

*KULTURANALYSE I
NYBORG KOMMUNE
Afrapportering*



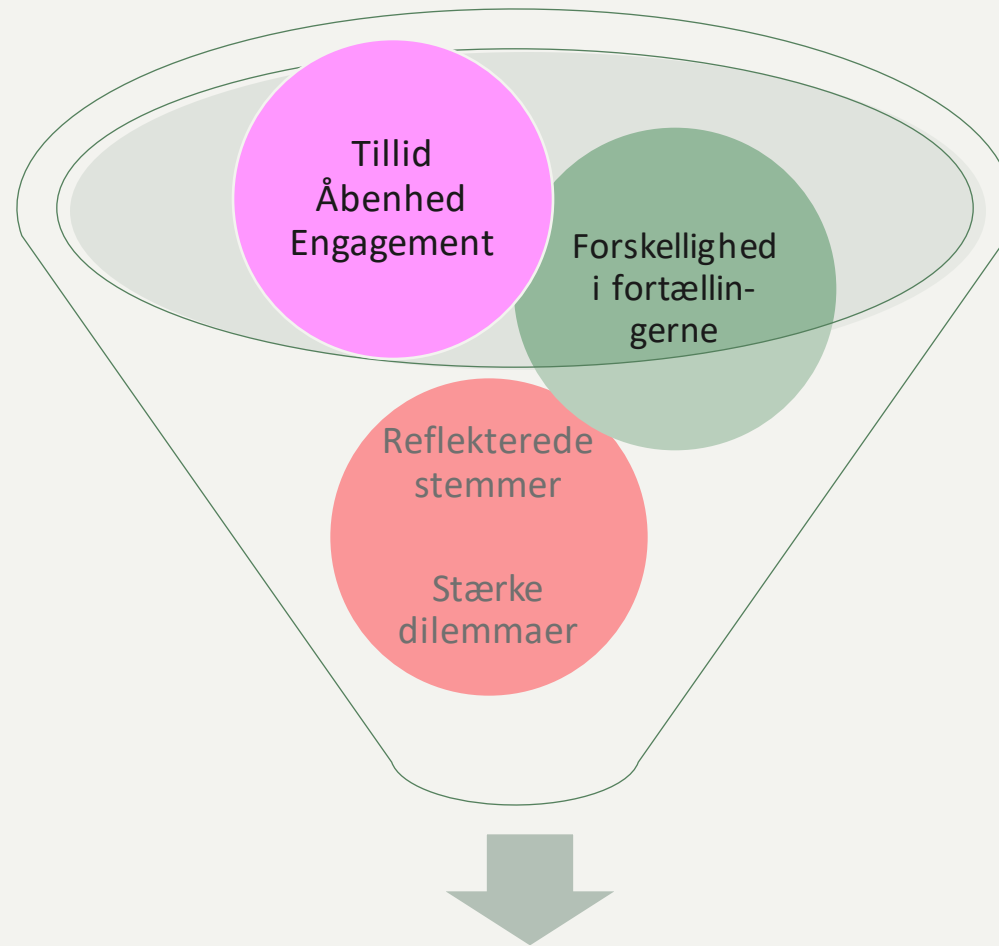
Spørgsmål I ønsker besvaret

- Er organisations- og ledelseskulturen præget af tillid, tryghed og åbenhed? Herunder også det politiske niveau.
- Kan man trygt henvende sig til med undren, kritik eller uhensigtsmæssige oplevelser? Og bliver der handlet på henvendelserne?
- Oplever medarbejderne en arbejdsplads uden mobning, sexisme og krænkelser?
- Er der en generel krænkelsekultur i Nyborg Kommune?



Hvad har vi oplevet?

09-08-2022



KOMPONENT™

Sådan har vi gjort



KOMPONENT™



Et kapitel om hele Nyborg Kommune

Et kapitel med lokale fortællinger

Kategorisering af vores fund



Forventede udfordringer i en kompleks organisation som Nyborg Kommune.

Kræver arbejde med kulturudvikling i alm. beredskab og almindelig opmærksomhed



Udfordringer kræver ekstraordinært arbejde med kultur internt i organisationen.

Fokuseret vedholdende beredskab



Udfordringer kræver ekstraordinære ændringer af kultur via ændringer i organisationen eller ekstern støtte til at fastholde udviklingsfokus.

Behov for akut handling



KOMPONENT™

Anbefalinger

Vægtningen af kategorierne i Nyborg Kommune



Langt de fleste af vores fund hører til i denne kategori

Kræver arbejde med kulturudvikling i alm. beredskab og almindelig opmærksomhed



Nogle af vores fund hører til i denne kategori

Fokuseret vedholdende beredskab



Få, men væsentlige, fund hører til i denne kategori

Behov for akut handling



KOMPLEMENT™

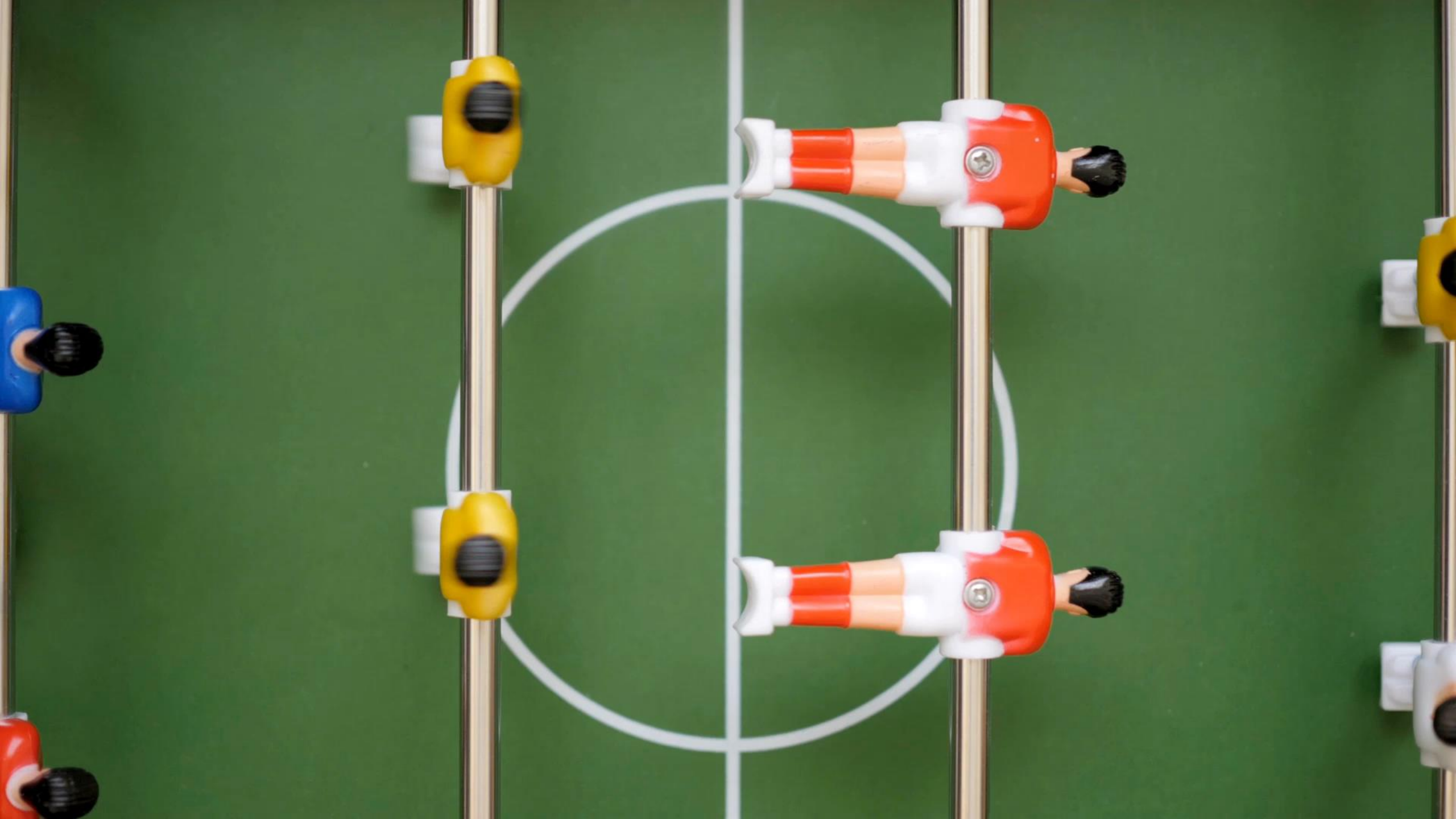
Anbefalinger

Kapitel 1: Hele Nyborg Kommune – det går ufattelig godt... lige her

09-08-2022



KOMPONENT™



Tillid, tryghed, åbenhed og mobning



- Medarbejdere og ledere oplever ikke udfordringer med tillid, tryghed og åbenhed
- Højt tillidsniveau på chef- og direktørniveau
- Flertallet af medarbejdere oplever et godt og rummeligt og inkluderende kollegialt samarbejde

Kræver arbejde med kulturudvikling i alm. beredskab og almindelig opmærksomhed



- Lederne er pressede af ikke-veldefinerede råderum, manglende inddragelse, manglende psykologisk tryghed, usikkerhed om de har opbakning ved klagesager og pressehenvendelser
- Medarbejderne oplever ustabilitet, at det kollegiale samarbejde kan blive udfordret og den røde tråd i ledelse kan synes fjern eller udfordret

Fokuseret vedholdende beredskab



- Splittede tilbagemeldinger om man er inde eller udenfor kulturen
- Inklusion og assimilation
- Dem og os
- Stærke modfortællinger om "de andre"

Behov for akut handling



Kan man henvende sig og bliver der handlet



- De fleste medarbejdere og ledere oplever, at deres leder bidrager med at løse trivselsproblemer.

Kræver arbejde med kulturudvikling i alm. beredskab og almindelig opmærksomhed



- Oplevelse af udfordringer og oplevelse af manglende handling følges ad hos medarbejdere og mellemledere. Der handles på stress og sygemeldinger.

Fokuseret vedholdende beredskab



- Tabuemne ift. handling, fordi manglende inklusion og indflydelse er svære temaer at italesætte for de udfordrede og svært at se for de ikke-udfordrede.
- Erhvervede positioner og relationer uden om den formelle organisation, som bruges til at få beslutninger igennem
- Privilegieblindhed

Behov for akut handling



Præciseringer

Hvad er krænkelse

- Tilbageholdelse af nødvendig information
- Sårende bemærkninger
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Angreb mod eller kritik af ansattes privatliv
- At blive råbt ad eller latterliggjort
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Nedvurdering af ansattes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
- Krænkende telefonsamtaler
- Krænkende skriftlige meddelelser, SMS, billeder og videoer, herunder på sociale medier
- Ubehagelige drillerier
- Nedvurdering, fx på grund af alder, køn, kønsidentitet, seksuel orientering, etnicitet eller religiøs overbevisning
- Udnyttelse i jobbet, fx til private ærinder for andre

(Kilde: Arbejdstilsynet)

”Der er tale om **mobning**, når en eller flere personer i virksomheden **regelmæssigt og over længere tid** - eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for krænkende handlinger. **Handlingerne skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte**. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.”

(Kilde: Arbejdstilsynet)

”Krænkende handlinger kan forekomme som seksuel chikane. **Krænkende handlinger af seksuel karakter er al form for uønsket seksuel opmærksomhed**”

(Kilde: Arbejdstilsynet)

”**Sexisme** er en fordom eller diskrimination baseret på køn”

(Kilde: Kvinno)



Seksuelle krænkelse



- Det generelle niveau blandt ledere og medarbejdere i Nyborg Kommune vurderes at være mindre end øvrige virksomheder i Danmark.
- Langt hovedparten af lederne og en stor del af medarbejderne, som har oplevet en eller flere krænkelse af seksuel karakter svarer, at de ikke haft brug for hjælp.

Kræver arbejde med kulturudvikling i alm. beredskab og almindelig opmærksomhed



- Enkelte medarbejdere angiver, at de ikke har fået hjælp, selvom de har haft behov for det. Der er ikke afdelinger, som har særlige udfordringer.

Fokuseret vedholdende beredskab



Behov for akut handling



Kapitel 2: Lokale fund – modfortællingerne bliver synlige

09-08-2022



KOMPONENT™

Tillid, tryghed, åbenhed og mobning



- I over halvdelen af organisationen er der behov for opmærksomhed på et forventet niveau ift. tillid, tryghed og åbenhed.

Kræver arbejde med kulturudvikling i alm. beredskab og almindelig opmærksomhed



- Der er ikkeformaliserede rum, hvor der tales konstruktivt om fejl og udfordringer, der påvirker trivsel, og bl.a. derfor tilfælde af mobning
- Der er asymmetri i tilbagemeldinger om tryghed m.m. Bl.a. pga. strid mellem kulturer bl.a. skabt af tidligere ledelse.
- Der er stor ledelsesudskiftning
- Der tales uhensigtsmæssigt ned gennem hierarkier

Fokuseret vedholdende beredskab



- Uklarhed om rammen, stor utryghed for ledere ift. at opleve opbakning eller inddragelse fra højere niveauer og stor udskiftning
- Betydelig mistrivsel, manglende psykologisk tryghed blandt medarbejdere, som opleves at komme fra et niveau over egen daglige leder.

Behov for akut handling



Kan man henvende sig, og bliver der handlet



Kræver arbejde med kulturudvikling i alm. beredskab og almindelig opmærksomhed



- Oplevelse af udfordringer og oplevelse af manglende handling følges ad.
- Interviewene indikerer opgiveness ift. at opfordre til handling
- Meget stor variation i, hvordan TR's rolle opleves.
- Oplevelser af at det ikke nytter og at der følges ikke op centralt på 3i1 målinger.

Fokuseret vedholdende beredskab



- Medarbejderne oplever, at udfordringer udspringer fra pres fra et højere niveau.
- Ledere opleves ikke at have den nødvendige gennemslagskraft
- Tilbagemeldinger om, at 3i1 målinger besvares strategisk pga. frygt for efterfølgende konsekvenser ved manglende tilfredshed
- Kultur, som skaber oplevet favorisering, nervøsitet for fejl og tavshed
- Konflikter mellem medarbejdere om fx faglighed, arbejdsindsats og engagement.
- Oplevet pres fra øverste niveau fx klagesager skaber utryghed.

Behov for akut handling



Seksuelle krænkelse



- I hovedparten af enhederne er den oplevede sexisme, den uønskede seksuelle opmærksomhed og oplevelser af seksuel tvang/bestikkelse under eller på et forventeligt niveau.
- I langt hovedparten af de enheder, hvor der er gennemført interviews, er sexisme eller seksuelle krænkelse ikke et tema.

Kræver arbejde med kulturudvikling i alm. beredskab og almindelig opmærksomhed



- I enkelte enheder er der medarbejdere, der har oplevet sexisme og eller uønsket seksuel opmærksomhed, over et forventeligt niveau.
- I enkelte enheder er oplevelser af sexisme og seksuelle krænkelse et tema, der splitter.

Fokuseret vedholdende beredskab



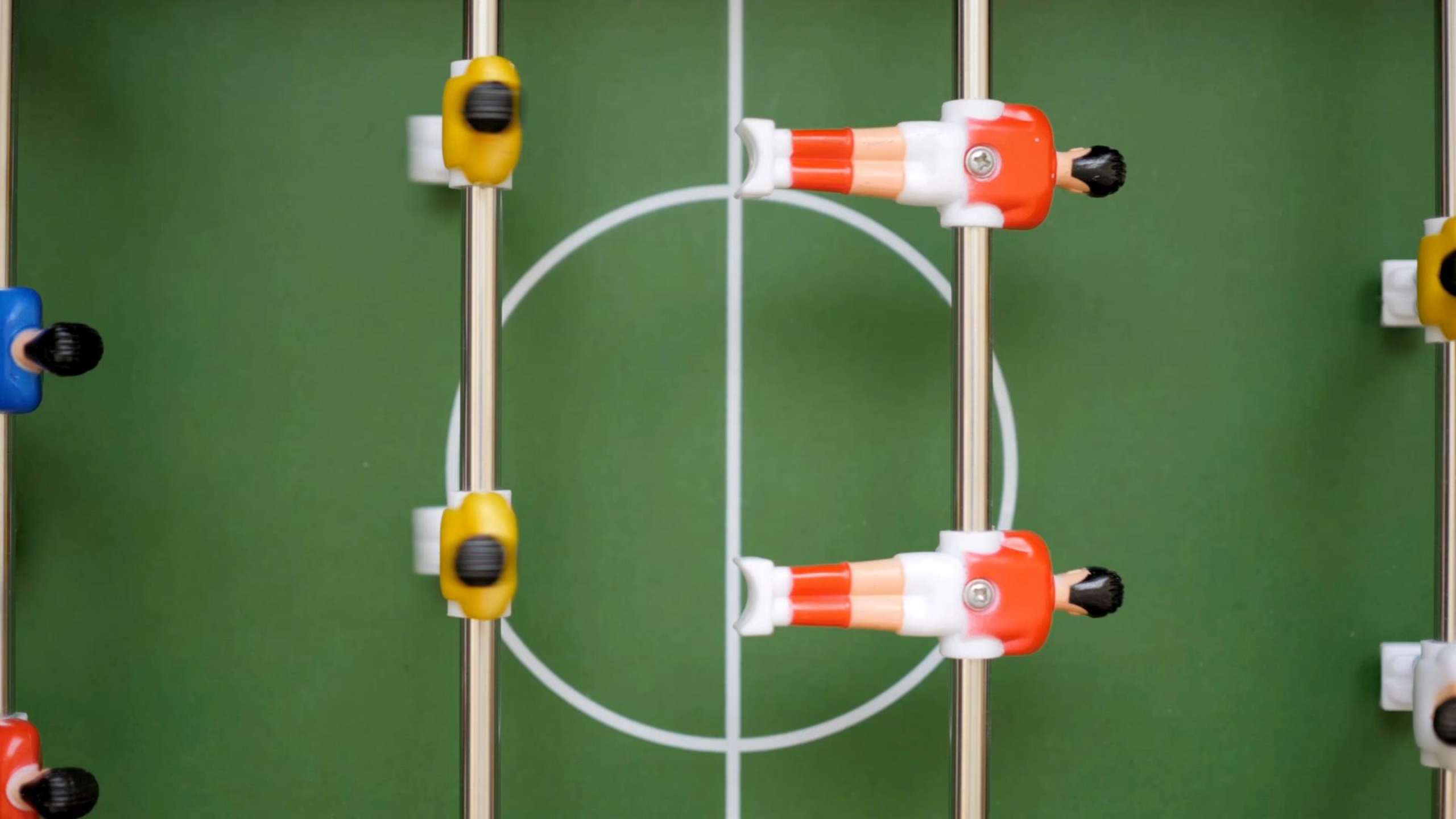
- Enkelte medarbejdere har angivet at de har været udsat for alvorlige krænkelse i kategorien tvang og bestikkelse. Disse er ikke identificerbare. Førstehånds- og andenhåndstilbage meldinger fra nuværende og tidligere ansatte om tidligere ansatte, der krænkede.

Behov for akut handling



Det politiske kapitel





Om politikere



Kræver arbejde med kulturudvikling i
alm. beredskab og almindelig
opmærksomhed



- Ufokuseret politisk ledelse
- Erhvervede positioner og relationer til politikere fremmer nogle herskende modfortællingers sag
- Stor magtassymmetri mellem organisationen og det politiske rum

Fokuseret vedholdende beredskab



- Mange parallelle initiativer som ikke giver tid til implementering

Behov for akut handling



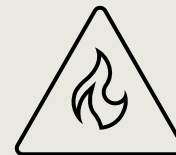
Af politikere



Kræver arbejde med kulturudvikling i
alm. beredskab og almindelig
opmærksomhed



Fokuseret vedholdende beredskab



- Stor forskel på, hvordan fremlæggelsen er blevet hørt og bliver modtaget i forhold til, hvor alvorlig situationen er.

Behov for akut handling



KOMPONENT™

Kategorisering af vores fund



Forventede udfordringer i en kompleks organisation som Nyborg Kommune.

Kræver arbejde med kulturudvikling i alm. beredskab og almindelig opmærksomhed



Udfordringer kræver ekstraordinært arbejde med kultur internt i organisationen.

Fokuseret vedholdende beredskab



Udfordringer kræver ekstraordinære ændringer af kultur via ændringer i organisationen eller ekstern støtte til at fastholde udviklingsfokus.

Behov for akut handling



KOMPONENT™

Anbefalinger

Hvorfor går du på arbejde?

$$\text{Værdi} = \text{løn} \times (\text{fordele} - \text{ulemper})$$

└──┘

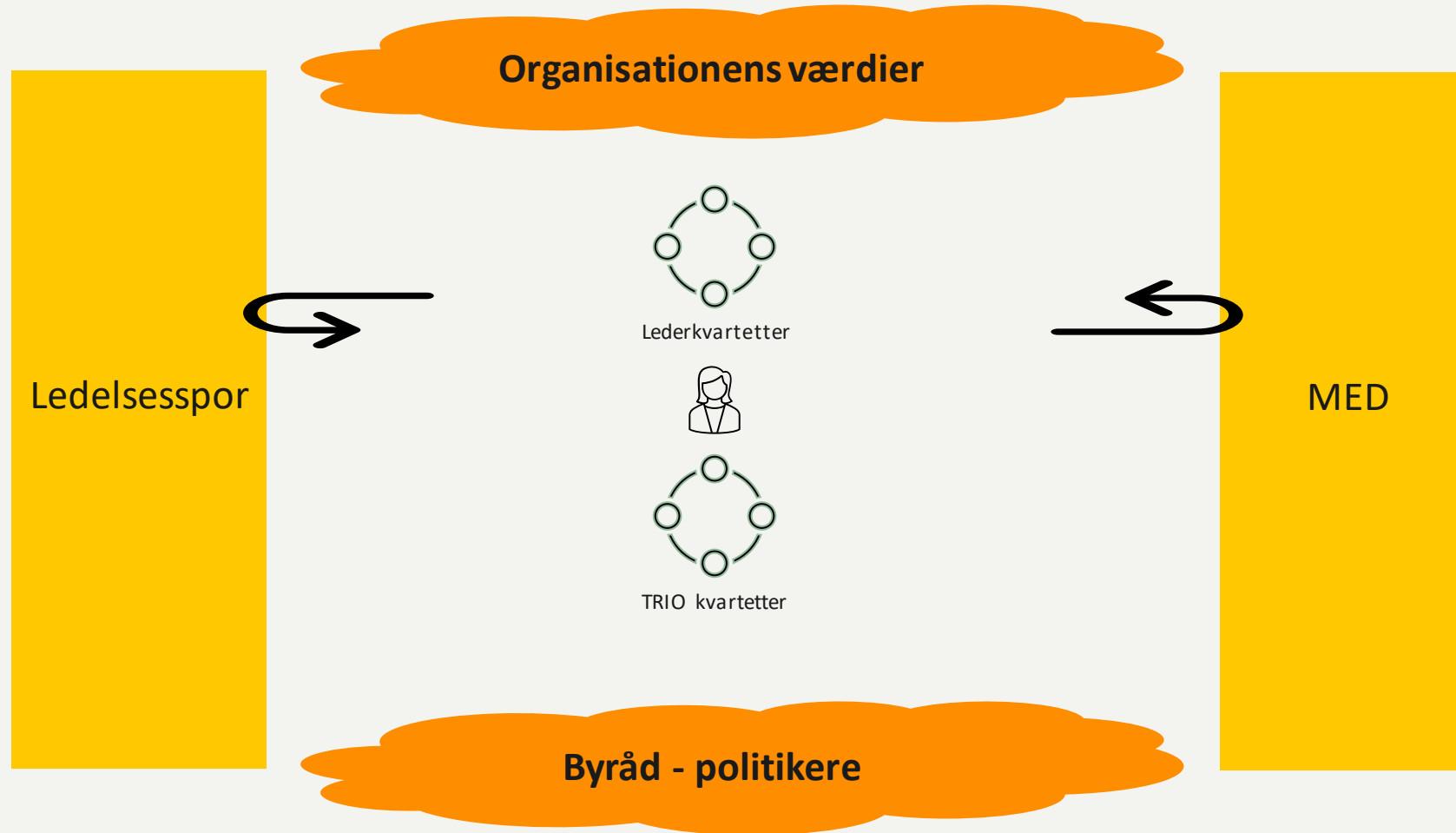


Konkrete anbefalinger til handling

- 1 Opret og udbred kendskabet til et konkret beredskab når medarbejdere oplever krænkelse
- 2 Gennemfør en kursusrække hen over efteråret, hvor der sættes fokus på hvad krænkelse er, og hvordan man forebygger samme.



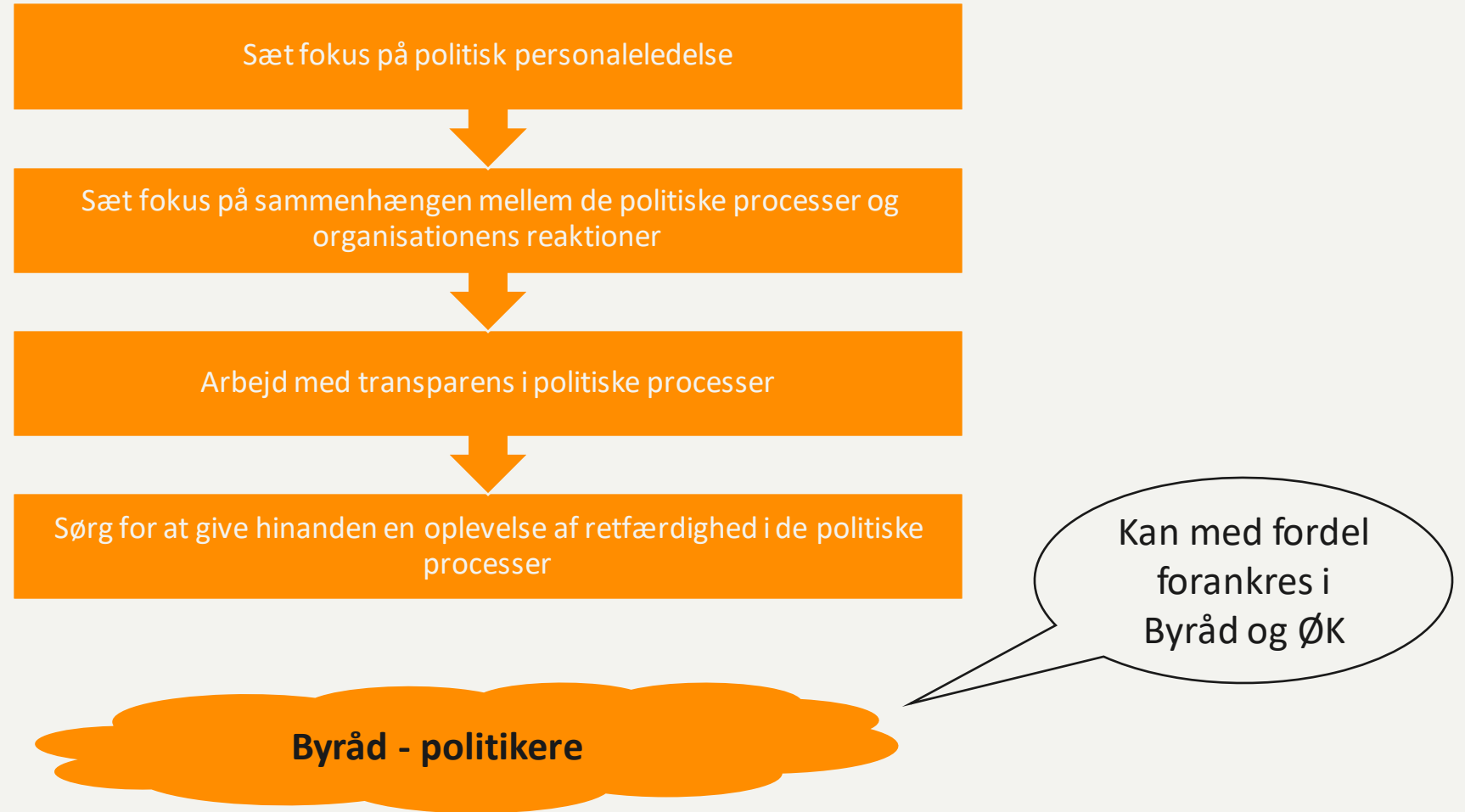
Forandringsdesign i 4 dimensioner og et krydsfelt



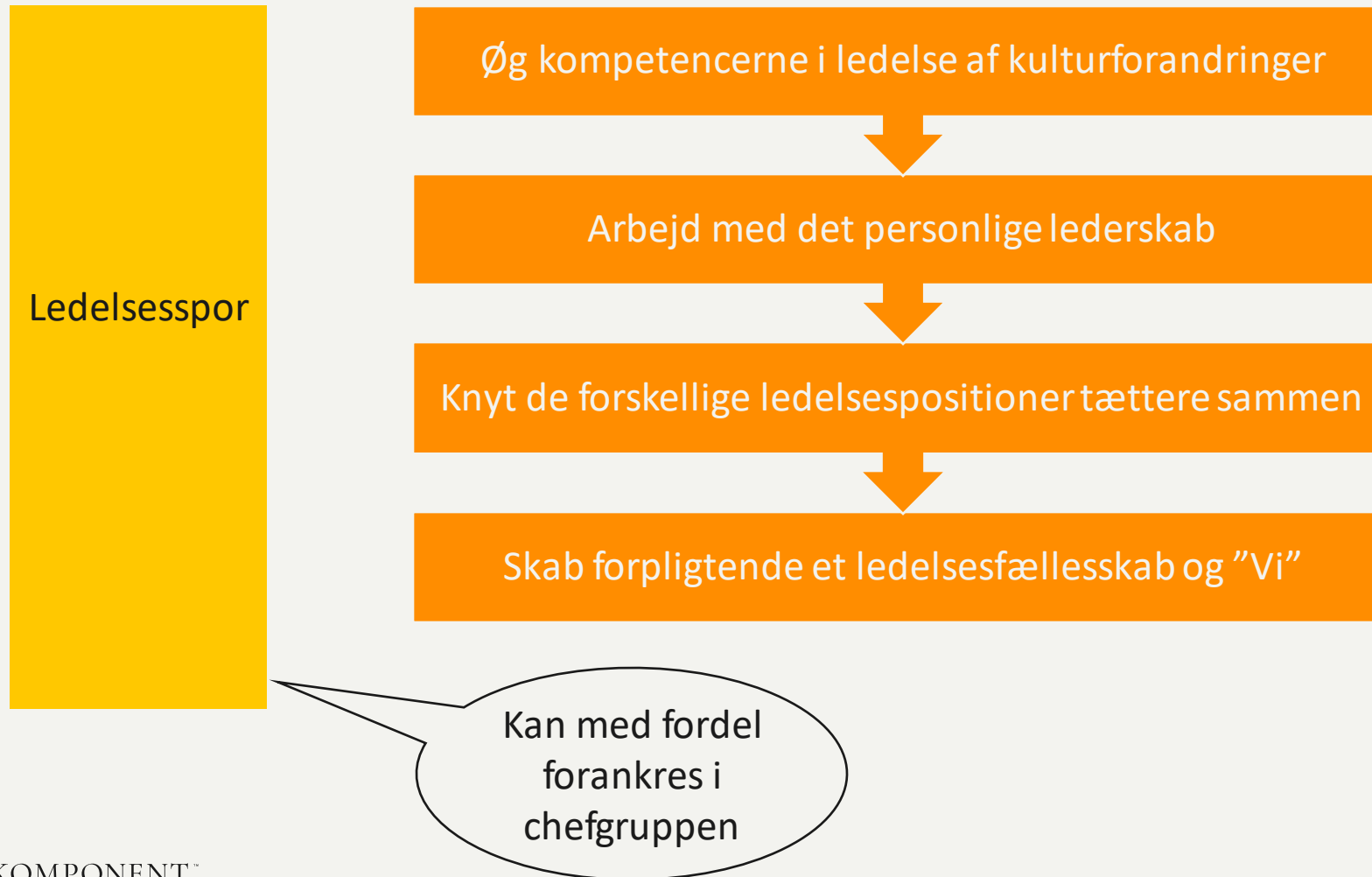
Forandringsdesign i 4 dimensioner og et krydsfelt



Forandringsdesign i 4 dimensioner og et krydsfelt



Forandringsdesign i 4 dimensioner og et krydsfelt



Forandringsdesign i 4 dimensioner og et krydsfelt



Forandringsdesign i 4 dimensioner og et krydsfelt

Lederkvartetter

- Opret lederkvartetter bestående af ledere under cheferne.
- Kvartetterne er sammensat af ledere fra forskellige dele af organisationen
- Opgaven er, at samle indtryk op for organisationen samt kvalificere de kulturtiltag som iværksættes
- Kvartetterne faciliteres af en chef, som bringer budskaberne tilbage til chefgruppen og direktionen.
- Kvartetterne skal også bruges til at videndele og give feedback på ledelsestiltag i forbindelse med at udvikle den ønskede kultur i Nyborg Kommune.
- Medlemmerne af kvartetterne er faste over tid



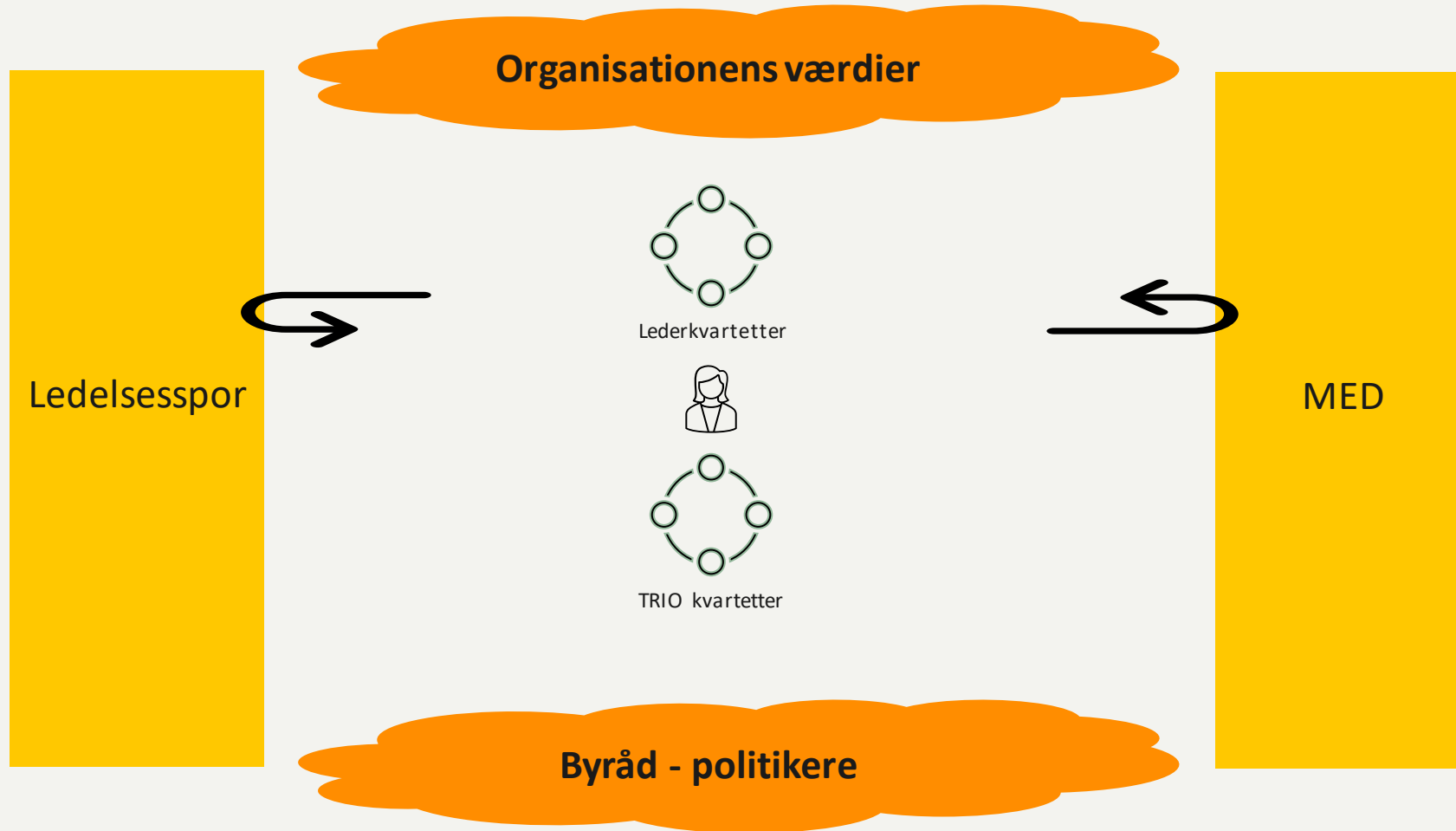
Kan med fordel
forankres i
direktionen

TRIO kvartetter

- Opret TRIO kvartetter bestående af ledere under cheferne og deres AMR og TR.
- TRIO kvartetterne tager udgangspunkt i de nedsatte lederkvartetter.
- Opgaven er at samle indtryk op for organisationen samt kvalificere de kulturtiltag som iværksættes
- Kvartetterne faciliteres af samme chef som lederkvartetten, som bringer budskaberne tilbage til chefgruppen og direktionen.
- Kvartetterne skal også bruges til at videndele og give feedback på lokale tiltag i forbindelse med at udvikle den ønskede kultur i Nyborg Kommune.
- Medlemmerne af kvartetterne er faste over tid



Forandringsdesign i 4 dimensioner og et krydsfelt



Spørgsmål I ønsker besvaret

- Er organisations- og ledelseskulturen præget af tillid, tryghed og åbenhed? Herunder også det politiske niveau.
- Kan man trygt henvende sig med undren, kritik eller uhensigtsmæssige oplevelser? Og bliver det handlet om henvendelserne?
- Oplever medarbejdere en arbejdsplads uden mobning, seksisme og krænkelse?
- Er der en generel krænkelseskultur i Nyborg Kommune?



Vores faglige opmærksomhed

“Vores dom over ting, fortæller ikke sandheden om tingen, men sandheden om, hvordan jeg dømmer”



Plan for afrapportering

Dato	Hvem	Hvad
9. august	Økonomiudvalg, Projektgruppe, chefgruppe, ledergruppe, byråd	Afrapportering
19. august	Lederseminar	Afrapportering
23. august	TRIO grupperne	Afrapportering
26. august	De lokale fund (chefgruppen)	Afrapportering
	Optagelse med Kommune TV til lokalt brug	



*Tak for i dag
&
god arbejdslyst*

