



mindwork

ARBEJDSMILJØUNDERSØGELSE

FAMILIERÅDGIVNINGEN

ESBJERG KOMMUNE

UDARBEJDET AF MINDWORK APS

Autoriseret rådgivningsvirksomhed af Arbejdstilsynet

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning	3
Baggrund og formål	3
Metode	4
Det psykiske arbejdsmiljø	5
Risikofaktorer	6
Stor arbejdsmængde og tidspres	6
Uklare og modstridende krav	7
Høje følelsesmæssige krav	8
Krænkende handlinger	9
Vold og trusler	10
Beskyttende faktorer	10
Eksisterende forebyggelse	11
Ledelse	12
Ledernes psykiske arbejdsmiljø	13
Øverste ledelse og ledelseskvalitet under pres	13
Forebyggelse og beskyttende faktorer	14
Vurdering	15
Anbefalinger	17
Afhjælpning på kort sigt	17
Indsatser på længere sigt	18
Organisatorisk niveau	18
Ledelsesniveau	21
Gruppeniveau	22
Individniveau	23
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen	24

INDLEDNING

Nærværende arbejdsmiljøundersøgelse i Familierådgivningen har i høj grad været præget af den aktuelle situation, hvor Familierådgivningen gennem længere tid har oplevet intensiv interesse fra medier, først relateret til klagesager fra borgere og sidenhen relateret til forhold omkring arbejdsmiljøet i Familierådgivningen. Den massive pressedækning har tydeligt påvirket og belastet de ansatte, der trods en professionel tilgang til klagesager herunder borgernes ret til at klage og erkendelse af, at der i et vanskeligt og komplekst arbejde bliver begået fejl, har oplevet, at dækningen har været unuanceret og at ansatte er blevet hængt ud i pressen. Pressedækningen, hvor der angiveligt også har været læk fra interne møder m.m., har påvirket relationerne mellem ansatte og vurderes generelt at have påvirket de ansattes arbejdsmiljø negativt.

I nærværende undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø fokuseres der både på de forhold i arbejdsmiljøet, vi fra forskningen ved, kan udgøre en særlig risiko for sundhed, trivsel og performance og de forhold, vi ved, kan virke beskyttende og som kan understøtte både trivsel og performance.

Når der i undersøgelsen refereres til den øverste daglige ledelse, er der tale om henholdsvis myndighedschefen og sektionslederen i Familierådgivningen.

Undersøgelsen er foretaget af Mindwork, der er autoriseret rådgivningsvirksomhed på det psykosociale område af Arbejdstilsynet. Det er autoriseret erhvervspsykolog og autoriserede arbejdsmiljørådgiver Vibeke Lunding-Gregersen, autoriserede psykologer Kathrine Møller Andersen og Sofie Rosholm, psykolog Christina Saul og erhvervspsykolog og autoriserede arbejdsmiljørådgiver Louise Dinesen, der har gennemført undersøgelsen.

Undersøgelsen er gennemført i perioden september - oktober 2024.

Stor tak til alle de engagerede ansatte i Familierådgivningen for deltagelse i denne undersøgelse og for jeres vigtige arbejde med nogle af de mest udsatte børn, unge og familier i samfundet. Jeres vigtige bidrag vil tydeligt afspejle sig i både konklusion og anbefalinger.

BAGGRUND OG FORMÅL

Baggrunden for nærværende undersøgelse er, at Esbjerg Kommune ønsker en uvildig undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø i Familierådgivningen. Dette på baggrund af mistanke om aktuelle problemer i arbejdsmiljøet.

Samarbejdet med Mindwork, som er autoriseret rådgivningsvirksomhed på det psykosociale område, skal sikre:

- kortlægning af aktuelle problemer i det psykosociale arbejdsmiljø i Familierådgivningen, herunder alvoren af evt. problematikker samt indsigt i styrker og muligheder knyttet til forebyggelse og afhjælpning.
- at ledelsen og medarbejdere får tilbudt en tryk og fagligt kvalificeret proces, som både ansatte og evt. politikere kan have tillid til.

- at ledelsen og medarbejdere via processen får indsigt i risikofaktorer i det psykosociale arbejdsmiljø, og i hvordan ressourcer og beskyttende faktorer i arbejdsmiljøet fastholdes og fremmes.
- anbefalinger for fremtidig afhjælpning og forebyggelse, herunder perspektiver på handlemuligheder for såvel ledelsen, afdelinger og den enkelte medarbejder.

METODE

For både at kunne afdække konkrete arbejdsmiljøforhold og bidrage med relevante anbefalinger, som Esbjerg Kommune kan arbejde videre med, anbefales det, at forløbet indeholder både en kvantitativ og kvalitativ analysefase og på baggrund heraf en fase med udarbejdelse af konkrete anbefalinger til afhjælpning og forebyggelse samt forslag til implementering og forankring af nye praksis- og samarbejdsformer.

Metoden tager udgangspunkt i et spørgeskema (der afdækker risikofaktorer inden for Arbejdstilsynets reaktionsområde, psykologisk tryghed og beskyttende faktorer) suppleret med individuelle interviews med de medarbejdere, der oplever udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, eller som direkte ønsker interview samt interviews med repræsentanter for både ledelsen og arbejdsmiljøorganisationen.

Samarbejdet har været forankret i en styregruppe bestående af en fælles tillidsrepræsentant, HR og den øverste ledelse (konstitueret direktør) samt Mindwork.

I såvel spørgeskema som interviews afdækkes forekomsten af de risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, som Arbejdstilsynet ser efter ved tilsyn på en arbejdsplads:

1. Stor arbejdsmængde og tidspres
2. Uklare krav til arbejdet
3. Høje følelsesmæssige krav i arbejdet
4. Krænkelser, mobning og chikane
5. Vold og trusler.

Endvidere afdækkes tilgangen til forebyggelse samt adgangen til beskyttende faktorer og evt. bagvedliggende dynamikkens betydning for arbejdsmiljø og samarbejde samt den aktuelle forebyggelse.

Følgende elementer er indgået i undersøgelsen:

- Løbende møder med ledelsen.
- Et kvantitativt spørgeskema udarbejdet og databehandlet af analyseinstituttet Voxmeter.
- Kvalitative individuelle interviews med mere end 50 medarbejdere på baggrund af spørgeskemabesvarelser.
- Kvalitative individuelle interviews med alle ledere.
- Kvalitativt gruppeinterview af teamledergruppen.
- Kvalitativt gruppeinterview af de tillidsvalgte.
- Læsning af dokumenter, herunder tidligere APV, trivselsmåling, velkomstmåling, genopretningsplan, exitmåling, diverse retningslinjer samt handleplaner.
- Dialoger på styregruppemøder.

- Tilbagemeldinger til styregruppe, ledere, tillidsvalgte og alle medarbejdere på et fællesmøde.

Endvidere er der blevet afholdt et oplæg for hele Familierådgivningen, hvor der blev uddelt viden om og indsigt i risikofaktorer i arbejdsmiljøet samt disses betydning for trivsel og sundhed.

Anbefalinger: Mindworks anbefalinger vil være baseret på analyser af bl.a. seneste APV, spørgeskemabesvarelser, oplysninger om sygefravær, interviews og input fra ansatte, samt på ekspertise og erfaring som erhvervspsykologer og autoriserede arbejdsmiljørådgivere. Forløbet skal, ud over kortlægning af risikofaktorer og beskyttende faktorer i arbejdsmiljøet, kunne be- eller afkræfte, om og hvordan der aktuelt kan konstateres risikofaktorer i det psykosociale arbejdsmiljø, som påvirker trivslen og de ansattes sundhed og sikkerhed. Der er indarbejdet aspekter, som knytter sig til både medarbejder- og ledertrivsel med henblik på at kunne opstille relevante anbefalinger.

Afgrænsning: det indgår ikke i undersøgelsen at foretage en lederevaluering af de enkelte ledere i Familierådgivningen, men alene at undersøge arbejdsmiljøet, herunder forskellige forhold relateret til ledelsen.

Rapportering: Det er indledningsvist blevet aftalt med styregruppen, hvordan Mindworks konsulenter har skulle håndtere oplysninger om forhold, der har aktuel betydning for de ansattes sundhed og trivsel, herunder hvem der har skulle have besked. Dette med henblik på en sikring af, at den øverste ledelse har kunne iværksætte nødvendige tiltag, hvis undersøgelsen har afdækket forhold, som har udgjort en konkret risiko og som har nødvendiggjort øjeblikkelig afhjælpning og/eller håndtering. Der er sket rapportering i nærværende undersøgelse.

DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

I Danmark har arbejdsgivere pligt til at sikre sunde betingelser for arbejdet, således at de ansatte ikke bliver syge eller lider overlast på grund af forhold i arbejdet. Det psykiske arbejdsmiljø handler om psykologiske og sociale forhold på arbejdspladsen, som i samspil med den enkelte ansatte kan påvirke menneskers psykiske og fysiske helbred både positivt som negativt.

Det psykiske arbejdsmiljø rummer således en række faktorer, som kan påvirke arbejdsmiljøet såvel positivt som negativt. Det handler for eksempel om:

- forholdet til kolleger, ledere, samarbejdspartnere, medlemmer eller andre, man skal samarbejde med.
- forhold omkring arbejdets organisering, for eksempel balancen mellem ressourcer og krav samt mellem indsats og belønning.
- karakteren af arbejdet, for eksempel om der er høje følelsesmæssige krav i arbejdet,
- retfærdighed i fordeling af opgaver.
- samarbejde, tillid og respekt.
- krænkelser, mobning og chikane.
- psykologisk tryghed blandt ansatte på tværs af funktioner og positioner.

Forskningen viser, at et godt psykisk arbejdsmiljø og psykologisk tryghed har betydning både for de ansattes trivsel og sundhed, for samarbejdet og for kvaliteten af det arbejde, der udføres på arbejdspladsen. Et godt psykiske arbejdsmiljø understøtter medarbejdernes engagement og bidrager positivt til håndtering af forandringer og kompleksitet, og det bidrager til bedre trivsel og mindre sygefravær. Omvendt vil et dårligt psykisk arbejdsmiljø øge risikoen for fysiske og psykiske helbredsproblemer. Det kan føre til øget sygefravær, høj medarbejderomsætning, dårligt samarbejde og ringe kvalitet i opgaveløsningen.

I nærværende undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø fokuseres der både på de forhold i arbejdsmiljøet, vi fra forskningen ved, kan udgøre en særlig risiko for sundhed, trivsel og performance og de forhold, vi ved, kan virke beskyttende og som kan understøtte både trivsel og performance.

I det efterfølgende gennemgås kort forekomsten af risiko- og beskyttende faktorer i arbejdsmiljøet samt forhold relateret til ledelsen, hvorefter der gives en samlet vurdering og afslutningsvis opstilles anbefalinger til fremtidig forebyggelse.

RISIKOFAKTORER

Stor arbejdsmængde og tidspres

Der konstateres høj forekomst af stor arbejdsmængde og tidspres blandt mange ansatte. Dette går på tværs af teams og ledelsesniveauer, således svarer 59 % af de ansatte, at de inden for den sidste måned eller oftere har: *oplevet at arbejde så meget eller så intensivt, at du oplever dig stresset i dit arbejde.*

Mange ansatte rapporterer om spidsbelastningsperioder, der betragtes som et vilkår inden for denne type arbejde, men flere medarbejdere beretter, at arbejdsmængden kun er hensigtsmæssigt og realistisk balanceret i de ”stille” perioder. Grundet oplevelsen af arbejdsopgavernes vigtige og meningsfulde karakter, ser nogle medarbejdere sig nødsaget til at arbejde ekstra uden for deres arbejdstid for at nå de vigtigste af deres opgaver.

Der er en naturlig forekomst af hastesager, hvilket lejlighedsvist giver en markant øget arbejdsmængde og tidspres. Forekomsten af hasteopgaver kan gøre det svært at planlægge sin tid og dermed være på forkant med sine opgaver. Flere medarbejdere oplever, at de hyppigt skiftende procedurer for arbejdets udførelse gør, at det tager længere tid at orientere sig i, hvorledes en opgaves skal løses efter aktuelle standarder. Endvidere oplever mange ansatte, at deres muligheder for selv at tage beslutninger og løse opgaverne er blevet begrænset af den nye kompetenceplan, hvilket påvirker både arbejdsmængde og tidspres. Samlet resulterer disse forhold i øget sagsbehandlingstid på opgaverne og en ophobning af uløste opgaver.

Konsekvenser

Konsekvenser forbundet med den høje forekomst af denne risikofaktor kommer til udtryk på flere områder, der både er relateret til ansattes trivsel og sundhed og til kvaliteten i opgaveløsningen:

- Der arbejdes flere timer end aftalt; også uden for den aftalte arbejdstid.
- Fysiske stresssymptomer og psykiske stresssymptomer.
- Medarbejdere oplever at være konstant bagud, kan føle sig utilstrækkelige og opleve nedsat arbejdsglæde.
- Udtrætning af medarbejdere, der leder til øget sygefravær og opsigelser.

- Der nødsages til at nedprioritere opgaver, der er vigtige.
- Kvaliteten af arbejdet falder.
- Forekomst af forråelse og negativ holdning til borgerne.
- Sygefravær.

Konsekvenserne er ligeledes forbundet med – og sommetider afledt af – manglende eller uklar ledelse inden for følgende områder; oplæring, eksplicit prioritering af opgaver, tydelige arbejdsgange og forventningsafstemning ift. hensigtsmæssig udførelse af konkrete opgaver. Konsekvenserne bliver af flere medarbejdere beskrevet som forværret siden indskrænket den enkelte medarbejders egenkompetence.

Uklare og modstridende krav

Der er en høj forekomst af oplevelsen af uklare og modstridende krav blandt de ansatte, hvilket bl.a. er relateret til prioritering, arbejdsgange, beslutningsmandater, ledelse og oplæring. Det fremgår, at mange ansatte oplever, at det kan være vanskeligt at prioritere opgaver, når tidspreset er højt, der er mange vigtige opgaver og at mange opgaver haster og kan være presserende på samme tid.

Mange ansatte beskriver endvidere, stor uklarhed relateret til implementering af nye arbejdsgange, hvor mange beslutninger skal cleares af med andre, der på grund af den generelle høje arbejdsmængde i organisationen kan være svært tilgængelige, hvorfor der kan forekomme ventetid, der påvirker udførelsen af arbejdet. Dette resulterer i øget tidspres og for nogle medarbejdere en oplevelse af altid at ”strække den til det yderste” ift. svarfrister. Flere påpeger desuden, at de oplever manglende eller uklare procedurebeskrivelser, og at der kan være uklarhed om kvalitetsstandarder, og hvad der skal til, for at en opgave er løst tilfredsstillende. Når dette kombineres med lange svartider fra ledere, der selv har travlt forlænges sagsbehandlingen og resulterer i, at ansatte bruger mere tid på opgaver for at sikre sig, at de ikke begår fejl.

Et gennemgående tema i relation til overstående er uklarhed i forhold til både roller, ansvar og mandat, og det fremgår, at denne uklarhed påvirker både opgaveløsning og relationerne mellem ansatte, hvor der ses tendens til grupperinger herunder manglende tillid og tryk mellem teams og i relation til ledelsen.

Endelig er der nogle ansatte, der har oplevet, at der oppefra i organisationen (både fra ledelse og politikere) kan være pres ift. konkret håndtering af enkeltsager, hvilket presser ansatte på både faglighed, prioritering og ressourcer. For mange gør det sig gældende, at de oplever, at der ikke er ressourcer til, at nye medarbejdere får den nødvendige tid til oplæring eller at der er stor forskel på oplæring på tværs af teams. Der peges her på, at der ikke er en egentlig og ensartet procedure for onboarding, hvilket fører til forvirring og risiko for at lave fejl hos de nyansatte og skaber et yderligere arbejdspress for de mere erfarne medarbejdere, der så skal træde til og hjælpe.

Konsekvenser

Konsekvenserne af den høje forekomst af uklare og modstridende krav ses ved forskellige typer af fysiske, psykiske og adfærdsmæssige reaktioner, samt i forhold til medarbejdernes produktivitet:

- Usikkerhed på om opgaven er løst tilfredsstillende og oplevelse af at stå alene med en opgave, når man er nyansat.

- Oplevelse af utilstrækkelighed i forhold til at kunne løse sine arbejdsopgaver, fordi der ikke er overensstemmelse mellem opgaver, den tidsmæssige ramme og oplevelsen af råderum og mandat for den enkelte medarbejder.
- Forlænget sagsbehandlingstider, hvilket kan føre til flere klager fra borgere og kan lede til en øget forekomst af negativ adfærd fra borgere (vold og trusler).
- Oplevelsen af usikkerhed, der både kan handle om egne evner og tvivl om, hvorvidt ledelsen har det nødvendige overblik.
- Frustration ved at stå i konflikten mellem borgernes forventninger i en sag og den faktiske økonomiske ramme.
- Påvirkning af relationer og samarbejdet mellem ansatte.
- Øget arbejdsmængde og tidspres som en konsekvens af uklare krav.

Det skal bemærkes og understreges, at oplevelsen af stor arbejdsmængde og tidspres stiger væsentligt, når der er uklare krav i arbejdet ift. kvalitetsstandarder, prioriteringsmuligheder og roller. Oplevelsen af kompleksitet og udstrakt tidslighed i løsning af opgaver fører netop til, at den samlede oplevelse af stor arbejdsmængde og tidspres stiger. Der kan således både i arbejdet med stor arbejdsmængde og tidspres og i arbejdet med uklare krav i arbejdet være behov for at skabe klarhed og fælles rammer for netop kvalitet, prioritering, støtte ved komplekse opgaver og rolleklarhed og henvendelsesmuligheder i svære sager.

Høje følelsesmæssige krav

Der ses også en høj forekomst af høje følelsesmæssige krav blandt de ansatte. Dette gælder både i relation til at skulle rumme og håndtere f.eks. borgeres, kollegaers, lederes samt andre både interne og eksterne relationers følelser og reaktioner, og i forhold til oplevelsen af at skulle skjule egne tanker, reaktioner og følelser.

Stort set alle giver udtryk for, at høje følelsesmæssige krav er uundgåelige i deres arbejde, da de er med til at træffe afgørelser, der kan have vidtrækkende konsekvenser for børn, unge og familier. Mange tilkendegiver, at de bliver påvirkede af, at borgere bliver kede af det eller vrede, og at de ind imellem ”tager det med hjem”. De beskriver tillige, at det kan være vanskeligt at stå i krydspresset mellem familiernes forventninger og de muligheder, som lovgivningen og økonomien reelt giver. Andre beskriver, at det er svært, når der ikke er nogen ”gode løsninger” i en sag.

Mange nævner tillige presset fra de klagesager, der har været, såvel som bekymringen for, at der bliver klaget over dem. Nogle beskriver desuden, at det kan være vanskeligt at skulle håndtere kollegaers reaktion på et højt tidspres, når de selv har rigeligt med opgaver.

Næsten alle interviewede nævner uopfordret, at dækningen i Jyske Vestkysten har haft stor betydning for deres arbejdsmæssige trivsel. Mange oplever, at det har skabt en mistillid medarbejderne imellem på grund af mistanken om, at én eller flere går til pressen. De beskriver her at være påpasselige med, hvad de siger eller gør, når der er kolleger til stede, de ikke kender så godt.

En del giver tillige udtryk for, at der i offentligheden er opstået et narrativ om Familierådgivningen, som de ikke kan genkende, fordi de selv grundlæggende er glade for deres arbejde, og de oplever at skulle forsvare deres arbejdsplads eller stå på mål for, hvorfor de overhovedet ønsker at arbejde for Familierådgivningen. Flere tilkendegiver desuden, at de også har skullet håndtere deres kollegaers eller lederes reaktioner på skrivelserne i Jyske Vestkysten.

Konsekvenser

Konsekvenserne af den høje forekomst af høje følelsesmæssige krav ses ved forskellige typer af fysiske, psykiske og adfærdsmæssige reaktioner:

- Oplevelsen af at være utilstrækkelig i mødet med familiernes forventninger
- Håndtering og påvirkning af andres følelsesmæssige tilstande og reaktioner har indflydelse på humøret i og uden for arbejdstiden.
- Tanker og bekymringer relateret til arbejdet fylder i fritiden.
- Lejlighedsvist at blive overvældet af en families situation eller reaktioner på en afgørelse og have brug for at græde ud hos en kollega.
- Øget agtpågivenhed ift. hvem man kan tale med.
- Splittelse mellem medarbejdere, da arbejdet med reaktioner på bl.a. presseomtale ikke er håndteret i det fælles, hvorfor de ansatte mangler forståelse for forskellige reaktioner og ståsteder.

Krænkende handlinger

Forekomsten af oplevelser af krænkende handlinger er høj blandt ansatte, hvor 22,5% oplyser, at de selv har været udsat for krænkende handlinger indenfor det sidste år og 30% oplyser, at de har været vidne til, at kollegaer er blevet udsat for krænkende handlinger. Størstedelen af de krænkende handlinger kommer fra andre ansatte (dvs. ledere og medarbejdere i familierådgivningen) og forekomsten af krænkende handlinger fra ledere er størst. Hertil kommer oplevelser med krænkende handlinger fra borgere og eksterne, hvilket både kan dække over samarbejdspartnere og ansatte fra andre steder i kommunen. De krænkende handlinger handler bl.a. om oplevelser med at blive frosset ude, at blive udsat for nedværdigende tale, hård tone eller uberettiget kritik. Flere giver udtryk for oplevelser med, at kollegaer eller ledere bliver bagtalt og at der lejlighedsvist kan være en grov tone kolleger imellem. Der er tillige beskrivelser fra nogle ansatte af, at der bliver ”vendt øjne” af dem, og at deres faglige kompetencer bliver draget i tvivl.

Konsekvenser

Når medarbejderne oplever sig udsat for krænkende handlinger, har det konsekvenser for trivsel og det psykiske velbefindende, hvilket kommer til udtryk ved forskellige typer af fysiske, psykiske og adfærdsmæssige reaktioner:

- Nedsat psykologisk tryghed og sværere frit at kunne give udtryk for sin mening.
- Utryghed i fællesskabet.
- Mistillid mellem kollegaer.
- Fysiske og psykiske symptomer på stress og belastning.
- Grupperinger og eksklusionsmekanismer blandt ansatte.
- Nedsat eller fravær af arbejdsglæde.
- Overvejelser om jobskifte.
- Påvirkning af opgaveløsningen fordi der bruges følelsesmæssige og kognitive ressourcer på selvbeskyttelse.

Vold og trusler

Arbejdsrelateret vold og trusler handler om, i hvor høj grad de ansatte oplever sig udsat for fysisk eller psykisk vold eller trusler fra eksterne personer i eller udenfor arbejdspladsen.

Der er en høj forekomst af oplevelsen af vold og trusler i organisationen. 39,4 % af de ansatte svarer, at de i en eller anden grad er blevet truet inden for det sidste år, størstedelen angiver forekomsten som sjældnere end månedligt.

Ved de opfølgende interviews stod det klart, at få medarbejdere har været udsat for fysisk vold i form af f.eks. at have fået kastet genstande efter sig, fysiske slag og lignende.

Der eksisterer imidlertid en kultur i organisationen, hvor psykisk vold bagatelliseres. Dette er f.eks. i forhold til kontakten med agiterede borgere, verbale overfusninger, ”skældud”, intimiderende adfærd, personrettede eller usaglige og grove klager mod enkelte medarbejdere m.m. Denne form for psykisk voldelig adfærd er oplevet på jævnlig basis af mange ansatte.

Nogle medarbejdere oplyser, at der ikke er systematisk organisatorisk forebyggelse ift. at mindske risikoen for forekomsten af vold og trusler og ej heller nogle organisatoriske tiltag ift. udbredelse af viden og færdigheder relateret til, hvordan voldelige eller truende situationer kan forebygges og håndteres i situationen.

Konsekvenser

Forekomsten af risikofaktoren vold og trusler eksisterer som et vilkår i organisationen. Selvom det er noget, som mange medarbejdere er berørt af, beskrives det som værende et fænomen, hvis negative konsekvenser, der eksisterer en rummelig og omsorgsfuld diskurs omkring. Det betyder, at der udvises forståelse og støtte fra ledere og kollegaer, når medarbejderne konfronteres med risikofaktoren i overvældende grad.

Til trods for dette har forekomsten stadig negative konsekvenser for nogle af de berørte medarbejdere:

- Utryghed ifm. direkte kontakt med vrede borgere.
- Nedsat arbejdsglæde og humør.
- Det ”tages med hjem” og fylder i privatlivet.
- Nervøsitet og bekymringer.
- Øget tankevirksomhed ifm. risikovurderinger.
- Forråelse som forsvarsmekanisme og mestringsstrategi.
- Negligering af episoder, der leder til underrapportering.

BESKYTTENDE FAKTORER

Udover afdækning af risikofaktorer har nærværende undersøgelse haft fokus på de beskyttende faktorer i arbejdsmiljøet, herunder den eksisterende forebyggelse af de nævnte risikofaktorer. Stort set alle medarbejdere nævner relationen til deres kollegaer i deres team som den primært beskyttende faktor og mange beskriver en kultur, hvor det er naturligt at have uformelle samtaler og kunne tage en kort pause sammen med kollegaer, hvis man har brug for at sunde sig efter et møde eller en samtale. Flere beskriver, at de i deres team har god adgang til støtte og der er en oplevelse af fælles engagement og dedikation i forhold til opgaverne, der for medarbejderne er forbundet med en høj grad af meningsfuldhed. Mange taler om kerneopgaven – at hjælpe borgere til et bedre liv – som værende meget givende og meningsfuldt og netop derfor kan oplevelsen af mindsket egenkompetence belaste trivslen.

Frihed til at planlægge egen opgaveløsning og tidsdistribuering – f.eks. via egen kalenderstyring og hjemmearbejdsdage – er forhold, der giver øget arbejdsglæde hos flere medarbejdere, og kan i nogen udstrækning yde beskyttelse mod de forhold i arbejdet, der kan belaste, herunder stor arbejdsmængde.

Oplevelsen af kollegaerne som en afgørende beskyttende faktor for de ansatte i et arbejdsmiljø med høje krav og stor kompleksitet er kommet under pres i forbindelse med den store mediedækning, der har været utryghedsskabende for mange og det fremhæves af mange, at der er en direkte sammenhæng mellem artiklerne og oplevelsen af utryghed og mistillid mellem kollegaer, hvilket er både belastende for de ansatte og har påvirket arbejdsmiljøet negativt.

Det fremgår af besvarelsene, at den psykologiske tryghed er varierende og må samlet set aktuell betragtes som værende for lav. Der er generelt stor tryghed ved at spørge om hjælp hos kollegaer, og nogle nævner, at nærmeste ledere er lydhøre og griber ind, når medarbejderne giver udtryk for alarmerende højt arbejdspress. Psykologisk tryghed er imidlertid ikke en konstant, men et forhold der hurtigt kan ændre sig. Det er ensbetydende med, at der, selvom den psykologiske tryghed er høj i nogle sammenhænge, vil der være situationer, sammenhænge og grupper, hvor den psykologiske tryghed kan være lav, hvilket vil have indflydelse på de ansattes præstationer og trivsel.

EKSISTERENDE FOREBYGGELSE

Flere både ledere og medarbejdere nævner i interviews, at der har været en række tiltag, der har haft til hensigt at styrke arbejdsmiljøet og trivslen i familieafdelingen, dog er der blandt ansatte forskellige perspektiver i forhold til, hvorvidt tiltagene har været tilstrækkelige og relevante for at sikre et godt arbejdsmiljø. For nogle ansatte er det kommet som en stor overraskelse, at der kan være alvorlige problemer i arbejdsmiljøet, hvor andre har helt andre oplevelser af forholdene i det psykiske arbejdsmiljø

Der er både i Familierådgivningen og i Esbjerg Kommune mange gode forebyggende tiltag og initiativer og der er i undersøgelsen flere, der nævner, at der er sket forbedringer i arbejdsmiljøet i Familierådgivningen.

Der er ikke i denne undersøgelse foretaget en dybdegående undersøgelse af de forebyggende tiltag og deres effekt, men det fremgår, at der blandt ledere og medarbejdere er meget forskellige oplevelser og der er således mangel på systematik og klarhed inden for området for forebyggelse.

Af eksisterende forebyggende tiltag nævnes f.eks.:

- Politisk bevågenhed på størrelsen af sagsstammer, har haft betydning for nogle ansatte.
- Fast men ikke tilstrækkelig supervision hver tredje måned.
- Mulighed for akut supervision og debriefing.
- Anerkendelse i form af f.eks. julegaver.
- Fælles trivselsarrangementer for hele Familierådgivningen.

Derudover er der følgende tiltag, hvor der med fordel kan arbejdes mere systematisk:

- Aktivering/implementering af eksisterende retningslinjer ift. f.eks. mobbepolitik og fælles retningslinjer for god adfærd og omgangstone.

- Systematisk læring og evaluering med udgangspunkt i de data, der indsamles om voldelige eller truende hændelser.
- Mere tydelighed ift. ledelsesmandat og henvendelseskanaler ift. udfordringer med det psykosociale arbejdsmiljø.

Endelig ses, at arbejdet med høje følelsesmæssige krav, der berører en stor del af de ansatte, ikke sker systematisk og med ledelsesmæssig forankring. Håndtering og forebyggelse af denne risikofaktor sker primært i de nære relationer mellem medarbejderne, der bruger hinanden til støtte og sparring. Dette overlader kvaliteten af forebyggelsen til den enkelte medarbejder og vedkommendes sociale relationer og psykologiske tryk på arbejdspladsen og dermed øges risikoen for udvikling af u hensigtsmæssige mestringsstrategier herunder forråelse.

LEDELSE

Der har i Familierådgivningen været en del ændringer og omstruktureringer relateret til ledelse inden for det seneste år, og der er aktuelt: 1 myndighedschef (niveau 3), 1 sektionsleder (niveau 4) og 8 teamledere (niveau 5), hertil kommer en konstitueret direktør (niveau 1). Teamledere og sektionslederen refererer alle til myndighedschefen. Når der i det efterfølgende refereres til den øverste ledelse, er det med henvisning til dels den øverste daglige leder – myndighedschefen og til dels sektionslederen. Den øverste leder refererer til myndighedschefen.

Det fremgår, at den aktuelle bemanning har betydet færre ledelsesressourcer på centrale områder gennem enten reducere på enkelte ledelsesniveauer eller manglende besættelse af den vakante stilling på niveau 2. Den nuværende organisering har generelt haft betydning for lederne arbejdsmængde og har for teamlederne desuden haft betydning for opgaven med personaleledelse, da ledelsestilsynet udføres af sektionslederen, hvilket kombineret med den gældende kompetenceplan opleves som en begrænsning af den enkelte leders råde- og ledelsesrum både fagligt og personalemæssigt. Undersøgelsen peger på, at uklarhed og manglende ledelseskraft og -kvalitet udgør en problematik i Familierådgivningen, der påvirker de ansattes muligheder for at arbejde under sunde betingelser.

Det fremgår, at mange ansatte er glade for deres nærmeste leder og oplever, at lederne gør, hvad de kan for at støtte og bakke op om medarbejderne. I interviewene er der beskrivelser af teamledere, der er lydhør og anerkendende og griber ind, hvis presset på den enkelte medarbejder bliver for stort, og det fremgår, at man kan komme til sin leder, hvis man har behov for hjælp eller sparring. Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at 83,3 % oplever, at de i høj eller meget høj grad trygt kan bringe problemer og svære emner op med nærmeste leder og 82,5 % oplever i høj eller meget høj grad, at deres nærmeste leder behandler alle med værdighed og respekt. Det er et resultat, der vidner om, at teamlederne flere steder har både følgeskab og er i stand til at understøtte psykologisk tryk i teamet.

Flere medarbejdere nævner også i forbindelse med interviews, at deres ledere er pressede og belastet af stor arbejdsmængde, og herunder oplevelser med, at lederne arbejdspress påvirker ledelseskvaliteten på forskellige områder, det kan f.eks. handle om, at lederne til tider kan være utilgængelige og svære at få fat på, at der ikke følges op på oplevelser af kontrol og hårdhed i kommunikationen, hvilket kan opleves utrygt. Endvidere fremgår der eksempler på, at der ikke gribes ind og følges tilstrækkeligt op, når der opstår problemer i teams eller mellem kollegaer, hvilket kan skabe problemer med grupperinger og negativ adfærd mellem kollegaer.

Ledernes psykiske arbejdsmiljø

Lederne giver alle udtryk for et stort engagement og dedikation i forhold til opgaven i Familierådgivningen. Interviews med lederne viser imidlertid også, at forekomsten af stor arbejdsmængde og tidspres, uklare og modstridende krav samt høje følelsesmæssige krav relateret til såvel ledelsesopgaven som til arbejdet med borgerne er meget høj.

Lederne beskriver, at der er et generelt stort tidspres med mange og komplekse sager og at der hele tiden kommer nye opgaver til både som resultat af manglende ledelsesressourcer, stor personaleudskiftning og sygdom, der kræver, at lederne dækker ind for kollegaer eller medarbejdere.

Oplevelsen af tidspres og belastning relateres i høj grad også til gennemgående oplevelser med uklarhed f.eks. i forhold til ledelsesmæssigt mandat – hvem kan beslutte, hvad, hvornår – manglende information og inddragelse i beslutninger, der påvirker eget arbejdsområde samt håndtering af det krydspres, der kan være forbundet med at arbejde med et område, der har stor bevågenhed fra både omverden, medieerne og politisk niveau. Endvidere har klagesager og mediedækningen påvirket både ledere og medarbejdere og har stillet krav til ledernes håndtering af reaktioner, usikkerhed og mistillid mellem medarbejdere. Ligesom der fra flere er en oplevelse af generel manglende organisatorisk anerkendelse af Familierådgivningen og de både komplekse og vanskelige opgaver de ansatte håndterer i arbejdet med udsatte borgere og familier.

Ledernes arbejdsmiljø er på *alle ledelsesniveauer* kendetegnet af høj forekomst af risikofaktorer og for flere har det haft konsekvenser for ledernes trivsel – her ses hos flere tegn på alvorlige belastningssymptomer – og det fremgår endvidere, at den høje belastning har haft betydning for ledelseskvaliteten på flere niveauer.

Øverste ledelse og ledelseskvalitet under pres

Det fremgår af undersøgelsen, at Familierådgivningen generelt har savnet og manglet fokus og opbakning fra topledelsen i kommunen. Oplevelsen af at have stået meget alene i en tid båret af forandringer, ledesskifte og manglende fokus på områdets behov samt manglende anerkendelse har påvirket både den øverste ledelse på området, teamledere og medarbejdere. Oplevelserne har blandt andet ført til, at den øverste ledelse og teamledere har kompenseret og har strakt sig langt for at lykkes, og herunder også været præget af stor belastning i en kompleks opgave, hvor mulighederne for strategisk ledelsesstøtte over det sidste år, har været begrænsede.

Der er blandt både ledere og medarbejdere en stor og udtalt anerkendelse af et højt fagligt niveau hos den øverste daglige ledelse i Familierådgivningen. Mange ansatte giver udtryk for at få god hjælp og sparring fra den øverste leder og beskriver en leder, der tager medarbejderne alvorligt og nogle nævner, at den øverste leder er optaget af medarbejdertrivsel og har sat flere tiltag i gang med henblik på at forbedre arbejdsmiljøet.

Der er også i relation til den øverste leder flere, der beskriver presset på dette ledelsesniveau og flere nævner, at det ikke har været hensigtsmæssigt med den nye organisering, hvor der er fjernet betydelige ledelsesressourcer.

Det fremgår som nævnt, at arbejdsmiljøet for lederne generelt er under stort pres og det har også på de øverste ledelsesniveauer betydning for ledelseskvaliteten. Det fremgår således, at den psykologiske tryghed i relation til den øverste leder er lav og flere både ledere og medarbejdere har oplevelser med lav ledelseskvalitet fra toppen i Familierådgivningen blandt i form af:

- gennemgående uklarhed forhold til roller, ansvar og mandat
- manglende klarhed i information og kommunikation
- manglende inddragelse på væsentlige områder

- overdreven kontrol og indblanding
- manglende opfølgning
- uforudsigelighed og manglende professionalisme i visse situationer
- oplevelser med nepotisme i forbindelse med ansættelser og vilkår.*

*Bemærk at der er tale om oplevelser og der er således ikke foretaget en udredning af, hvorvidt dette rent faktisk har fundet sted. Adspurgt afviser den øverste leder dette.

Endvidere har flere både medarbejdere og ledere berettet om oplevelser med negativ og krænkende adfærd fra den øverste ledelse i form af f.eks.:

- ydmygelser på fællesmøder
- bagtalelse af ledere og medarbejdere
- forskelsbehandling og favorisering
- at blive ignoreret eller talt til i en hård og nedladende tone
- kritik af medarbejdere og ledere i andres påhør
- trusler om firing.

Oplevelser med forskelsbehandling og favorisering af nogle medarbejdere har bidraget til at skabe grupperinger mellem medarbejdere og har påvirket den psykologiske tryghed, hvor nogle nævner, at det ikke er muligt at tale med kollegaer eller tillidsvalgte om problemer relateret til den øverste ledelse på grund af bekymring for manglende forståelse eller afvisning af andre perspektiver.

Ovenstående oplevelser kommer også til udtryk i spørgeskemaet. På spørgsmålet om i hvilken grad den øverste leder behandler alle med respekt og værdighed svarer 11,4 % i ringe eller i meget ringe grad og 21,2 % svarer kun delvist. Endvidere fremgår det, at en stor del af de oplevelser, der har været med krænkende handlinger angives at komme fra en leder – bemærk her, at der ikke eksplicit spørges til, hvorvidt der er tale om den øverste leder.

Der er således store forskelle i den oplevede ledelseskvalitet fra den øverste ledelse, hvilket også ses at påvirke trygheden mellem medarbejderne, hvor der kan være tvivl om, hvorvidt der er plads til forskellige perspektiver og oplevelser særligt i lyset af den mistillid, der er opstået på baggrund af mediedækningen og anonyme udsagn til pressen vedrørende Familierådgivningen.

Forebyggelse og beskyttende faktorer

I forhold til ledernes arbejdsmiljø nævnes enkelte forebyggende tiltag blandt supervision, men generelt fremgår det, at der er mangel på systematisk forebyggelse med henblik på sikring af ledernes arbejdsmiljø. På alle ledelsesniveauer er der mangel på ledelsesmæssig støtte, og flere herunder den øverste leder oplever at stå alene med vanskelige og komplekse ledelsesmæssige opgaver.

Ledere på alle niveauer beskriver, at ledelsesopgaven er forbundet med stor meningsfuldhed og det skaber glæde og energi at se medarbejderne lykkes med opgaverne. Flere beskriver, hvordan gode relationer mellem ledere og i ledergrupper er vigtig for at sikre trivsel, ligesom adgang til faglig sparring med og støtte fra lederkollegaer fremhæves.

VURDERING

Nærværende undersøgelse er gennemført i perioden september – oktober 2024. De ansatte i Familierådgivningen har bidraget gennem besvarelser af spørgeskemaer og deltagelse i interviews og de har udvist stort engagement i forhold til undersøgelsen, således har 91 % af de ansatte deltaget i spørgeskemaundersøgelsen og mere end 60 medarbejdere og ledere er blevet interviewet.

Det fremgår af nærværende arbejdsmiljøundersøgelse, at forekomsten af risikofaktorer for de ansatte i Familierådgivningen generelt er høj, og at der inden for de specifikke risikofaktorer ikke har været tilstrækkeligt med forebyggende tiltag, der har kunne sikre de ansatte sunde betingelser i arbejdet, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved, at 12 % af de ansatte angiver, at de har været syge pga. forhold i arbejdet inden for det sidste år og 59 % af de ansatte har inden for den sidste måned eller oftere oplevet at arbejde så meget eller så intensivt, at de har oplevet sig stressede i arbejdet. Der er således en risiko for den ansattes sundhed og trivsel, hvilket kalder på både konkret afhjælpning på kort sigt og bedre forebyggelse på længere sigt.

Mange ansatte oplever et stort arbejdspress og en arbejdsmængde (sagsmængde), der i lyset af arbejdets kompleksitet, stiller store krav til de ansattes faglighed og evne til at rumme høje følelsesmæssige krav og til tider udadreagerende og/eller truende adfærd fra borgere som del af arbejdet. Hertil kommer, at der blandt de ansatte er mange, der oplever uklare og modstridende krav i arbejdet. Dette er både relateret til uklarhed ift. prioritering og forventningsafstemning, skiftende eller uklare arbejds gange og manglende egenkompetence. Endvidere har der været utilstrækkelig ledelsesstøtte på alle niveauer, hvilket kombineret med den senere tids store omverdens pres, den politiske bevågenhed og presset fra den massive mediedækning, har belastet både medarbejdere og ledere, og har påvirket arbejdsmiljøet negativt.

Generelt giver de ansatte udtryk for stort engagement, der er stor mening i arbejdet og mange beskriver, hvordan gode kollegaer og oplevelser med et godt kollegialt fællesskab har stor betydning for både trivsel og løsning af opgaverne. Dog er disse beskyttende faktorer kommet under pres i den senere tid, hvor både klagesager og interne forhold på arbejdspladsen er blevet genstand for offentlig interesse. Det er et gennemgående fund i undersøgelsen, at medarbejdernes arbejdsmiljø i høj grad har været påvirket af den massive mediedækning, hvor medarbejdere har følt sig hængt ud og mange har følt, at der er blevet tegnet et billede af deres arbejdsplads og indsats, som de har haft svært ved at genkende. De mange artikler om Familierådgivningen har skabt mistillid og undren hos flere medarbejdere og det har resulteret i oplevelser af splittelse og utryghed mellem kollegaer.

Hertil kommer, at netop formål og stor mening i arbejdet kan få de ansatte til at strække sig meget langt for at nå i mål med opgaverne og at dette i sig selv kan få konsekvenser for enkeltes trivsel og sundhed, hvis forebyggelsen ikke er tilstrækkelig.

Ledelsesmæssigt er Familierådgivningen præget af, at væsentlige omstruktureringer har påvirket ledelsesressourcerne og det er på alle ledelsesniveauer tydeligt, at ledernes arbejdsmiljø er under stort pres, hvilket har påvirket ledelseskvaliteten – dvs. mulighederne for at sikre god ledelse på alle niveauer i Familierådgivningen. Særligt fra den øverste leder er der flere, der oplever lav eller svingende ledelseskvalitet, hvilket blandt andet har resulteret i gennemgående uklarheder ift. roller, ansvar og mandat, manglende inddragelse og lav psykologisk tryghed, der f.eks. kommer til udtryk ved, at flere ikke oplever, at det er trygt at bringe problemer op eller oplever, at der er risiko for at blive modarbejdet. Endvidere er der alvorlig forekomst af oplevelser med

krænkende handlinger i form af f.eks. forskelsbehandling og hård tone fra den øverste ledelse. Det ses her som en skærpene omstændighed, at krænkelserne opleves at komme fra ledere, og herunder også, at den øverste leder blandt flere ansatte ikke opleves at behandle de ansatte værdigt. Muligheden for at udvikle og understøtte psykologisk tryghed og sammenhængskraft i en sådan situation, er stærkt forringet.

Der er imidlertid store forskelle i oplevelserne af både ledelseskvalitet og andre forhold i arbejdsmiljøet, der kan belaste medarbejdere, hvilket sammen med oplevelser af forskelsbehandling og rolleklarhed har dannet grobund for grupperinger mellem medarbejderne, det har gjort det vanskeligt at rumme forskellige oplevelser og modstridende perspektiver, hvilket i nogen grad har påvirket relationer mellem kollegaer. Forekomsten af negativ adfærd og krænkende handlinger ses således både fra den øverste ledelse og mellem kollegaer. Forekomsten skal ses i lyset af et arbejdsmiljø, der på flere områder er under pres og hvor ledelsen ikke har formået i tilstrækkelig grad at gribe ind og sikre god forebyggelse, hvilket blandt andet skyldes ledernes egen oplevelse af belastning og manglende sikring af såvel ledelsesmæssig støtte som tilstrækkelige ledelseskompeterer indenfor ledelse af psykisk arbejdsmiljø, kultur og kriseledelse.

Det er her vigtigt at være opmærksom på, at der ikke er tale om en problematik, der kan afgrænses til en enkelt eller få blandt de ansatte. Der er ikke tale om onde mennesker eller dårlige intentioner fra hverken medarbejdere eller ledere, snarere er der tale om et komplekst risikoforhold, som rammer bredt i fællesskabet, fordi nogle i gruppen kan stå i fare for at blive yderpositioneret eller ekskluderet, når der er oplevelser med nedværdigende handlinger. Dette kommer også til udtryk i Familierådgivningen, hvor den psykologiske tryghed er varierende og generel for lav. Der er her behov for fremadrettet at arbejde med at skabe en ramme for samarbejde og fællesskab, der kan sikre, at alle føler sig inkluderet, værdsat og respekteret og hvor der kan gribes konstruktivt og værdigt ind overfor uhensigtsmæssig adfærd.

De *høje følelsesmæssige krav* er en naturlig del af arbejdet med udsatte familier og handler også om, at der arbejdes for en meningsfuld sag, hvorfor den enkelte strækker sig langt for at rumme og håndtere vanskelige situationer og reaktioner. Når disse krav kombineres med stort arbejdspress, utilstrækkelig adgang til faglig, social og ledelsesmæssig støtte og manglende egenkompetence og råderum øges risikoen for, at medarbejderne i et forsøg på at mestre og håndtere kravene må distancere sig fra sagerne, hvilket kan komme til udtryk ved, at borgere beskrives og tales om på måder, der ikke er i overensstemmelse med hverken medarbejdernes eller Familierådgivningens faglighed og værdier. Det er her vigtigt at understrege, at denne form for mestring må ses som et symptom på manglende forebyggelse, ressourcer og støtte i et komplekst og krævende arbejde.

Indenfor det psykiske arbejdsmiljø findes der en række generelle forebyggende initiativer f.eks. relateret til ledelse og for hver af de respektive risikofaktorer (stor arbejdsmængde, uklare krav og høje følelsesmæssige krav, krænkelser samt vold og trusler) findes specifikke forebyggende initiativer og tiltag, ligesom der for branchen findes gode forebyggende tiltag, der kan bringes i anvendelse. Undersøgelsen peger imidlertid på, at der trods en række initiativer i Familierådgivningen ikke i tilstrækkelig grad er arbejdet systematisk med hverken de specifikke og generelle tiltag, herunder læring ift. indsatser, evaluering af indsatser og justering. Der har været fokus, men ikke i så tilstrækkelig en systematisk og evaluerende en tilgang, at de ansatte er blevet sikret sunde betingelser for arbejdet.

Samlet vurderes det således, at den høje forekomst af risikofaktorerne i det psykiske arbejdsmiljø ikke er forebygget tilstrækkeligt. Dette har haft konsekvenser for både ledelseskvalitet og for ansattes sundhed og trivsel, hvilket understreges af, at næsten to tredjedele af de ansatte har følt

sig stressede inden for den sidste måned og 12 % af de ansatte har inden for det sidste år være syge pga. forhold i arbejdet.

På baggrund af nærværende undersøgelse har Mindwork opstillet en række konkrete anbefalinger målrettet flere niveauer i organisationen og det anbefales, at der fremadrettet arbejdes systematisk med udvikling og forebyggelse i Familierådgivningen, således at de ansatte sikres de bedste betingelser for at udførelsen af deres vigtige opgaver for nogle af de mest udsatte familie i samfundet.

ANBEFALINGER

På baggrund af nærværende undersøgelse har Mindwork udarbejdet en række konkrete anbefalinger til Esbjerg Kommune – Familierådgivning. Anbefalingerne tager – for at understøtte en samlet sund kultur og sunde betingelser i arbejdet – udgangspunkt i IGLO-modellen, og der vil således være anbefalinger målrettet alle niveauer i organisationen (Individ, Grupper, Ledelse og Organisation).

For alle anbefalinger gælder det, at de er tilpasset den aktuelle overordnede situation i Familierådgivningen, hvorfor der ikke er taget højde for samtlige allerede eksisterende tiltag og forebyggelsesplaner i kommunen eller i Familierådgivningen. Der er derudover tale om anbefalinger, som er givet på et tidspunkt, hvor Familierådgivningen har været påvirket af negativ medieomtale gennem en længere periode. Undersøgelser af arbejdskultur og -miljø vil altid afspejle et øjebliksbillede, men anbefalingerne i nærværende rapport er baseret på input fra medarbejdere og ledere, og på Mindworks ekspertise som erhvervspsykologer og autoriserede arbejdsmiljørådgivere. De opstillede anbefalinger kan derfor ses relevante både ift. en akut afhjælpning og som forebyggelsesstrategi på længere sigt.

Anbefalingerne skal ses som udgangspunkt for videre drøftelse og prioritering frem for en totalliste af tiltag, der skal implementeres en gang for alle. Nogle af anbefalingerne vil kunne bredes ud, men også her skal de evalueres ift. eventuelle eksisterende tiltag.

AFHJÆLPNING PÅ KORT SIGT

På baggrund af undersøgelsens resultat, er det Mindworks anbefaling, at der øjeblikkeligt arbejdes med en indsats som kan understøtte den samlede ledelseskvalitet og -støtte i Familierådgivningen, der vurderes at være behov for:

- at den øverste ledelse i Esbjerg Kommune tager stilling til, hvordan der i lyset af gældende arbejdsmiljølovgivning og kommunens egne politikker og under hensyntagen til ansattes trivsel og sundhed, skal handles på de aktuelle oplevelser af krænkende handlinger og lav ledelseskvalitet relateret til den øverste daglige ledelse i Familierådgivningen.
- at sikre, at ledernes psykiske arbejdsmiljø beskyttes samt muligheder for, at lederne kan prioritere og støtte medarbejderne, er der med afsæt i undersøgelsens samlede resultater desuden behov for hurtigst muligt at genbesøge ledelsesstrukturen ift. ledelseslag og ressourcer, mandater, rolleklarhed og handlerum, således at både ledelseskvalitet og sunde betingelser i arbejdet kan opretholdes.

- at der øjeblikkeligt sættes ind med initiativer til at reducere det meget store arbejdspress, der opleves blandt både ledere og medarbejdere for at sikre deres sundhed og trivsel. Her må der laves en konkret vurdering i de enkelte teams med henblik på afdækning af, hvor der er akut behov for at tilføre ressourcer eller på anden vis reduceres i arbejdsopgaverne. Endvidere bør der udarbejdes konkrete planer for forebyggelse og håndtering af forekomsten af vold og trusler, således at alle ansatte har den nødvendige viden samt mulighed for at gå sammen med kollegaer i sager, hvor der vurderes at kunne være risiko for de ansatte.
- fælles kommunikation fra den øverste ledelse/direktion om, at undersøgelsen trods alvorlige fund også viser store styrker i arbejdsmiljøet, og også en gruppe ansatte som virkelig er dedikerede ift. deres arbejde – denne besked bør rumme en tak til de ansatte og en anerkendelse af deres indsats på et område, der er både komplekst, sårbart og meningsfuldt.
- at det på kort sigt kommunikerer, hvordan medarbejdernes input og undersøgelsens resultater, har skabt læring på kommunens øverste ledelsesniveauer, samt hvordan ledelsen vil arbejde videre med resultater og anbefalinger fremadrettet. Endelig bør den aktuelle kommunikation fra ledelsen handle om at vise de ansatte, at undersøgelsen indeholder resultater, der viser *meget forskellige* oplevelser med trivsel blandt kollegaer, hvorfor der aktuelt opfordres til, at alle ansatte arbejder sammen om at sikre en værdig, forstående og respektfuld tilgang til forskellige oplevelser med både ledelse, arbejdsmiljø, presse, trivsel og opgaver i hverdagen.
- at der sikres mulighed for støtte og sparring til ledere i form af debriefing og/eller psykologsamtaler. Tilbagemeldingen om manglende ledelseskvalitet handler ikke om onde ledere, som ikke har passet deres arbejde, men om at betingelserne for og kompetencerne til at skabe god ledelse har været under pres, hvilket har påvirket mulighederne for at sikre fælles læring, udvikling og trivsel. Disse perspektiver kan lederne oven på undersøgelsen have brug for at vende i fællesskab, og evt. få professionel støtte til at håndtere – sammen eller individuelt.

INDSATSER PÅ LÆNGERE SIGT

Nedenfor opstilles anbefalinger på længere sigt. Anbefalingerne skal ses som en strategisk forebyggelsesplan, og en sikring af sunde betingelser i arbejdet for medarbejdere og i Familierådgivningen, som nævnt ovenfor er anbefalingerne baseret på den aktuelle undersøgelse i Familierådgivningen og der er ikke taget højde for eksisterende tiltag og forebyggelse.

Organisatorisk niveau

Genbesøg af ledelsesstruktur og organisering af ledelse

Det anbefales, at ledelsesstrukturen og organisering ift. ledelse genbesøges af topledelsen i kommunen, og at det i her – med input fra alle ledere i Familierådgivningen – afklares, hvordan både den øverste ledelse og teamlederne i Familierådgivningen sikres betingelser, der kan understøtte trivsel og ledelseskvalitet, herunder opmærksomhed på lederens råderum og mandat til at prioritere og løse opgaver også på teamlederniveau. Tilstrækkelig med ledelseskvalitet og -

tid er, i et arbejdsmiljø som er præget af høje følelsesmæssige krav og store forventninger til kvalitet og sikkerhed, vigtige for dels at understøtte sunde betingelser for ansatte og dels for at reducere risikoen for fejl, konflikter, klager og svækkede præstationer. Ledelsesstruktur og organisering kan både handle om antallet af ledere, rolleklarhed mellem forskellige niveauer og positioner samt graden af mandat og råderum på de forskellige niveauer. Endelig vil ledelseskvalitet afhænge af den møde- og ledelseskultur, som opbygges på området. Når ledelsesstrukturen genbesøges, er det derfor relevant at undersøge mødestrukturer og frekvens, herunder hvor lederne har mulighed for faglig sparring ift. kerneopgaven og hvor lederne har mulighed for at få ledelsesmæssig støtte og sparring på ledelsesmæssige udfordringer, dilemmaer, prioriteringer mv. (se også under afsnittet *Ledelse*).

Pulsmålinger

APV-målinger gennemføres hvert tredje år. I lyset af den aktuelle situation anbefales det, at Familierådgivningen i den kommende periode gennemfører løbende pulsmålinger, hvor der gentages 5-7 udvalgte spørgsmål fra nærværende undersøgelse, der kan afdække trivsel, forhold omkring ledelse, psykologisk tryghed og forekomst af krænkende handlinger. En sådan løbende måling vil – hvis de rette spørgsmål stilles – hjælpe med at fange eventuelle problemer tidligt, og kan dermed klarlægge, om der er brug for konkret håndtering. De løbende målinger skal sikre, at der etableres en praksis for kortlægning af risiko- og beskyttende faktorer, herunder indsamling af åbne forslag fra medarbejdere og ledelse ift. forebyggelse og afhjælpning.

Er der mistanke om krænkelse fra ledere rettet mod medarbejdere, skal der tages stilling til, om undersøgelsen skal placeres eksternt. Denne proces skal være kendt af alle medarbejdere og ledere, sådan at det ikke kommer bag på en leder eller en medarbejder, at der igangsættes en afklaring, når der er henvendelser om ledelsesproblemer eller mistanke om krænkelse. I processen skal der både tages hensyn til medarbejdernes og ledernes arbejdsmiljø, herunder sikres en etisk proces med høj grad af information, diskretion og inddragelse af involverede parter.

Genbesøg af kommunens politikker og retningslinjer

I en hverdag hvor der er vigtige opgaver at tage sig af og hvor der samtidig sker forandringer, er det vigtigt, at politikker og retningslinjer på området for trivsel, krænkelse og forebyggelse løbende genbesøges, italesættes og gøres aktive. Politikker og retningslinjer kan fungere som normsættende og rammer for fælles adfærd og forebyggelse, og omsættes bedst i hverdagen når de løbende tages op.

Det anbefales, at øverste ledelse i samarbejde med tillidsvalgte og siden ledere og medarbejdere genbesøger kommunens politikker på området for trivsel, krænkelse og forebyggelse, og laver en plan for i hvilke fora og hvordan politikker og retningslinjer tages op, evalueres og inddrages. Dette for eksempel i forbindelse med onboarding, evaluering af ledelsessamarbejdet, temadage og fællesseancer på tværs mv.

Øget transparens og normsætning fra topledelsen

Den øverste direktør bør i lyset af undersøgelsens resultater og det pres som Familierådgivningen har været under træde tættere på området ift. at sikre transparens, information og støtte på tværs af teams og ledere. Der er generelt brug for, at normer for ønsket og værdsat adfærd (medarbejdere og ledere) tales op, og at den allerøverste ledelse får anerkendt positiv udvikling i Familierådgivningen – både når der sker større forandringer, når noget er svært eller der arbejdes med ledelse, trivsel og generelle tiltag. Endvidere er der brug for, at kommunens øverste ledelse anerkender de ansattes indsats og engagement på et komplekst område i kommunen. Topleledelsen bør ikke være fjern for de ansatte, og direktørens deltagelse på

relevante fælles- og ledermøder kan i en overgangsperiode udgøre en vigtig visionær og ledelsesmæssig støtte – både når det går godt, og når det går skidt. Det vurderes og anbefales, at direktøren for området overvejer sin tilstedeværelse og deltagelse på fælles- og ledermøder og således her er tilgængelig for de ansatte. Dette kan være en afgørende faktor i at opbygge og fastholde tillid og tryghed ift. den øverste ledelse. Samtidig kan øget tilstedeværelse udgøre en forebyggende faktor ift. indsigt og kendskab i situationer, hvor området har brug for støtte til kriseledelse, akutte tiltag eller til større transformationer.

Beredskab for klager, kritik og presseomtale på området

Det kan være lammende for både ledelse, teams og Familierådgivningen som helhed at blive underlagt offentlig kritik, alvorlige klager og negativ presseomtale. For at sikre opretholdelse af drift og udvikling under pres, hvor der er ekstra høj forekomst af høje følelsesmæssige krav, trusler eller negativ påvirkning og for at sikre at kollektiv læring bliver mulig i situationer, hvor der har været fejl, klager og politisk bevågenhed, anbefales det, at der udarbejdes en beredskabsplan for klager, kritik og presseomtale. Beredskabsplanen bør indeholde procedurer for hvordan:

- involverede kan få adgang til faglig og social støtte og sparring, akut og under håndtering af alvorlige problem-, klage og pressesager
- lederne får sparring og støtte både til håndtering og til det at skabe kollektiv læring undervejs.
- de tillidsvalgte og ledere informeres og inddrages, så evt. negative påvirkninger internt kan undgås og en læringskultur båret af tillid kan opretholdes
- der kommunikeres til involverede og til indirekte påvirkede under og efter problemsituationer.
- ansatte kan kommunikere om evt. åbne klager, presseomtale mv. internt og eksternt – f.eks. at der udarbejdes Q&A som støtte til de ansatte.
- normer for samarbejde, forståelse og loyalitet opretholdes.

Arbejdet med en beredskabsplan kan ske i samarbejde mellem arbejdsmiljøprofessionelle i kommunen, HR, ledere og eventuelt eksterne. Det anbefales, at der nedsættes en arbejdsgruppe som udvikler et forslag, som siden godkendes. Beredskabsplanen skal sikre, at der er viden om, hvad der sker, og hvordan der sikres information, transparens og læring under og efter alvorlig kritik, samt hvordan der sikres støtte til involverede og viden til evt. sekundært påvirkede.

Henvendelseskanaler i problemsituationer

Trygge henvendelseskanaler i problemsituationer via og uden om ledere bør gøres tydelige for ansatte i Familierådgivningen. Det bør være mere tydeligt, hvor de ansatte (både ledere, tillidsvalgte og medarbejdere) kan henvende sig, og også hvad der sker, når de henvender sig med udfordringer ift. ledelse eller det psykiske arbejdsmiljø eller i situationer, hvor de føler sig fastlåste i relation til trivsel. Det er vigtigt, at der er flere forskellige steder at henvende sig, og især at der findes viden om, hvor de ansatte kan være 'anonyme', hvor de kan få et godt råd, hvor de kan henvende sig, så en sag bliver håndteret og løftet, samt hvad der helt konkret sker i sagsforløb eller ved oplevelser vedrørende belastning og problemsituationer. Det skal her være tydeligt, hvem der håndterer problemsager relateret til ledelse og det psykiske arbejdsmiljø. Henvendelseskanaler og processer herfor skal ydermere tages op i forbindelse med onboarding-forløb med nye ansatte og derudover adresseres løbende i relevante kontekster, og altid i forbindelse med APV-processer og opfølgninger på handleplaner. Anbefalingen er således en generel anbefaling på organisatorisk niveau om at sikre en løbende vurdering af, hvordan og om

det er klart for alle, hvad de ansatte, herunder også medarbejderne gør, hvis de oplever problemer.

Samarbejdet mellem de tillidsvalgte, ledelse og medarbejdere

De tillidsvalgte er vigtige aktører ift. at understøtte forebyggelse, relevante indsatser og trivsel, og også ift. at sikre, at der blandt ansatte er plads til forskellige oplevelser med arbejdsmiljøet, som de ansatte kan få støtte til. Samtidig udgør tillidsvalgte ofte en vigtig rolle ift. ledelsens samarbejde med medarbejdere, og prioritering af indsatser og tiltag relateret til arbejdsmiljø, trivsel og ledelse.

Tilliden til de tillidsvalgte bør understøttes og udvikles i Familierådgivningen med afsæt i fælles samtaler med den øverste ledelse om de tillidsvalgtes rolle; herunder hvad der er de tillidsvalgtes opgaver og rolle, hvad der er ledelsens opgave og rolle – og hvad der er fællesopgaver og samarbejdsflader. Det bør fremgå tydeligt for medarbejderne herefter, hvad de tillidsvalgte bidrager til, hvornår og hvordan ansatte kan søge støtte og hjælp fra tillidsvalgte, og hvad der sker, når man henvender sig til tillidsvalgte. Der bør arbejdes på, at de tillidsvalgte – sammen med ledelsen og medarbejdere – inddrages i arbejdet med anbefalingerne fra rapporten, og er med til at afklare, hvad der allerede er i gang, og hvad der især bør komme til ift. indsatser på kort og lang sigt.

Ledelsesniveau

Ledernes psykiske arbejdsmiljø – både for chefer og teamledere

Generelt er chefer/lederes eget psykiske arbejdsmiljø et overset område både i praksis, hos de tillidsvalgte, i APV'er og i forskning. Det anbefales, at en systematisk tilgang til forebyggelse i lederes psykiske arbejdsmiljø på området tages op, og at der sættes fokus på et mere strategisk og systematisk arbejde, der både handler om løbende at afdække risiko- og beskyttende faktorer i ledernes arbejdsmiljø, og om handleplaner og tiltag, der er rettet mod – ikke bare ledelsesudvikling – men specifikt psykisk arbejdsmiljø for ledere. Også for ledere vil der være særlige risikofaktorer i perioder, hvilket stiller ekstra krav til forebyggelse, f.eks. ift. uklare/modstridende krav i arbejdet, stor arbejdsmængde og tidspres og høje følelsesmæssige krav. Ligeledes kan det overvejes, om APV'en bør indeholde specifikke spørgsmål rettet mod ledernes psykiske arbejdsmiljø.

Særligt kan der på området være brug for at overveje, om der er tilstrækkelig med indsatser, der rummer:

- arbejdet med viden om og fælles praksis omkring psykologisk tryghed og faglig og social støtte i ledergruppen og op ad til mod den øverste ledelse, et arbejde som kan understøttes af løbende supervision.
- ledelseskompetence ift. håndtering af problemsituationer i arbejdsmiljøet, konflikthåndtering i forbindelse med interne konflikter og samarbejdsvanskeligheder samt beredskabsplaner og håndtering ift. klager, presseomtale og kritik fra eksterne eller interne.
- løbende afklaring af, hvad der kan belaste og beskytte ledernes trivsel – i lyset af de opgaver og ansvarsområder der p.t. er aktuelle.
- ledelsesstøtte ved lederevalueringer, trivselsmålinger og APV'er før, under og efter udrolning, f.eks. ved at indgå i buddy-ordninger i ledergruppen.

- løbende trivelsamtaler med egen leder, herunder konkret prioritering af opgaver og fælles undersøgelse af, hvordan samspillet mellem medarbejdere og leder egentlig er ift. at sikre tryghed og trivsel på begge sider af ledelseshierarkiet. I disse samtaler kan inddrages opmærksomheder vedr. personaleomsætning, sygefravær m.m. Det er afgørende, at disse møder er trygge, hvis de skal skabe grund for ledernes trivsel.

Understøttelse af fælles ledelseskompeterer i ledergruppen

Undersøgelsen afspejler store forskelle i oplevelsen af både psykologisk tryghed og klarhed og god ledelse. Det anbefales, at der igangsættes et fælles lederforløb, der kan fremme en sund ledelseskultur og øgede fælles ledelseskompeterer på området. Et fælles ledelses- og kompetenceforløb for ledergruppen skal kunne understøtte tryghed og tillid mellem ledere på samme niveau, således at sparring og samarbejde om komplekse arbejdsituationer muliggøres og synergier og fælles læring kan opnås. Forløbet bør understøttes af faste møder for teamledere, hvor der er fokus på både faglig og ledelsesmæssig støtte og sparring. Det anbefales, at den øverste ledelse deltager i dele af forløbet, således at tillid og tryghed opbygges vertikalt og sådan at ledelsesstøtte kan sikres. Forløbet bør indeholde kompetenceløft på følgende områder:

- Ledelse af psykologisk tryghed og en læringskultur på tværs.
- Ledergruppen som sparrings- og læringsfællesskab.
- Ledelse af kultur og kommunikation i grupper, herunder forebyggelse af krænkende handlinger.
- Forebyggelse af høje følelsesmæssige krav i arbejdet, stor arbejdsmængde og tidspres, uklare krav i arbejdet og vold og trusler.
- Perspektiver på ledertrivsel.

For at sikre at fælles principper, normer og kollektive tilgange til ledelseskvalitet kan oppebæres, må det i processen undersøges og besluttes, hvordan nye ledere kan træde ind og få adgang til viden, kompetencer og fælles normer i ledelse.

Gruppeniveau

En samlet familierådgivning med fokus på fælles sammenhængskraft

Det anbefales, at der på tværs af teams arbejdes med en længerevarende indsats, som skal sikre minimering af oplevelser af forskelsbehandling og polarisering mellem teams, samt styrke og understøtte interessen for og ønsket om indsigt og fællesskab på tværs. I en fællesskabende indsats, kan der arbejdes med fællesseancer med fokus på faglige temaer og 'trivsel på tværs', herunder inklusion og værdsættelse af forskellighed og god omgangstone, ligesom der kan sikres fælles kommunikation om og indsigter i det samlede område. Fællesseancer kan indebære plads til det uformelle, til faciliterede dialoger på tværs i grupper, ligesom succeshistorier og fælles læring kan tages op på skift i teams. Fællesseancer kan kobles med nyheder fra alle teams, som deles i en fælles intern månedsinformation/-mail med gode historier, det der arbejdes med og det der måske er ved at blive sat på dagsordenen lokalt. Det bør sikres i dette arbejde, at der er et topledelses-ophæng på arbejdet, sådan at direktion/direktør for området også ses som aktør i at skabe transparens, anerkendelse og fællesskab på tværs.

Øget beredskabstænkning i trivselsarbejdet

Både politiske beslutninger, lovgivning, ny praksis, klager, pressebevågenhed og nye forventninger i samfundet og i omverden betyder – sammen med høje følelsesmæssige krav i arbejdet – at de ansattes arbejdsmiljø, hverken er statisk, roligt eller nemt at sikre forebyggelse i. Trivsels- og arbejdsmiljøarbejdet på området kan med fordel understøttes med et endnu større fokus på beredskabstænkning i et tæt samarbejde mellem ledere, tillidsvalgte og medarbejdere. I en beredskabstænkning, tilrettelægges trivselsarbejdet ikke i handleplaner hvert tredje år i forbindelse med APV-arbejdet, men sikres løbende ved at undersøge, hvad trivselsarbejdet kalder på i lyset af aktuelle opgaver og påvirkninger. Det kan f.eks. kvartalsvis være relevant at drøfte spørgsmål som:

- Hvad ved vores arbejde og samarbejde fungerer især lige nu – hvordan kan vi forstærke det?
- Hvad kan især – med de opgaver vi står med nu – belaste og beskytte vores trivsel?
- Hvad er der brug for, at vi i lyset af de aktuelle opgaver og vores samarbejde, gør mere af for at beskytte vores trivsel i hverdagen?

I en øget beredskabstænkning vil ledelse og medarbejdere sammen undersøge, hvad der belaster og beskytter både medarbejderen og lederens trivsel, og det vil kunne kommunikeres, at alle er hinandens arbejdsmiljø, og kan sikre, at alle – trods de situationer der måtte være - skal sikre at alle føler sig værdsat, respekteret og inkluderet.

Lokale planer for det videre trivselsarbejde

Det anbefales, at alle teamledere får mulighed for en dialog med Mindworks erhvervspsykologer, således at lokal læring om ledelse, teamets muligheder, ressourcer og potentialer understøttes. Der er for alle områderne både ressourcer og styrker, og også potentialer. I det videre arbejde med team-dialog og -tiltag, anbefales det at teamlederne ikke står alene med trivselsarbejdet. Her bør kommunen overveje, hvordan der kan sikres ledelsesstøtte og -sparring ift. det videre arbejde samt om muligheden for, at lederne kan følges i makkerskaber.

Supervision i teams

De ansatte i Familierådgivningen varetager komplekse sager med børn, unge og familier og skal som del af arbejdet træffe beslutninger, der kan have store konsekvenser for de involverede familier. Arbejdet er naturligt forbundet med et psykisk arbejdsmiljø, der stiller store krav til de ansatte og hvor der er høj forekomst af følelsesmæssige krav i arbejdet. Det anbefales, at den faglige supervision i de enkelte teams øges både med henblik på forebyggelse af høje følelsesmæssige krav og for at understøtte den faglige udvikling og videndeling i de enkelte teams. Supervision kan både bidrage til faglig og social støtte og kan understøtte kvaliteten i sagsbehandlingen og forebygge alvorlige fejl.

Individniveau

Alle ansatte i Familierådgivningen har været påvirket af de senere måneders uro, enten gennem direkte at føle sig berørt, opleve sig indirekte påvirket eller igennem det at se andre reagere. Der bør i disse situationer skabes bedre mulighed for, at ansatte kan forstå hinandens perspektiver og opfattelser, og herunder sikres en dialog, der binder området sammen i en fælles bearbejdning. Alle ansatte bør være opmærksomme på, at man kan være påvirket på helt forskellige måder, have oplevet ledelse forskelligt og have haft adgang til støtte på forskellige måder, og også at dette er okay.

Der bør opfordres til, at alle ansatte er opmærksomme på hinanden, og udviser forståelse for forskelligheder. Den enkelte ansatte kan understøtte at alle kollegaer føler sig inkluderet, værdsat og respekteret, også når oplevelser med arbejdsmiljøet er meget forskellige. Som kollega kan alle ansatte:


- tale med og ikke om hinanden.
- have forståelse for, at der er risiko for splittelse, når arbejdsmiljøet er under pres.
- opsøge dem, man måske ikke taler så ofte med – 'kendskab giver venskab'.
- udvise respekt for, at kollegaer kan have helt andre oplevelser med ledelse, arbejdsmiljø og trivsel, end den enkelte selv har.
- udvise interesse og nysgerrighed overfor forskellige idéer, perspektiver og oplevelser, og frem for at spørge, hvem der har ret.
- understøtte fælles læring og godt samarbejde med kollegaer og ledere.
- huske at mikrohandlinger i hverdagen tæller – godmorgen, et smil, en hilsen eller en venlig mail.
- gribe venligt ind, hvis der tales nedsættende om kollegaer eller borgere.

Onboarding

Modtagelsen af nye ansatte i Familierådgivningen foregår meget forskelligt på tværs af teams og der er teams, der har været præget af meget stor udskiftning blandt personalet. Dette stiller store krav til alle i teamet og kan være en belastning i det psykiske arbejdsmiljø, hvor der bruges meget tid på oplæring og meget viden kan gå tabt. Det anbefales, at der arbejdes med eksisterende onboarding procedure herunder mentorordninger genbesøges og at der sker en sikring af at proceduren anvendes systematisk i alle teams. Procedurene bør udover faglige oplæring indeholde beskrivelse af arbejdsmiljøet og indsatser til forebyggelse og forventninger til arbejdet. Onboarding procedurer udarbejdes med henblik på oplæring, tidlig forventningsafstemning og klarhed for nyansatte.

RESULTATER FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN

På de følgende sider findes resultaterne fra Voxmeters spørgeskemaundersøgelse.



Undersøgelse af psykisk arbejds miljø og trivsel

Husrapport

Esbjerg Kommune
September 2024

Voxmeter 



INDHOLD

- 3 METODE
- 4 LEDELSE
- 9 PSYKOLOGISK TRYGHED
- 16 RISIKOFAKTORER
- 22 KRÆNKENDE HANDLINGER
- 26 SPECIFIKKE KRÆNKENDE HANDLINGER
- 31 SYGDOM

Metode

Spørgeskema

Medarbejderne er blevet spurgt ind til en række forhold i relation til deres psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.

Indekstal

Medarbejderne har typisk svaret på en 5-punktsskala, der går fra 'i meget høj grad' til 'i meget ringe grad'. I rapporten er resultaterne for skalaspørgsmålene vist som en gennemsnitlig score baseret på nedenstående omregning:

I meget høj grad	-> 100 point
I høj grad	-> 75 point
Delvist	-> 50 point
I ringe grad	-> 25 point
I meget ringe grad	-> 0 point

Bemærk, at ved spørgsmål hvor en vurdering 'i meget høj grad' ikke er positiv, vendes pointskalaen om, således at 'i meget høj grad' giver den laveste score på 0 point. Dette gøres, således at en positiv vurdering stadig giver en høj score. En høj score er derfor altid ønskværdig.

Gennemførelse

Arbejdsmiljøundersøgelsen er gennemført blandt medarbejderne i Esbjerg kommune i perioden 11. september til 20. september 2024. Undersøgelsen er udført ved hjælp af webinterview sendt til respondenterne via mail.

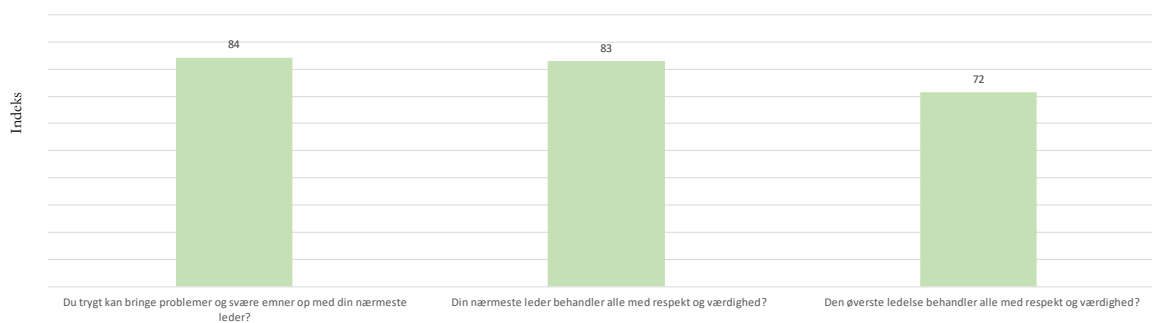
Voxmeter tog kontakt til 145 medarbejdere, hvoraf 132 gennemførte interviewet. Det svarer til en opnåelse på 91%.

Ledelse



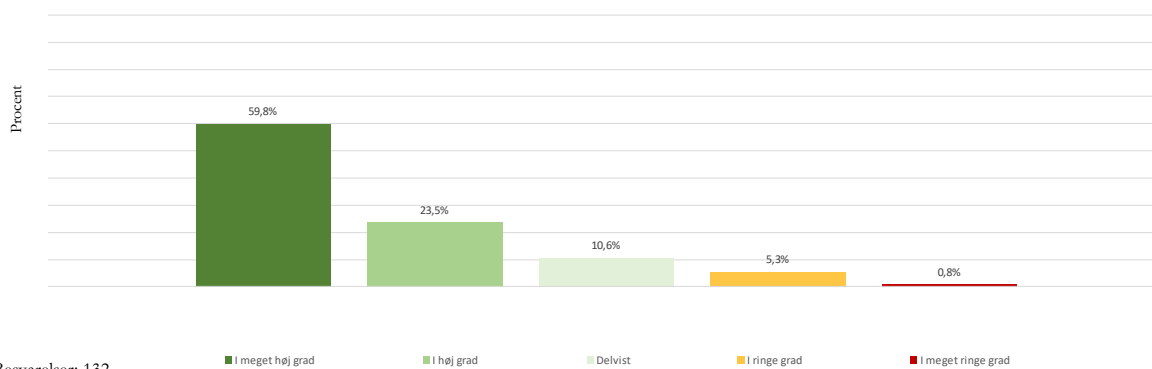
Ledelse

Oversigt



Ledelse

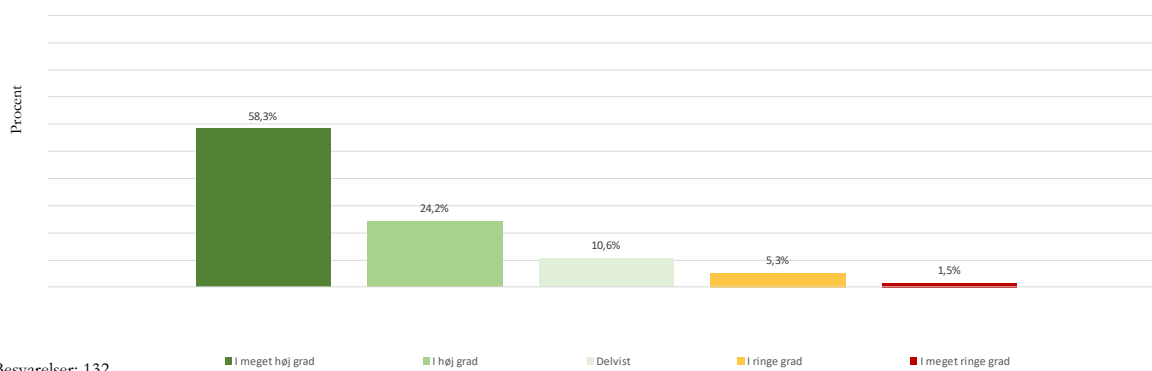
Du kan trygt **bringe problemer** og svære emner op med din **nærmeste leder**.



6

Ledelse

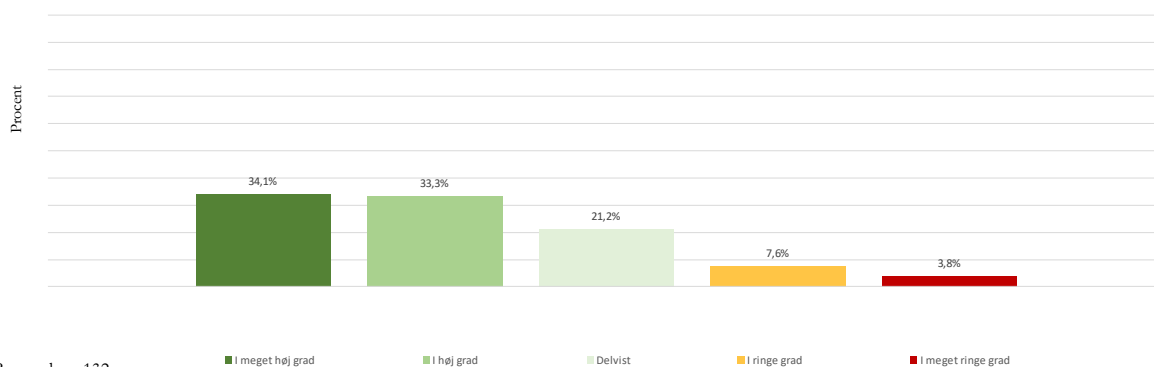
Din **nærmeste leder** behandler alle med **respekt og værdighed**.



7

Ledelse

Den øverste ledelse behandler alle med **respekt og værdighed**.



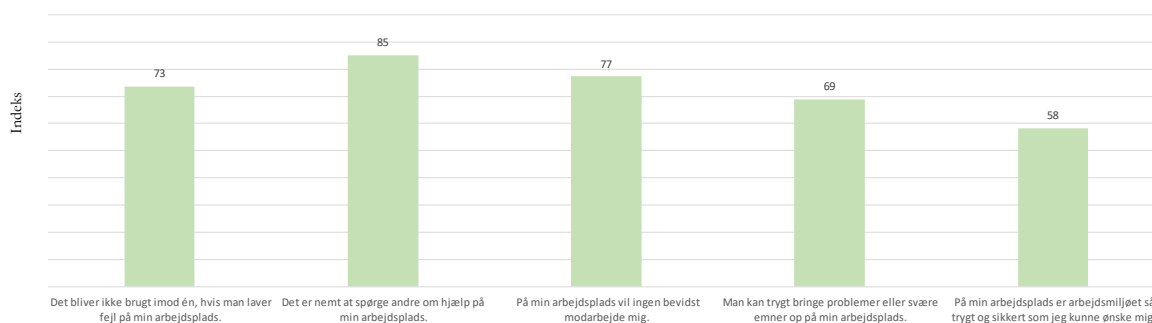
Besvarelser: 132

Psykologisk tryghed



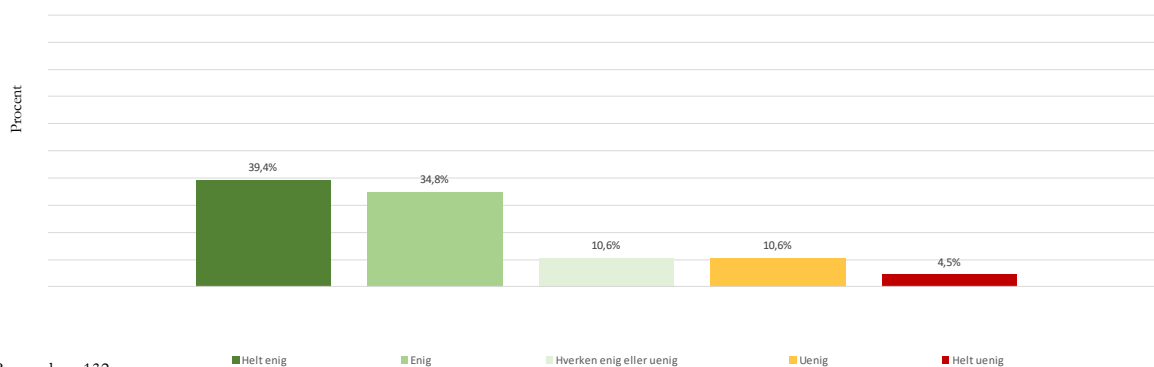
Psykologisk tryghed

Oversigt



Psykologisk tryghed

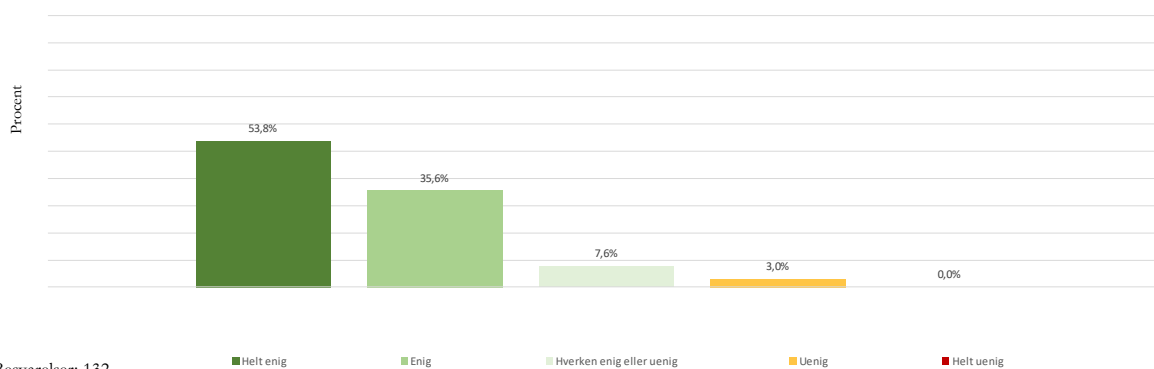
Det bliver ikke **brugt imod én**, hvis man laver fejl på min arbejdsplads.



11

Psykologisk tryghed

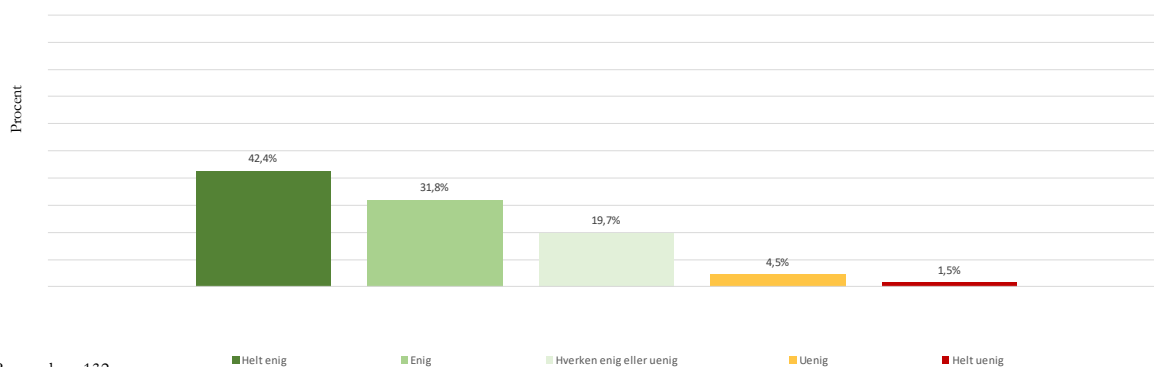
Det er nemt at **spørge andre om hjælp** på min arbejdsplads.



12

Psykologisk tryghed

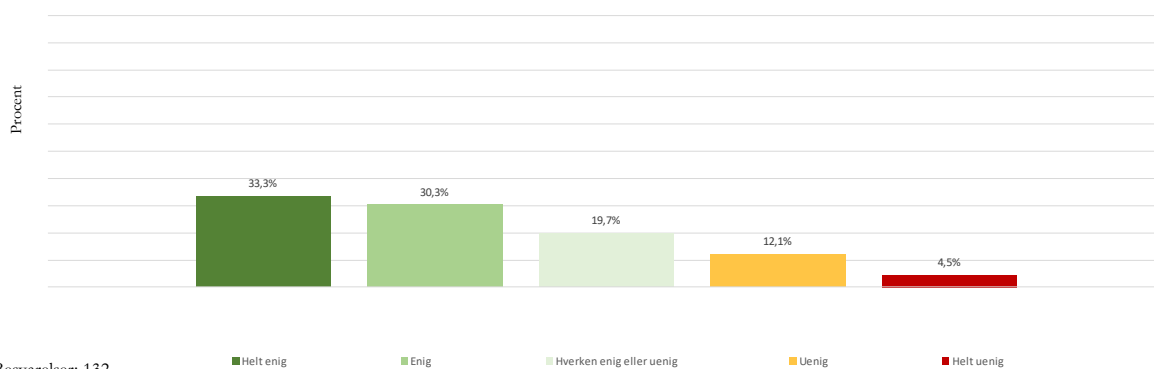
På min arbejdsplads vil **ingen** bevidst modarbejde mig.



13

Psykologisk tryghed

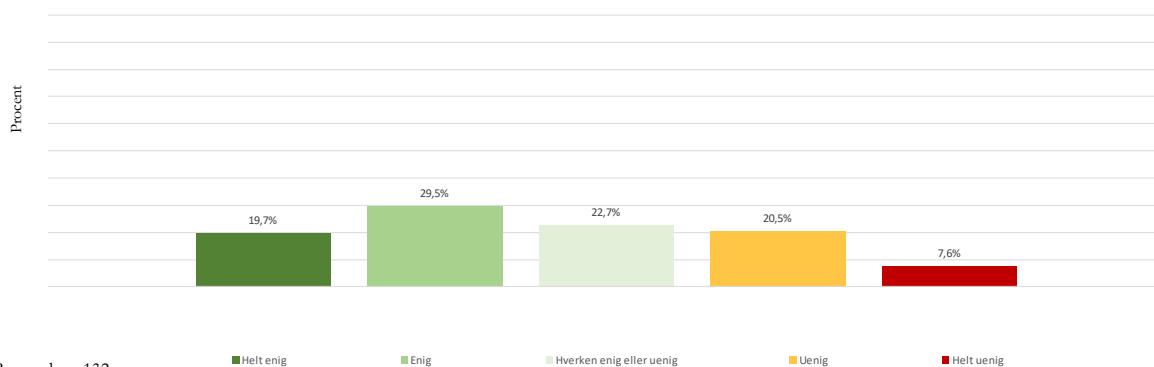
Man kan trygt bringe **problemer eller svære emner op** på min arbejdsplads.



14

Psykologisk tryghed

På min arbejdsplads er **arbejdsmiljøet** så **trygt og sikkert** som jeg kunne ønske mig.



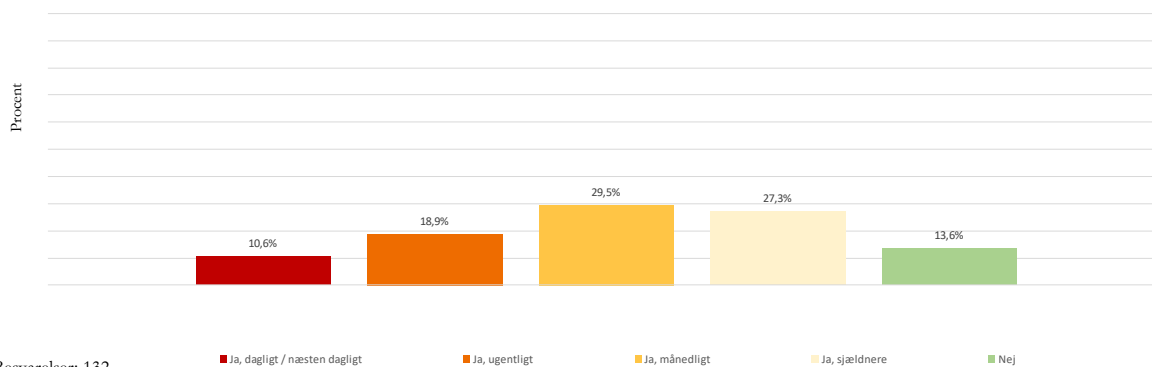
Besvarelser: 132

Risikofaktorer



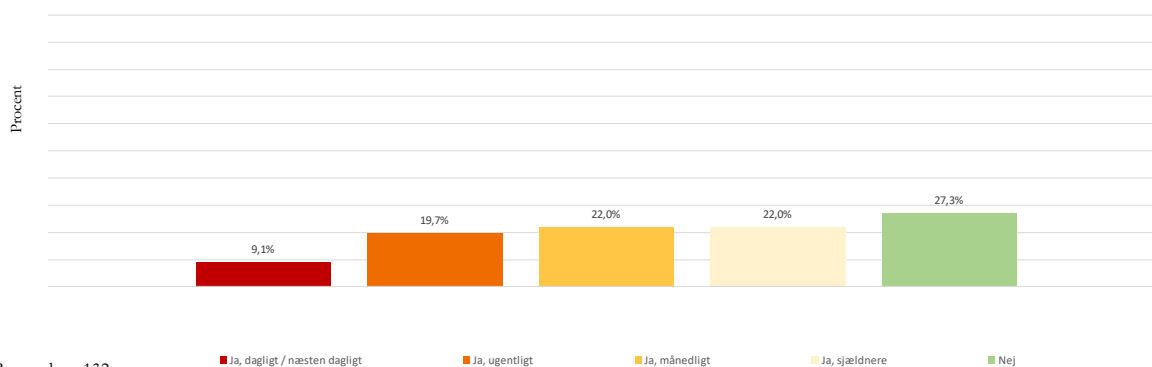
Risikofaktorer

Har du indenfor det sidste år oplevet at arbejde så meget eller så intensivt, at **du oplever dig stresset** i dit arbejde?



Risikofaktorer

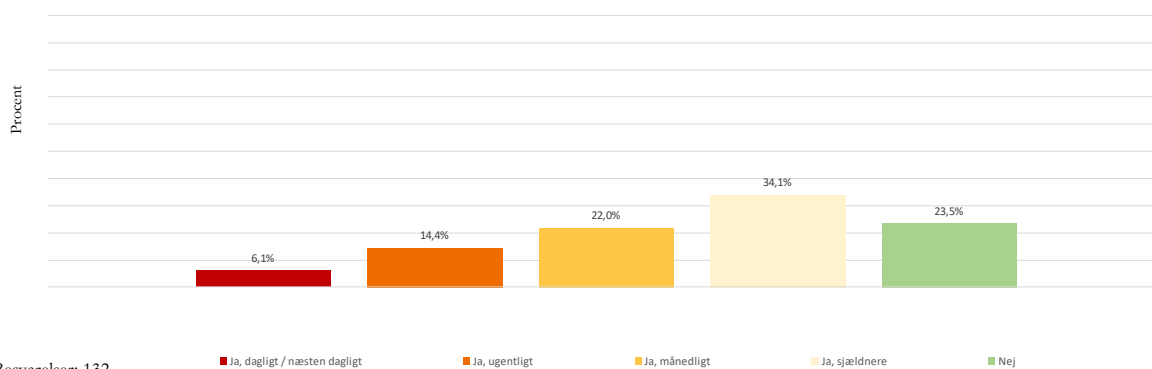
Har du indenfor det sidste år oplevet **uklare eller modstridende krav** i arbejdet, herunder uklar rollefordeling eller uklar kommunikation, som påvirker dig negativt i dit arbejde?



18

Risikofaktorer

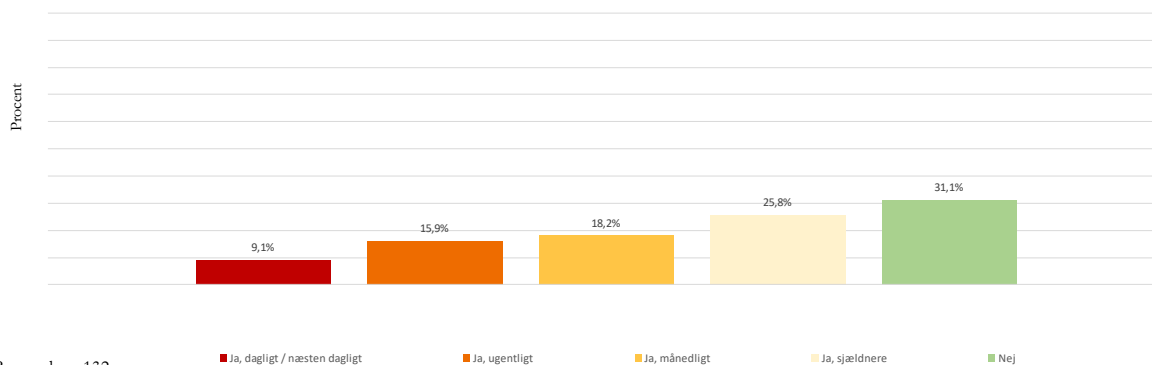
Har du indenfor det sidste år oplevet at komme i **følelsesmæssigt krævende situationer**, hvor det har været svært at **rumme egne eller andres reaktioner** i forbindelse med arbejdet?



19

Risikofaktorer

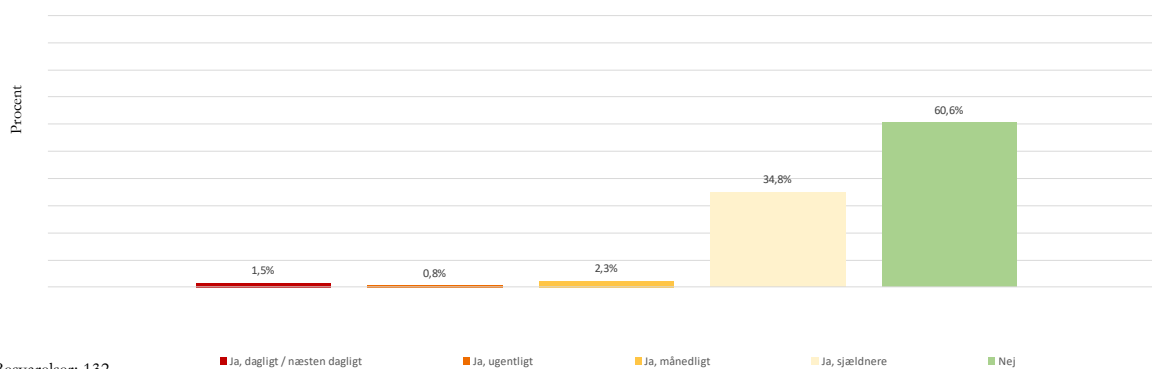
Har du indenfor det sidste år oplevet at komme i **følelsesmæssigt krævende situationer**, hvor du er nødt til at **skjule dine egne følelser** og reaktioner i arbejdet?



20

Risikofaktorer

Har du indenfor det sidste år oplevet at **være blevet truet** i dit arbejde?



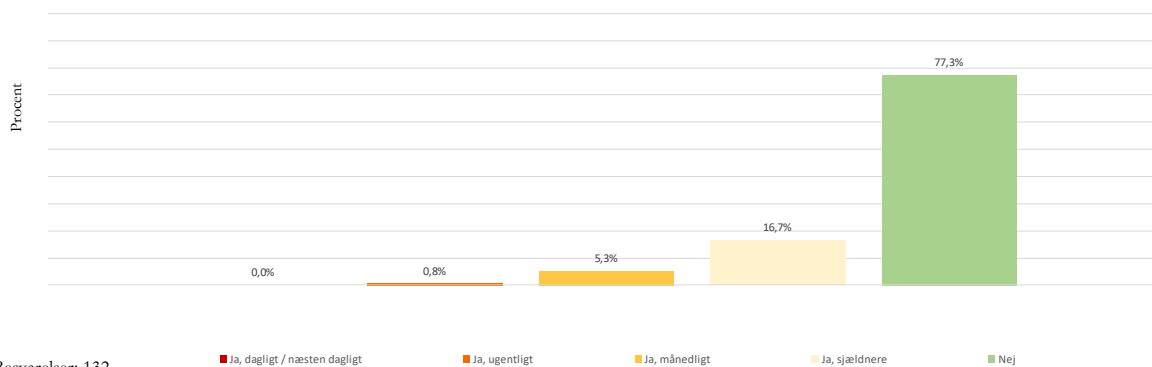
21

Krænkende handlinger



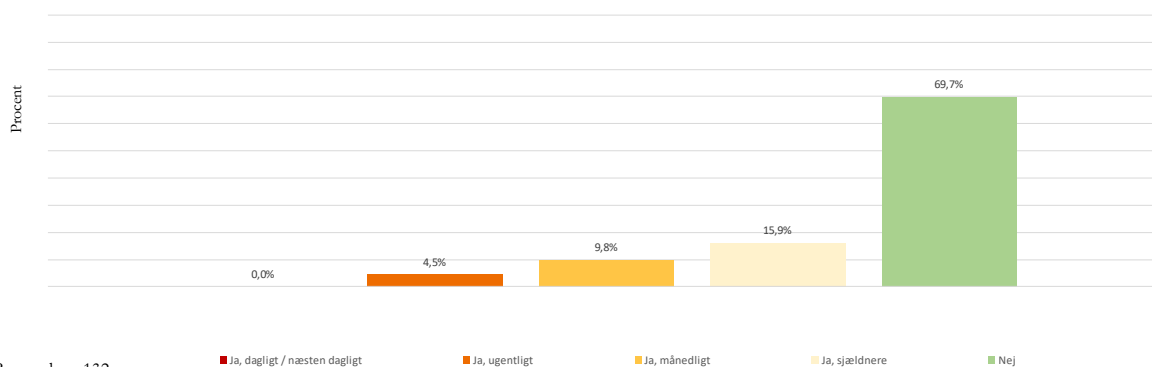
Krænkende handlinger

Er du indenfor det sidste år **selv** blevet udsat for krænkende handlinger på din arbejdsplads?



Krænkende handlinger

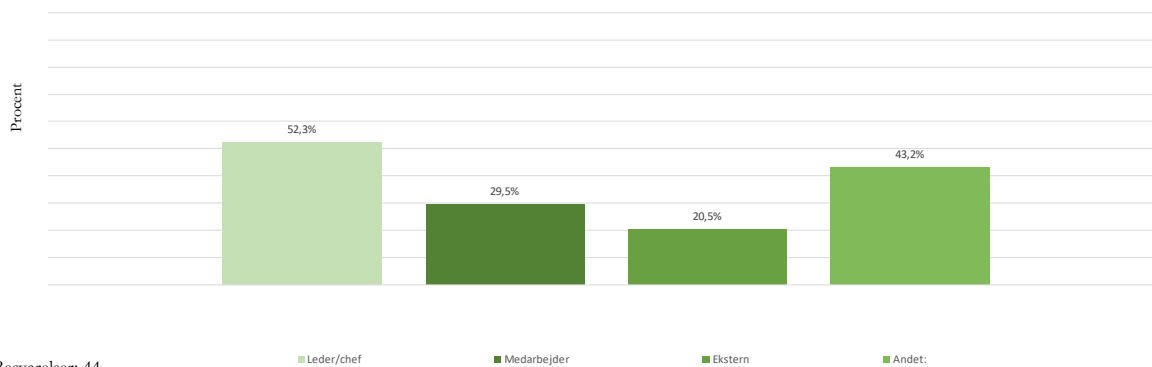
Har du været vidne til at kolleger blev udsat for krænkende handlinger indenfor det sidste år?



24

Krænkende handlinger

Hvis du tænker på den eller de personer, der har udført handlingerne, hvilken rolle havde personen/ personerne da?

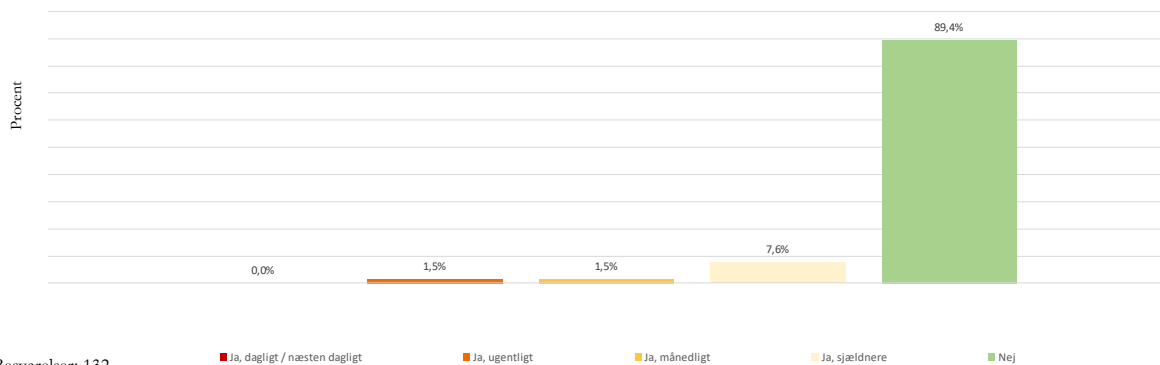


25

Specifikke krænkende handlinger

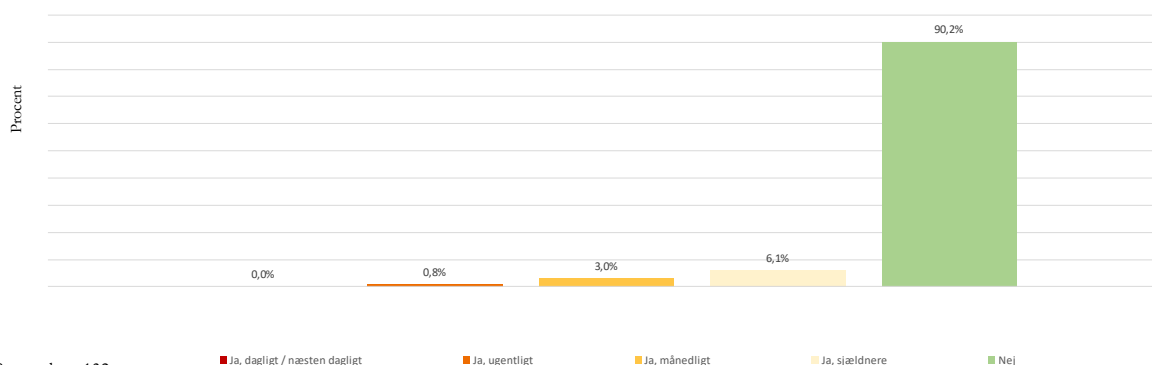
Specifikke krænkende handlinger

Har du indenfor det sidste år oplevet at blive **ignoreret, udelukket** fra eller **frosset ude** af det sociale fællesskab på din arbejdsplads?



Specifikke krænkende handlinger

Har du indenfor det sidste år oplevet at personer på din arbejdsplads har **ydmynet eller hånet** dig og dine holdninger?

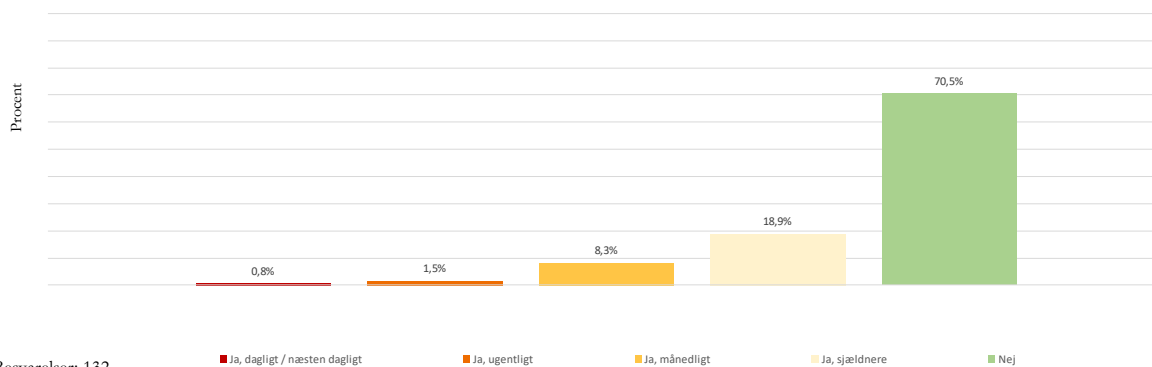


Besvarelser: 132

28

Specifikke krænkende handlinger

Har du indenfor det sidste år oplevet at være **blevet talt ned til** eller modtage **uberettiget kritik** af din indsats på din arbejdsplads?

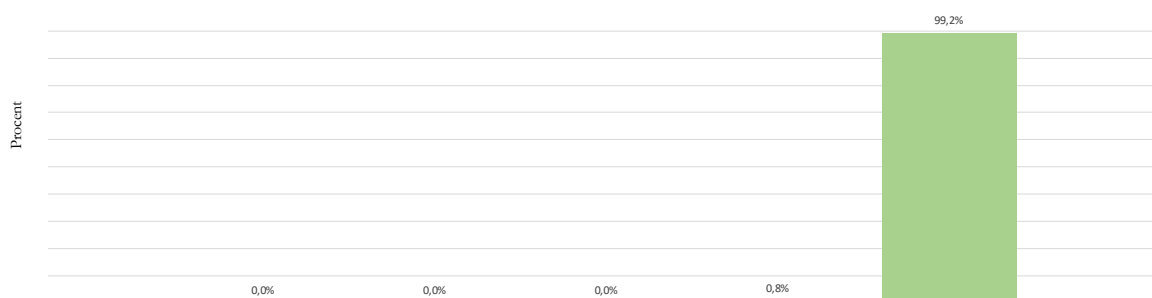


Besvarelser: 132

29

Specifikke krænkende handlinger

Er du indenfor det sidste år blevet udsat for **uønsket seksuel opmærksomhed** eller kontakt i dit arbejde?



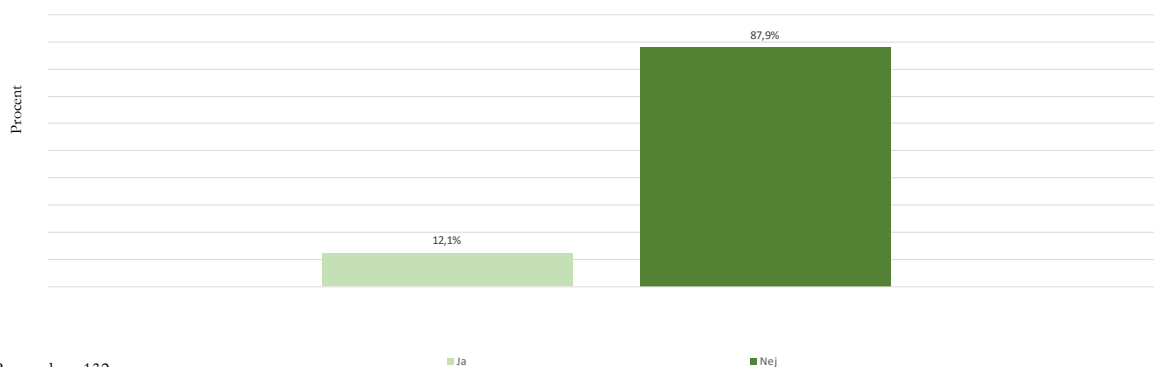
Besvarelser: 132

■ Ja, dagligt / næsten dagligt ■ Ja, ugentligt ■ Ja, månedligt ■ Ja, sjældnere ■ Nej

Sygdom

Sygdom

Har du indenfor det sidste år været syg på grund af forhold i det psykiske arbejdsmiljø?





Voxmeter A/S
Borgergade 6, 4.
DK-1300 København K
T: 7020 2324
info@voxmeter.dk

Læs mere her

Analysér: voxmeter.dk
Analysesystem: catglobe.com



