hermed.

TILLID

I 5 interviews beskrives det, at der ikke opleves en tillidsfuld relation til direktøren, herunder nævnes det, at man kan opleve tvivl i forhold til, om direktøren taler sandt, at direktøren refererer fortrolige samtaler, og at direktøren påstår, at han ikke har sagt de ting, som han har sagt. I 3 interviews, alle på ledelsesniveau, beskrives det at man oplever en tillidsfuld relation til direktøren, hvor man både oplever tillid fra direktøren og har tillid til direktøren. I spørgeskemaet angiver 73% af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen, at de er helt enige eller overvejende enige i, at de stoler på de udmeldinger, der kommer fra direktøren, hvor 11% af medarbejderne angiver, at de er helt uenige eller overvejende uenige heri.

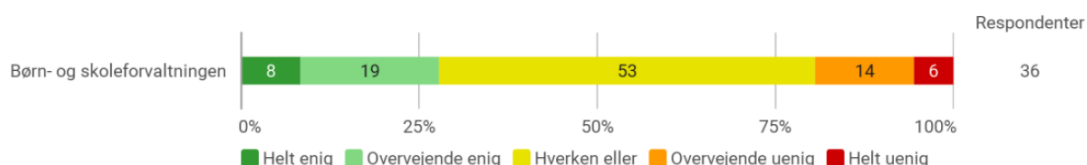
Jeg stoler på de udmeldinger, der kommer fra direktøren



RETVISENDE FAGLIGHED

I 5 interviews beskrives det, at man oplever, at ens faglighed ikke bliver præsenteret retvisende for politikerne af direktøren. I denne forbindelse nævnes det, at direktøren har tilbageholdt oplysninger for politikerne, at direktøren kan skjule eller filtrere oplysninger til det politiske niveau ud fra, hvad han vurderer gavnligt, at man kan få dikteret, hvilke vinkler der skal dækkes ind i forhold til det politiske niveau, så det ikke kan misforstås eller bruges mod direktøren, og at direktøren ikke orienterer politikerne om hele sandheden, og dermed ikke får givet et retvisende billede af, hvordan tingene forholder sig. Derudover opleves det, at man skal have tilladelse til at tale med politikerne, godkendelse af informationer til det politiske niveau, eller at man skal spørge direktøren om lov til banale ting. I 4 interviews beskrives det endvidere, at direktøren træffer beslutninger på egen hånd, og dermed ikke inddrager de ansattes faglighed, hvorfor man kan få en oplevelse af, at direktørens "ord er lov" uanset faglige perspektiver, og at MED-strukturen fremstår som en pseudoproces. Samtidig opleves det, at direktøren er meget løsningsorienteret, hvilket bevirker, at der bliver truffet hurtige beslutninger uden faglig indsigt, og at disse beslutninger fastholdes. I 3 interviews beskrives det, at man oplever inddragelse af ens faglighed af direktøren. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det, at man kan blive instrueret og givet ordre om, hvad der er det rigtige at gøre i opgaveløsningen, herunder at direktøren er langt nede i de driftsmæssige detaljer. Derudover beskrives det, at man flere gange har oplevet, at der er blevet bestilt en opgave af direktøren, som skulle lede frem til en forudfattet konklusion, hvilket kan påvirke ens faglighed. Direktøren beskriver, at han i forbindelse med forskellige møder spørger ind til, hvad der rør sig, således at han kan bringe det videre til det politiske niveau. I spørgeskemaet angiver 27% af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen, at de er helt enige, eller overvejende enige i, at man oplever, at ens faglighed bliver præsenteret retvisende for politikerne, og 20% af medarbejderne angiver, at de er helt uenige eller overvejende uenige heri.

Jeg oplever, at min faglighed bliver præsenteret retvisende for politikerne



LEDELSESRUMMET

I 7 interviews beskrives det, at direktøren indskrænker øvrige lederes ledelsesrum. I denne forbindelse italesættes det, at direktøren nemt kan komme til at overtage arbejdet for nedre ledelsesniveauer, at nogle ledere skal have godkendelser af direktøren, før der kan træffes beslutning, hvorfor ledelsesautoriteten kan mistes, at råderum, ledelsesrum og frihed er indskrænket, at man får tingene dikteret i forhold til, hvordan noget specifikt skal gøres, at man får ordrer fra direktøren, og at direktøren udøver enkeltsagsledelse, hvor man kan opleve at blive detaljestyret. Det beskrives i 3 interviews, at direktøren ikke træder ind over

ledelsesrummet hos øvrige ledere, og at årsagen til, at andre kan opleve det, kan skyldes flere skift på chefniveau, hvorfor direktøren har været nødsaget til at være tæt på. Direktøren beskriver, at hans rolle er forskellig på forskellige møder, men at han er opmærksom på ikke at træde ind i sine lederes ledelsesrum, og derfor ikke gør dette.

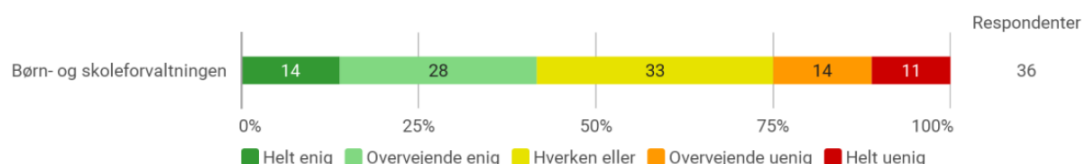
KONSEKVENSER

I 8 interviews og i kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives flere konsekvenser som følge af direktørens ledelsesstil og adfærd. I denne sammenhæng nævnes følgende. Opsigelser på både ledelses- og medarbejderniveau samt fortsat konkret risiko herfor. At man bruger mange ressourcer på at undgå fejl, da direktøren har udtalt, at der ikke må laves fejl grundet det politiske pres, hvorfor beskyttelsen af direktøren bidrager til fastholdelse af den nulfejls-kultur, som beskrives nærmere i afsnittet vedrørende den politiske betjening og det politiske fokus' betydning for arbejdsmiljø og trivsel. At hensynet til direktøren vejer tungere end hensynet til opgaveløsningen, da der er eksempler på, at der ikke bliver handlet på, hvad der potentielt kan give kritik fra politikere eller i medier. At medarbejdere, medarbejdergrupper og ledelse lukker sig om sig selv, hvor man passer sit eget, undgår at stikke ud eller undgår at sige noget, da dette er mest trygt. Oplevelse af meningsløshed og magtesløshed, når ens faglighed ikke inddrages. Frygt for sanktioner. Manglende tillid til øvre ledelsesniveauer grundet indskrænkning af ledelsesrum. Helbredsforværrende symptomer som følge af kontakt med direktøren.

ÆNDRING I ADFÆRD

I 7 interviews beskrives det, at direktøren har ændret adfærd inden for de seneste 3 måneder, herunder beskrives det, at han er blevet mere lydhør, opmærksom på at sige god morgen, deltager i frokostpauser, efterspørger feedback, er mere kollegial, udviser tillid, træder mindre ind i ledelsesrummet ved øvrig ledelse, uddelegerer ansvar, giver større frihedsgrader og har trukket sig lidt i baggrunden. I forlængelse heraf beskrives det i 4 af interviewene, at den ændrede adfærd er minimal og skyldes politisk pres, hvorfor direktøren ikke har haft et valg heri, og derfor er der en bekymring for, at den positivt ændrede adfærd ophører, såfremt det politiske pres ikke er til stede. Det beskrives, at der ikke er tillid til, at de positive ændringer i direktørens adfærd er vedvarende. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det, at de ændringer, direktøren udviser i sin adfærd, er påtaget, virker kunstige, og at denne ændring kun er sket, da han er under politisk pres. I forlængelse af ovenstående angiver 42% af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen, at de er helt enige eller overvejende enige i, at direktøren prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt. I alt angiver 25% af medarbejderne, at de er helt uenige eller overvejende uenige i, at direktøren prioriterer trivsel på arbejdspladsen højt.

Direktøren prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt



På baggrund af data fra hhv. den kvantitative og kvalitative undersøgelse fremgår det, at direktørens adfærd og ledelsesstil er en forværrende faktor for arbejdsmiljø og trivsel med arbejdsmæssige og personlige konsekvenser.

Særligt bemærkes det, at direktørens kommunikationsstil kan fremstå hård, at man kan opleve ikke at have mulighed for at præsentere sin faglighed retvisende, indskrænkning af ledelsesrummet, at man kan opleve konsekvens, hvis man ikke er enig med direktøren, og at hensynet til direktøren kan veje tungere end hensynet til opgaveløsningen.

Derudover bemærkes det, at både ledelse og medarbejdere er opdelte i hvorvidt og i hvor høj grad det opleves, at direktørens adfærd og ledelsesstil er en forværrende faktor for arbejdsmiljø og trivsel, hvor man på den ene side støtter direktøren, og hvor man på den anden side har modstand mod direktøren.

Til trods for at det opleves, at direktøren i nogle henseender har ændret adfærd, som påvirker arbejdsmiljø og trivsel positivt, fremgår det, at direktørens adfærd og ledelsesstil på tidspunktet for undersøgelsen samlet set påvirker arbejdsmiljø og trivsel negativt.

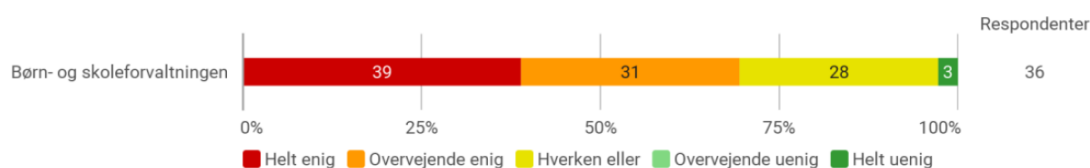
DEN POLITISKE BETJENING OG DET POLITISKE FOKUS' BETYDNING FOR ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL

Af nedenstående fremgår undersøgelsens fund vedrørende den politiske betjening og det politiske fokus' betydning for arbejdsmiljø og trivsel. I forbindelse med data fra interviewene, så henvises der i rapporten til både udtalelser fra ledelse og tillidsvalgte medmindre andet eksplicit fremgår.

ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL GENERELT

I 12 interviews beskrives det, at det politiske fokus er en forværrende faktor for arbejdsmiljø og trivsel. Dette understøttes af spørgeskemaundersøgelsen, hvor 70% af medarbejderne i Børn- skoleforvaltningen angiver, at de er helt enige i, eller overvejende enige i, at det politiske fokus påvirker arbejdsmiljøet negativt. I denne sammenhæng fremhæves det i kommentarfeltet i spørgeskemaet, at det særligt er den oplevede mistillid fra politikerne til de ansatte, som er medvirkende til, at det politiske fokus har en negativ betydning for arbejdsmiljø og trivsel.

Jeg oplever, at det politiske fokus påvirker mit arbejdsmiljø negativt



DET POLITISKE FOKUS

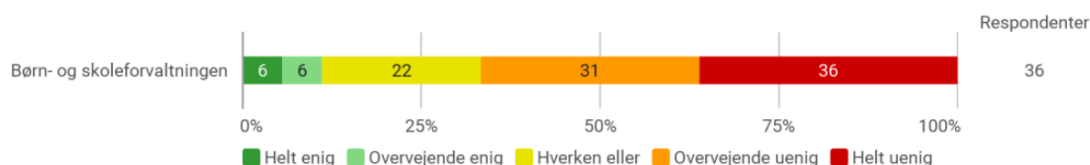
I 5 interviews beskrives det, at politikerne har et stort fokus på børn- og skoleområdet, og det opleves ikke, at dette fokus forvaltes hensigtsmæssigt. I forlængelse heraf beskrives det i 4 interviews, at man er klar over, at politikerne blot udfører deres arbejde, men måden hvorpå dette sker, påvirker arbejdsmiljø og trivsel negativt. I samme forbindelse beskrives det i kommentarfeltet i spørgeskemaet, at man er bevidst om, at man arbejder i en politisk styret organisation, men at samarbejdet med politikerne ikke fremmer motivation og arbejdsglæde.

I 11 interviews beskrives det, at politikerne stiller utroligt mange spørgsmål. I denne sammenhæng lægges der vægt på, at der bliver brugt uforholdsmæssigt meget tid på at svare på de politiske spørgsmål, at politikerne ikke virker interesserede i svarene på spørgsmålene, og at der i den måde, de skriftlige spørgsmål stilles på, opleves mistillid fra politikerne til Børn- og skoleforvaltningen, f.eks. gennem tegnsætning, brug af versaler og retorik. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det, at der stilles mange unødvendige spørgsmål, og at mængden af spørgsmål virker drænende og medvirkende til, at man mister meningen med sit arbejde.

I forlængelse af ovenstående beskrives det i 11 interviews, at den skriftlige kommunikation fra politikerne ikke opleves hensigtsmæssig og respektfuld, men i stedet er præget af mistillid. I 6 interviews beskrives det, at den verbale dialog med politikerne er god. I spørgeskemaet angiver 12% af medarbejderne i Børn- og

skoleforvaltningen, at de er helt enige i, eller overvejende enige i, at de oplever, at der er en konstruktiv og respektfuld dialog med politikerne. 67% af medarbejderne angiver, at de er helt uenige i, eller overvejende uenige i, at der er en konstruktiv og respektfuld dialog med politikerne.

Jeg oplever, at der er en konstruktiv og respektfuld dialog med politikerne



I 10 interviews beskrives det, at der fra politisk side behandles mange enkeltsager på f.eks. byrådsmøder, hvorfor man får en oplevelse af, at politikerne arbejder på et meget konkret niveau i forbindelse med den daglige drift, fremfor at angive en overordnet og fælles retning, hvilket savnes.

NULFEJLS-KULTUR OG MISTILLID

I 12 interviews beskrives det, at der fra politisk side er stort fokus på fejl. I 11 interviews beskrives det endvidere, at der er blevet skabt en frygt for at lave fejl, hvor man f.eks. er bange for at lave fejl, erkende fejl, ikke yde tilstrækkeligt eller for at lægge navn til sit arbejde, da der er eksempler på, at dette medfører, at man fra politisk side beder om indsigt i personalemapper, eller at ens navn omtales i medierne. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det, at politikerne altid leder efter fejl, at det er hårdt at være i, at der er en frygt for at træde forkert, og at der er en nulfejl-kultur præget af frygt for at blive udstillet fra politisk side, hvorfor man bl.a. ikke ønsker at have navn på f.eks. notater.

I 11 interviews beskrives det, at både ledelse og tillidsvalgte oplever mistillid fra politisk side. Dette understøttes i kommentarfeltet i spørgeskemaet, hvor det beskrives, at man oplever, at der er meget lav tillid til Børn- og skoleforvaltningen fra politisk side, at det kan være udfordrende at udføre sit arbejde, når der ikke er tillid til det arbejde, som udføres, og at der som udgangspunkt udvises mistillid fremfor tillid til Børn- og skoleforvaltningen fra politisk side. Den oplevede mistillid kommer af flere årsager herunder bl.a. mængden af stillede spørgsmål, måden hvorpå spørgsmålene stilles, behandling af enkeltsager, agtindsigt i personalemapper, detaljeringsgraden i det politiske fokus og et stort fokus på fejl.

MEDIEBEVÅGENHED

I 13 interviews beskrives det, at mediebevågenheden påvirker arbejdsmiljø og trivsel negativt både i forhold til sociale medier og de journalistiske medier. Selvom man i alle tilfælde ikke ved, hvem der lækker notater eller lignende til medierne, så er der en overvejende formodning om, at dette sker fra politisk side. Det beskrives, at man som ansat er bange for at blive hængt ud i medierne, hvilket er med til at skabe utryghed, og det fylder i den daglige dialog blandt medarbejderne. I 3 interviews beskrives det, at mediebevågenheden er med til at skabe et negativt billede af arbejdsmiljøet i Børn- og skoleforvaltningen, som ikke er retvisende. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det i samme forbindelse, at det negative billede, der beskrives i medier, ikke afspejler virkeligheden, og at den negative omtale påvirker arbejdsmiljø og trivsel.

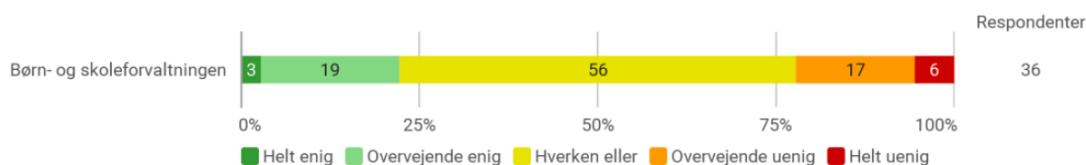
SAMARBEJDE MELLEM DET POLITISKE NIVEAU OG DIREKTØREN

I forhold til samarbejdet mellem politikerne og direktøren beskrives det i 3 interviews, at politikerne ikke har tillid til direktøren, og det beskrives i 8 interviews, at direktøren er under pres fra politisk side. Dette betyder, at man i nogle tilfælde kan beskytte direktøren ved ikke at præsentere et retvisende billede overfor politikerne ved f.eks. at skjule informationer. Derudover beskrives det, at politikerne i høj grad går efter personen fremfor sagen. Det beskrives også i kommentarfeltet i spørgeskemaet, at politikerne går efter personen fremfor sagen, og derudover beskrives det, at fejl kan holdes skjult, så politikerne ikke får skyts til at gå efter direktøren. Yderligere beskrives det, at direktøren på baggrund af det politiske pres er nødsaget til at være meget nede i de driftsmæssige detaljer, således der ikke er noget, som kan falde tilbage på direktøren, og derudover at det er vanskeligt for direktøren at stille hele byrådet tilfreds på baggrund af divergerende retninger og mange forventninger til direktøren.

SAMARBEJDET I BYRÅDET

I 4 interviews beskrives det, at Randers Kommune generelt har et negativt politisk omdømme. I 7 interviews beskrives det endvidere, at der opleves et betændt politisk miljø herunder et splittet byråd, hvor der er konflikt mellem grupper i byrådet, divergerende retninger og dårlig stemning. I forlængelse heraf beskrives det, at der på baggrund af de divergerende retninger kan komme mange fragmenterede initiativer, som er bestemt af politikernes personlige holdninger, fremfor hvad man som ansat vurderer er fagligt, og driftsmæssigt korrekt. I denne sammenhæng nævnes det, at man er fuldt ud klar over, at byrådet er øverste arbejdsgiver, og at man er ansat til at udføre byrådets beslutninger, men man vil gerne tages med på råd og bistå byrådet, men det kan opleves, at byrådet ikke er interesseret heri. I spørgeskemaet svarer 22% af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen, at de er helt enige i, eller overvejende enige i, at det er muligt at påvirke de overordnede rammer bl.a. politikker og målsætninger. I alt angiver 23% af medarbejderne, at de helt uenige i, eller overvejende uenige i, at det er muligt at påvirke de overordnede rammer bl.a. politikker og målsætninger.

Jeg oplever, at der er mulighed for at påvirke de overordnede rammer bl.a. politikker og målsætninger



I 9 interviews beskrives det, at det er enkelte politikere i byrådet, som er årsag til, at det politiske fokus er en forværrende faktor for arbejdsmiljø og trivsel. Dette i forhold til, at det er et fåtal af politikerne, der stiller mange spørgsmål, søger agtindsigt i personalemapper, har stor interesse i enkeltsager, og som man kan frygte en overfusning fra. Konkret bruges begreberne "chikane", "hetz" og "mobning" som adfærd udvist fra enkelte politikere. Derudover beskrives det i 4 interviews, at enkelte politikere har dobbeltroller på børn- og skoleområdet, hvilket skaber politisk pres og utryghed. I 3 interviews beskrives det, at enkelte politikere opleves at have det som mærkesag at beskytte borgerne mod forvaltningen, som om denne ikke arbejder for men mod borgernes interesser, hvilket opfattes som mistillid til forvaltningen fra politisk side. I kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives det ligeledes, at det er enkelte politikere i byrådet, som er

årsag til, at det politiske fokus er en forværrende faktor for arbejdsmiljø og trivsel, men at disse desværre fylder meget til trods for god dialog med øvrige politikere.

I forlængelse af ovenstående beskrives det i 5 interviews, at der er et flertal af ordentlige og saglige politikere. I denne sammenhæng beskrives det dog også, at dette flertal forholder sig passivt til uhensigtsmæssig adfærd fra enkelte politikere, hvorfor der samtykkes til den uhensigtsmæssige adfærd, hvilket er et problem. Det savnes, at flertallet i byrådet siger fra eller stiller sig op imod fåtallet. I denne forbindelse fremhæves det, at politikerne skal være interesserede og nysgerrige, men det er måden, hvorpå det sker fra fåtallets side, som ikke er hensigtsmæssig og er en forværrende faktor for arbejdsmiljø og trivsel.

KONSEKVENSER

I 11 interviews og i kommentarfeltet i spørgeskemaet beskrives flere konsekvenser, som følge af den politiske betjening og det politiske fokus' betydning for arbejdsmiljø og trivsel. I denne sammenhæng nævnes følgende. Man bruger meget tid i betjeningen af det politisk niveau, fordi man ønsker at beskytte sig selv mod at lave fejl. Man bruger meget tid på arbejde, som ikke skaber værdi i forbindelse med besvarelse af spørgsmål. Man vælger de sikre løsninger og tør ikke at være risikovillig, hvorfor nye og eventuelle bedre løsninger ikke undersøges, hvilket skyldes det store fokus på fejl fra politisk side. Man overvejer at søge andet arbejde. Man er bekymret for, om et negativt politisk omdømme kan medføre, at det bliver sværere at rekruttere. Man er ikke stolt over at arbejde i Randers Kommune, og det er pinligt at sige højt, hvor man er ansat til ens omgivelser. Man bliver sygemeldt. Man kan som leder få en kort lunte overfor medarbejderne på grund af, at man er presset fra politisk side. Man bliver påpasselig med, hvad man siger, og man bruger tid på rygter og snak i krogene. Man frygter, om man er den næste, der bliver hængt ud i medierne uden mulighed for at forsvare sig selv. Man rykker tættere sammen i Børn- og skoleforvaltningen, når man oplever et stort negativt pres fra politisk side, hvilket samtidig medfører, at tolerancen overfor uhensigtsmæssig adfærd fra direktørens side øges.

På baggrund af data fra hhv. den kvantitative og kvalitative undersøgelse fremgår det, at det politiske fokus generelt er en forværrende faktor for arbejdsmiljø og trivsel for både ledere og medarbejdere i Børn- og skoleforvaltningen i Randers Kommune, og at der i denne forbindelse både er arbejdsmæssige og personlige konsekvenser.

Særligt bemærkes en nulfejls-kultur, som er præget af frygt for at blive udstillet i sociale og journalistiske medier, herunder at ansatte i Børn- og skoleforvaltningen oplever et samarbejde med politikerne, som er præget af en høj grad af mistillid.

Derudover bemærkes det, at det er enkelte politikere, der især er medvirkende til at påvirke arbejdsmiljø og trivsel negativt, mens flertallet forholder sig passivt og dermed indirekte tillader, at det politiske fokus er en forværrende faktor for arbejdsmiljø og trivsel.

Det politiske pres på direktøren kan have en vis betydning for direktørens adfærd og ledelsesstil, men kan ikke alene forklares herved.

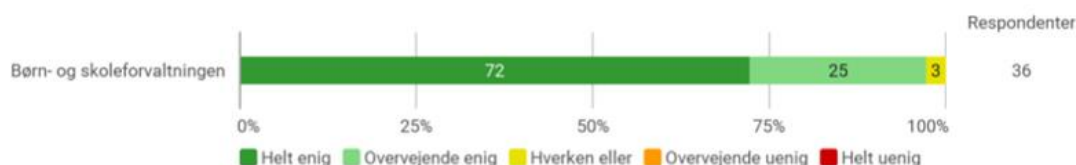
KOLLEGASKAB OG MEDARBEJDERKULTUR I BØRN- OG SKOLEFORVALTNINGEN

Af nedenstående fremgår undersøgelsens fund vedrørende kollegaskab og medarbejderkultur i Børn- og skoleforvaltningen. I forbindelse med data fra interviewene, så henvises der i rapporten til både udtalelser fra ledelse og tillidsvalgte medmindre andet eksplicit fremgår.

HJÆLP, STØTTE OG ANERKENDELSE

I 5 interviews beskrives det, at der generelt er et godt kollegaskab, hvor man gerne vil hjælpe og støtte hinanden. Det understøttes af spørgeskemaet, hvor 72% af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen angiver, at de er helt enige i, at de får den støtte og hjælp fra kolleger, som de har brug for, og 25% af medarbejderne angiver, at de er overvejende enige heri. Der er ingen medarbejdere, der angiver at være overvejende uenig eller helt uenig heri.

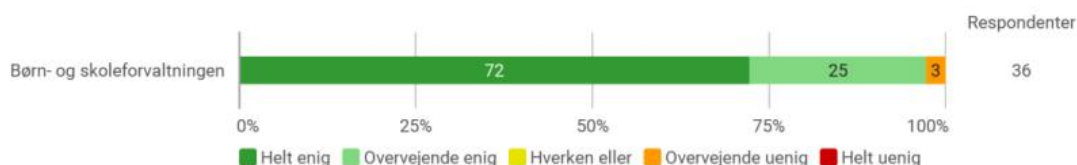
Jeg får den hjælp og støtte fra mine kollegaer, som jeg har brug for



I kommentarfeltet beskrives kollegaskabet positivt, hvori der udtrykkes stor tilfredshed med det generelle kollegaskab, herunder at man har nogle dygtige og søde kollegaer, og at der er en god tone kollegerne imellem samt respekt for hinandens faglighed og input til opgaveløsningen. Specifikt i forhold til kollegernes støtte nævnes i 2 interviews og i kommentarfeltet fra spørgeskemaet, at det er de dygtige og rummelige kollegers fortjeneste, at man fortsat arbejder i Børn- og skoleforvaltningen.

Yderligere angiver 72% af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen at være helt enige i at føle sig anerkendt af sine kolleger, når man har leveret et godt stykke arbejde, og 25% af medarbejderne angiver at være overvejende enige heri.

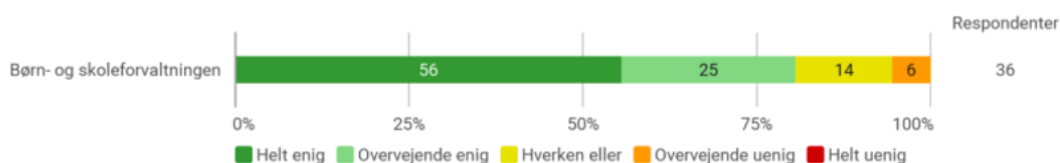
Jeg bliver anerkendt af mine kollegaer, når jeg har gjort et godt stykke arbejde



DIALOG

Det beskrives i 4 interviews, at der er en positiv dialog og en god stemning mellem de nærmeste kolleger, hvor flertallet er glade og gerne vil hinanden. Den positive dialog understøttes i besvarelserne fra spørgeskemaet, hvor 56 % af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen angiver at være helt enige i, at der er en positiv og konstruktiv dialog i personalegruppen, og 25 % af medarbejderne angiver, at de er overvejende enige heri. I alt er 6% overvejende uenig i, at der er en positiv og konstruktiv dialog i personalegruppen.

Der er en positiv og konstruktiv dialog i personalegruppen



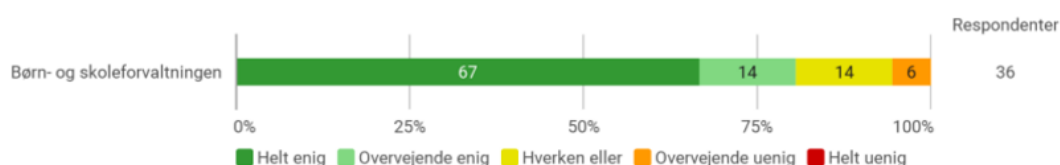
FÆLLES AKTIVITETER

I 4 interviews beskrives det, at der er foretaget initiativer til at afholde fælles arrangementer for medarbejdergruppen som f.eks. fællessang. Dette omtales positivt for arbejdsmiljø og trivsel og kan være med til at styrke trivslen for medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen.

LIGEVÆRDIGHED

I 4 interviews beskrives det, at der er en oplevelse af, at alle medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen er ligeværdige trods organisationens hierarkiske struktur. I spørgeskemaet angiver 81% af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen, at de er helt enige i, eller overvejende enige i, at de føler sig som et ligeværdigt medlem af arbejdspladsen. I alt angiver 6% af medarbejderne, at de er overvejende uenige i at føle sig som et ligeværdigt medlem af arbejdspladsen.

Jeg føler mig som et ligeværdigt medlem af arbejdspladsen



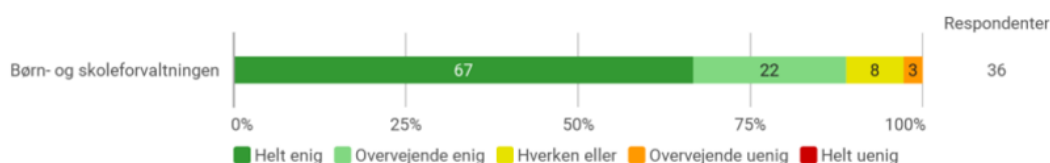
MEDARBEJDEROMSÆTNING

Det beskrives i 6 interviews, at der har været en stor medarbejderomsætning, hvilket har haft negative konsekvenser for kollegaskabet, da det kan være svært at opbygge netværk og relationer mellem forvaltningen og de decentraliserede arbejdspladser, hvorfor viden går tabt. Det beskrives, at medarbejderomsætningen skyldes flere faktorer og relaterer sig ikke alene til direktørens ledelsesstil.

ORGANISERING

I 2 interviews beskrives det, at økonomiafdelingen sidder fysisk et andet sted end øvrige ansatte og derfor kan føle sig uden for fællesskabet. Desuden beskrives det, at medarbejderne på Laksetorvet sidder på storrumskontor med både direktør, chefer og medarbejdere i samme rum. Sidstnævnte kan have indflydelse på, hvorvidt medarbejderne tør udtrykke deres faglige og personlige holdninger. I 3 interviews beskrives det, at der er en fornemmelse af, at medarbejdere udtrykker sin faglighed til kolleger og chefer. I spørgeskemaet har 67% af medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen angivet, at de er helt enige i, at de åbent kan udtrykke deres faglige og personlige holdninger, og 22% af medarbejderne angiver at være overvejende enige heri.

Jeg oplever åbent at kunne udtrykke mine faglige og personlige holdninger



ARBEJDSPRES SOM FØLGE AF NULFEJLS-KULTUR

I 2 interviews beskrives det, at arbejdspresset for nogle medarbejdere er præget af nulfejl-kulturen, hvorfor det kan være svært at være den gode kollega. Dette understøttes i kommentarfeltet fra spørgeskemaet, hvor det beskrives at nogle medarbejdere i Børn- og skoleforvaltningen oplever, at arbejdspresset og mængden af arbejdsopgaver er så stor, at man oplever frustration, og har svært ved at være den gode kollega for andre, da man er presset.

ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL GENERELT

I 2 interviews beskrives det, at der er generel høj trivsel blandt medarbejderne i Børn- og skoleforvaltningen, men at der kan eksistere specifikke udfordringer, som vedrører enkelte medarbejdere, men at det ikke er et udtryk for det generelle kollegaskab og medarbejderkultur.

På baggrund af data fra hhv. den kvantitative og kvalitative undersøgelse fremgår det, at kollegaskabet og medarbejderkulturen samlet har en positiv betydning for arbejdsmiljø og trivsel.

Særligt bemærkes medarbejdernes oplevelse af at kunne have en positiv og konstruktiv dialog med hinanden og deres oplevelse af at få den nødvendige hjælp og støtte fra hinanden.

Der kan være specifikke udfordringer, men dette er ikke det generelle billede i forbindelse med kollegaskab og medarbejderkultur.