

# Tilfredsheds-, kompetence- og kulturanalyse

Bygden og Gården

Bifrost

Vejle Kommune

Afrapportering

## o. INDLEDNING

Børne- og Familieudvalget i Vejle Kommune har besluttet, at der skal gennemføres en ekstern undersøgelse af Gården og Bygden.

Den administrative styregruppe udgøres af Børn- og Ungedirektøren som formand, Chefen for Familie og Forebyggelse, Chefen for Staben i Børn og Unge, HR-chefen samt Kredsformand for SL, Lillebælt.

Den administrative styregruppe refererer til Børne- og Familieudvalget.

Den administrative styregruppe sekretariatsbetjenes af Børn og Unge Staben.

### o.1 Formål

Formålet med denne analyse er at tilvejebringe en dybdegående afdækning af Bygden og Gården, som kan anvendes til at iværksætte de nødvendige tiltag til fremadrettet at sikre de to afdelinger. Ønsket er, at afdelingerne skal være kendetegnet ved at have: Høj kvalitet og faglighed; tilfredse og forventningsafstemte forældre understøttet af en organisation, der har de nødvendige kompetencer på medarbejder- og lederniveau. En kultur, der er båret af de personalepolitiske og ledelsesmæssige værdier; og en arbejdsplads, hvor MED-organisationen understøtter det sunde og udviklende arbejdsmiljø på den enkelte arbejdsplads.

Analysen skal tage højde for rammevilkårene.

Sigtet med analysen er således at få et sikkert afsæt til fremtidssikring af kvaliteten i Bygden og Gården.

Det er væsentligt at understrege, at interviews og observationer primært er foregået i løbet af maj 2021, og der er derved tale om observationer og vurderinger af, hvad der sker, og hvad der optager medarbejdere her og nu. Vi har som konsulenter ikke været til stede i et omfang, så vi kan vurdere udviklingen over tid. Trivselsmålinger, tilsynsrapporter og diverse henvendelser ligger dog forud for vores besøg, ligesom vi har spurgt til både nuværende og tidligere medarbejdere og lederes oplevelse af forandring/udvikling.

Vores del af undersøgelsen bygger i høj grad på ledere, medarbejders og pårørendes oplevelse og vurderinger af samarbejde, kultur, de organisatoriske rammer og ledelse, suppleret af vores egne observationer. Denne afrapportering er dermed ikke et 360 graders eftersyn af indsatsen, ledelsens performance eller faktuelle hændelser. Vi har sikret, at de beskrevne oplevelser ikke bygger på enkeltstående fortællinger. De centrale pointer, som er beskrevet i rapporten, giver anledning til vurderinger og anbefalinger, som er bredere funderet i medarbejdergruppen.

### o.2 Bifrost

Bifrost er en specialiseret døgn- og aflastningsinstitution for børn og unge med vidtrækkende handicaps. Institutionen leverer ydelser til en række kommuner. Ca. 34 % af børn og unge er fra Vejle kommune. Institutionen er opdelt i en række afdelinger med

hver deres leder og samlet under ledelse af centerleder Lars Jarle. Gården og Bygden er to af Bifrosts 4 afdelinger.

Bygden og Gården har både børn og unge på døgnpladser og i aflastning. Aktuelt er der på de to afdelinger 14 børn/unge i døgntilbud og 45 børn i aflastning.

Bygden har 64 ansatte, og Gården har 28 ansatte. Dertil kommer vikarer.

Bygden var i juni 2019 udsat for en tragisk ulykke, hvor en ung kvinde, der boede på institutionen, afgik ved døden. Denne sag har været under politimæssig efterforskning siden ulykken, og der er ultimo marts faldet dom. Vejle Kommune har, grundet den politimæssige efterforskning, ikke selv kunnet undersøge ulykken.

Bygden og Gården har i den seneste tid været under pres i medierne, hvor der peges på manglende faglighed, personaleflugt og utilfredse forældre.

Børn & Unge har udarbejdet et notat omkring HR-data, der gennemgår anciennitet, aldersfordeling, rekrutteringsudfordringer samt ledergennemstrømning. B&U har udarbejdet et baggrundsnotat omkring økonomi og rammevilkår. Lokal MED og Forældrerådet på Bygden og Gården har drøftet forholdene og lavet et referat heraf. Disse bilag udgør baggrundsmateriale sammen med de seneste tilsynsrapporter fra hhv. Arbejdstilsynet, Socialtilsynet og Styrelsen for Patientsikkerhed.

I januar 2021 gennemførte Hoved MED en trivselsmåling i hele Vejle Kommune. Rapporterne på både Bygden og Gården peger på trivselsudfordringer, der skal tages hånd om. Data herfra indgår i undersøgelsen.

### 0.3 Opbygning

Analysen og nærværende rapport falder i tre dele med efterfølgende konklusion og anbefalinger:

**Del 1** er en undersøgelse af forældretilfredsheden, der dels består af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og en kvalitativ undersøgelse gennemført med telefoninterviews.

**Del 2** er en undersøgelse af leder- og medarbejderkompetencer og en afdækning af det pædagogiske fundament.

Afsæt og referenceramme til denne del af analysen er neuropsykologi, som er en videnskabelig disciplin indenfor hjerneforskning, der studerer, hvordan strukturer og processer i hjernen regulerer adfærd og tænkning. Denne tænkning er overført til Neuropædagogik, der er en forståelsesramme for den faglige og individuelle indsats til personer med neurologiske og neuropsykologiske vanskeligheder.

Forståelsesrammen kvalificerer konsulenterne til at vurdere samspilsprocesser mellem personale og borgere med udviklingshandicaps. Det giver endvidere konsulenterne mulighed for at afdække, hvorvidt personale anvender hensigtsmæssige og pædagogiske tilgange i deres relation til den enkelte borger.

**Del 3** er en kulturanalyse med særlig fokus på en sund kultur, hvor faglighed og nærvær er i fokus, og ledere og medarbejdere trives og kan fastholdes.

**Konklusionen** besvarer følgende spørgsmål og kommer med handlingsanvisende anbefalinger til forbedringer / indsatser:

1. Har Bygden og Gården en forældregruppe, der oplever tilfredshed med kvaliteten, herunder også den pædagogiske kvalitet og forældrenes inddragelse?
2. Har medarbejdere og ledere på Bygden og Gården de nødvendige kompetencer til at løfte opgaverne?
3. Har Bygden og Gården en sund og udviklende kultur, præget af faglig og nærværende fokus på børnenes trivsel og udvikling, og præget af trivsel, faglig stolthed og arbejdsglæde, så medarbejdere og ledere kan fastholdes og rekrutteres?

**Afslutningsvis** er på denne baggrund anbefalinger til, hvordan kvaliteten fremadrettet sikres og om muligt højnes på forældretilfredshedsparametre og medarbejder-/ ledelseskompetenceparametre samt anbefalinger til, hvordan kulturen fremadrettet kan understøtte fagligheden i Bygden og Gården, så begge bliver kendetegnet ved at have høj kvalitet og faglighed og en sund kultur, båret af Vejle kommunes værdier.

Konklusionen indeholder desuden anbefalinger til, hvordan dette kan anvendes til at sikre rekruttering af medarbejdere og ledere, der har de nødvendige kompetencer.

Sidst i rapporten er der indsat et bilag med en beskrivelse af vores fremgangsmåde og metode ved analysen.

#### **0.4 Konsulenter på opgaven**

Opgaven er blevet delt mellem Genitor, der har varetaget projektlederrollen, forældretilfredshedsundersøgelsen (Del 1) samt kultur- og organisationsanalysen (Del 3). Den faglige og pædagogiske afdækning (Del 2) er varetaget af to socialfaglige specialister, der bl.a. arbejder som VISO-konsulenter.

De tre konsulenter har løbende erfaringsudvekslet og står derfor samlet inde for analysens konklusioner og rapportens anbefalinger.

#### **0.5 Sammenfatning**

Formålet med denne analyse er at tilvejebringe en dybdegående afdækning af Bygden og Gården, der kan anvendes til at iværksætte de nødvendige tiltag til fremadrettet at sikre de to afdelinger.

Analysen og rapporten falder i tre dele: Del 1 er en undersøgelse af forældretilfredsheden, der dels er en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og dels en kvalitativ undersøgelse. Del 2 er en undersøgelse af leder- og medarbejderkompetencer og en afdækning af det pædagogiske fundament. Del 3 er en kulturanalyse med særlig fokus på, om der på Gården og Bygden er en sund kultur, hvor faglighed og nærvær er i fokus, og ledere og medarbejdere trives og kan fastholdes. Afslutningsvis er et afsnit med anbefalinger til indsatser.

Gennemgang af metoder er vedhæftet som bilag som en del af rapporten. Derudover er udarbejdet 4 bilag: Kvantitativ afrapportering af forældretilfredshedsundersøgelse, opsamling af kvalitative interviews med forældre, opsamling på narrative interviews og observationer ift. Del 2 og sammenfatning af fokusgruppeinterviews og interviews med nuværende og tidligere leder ift. Del 3.

## Del 1

Forældrene/respondenterne udtrykker overordnet tilfredshed med Bygden og Gården i den kvantitative undersøgelse. Der begrundes med god modtagelse, god dialog med medarbejderne på stedet og en oplevelse af, at medarbejderne er engagerede i deres arbejde. Respondenterne er mere i tvivl om, hvorvidt medarbejderne har den fornødne tid og de rette kompetencer, ligesom respondenterne generelt ikke oplever en synlig og nærværende ledelse.

Forældrenes/respondenternes overordnede tilfredshed bliver nuanceret af de kvalitative interviews, hvor 2/3 af respondenterne udtrykker bekymring og utilfredshed. Utilfredsheden skyldes især en oplevelse af en negativ udvikling med hyppige personale-skift; mangelfuld information og en fornemmelse af ikke at få ting ærligt at vide.

Samtidig fremhæves de faste medarbejdere/kontaktpersoner fortsat som gode og som nogle, forældrene/værgerne stoler på og oplever et godt samarbejde med.

Det skal nævnes, at der i den kvalitative undersøgelse også er særdeles positive forældre, der bidrager med deres input og synspunkter.

## Del 2

Generelt er udmeldingen fra medarbejdergruppen, at arbejdet med børnene vægtes, og at dette har høj prioritet og giver mening, hvilket er den primære årsag til, at personalet går på arbejde.

Undersøgelsen på Bifrost viser samtidig, at det pædagogfaglige niveau er lavt. Der er ganske få pædagoger ansat - heraf er flere nyuddannede. Neurofagligheden er nærmest fraværende på Bifrost. Vurderingen er, at hovedparten af de medarbejdere, der har gennemgået den neuropædagogiske opkvalificering, i praksis har opgivet at arbejde målrettet neurofagligt på Bifrost.

Den manglende målrettede og faglige kvalitet i indsatsen kombineret med en situation, hvor det er muligt at få arbejde på stedet uden pædagogfaglige forudsætninger og herefter tage sig af børn med omfattende behov, er bekymrende og indikerer, at der er behov for en genopretning.

Der er, i medarbejdernes optik, et belastet arbejdsmiljø, der er under pres pga. manglende respekt for den enkelte medarbejder, som savner anerkendelse. Ledelsen opleves ikke lyttende og anerkendende i forhold til demokratiske og inddragende processer, herunder medarbejdernes forslag til de pædagogiske indsatser. Dette skaber frustrationer, øget sygefravær, opsigelser og et stort flow af vikarer, hvilket er en opmærksomhed ift. børnene på Bifrost, der som udgangspunkt har behov for faglighed, ro, struktur og forudsigelighed.

### Del 3

Konklusionen på kulturanalysen er, at der er rigtig meget, der skal arbejdes med på både Gården og Bygden. Det gælder ledelsens tilgang til medarbejderne, der skal bevæge sig fra *management* til *leadership*; opbygning af tillid og inddragelse; bedring af kommunikationsform og dialog, medarbejdernes indbyrdes samarbejde – og ledergruppens; fokus på vagtplaner; opbygning af en mødekultur der er udviklende og givende for alle parter; overvejelse om ledelsesspænd og fokus på fastholdelse, rekruttering og *onboarding*, som kan være konkrete redskaber, der kan mindske medarbejder- og lederomsætning.

## DEL 1: FORÆLDRETILFREDSHEDSUNDERSØGELSE

Den fulde tilfredshedsundersøgelse er vedlagt som bilag 1. I dette afsnit følger et kort resumé. Indledningsvis en væsentlig begrebsafklaring.

### 1.0 Begrebsafklaring

Det er ikke kun forældre, der er blevet spurgt, da nogle af Bifrosts gæster/beboere har plejeforældre eller værger. Vi kalder derfor primært de adspurgte "*respondenter*", men varierer også dette med *forældre/værge*. Når vi skriver "*pårørende*", henviser vi til de *gæster* (medarbejdernes betegnelse for dem, der er i aflastning) og *beboere* (betegnelse for dem, der har et døgntilbud), der er tilknyttet Bifrost. Vi havde helt kunnet undgå forviklinger, hvis vi havde kunnet skrive "*børnene*", men der er både børn, unge og voksne tilknyttet Bifrost, og derfor dette mere knudrede ordvalg.

### 1.1 Baggrund

Den kvantitative rapport er udarbejdet på baggrund af data fra 43/98 respondenter, der deltog i undersøgelsen. Det giver en svarprocent på 43,88 %.

Figur 1.2 viser, at den største andel af respondenternes pårørende har været tilknyttet Bygden og Gården 9-10 år. Den næststørste andel på 32,6 % har været tilknyttet Bygden og Gården i 0-2 år. De resterende 30,3 % har været tilknyttet tilbuddene i 3-8 år. Derudover ses det af figur 1.3, at 83,7 % af respondenternes pårørende stadig er tilknyttet Bifrost. Respondenterne repræsenterer på baggrundsvariable den samlede gruppe af pårørende.

### 1.2 Tilfredshedsmåling

#### 1.2.1 Den generelle tilfredshed

Figur 2.2 og 2.3 viser, at 48,8 % mener, at de i meget høj grad fik en god introduktion til stedet, og at 62,8 % i meget høj grad følte sig godt modtaget.

Figur 2.7 viser fordelingen af svar på, hvorvidt respondenterne synes, at stedet er et trygt sted at være for deres pårørende. Her svarer 41,9 %, at de i meget høj grad synes, at det er trygt for deres pårørende at opholde sig på Bygden og Gården. 30,2 % mener, at det i nogen grad er trygt, imens 14 % mener, at det kun i mindre grad er trygt. 11,6 % mener, at det slet ikke er trygt for deres pårørende, og 2,3 % svarer "ved ikke/ikke relevant".

Undersøgelsen viser, at langt størstedelen af respondenterne ikke føler, at de får tilstrækkelig information om, hvad der sker på stedet. Af figur 2.19 ses det netop, at hhv. 32,6 % og 30,2 % af respondenterne enten svarer, at de i mindre grad eller slet ikke oplever tilstrækkelig overlevering af information fra stedet, mens 27,9 % svarer "i nogen grad". De resterende 9,3 % svarer, at de i meget høj grad er tilfredse.

Dog ses det alligevel, at 65,2 % samlet set enten i meget høj grad eller i nogen grad er tilfredse med dialogen mellem dem selv og stedet. Hhv. 23,3 % og 11,6 % svarer, at de i mindre grad eller slet ikke er tilfredse med dialogen.

Respondenternes svar på, hvorvidt stedet er lydhørt over for ris og ros, er meget forskellige. Figur 2.22 viser, at størstedelen, 27,9 %, mener, at stedet i meget høj grad tager ris og ros til sig. Derudover svarer 20,9 %, at de i nogen grad er tilfredse, og 18,6 % er i mindre grad tilfredse. De resterende 32,6 % af respondenternes svar på spørgsmålet fordeler sig ligeligt på "slet ikke" og "ved ikke/ikke relevant".

### **1.2.2 Om medarbejderne**

Figur 2.1 viser, at langt de fleste, 93 %, mener, at de enten i meget høj grad eller i nogen grad kan komme i kontakt med medarbejderne ved behov. De resterende 7 % svarer "i mindre grad". Altså oplever ingen respondenter, at de slet ikke kan komme i kontakt med medarbejderne.

Størstedelen af respondenterne oplever, at medarbejderne er engagerede i deres arbejde. Figur 2.13 viser, at 41,9 % svarer "i meget høj grad", og den næststørste andel på 32,6 % svarer "i nogen grad". Ligeledes synes størstedelen af respondenterne, at medarbejderne er omsorgsfulde og nærværende i deres kontakt med de pårørende. 41,9 % svarer "i meget høj grad", og 34,9 % svarer "i nogen grad".

Dog er spredningen i svarene større, når respondenterne svarer på, om medarbejderne besidder de rette kompetencer. Figur 2.12 viser, at 25,6 % svarer, at de i nogen grad oplever det rette kompetenceniveau blandt medarbejderne, og 46,6 % af respondenterne fordeler sig ligeligt på "i meget høj grad" og "i mindre grad". 14 % oplever, at medarbejderne slet ikke besidder de rette kompetencer, og de resterende 14 % svarer "ved ikke/ikke relevant".

Figur 2.15 viser differentierede oplevelser af, hvorvidt medarbejderne har den nødvendige tid til de pårørende. Størstedelen på 27,9 % synes, at der i meget høj grad er sat den nødvendige tid af til deres pårørende, mens 20,9 % mener, at der i nogen grad er tid nok. Der er både 18,6 % af respondenterne, der svarer "i mindre grad" og "ved ikke/ikke relevant", og de resterende 14 % svarer "slet ikke".

### **1.2.3 Om ledelsen**

Af figur 2.17 og 2.18 fremgår en generel utilfredshed med og uvished om ledelsens rolle. Figur 2.17 viser, at 30,2 % af respondenterne slet ikke oplever, at ledelsen er nærværende og synlig i hverdagen. 27,9 % af respondenterne har svaret "ved ikke/ikke relevant". Kun 4,7 % oplever, at ledelsen i meget høj grad er nærværende og synlig. De resterende 37,2 % fordeler sig ligeligt på "i nogen grad" og "i mindre grad".

Figur 2.18 viser, at 41,9 % af respondenterne ikke ved eller finder det relevant, hvorvidt ledelsen har fokus på brugeres og medarbejderes trivsel. Den næststørste andel af besvarelser udgøres af respondenter, der har svaret "slet ikke". Denne andel udgør 16,3 % af respondenterne.

### **1.2.4 Afsluttende spørgsmål**

I denne sektion af spørgeskemaet har respondenterne bedømt deres samlede indtryk af Bygden og Gården vha. af en skala, der går fra 1 (uacceptabel) til 5 (enestående) stjerner.



Figur 3.1 viser fordelingen af respondenternes svar på spørgsmålet: Hvad er dit samlede indtryk af din pårørendes ophold på Bygden/Gården. Majoriteten, 34,9 %, giver 3 stjerner. Derudover giver 25,6 % og 20,9 % hhv. 4 og 5 stjerner.

Figur 3.2 viser fordelingen af respondenternes svar på spørgsmålet: Hvad er dit samlede indtryk af tilbuddets kontakt med dig? Majoriteten, 25,6 %, giver 5 stjerner. Dog ses en blandet fordeling, og den næststørste andel på 18,6 % giver tilbuddet 1 stjerne.

67,4 % af respondenterne meldte sig til at deltage i de uddybende interviews.

### 1.2.5 Delkonklusion

Forældrene/respondenterne udtrykker overordnet tilfredshed med Bifrost. De har følt sig taget godt imod, flertallet oplever god dialog – og her tilkendegiver en stor del, at de nemt kan komme i kontakt med medarbejderne på stedet, ligesom de oplever, at medarbejderne er engagerede i deres arbejde.

Oplevelserne bliver mere spredt på spørgsmålene, der omhandler den fornødne tid og de rette kompetencer hos medarbejderne. Respondenterne oplever generelt ikke, at ledelsen er synlig og nærværende. Og mere end 40 % tilkendegiver, at de ikke ved eller ikke finder det relevant, om ledelsen har fokus på beboernes og medarbejdernes trivsel. Disse svar fik vi mulighed for at få uddybet hos de 67,4 % af respondenterne, der tilkendegav, at vi gerne måtte kontakte dem for et uddybende interview.

### 1.3 Kvalitativ undersøgelse

Alle de forældre/pårørende, der tilkendegav, at vi gerne måtte kontakte dem med henblik på et uddybende interview, blev ringet op. Det var i alt 29. De 29 fordelte sig på 9 respondenter, der har været tilknyttet Bifrost i lang tid, her 9 år eller mere, 8 respondenter, der har været tilknyttet Bifrost i mellemlang tid, her 3-8 år, og 8 respondenter, der har været tilknyttet Bifrost i kort tid, her i 0-2 år. Ved fire interviews blev længden på samarbejdet ikke oplyst. Af de 29 interviewede, var 25 af respondenternes pårørende stadig tilknyttet Bifrost.

Til telefoninterviewene benyttede vi en semi-struktureret interviewguide, der dels havde til formål at få uddybet svarene i spørgeskemaundersøgelsen, dels skulle give de pårørende mulighed for selv at fortælle om deres oplevelser.

Bilag 2 er en anonymiseret sammenfatning af de uddybende interviews med respondenterne fra den kvantitative tilfredshedsmåling. Sammenfatningen af de uddybende interviews i bilag 2 er inddelt i 6 kolonner: 1) Samarbejdets længde og hvorvidt samarbejdet er fortsat, 2) Overvejende tilfredshed, 3) Samarbejde med personale/kontaktperson (KP), 4) Overvejende tilfredshed med ledelsen, 5) Hvad stikker specielt ud i interviewet? 6) Eksempler/citat.

#### 1.3.1 Overordnet tilfredshed

Kolonne 2 og 4 indledes med en samlet vurdering af respondentens tilfredshed. Det er her meget iøjnefaldende, at 20 ud af 29 respondenter fremhæver betydelige problemer med Bifrost, der flere steder beskrives som værende af så alarmerende karakter, at de

er urolige for deres pårørendes fysiske og mentale trivsel og udvikling, samt at aflastningstilbuddet i praksis ikke længere aflaster familien.

Det er yderligere relevant at lægge vægt på, at 2/3 af disse 20 respondenter italesætter en stor ændring i kvaliteten af plejen, mængden og kvaliteten af information, samarbejdet med personale og trygheden i at sende sin pårørende til Bifrost over de sidste par år. Der er blandt disse respondenter både personer, der har været tilknyttet Bifrost længe, men også nyere samarbejder. Denne ændring har været så gennemgribende, at 4 respondenter har valgt at opsige samarbejdet, alle efter mere end 10 år, netop af denne grund (læs her interview 2, 9 og 17). Flere respondenter har yderligere tilkendegivet, at de ville flytte deres pårørende, hvis ikke det var fordi, at deres pårørende snart skulle flytte under alle omstændigheder (se bl.a. interview 1). Flere bemærker, at deres pårørende har udfordringer, der gør, at en flytning/et skifte bestemt ikke er noget, man bare gør.

Det er samtidig vigtigt at påpege, at ud af de 9 respondenter, der samlet set er overvejende positive, udtrykker 7 respondenter en meget høj grad af tilfredshed (læs her interview 5, 8, 11, 15, 21, 27 og 28). Der i denne gruppe af respondenter en ligelig fordeling af lange, mellemlange og korte samarbejder med Bifrost. Flere af disse respondenter udtrykker stor tilfredshed med både den nærmeste og øverste ledelse, hvilket står i skarp kontrast til hovedparten af de øvrige respondenter, der er udpræget negative overfor især den øverste ledelse.

Respondenter fra både den overvejende negative og overvejende positive gruppe fremhæver gennemgående tilfredshed med specielt de "gamle" medarbejdere, de faste kontaktpersoner og de fleste medarbejders engagement og nærvær. Problematikken omkring medarbejderne fremhæves at være ift. deres faglige grundlag og kompetencer.

Det kan naturligvis undre, at forældrene/værgerne i den kvantitative undersøgelse fremstod samlet set overvejende tilfredse med Bifrost, og vi kan, grundet sikring af anonymitet, ikke krydstjekke, om det er en stor del af de mest negative forældre/værger, der har tilkendegivet, at de gerne ville deltage i et uddybende interview. Vi har dog i interviewene spurgt ind til respondenternes samlede vurdering, uden at respondenterne behøvede at angive præcis, hvad de havde svaret i spørgeskemaundersøgelsen. Og i denne dialog svarede flere, at de ikke havde været helt så kritiske, da de udfyldte spørgeskemaet. De fandt det vanskeligt at score den samlede tilfredshed, dels fordi de i perioder har været rigtig glade for Bifrost, dels fordi der er medarbejdere, de er rigtig glade for, og dels fordi de havde svært ved at se, hvad alternativet til Bifrost skal være. Flere forklarede, at de havde brug for det, Bifrost tilbød deres pårørende, og hvordan skulle man som forældre kunne se sig selv i øjnene, hvis man sender sin pårørende afsted til noget, man vurderer virkelig dårligt.

### **1.3.2 Udviklingen på Bifrost**

Over halvdelen af respondenterne italesætter som sagt en negativ udvikling på Bifrost. Her fremhæves især mængden af information og personalets kompetencer.

### **1.3.3 Ledelsesskift**

Flere peger på, at ændringen i informationsgrad og personalets kompetencer er sket inden for de sidste 2-3 år, og mange gentager, at en stor del af forklaringen skal findes i forskellige ledelsesskift (se bl.a. interview 2 – citat 1 og kolonne 5 samt interview 20 – citat 2). Den øverste ledelse beskrives som værende svær at have med at gøre, og som værende meget fjern. Flere forældre fortæller, hvordan de, bl.a. efter dødsfaldet i 2019, forsøgte at luften deres bekymringer, men i stedet blev mødt af irritation, argumenter imod deres bekymringer, nedlædighed og ligegyldighed (se bl.a. interview 2 – citat 2 og interview 20 – kolonne 4). Disse fund synes at afspejle den meget lave andel af respondenter i den kvantitative undersøgelse, der oplever, at ledelsen er nærværende og synlig, samt den store andel, der i mindre grad eller slet ikke mener, at tilbuddet er lydhøre overfor ris og ros.

Flere respondenter giver udtryk for, at de tidligere ikke har gået meget op i, hvorledes den øverste ledelse fungerer, fordi de ikke tidligere havde grund til at være bekymrede. Den fokus på ledelsen, som interviewene afspejler, vurderes at være en konsekvens af forandringen i samarbejdets kvalitet samt en oplevet forskel på, hvor synlig og lydhør ledelsen er blevet, bl.a. i forlængelse af tragisk hændelse og mediestorm.

### **1.3.4 Medarbejderne**

De pårørende på særligt Gården har en oplevelse af, at der i forlængelse af ansættelse af ny afdelingsleder blev afskediget flere gode medarbejdere, andre sygemeldte sig eller sagde selv op. Respondenterne beskriver, hvordan Bifrost blev en banegård af mennesker, som både respondenter og deres pårørende skulle forholde sig til. En stor del af specielt det nye personale, beskrives som meget unge, uerfarne, uuddannede. Mange af respondenter lægger vægt på, at de ikke mener, at den faldende kvalitet er medarbejderes skyld. Mange medarbejdere, og specielt de pårørendes faste kontaktpersoner beskrives som dygtige og imødekommende, selv i de situationer hvor respondenter har valgt at afslutte samarbejdet (se bl.a. interview 3 – citat 2). Denne tendens afspejler den kvantitative undersøgelse, hvor en meget stor andel af respondenterne svarer, at medarbejderne er engagerende i deres arbejde og er omsorgsfulde og nærværende ift. de pårørende på Bifrost.

### **1.3.5 Uddybning af årsager til utilfredshed**

Forklaringen på den betydelige negative oplevelse af plejen på Bifrost kan ifølge flere respondenter sammenfattes til at skyldes *“... at ledelsen har en anden tilgang til, hvad der er fagligt forsvarligt”* (se interview 2 – kolonne 5), og yderligere har en anden holdning til, hvilken information forældrene/værgerne har brug for.

Den manglende faglige forsvarlighed er specielt fremtrædende ift. brugen af mange nye medarbejdere/vikarer, der enten ikke har de rette kompetencer til at tage sig af beboerne/gæsterne, eller ikke bliver sat ordentligt ind i de problemstillinger, de står overfor. Den manglende instruktion og udskiftning betyder, at flere forældre/værger er utrygge og fremhæver eksempler på farlige situationer, mistrivsel og tab af vigtig viden (se bl.a. interview 1 – citat 1, interview 3 – citat 3, interview 12 – citat 1, interview 16 – citat 1 og interview 29 citat 1).

En stor andel af respondenterne, og her også de respondenter, der ellers kan konkluderes at være overvejende eller meget tilfredse med Bifrost, fremhæver problematikker omkring graden af information og kontakten med Bifrost. Der lægges her vægt på 5 problematikker:

1. Generel information om, hvad den pårørende mangler (bleer, rene sokker, lom-mepenge mm.) (se interview 1 – kolonne 2 og interview 26 – citat 1).
2. Information om, hvad den pårørende skal lave/har lavet ved fx weekendophold. Flere forældre/værger fremhæver, at de får meget svært ved at snakke med deres pårørende, når de ikke har den viden (læs interview 3, 4, 6, 10, 14, 17, 18, 22 og 23).
3. Information om medarbejderne: Hvem er blevet ansat? Hvem stopper? Er der kommet nye ledere? Hvem tager imod den pårørende ved aflevering/skal være sammen med dem? Specielt manglen på faste personer ved aflevering eller bare information om, hvem de pårørende kan forvente er der, italesættes som problematisk. Flere fortæller, at deres pårørende af denne grund bliver stressede og kede af det, inden de skal til Bifrost, og at forældrene/værgerne ikke kan gøre noget ved dette, da de ikke kan klæde de pårørende ordentligt på (læs interview 5, 6, 9, 10, 13 og 26).
4. Information om dødsfaldet – flere forældre måtte læse om det i avisen, og da yderligere information blev efterspurgt fra ledelsen, oplevede flere at blive af-færdiget som "hysteriske forældre" (læs bl.a. interview 2, 7, 12 og 13).
5. Information om "uheldige" situationer de pårørende på Bifrost har været ude for. Flere forældre/værger har oplevelsen af manglende gennemsigtighed, manglende ærlighed og at tingene bliver fejlet ind under gulvtæppet. Yderligere her flere oplevelsen af *"...at medarbejderne bliver pålagt fra ledelsen at sige noget til os forældre, som ikke passer (interview 9 – citat 1)"* eller at *"... personalet blev bedt af afdelingslederen om ikke at kontakte (dem) (interview 17 – citat 2)"*. Der påtales yderligere manglende indberetninger om stikpiller og om situationer, hvor den pårørende er kommet til skade, dagbogsnotater der ikke stemmer overens med, hvad den pårørende fortæller, og medarbejdere der mod-sagde de ting, den pårørende selv kunne fortælle, samt tilfælde hvor en beboer fik serveret mad, de ikke skal have, på trods af at dette var blevet frabedt, og medarbejdere der efterfølgende nægtede, at dette var sket, til trods for hvad forælderen kan læse sig til (læs interview 1, 3, 9, 10, 12, 13, 17 og 23).

### 1.3.6 Delkonklusion

Forældrenes/respondenternes overordnede tilfredshed blev nuanceret af de kvalitative interviews, hvor 2/3 af dem, vi talte med, udtrykker bekymring og utilfredshed. Dog talte vi også med 1/3 tilfredse forældre.

Utilfredsheden skyldes især en oplevelse af en negativ udvikling med hyppige personaleskift og deraf utryghed om medarbejdernes kompetenceniveau; dårligere information om alt fra hændelser på stedet, ændringer i procedurer, personaleskift og aktiviteter for beboere/gæster; sværere adgang til ledelsen – og en oplevelse af at blive fejlet af, hvis man kommer igennem; manglende gennemsigtighed og en fornemmelse af ikke at få ting ærligt at vide.

Samtidig fremhæves de faste medarbejdere/kontaktpersoner som gode og nogle, forældrene/værgerne stoler på og oplever et godt samarbejde med.

#### **1.4 anbefalinger ift. bedring af forældretilfredshed**

På spørgsmålet: Har Bygden og Gården en forældregruppe, der oplever tilfredshed med kvaliteten, herunder også den pædagogiske kvalitet og forældrenes inddragelse, er svaret, at flertallet af forældrene gerne vil se en forbedring. På den baggrund anbefales fire indsatsler ift. forældrene/de pårørende. Disse omhandler information og samarbejde med forældre. Anbefalinger vedr. medarbejdernes kompetencer følger i Del 2.

##### **Bedre generel/overordnet information**

Den væsentligste kommunikation for forældrene er den, vi kommer ind på i punkt 2. Men Bifrosts øverste leder anbefales at sikre, at der en gang imellem udsendes nyhedsbreve om de ting, der vedrører hele institutionen, at der eventuelt udsendes mails på afdelingsniveau, så forældrene er opdaterede omkring den aktuelle personalesituation, ligesom hjemmesiden bør være opdateret, herunder med billeder og korrekt uddannelsesbaggrund.

##### **Mere nærværende løbende dialog**

Denne dialog bør primært varetages, som nu, af det personale, der er tilknyttet beboeren. Meget information kan gives via Bosted, men flere forældre udtrykker ønske om at vide, hvem de sms'er med, når de skriver med spørgsmål eller information om deres pårørende. Ligeledes giver forældrene udtryk for, at de gerne en gang imellem vil ringes op af afdelingslederen. Det kan fx være en gang i kvartalet.

##### **Revitalisering af forældresamarbejdet**

Flere af de interviewede forældre er ikke klar over, om der er et forældreråd, (det fremgår heller ikke af hjemmesiden). Et tæt samarbejde med de forældre, der har mulighed for at bidrage aktivt til stedet – og være et talerør til andre forældre – kan kun være en fordel.

##### **Genoptage arrangementer**

Nogle ting har naturligvis været begrænset som konsekvens af Covid-restriktioner. Så meget desto vigtigere er det nu at få lagt en plan for, hvilke aktiviteter med forældrene der kan genoptages og hvornår.

## DEL 2: DET PÆDAGOGISKE FUNDAMENT

I del 2 følger konsulenternes vurdering af det faglige miljø på Bifrost. Bilag 3 er en skematisk bearbejdning af interview og samtaler i forbindelse med observationer.

Som baggrund for konsulenternes vurderinger er observationer gennemført i perioden 17. maj 2021 til 6. juni 2021 samt samtaler med personalet. Personalet er blevet observeret i alle vagtlag sammen med børnene.

Desuden har konsulenterne interviewet personalet gruppevis (ca. 6-8 personer ad gangen) om deres opfattelse af det faglige niveau og arbejdsmiljøet på stedet.

### 2.1 Udsagn af interview og samtaler i forbindelse med observationer

Alle medarbejdere angiver, at de er glade for at arbejde med børnene, at det er det, der giver mening, når de går på arbejde.

#### 2.1.1 Ledelsesudfordringer

Udfordringerne ligger i utryghed omkring ledelsen, manglende pædagogisk viden og manglende neurofaglighed. Der er en oplevelse af for få fastansatte og et stort flow af vikarer. Under interviewene fyldte frustrationer omkring ledelse og arbejdsmiljø meget i dialogen.

Flertallet af medarbejderne tilkendegiver, at afdelingslederen på Gården har en ledelsesstil, der opleves kontrollerede. Det resulterer ifølge medarbejderne i en kultur, hvor personalet ikke trives, når de går på arbejde, og hvor flere oplever, at deres personlige grænser overskrides. Personalet angiver, at de savner en mere menneskelig forståelse, herunder omsorg og empati fra ledelsen. Det tilkendegives af flere, at de oplever, at ledelsesstilen medfører splittelse i personalegruppen, og at afdelingsleder har alliancer med enkelte medarbejdere. Andre føler sig udstillet, ignoreret og oplever at blive skældt ud, hvilket er udslagsgivende for det psykiske arbejdsmiljø (se bilag 3 pkt. 8). Desuden beskrives det, at afdelingslederen har omformuleret referater fra personalemøder og har indkaldt til individuelle samtaler på baggrund af anonymiserede klager. Ligeledes tilkendegiver medarbejderne, at der ikke afholdes obligatoriske medarbejderudviklingssamtaler (MUS) mm.

Fra begge afdelinger tilkendegives det, at centerlederen ligeledes har en kontrollerende ledelsesstil, hvor der fx ikke lyttes, når medarbejderne kommer med forslag til ændringer. Personalet føler sig overvåget af ledelsen, bl.a. når ledelsen kommer på "uansøgt besøg" på alle tider af døgnet. Udfordringen ved disse "besøg" er, at det opleves som kontrol og ikke ledelsesmæssig interesse for eller deltagelse i opgaveløsningen. Hovedparten af personalet giver udtryk for, at de har mistillid til ledelsen (bilag 3 pkt. 8).

Flere fortæller, at de i forbindelse med møder praktiserer at give en "trivselsscore", der skal bruges til at tage en pejling på arbejdspladsens sociale kapital. Og når medarbejderne bliver spurgt, hvor de ligger på en given skala, vælger de at give en højere score, end de egentlig mener, fordi de vil undgå at komme til samtale hos leder. Flere

tilkendegiver, at de føler sig mentalt belastet af mobning fra leder og kollegaer. Endelig har flere en oplevelse af, at ledelsen har pålagt dem ikke drøfte utilsigtede hændelser.

Som konsekvens af ovenstående tilkendegiver flere, at de er bange for at lave fejl, da de savner en forståelse for dette fra ledelsen (bilag 3 pkt. 12). Der er medarbejdere, der fortæller, at de, fordi de har stillet kritiske spørgsmål, har fået det svar fra lederen, at det står dem frit for at finde sig et andet job.

Endelig bemærkes det, at der ikke praktiseres debriefing efter hændelser.

### **2.1.2 Manglende faglighed**

Bostedet skriver på sin hjemmeside, at *“Den neuropædagogiske tilgang er en del af det pædagogiske fundament i Bifrost”*, og i mødelokaler m.m. er der plancher, der i punktform angiver tilgangen. Observationen er dog, at der kun er få medarbejdere, der har reel neuropædagogisk viden. Metodebeskrivelsen er ikke opdateret, og der mangler i nogen grad meningsgivende mål for børnene. På baggrund af dette og det faktum, at fast personale, herunder pædagoger, primært arbejder alene sammen med vikarer, er vilkårene for faglig sparring og udvikling kollegaer imellem ringe.

Vikarer mangler det nødvendige kendskab til det enkelte barn og dermed nogle vigtige forudsætninger for at udføre det pædagogiske arbejde. Oplevelsen blandt flere medarbejdere er derfor, at nogle børn taber funktioner.

Der er eksempler på magtanvendelse (se bilag 3 pkt. 10) og konsekvenspædagogik. Udsagn som følgende er bekymrende og et tydeligt tegn på manglende faglighed: *“Bygden er præget af udskiftning af personale og brug af magtanvendelser”*. *“Magtanvendelser er nødvendige pga. vanskelige børn.”* Nogle medarbejdere fortæller, at magtanvendelse ikke altid indberettes, og foretages der en indberetning, er der ikke respons fra ledelsen. Det forskellige vidensfundament hos medarbejderne og den manglende forståelse af barnets behov indebærer, at der kan opstå uenighed i personalegruppen.

Personalet ønsker mere uddannelse med henblik på at blive opgraderet pædagogfagligt. De oplever, at det nuværende pædagogfaglige niveau har konsekvenser ift. indsatsen overfor børnene (bilag 3 pkt. 4). Det vurderes, at der er et sparsomt vidensgrundlag ift. hvert enkelt barns kognitive funktionsniveau, bl.a. fordi de sundhedsfaglige faktorer i nogle tilfælde vægtes højere. Vurderingen er, at et generelt højere pædagogisk fagligt niveau ville reducere de stridigheder i personalegruppen, der i nogen grad præger samarbejdet nu. Ligeledes ville et højere niveau betyde en øget opmærksomhed på barnets behov og dermed reducere risikoen for magtanvendelse.

Det gives eksempler fra medarbejdere, der har oplevet, at de er blevet upopulære hos kollegaer, fordi de har italesat, at en strategi ift. et barn ikke følges. Dette medfører, at der nu er ting, der ikke siges og derfor frustrationer, der *“tages med hjem”* (bilag 3 pkt. 11 og 12.).

### **2.1.3 Vagtplaner, ansvar og mødekultur**

Vagtplanerne er et meget stort issue, idet fortællingen er, at de stort set aldrig hænger sammen pga. sygdom eller vikarer, der rejser/udebliver, derfor ved medarbejderne ikke, hvad de møder ind til (bilag 3 pkt. 7 og 12). Medarbejderne oplever, at der ikke

tages hensyn til særlige ønsker, mærkedage, ferier m.m. Personalet fortæller, at de ved ansættelse bliver lovet et vist timeantal, men dette holder ikke i praksis. Ovenstående har indflydelse på arbejdsmiljøet og dermed også på den pædagogiske indsats.

Medarbejderne oplever, at ansvaret for den daglige drift på nogle områder er lagt ud til dem. Det er fx kollegaer, der skal finde afløsere, når vagtplanen ikke hænger sammen. De skal bl.a. ringe rundt, også om natten til sovende kollegaer, hvilket er belastende og giver dårlig samvittighed. Nogle arbejder betydeligt mere end 37 timer ugentligt, hvilket må anses som værende et problem ift. kvaliteten af det pædagogiske arbejde, da energiniveau og koncentration i sagens natur falder. Det faste personale påtager sig et stort ansvar for oplæring af vikarer og nyansatte, hvilket ligeledes er belastende.

Flere beskriver en uformel ledelse, hvor det især er pædagogerne, der føler sig ansvarlige. Personale, ansat gennem mange år, har en særlig ejerskabsfølelse ift., hvad der er den "rigtige" tilgang.

Få faglige møder for udvalgt personale og en uhensigtsmæssig mødekultur betyder, at flere fortæller, at de ikke altid tør ytre sig. Nattevagterne efterspørger faglige møder, som de har haft meget få af de seneste år. (bilag 3 pkt. 5).

Personalet fortæller, at de har mange konstruktive forslag til bedring af arbejdspladsen (bilag 3 pkt. 13), men de oplever sig ikke hørt.

#### **2.1.4 Delkonklusion**

Generelt er udmeldingen fra medarbejdergruppen, at arbejdet med børnene vægtes, og at dette har høj prioritet og giver mening, hvilket er årsagen til, at personalet går på arbejde.

Undersøgelsen på Bifrost viser samtidig, at det pædagogfaglige niveau er lavt. Der er ganske få pædagoger ansat - heraf er flere nyuddannede. Undervejs i forløbet har flere pædagoger sagt op, hvilket de i samtaler med konsulenterne har begrundet med, at de ikke længere kan fungere under den nuværende ledelsesstruktur. Ligesom der i deres optik er et belastet arbejdsmiljø, der er under pres pga. manglende respekt for den enkelte medarbejder, som savner anerkendelse, men primært oplever at få kritik. Dette skaber frustrationer, øget sygefravær, opsigelser og et stort flow af vikarer, hvilket er en opmærksomhed ift. børnene på Bifrost, der som udgangspunkt har behov for faglighed, ro, struktur og forudsigelighed.

Når hovedparten af personalet på et socialpædagogisk botilbud som Bifrost er ufaglærte – eller i hvert fald ikke har en pædagogisk uddannelse – er konsekvensen, at pædagogen ofte kommer til at stå alene med sin faglige professionalisme og udviklingen af den. Det italesættes af flere, at ledelsens manglende forståelse af, hvorfor pædagogen handler, som hun/han gør, har konsekvenser for arbejdsmiljøet, hvilket medfører, at faguddannet personale søger andet job.

Hvis man tager afsæt i Vejle Kommunes og Bifrosts personalepolitiske værdier, jævnfør institutionens hjemmeside, står udsagn som: *"Sig det, giv anerkendelse, brug de frie rammer og spil hinanden gode"*. Det er ikke oplevelsen, at dette praktiseres. Ej heller den



neuropædagogiske tilgang, på trods af at der på Bifrosts hjemmeside står, at det er det pædagogiske fundament.

Den manglende målrettede og faglige kvalitet i indsatsen kombineret med en situation, hvor det er muligt at få arbejde på stedet uden pædagogfaglige forudsætninger og herefter tage sig af børn med omfattende behov, er bekymrende og indikerer, at der er behov for en genopretning.

## 2.2 Observationer og samtale med personale i forlængelse heraf

Der beskrives og opleves ved observationer et gennemgående flow af vikarer samt udfordringer med at få vagtplanen til at hænge sammen, hvilket i perioder fylder for meget for især det pædagogiske personale, som føler sig forpligtet til at finde afløsere, og derfor bruger en del af deres tid på enten at tale om det, eller ringe rundt til kollegaer for at rekruttere hjælp.

At hovedparten af personalet er vikarer og ufaglærte, er bekymrende for den målrettede pædagogiske indsats og for børnenes vilkår. Samtalerne med medarbejderne indikerer, at det er yderst sjældent, at pædagoger arbejder sammen (i hver gruppe er der kun én pædagog på arbejde ad gangen), hvilket resulterer i fravær af faglig sparring og faglig udvikling.

Til hvert barn hører en mappe indeholdende metodebeskrivelser og dagsplan, man kan orientere sig i, men på Bygden ses, at disse ikke er opdaterede og derfor ikke mulige at følge.

Det opleves, at enkelte af de erfarne pædagoger forbeholder sig retten til at definere udsagn i dagsplaner og metodebeskrivelser, selv i situationer hvor den faglige konsulent påpeger, at det er problematisk, at noget i et barns dagsrutine er beskrevet, så det kan misforstås, reflekteres der ikke over denne pointe.

Der er divergerende indsatser afhængig af, om det drejer sig om Gården eller Bygden. På Gården observeres en langt mere struktureret tilgang og gode relationer til det enkelte barn, hvilket vurderes må tillægges personalet på stedet, idet medarbejderne angiver, at kulturen og arbejdsmiljøet er betændt. Personalet tilkendegiver, at de værdsætter, at ledelsen ikke som udgangspunkt er til stede i weekenderne, og dermed har de ikke *"øjne, der leder efter fejl"*. Ud fra diverse observationer ses stor ansvarlighed hos personalet, der tydeligvis vil børnene det bedste. Konsulenterne vurderer, at en fordel her er, at flere uddannede pædagoger med andet fast arbejde er vikarer i weekenderne.

Afdelingslederen beskrives af flere medarbejdere som kontrollerende og overvågende. Det bemærkes desuden, at afdelingslederen har en sundhedsfaglig baggrund, men alligevel har en holdning til personalets pædagogfaglige tilgang til børnene. Det observeres, at det i situationer skaber uro og utryghed hos barnet, idet strukturen brydes. Med målgruppen på Bifrost kan forstyrrelser af denne art have negative konsekvenser for barnet, der har behov for en struktureret og kontinuerlig tilgang.

På Bygden opleves miljøet noget anderledes. Der ses mere uro, hvilket bl.a. kan skyldes færre pædagogisk uddannede medarbejdere og ikke-fungerende vagtplaner. Det ses, at dette fylder meget for personalet og indebærer periodevis mangel på fokus på

børnenes behov. Under observation ses, at det primært er vikarer og de ufaglærte, der har relationen til det enkelte barn. Fra pædagogernes side opleves samtidig mangel på respekt for vikarens dispositioner, og en enkelt bliver korrekset i enerum. Desuden observeres tilfælde af "hård og kontant" udmelding til børnene.

Det er alarmerende, at andelen af uddannede socialpædagoger er lav, idet børnene ikke bliver mødt med fagligt kompetent personale. Dette giver interne konflikter i personalegruppen, idet det for ufaglærte kan være uforståeligt, hvorfor pædagogen synes, at et barn eksempelvis skal have sansestimuli, hvis dette indebærer, at "barnet ikke spiser pænt". Det enkelte barn har brug for at blive set og mødt af personale, der handler fagligt og ikke intuitivt på deres behov. Faren er, at man ikke har øje for udvikling og kompensation, hvilket indebærer større risiko for en udadreagerende adfærd, medførende unødige konflikter og magtanvendelse. I forbindelse med interview oplyses, at der ofte anvendes magt på Bygden, modsat Gården, hvor dette er yderst sjældent.

Det vurderes, at der på Bygden og Gården ikke er grundlag for et solidt og udviklingsorienteret fagligt miljø, idet andelen af uddannede pædagoger og en stærk faglig funderet ledelse spiller en vigtig rolle for kvaliteten af indsatsen.

Under observationen ses, at ufaglærte hurtigt får status som "de erfarne", hvilket skyldes det store flow af vikarer. Det oplyses, at det sker, at vikarer kun arbejder én dag, hvorefter de udebliver, og det er helt almindeligt, at mange medarbejdere kun er på Bifrost ganske kort tid.

### 2.2.1 Delkonklusion

Neurofagligheden er nærmest fraværende på Bifrost. Vurderingen er, at hovedparten af de medarbejdere, der har gennemgået den Neuropædagogiske opkvalificering, i praksis har opgivet at arbejde målrettet neurofagligt på Bifrost. For nogle har det betydet, at de har opsagt deres stillinger. Der refterer derfor kun ganske få med neuropædagogiske kompetencer, hvilket indebærer, at det aktuelt ikke er muligt at arbejde neurofagligt på Bifrost. Hovedparten af medarbejderne er ufaglærte og løse vikarer, hvilket kan bekymre i forhold til indsatsen overfor børnene, der alle har specifikke behov.

Medarbejdergruppen beskriver, med få undtagelser, store problemer med ledelsen, primært centerleder og afdelingsleder på Gården. En ledelse, der ikke opleves lyttende og anerkendende i forhold til demokratiske og inddragende processer, herunder medarbejdernes forslag til den pædagogiske indsats. Der gives ikke feedback på henvendelser, magtanvendelsesindberetninger m.m.

For afdelingsleders vedkommende vurderes det, at afdelingslederen mangler forståelse for vigtigheden af, at medarbejderne leder deres egen arbejdsproces, hvilket vil sige planlægger og gennemfører den daglige pædagogiske proces med børnene. Det er en forudsætning for det pædagogiske arbejde, at medarbejderne selv foretager en analyse og vurdering af, hvad der foregår, og på den baggrund træffer selvstændige beslutninger med afsæt i det enkelte barns udviklingsbehov. Oplevelsen er, at afdelingsleder på Gården angivelig grundet manglende faglig/pædagogisk viden får forhindret eller forstyrret medarbejdernes pædagogiske indsatser, hvilket kan være

frustrerende for det enkelte barn, der, som udgangspunkt, er struktur- og relationsafhængig. Medarbejdernes faglige intentioner tilsidesættes, såfremt afdelingsleder har et andet "her og nu"-perspektiv.

Det er væsentligt at pointere, at alle medarbejdere under interviewene har understreget, at de holder meget af arbejdet med børnene, at de vil yde deres bedste, men at dette aktuelt vanskeliggøres på grund af stor personaleudskiftning, et flow af vikarer og en ledelse, der ikke opleves anerkendende og ikke lytter til personalets forslag.

### **2.3 anbefalinger ift. bedring af det pædagogiske fundament**

På spørgsmålet: Har medarbejdere og ledere på Bygden og Gården de nødvendige kompetencer til at løfte opgaverne, er det korte svar, at det er ikke vurderingen. På den baggrund anbefales tre indsætter ift. at løfte kvaliteten i opgaveløsningen. Derudover er anbefalinger vedr. ledelse, samarbejde, organisering, rekruttering og kommunikation samlet på tværs af Del 2 og 3 som afslutning på Del 3.

#### **Tvær- og fællesfagligt fundament**

Det anbefales, at neuropædagogisk viden og uddannelse til alle faste medarbejdere sikres. (Neuropædagogik er en tværfaglig referenceramme, derfor ikke kun målrettet pædagoger). Et forslag kunne være afholdelse af modulopbygget neuropædagogisk grunduddannelse i hold á fx 20 personer – 3 moduler á 2 dage, så alle medarbejdere relativt hurtigt får neurofaglig indsigt, viden og på baggrund heraf kan udvikle på barnets kompetencer. Arbejdet med Bifrosts målgruppe kræver en bred teoretisk og metodisk indsigt i forhold til det enkelte barns kognitive udfordringer og behov. Aktuelt vurderes det ikke reelt muligt at arbejde neuropædagogisk, idet det er ganske få medarbejdere, der har den neuropædagogiske indsigt, og det er derfor ikke muligt for personalet at implementere konkrete neurofaglige strategier, bl.a. fordi faguddannet personale eller personale med den neurofaglige viden sjældent arbejder sammen.

#### **Fælles formulerede indsætter**

Tydeliggørelse af, hvilke neurofaglige indsætter der fremadrettet anvendes i forhold til det enkelte barn, samt løbende evalueringer og justeringer af indsætterne. Der bør være fælles formulerede pædagogiske mål og værdier, der tager hensyn til børnenes forskellige udviklingsbehov.

#### **Minimering af magtanvendelse**

Øget fokus på at minimere magtanvendelse, alternativt anvende neurofaglige strategier. Det vurderes, at den manglende faglige indsigt resulterer i brug af magt.

### DEL 3: KULTURANALYSE

Der er gennemført i alt 8 fokusgruppintervjuer (5 på Bygden, 3 på Gården) med mellem 5 og 9 medarbejdere, der alle var fastansatte. På Bygden var medarbejderne opdelt efter afdeling, derudover var der et "opsamlingshold". Det var primært medarbejdere, der arbejdede med børnene, men derudover deltog også de to vagtplanlæggere samt koordinator i fokusgrupperne. Efterfølgende viste det sig, at nattevagterne ikke var blevet inviteret, de blev derfor alle interviewet individuelt telefonisk. Der blev ligeledes afviklet individuelle telefoniske interviews med 6 tidligere afdelingsledere, der er stoppet indenfor de sidste 2 år. Endelig blev centerleder og de to afdelingsledere, der i maj/juni var på Gården og Bygden, interviewet individuelt på stedet.

Som ekstern konsulent og observatør har man en særlig rolle ift. at skabe tillid til, at de oplysninger, man får, bliver behandlet respektfuldt. At man ikke "sladrer"/er ledelsens forlængede arm. Ligeledes er det væsentligt at sikre under interviewene, at deltagerne er ligeværdige og kan være sammen i rummet – også selv om de er uenige. Det plejer at lykkes. Det var svært på Bifrost. Oplevelsen var, at der lige nu er så store frustrationer, at det er svært at huske, hvad der var godt. Tidsperspektiver er udviskede. Nogle fortællinger var meget stærke, men det var svært at finde ud af, hvem der selv havde været til stede – og hvem der havde hørt om episoderne. For nogle var frustrationerne blevet til resignation. Andre sagde kun noget, når de blev spurgt. Nogle var flove over, at Bifrost var blevet en arbejdsplads, hvor fx en konsulentundersøgelse var nødvendig. Pointen med denne indledning er, at vi både uddrager konklusioner af de svar, vi har fået på spørgsmål – og på de ting, der nogle gange bare blev sagt i løbet af samtalerne, deltagerne imellem.

Til de gennemførte interviews med hhv. nattevagter og tidligere afdelingsledere oplevede vi ikke disse forbehold. Særligt under de personlige og individuelle interviews med afdelingslederne var der behov for at tale om, hvorvidt vi citerede dem eller ej. Vi forsikrede, at vi ikke citerer. Men når vi refererer til noget, en leder har sagt, er det i sagens natur enten centerleder eller en af to afdelingsledere.

Opsamling på de mange interviews fremgår af Bilag 4, der er udarbejdet med henblik på "tilbagelæsningsmøder", hvor vi var tilbage på Bifrost for at gennemgå, hvad vi havde set og hørt med henblik på at kvalificere dette.

Opsamlingen er udarbejdet på baggrund af en relativt simpel prioriteringsmodel, der opdeler interviewpersonernes udsagn i 4 felter: Styrker er aspekter, der skal bibeholdes; Muligheder er udtrykte ønsker og dermed en vurdering af, at et fokus herpå kan blive til styrker; Svagheder og Udfordringer kan være svære at skille ad, men det er forsøgt ud fra et prioriteringsperspektiv, da udfordringer kalder på hurtig handling, og det er desuden vurderingen, at fokus på udfordringerne vil have stor positiv effekt. Svaghederne er observationspunkter, der kan blive udfordringer, men som kan vente en postgang længere.

De to opsamlinger er opdelt i hhv. ledelsens perspektiver og medarbejdernes perspektiver. De tidligere afdelingsledere har både ledelses- og medarbejderperspektiver og er derfor medtaget der, hvor det giver mest mening.

På tværs af alle interviews kan der identificeres fire temaer, der gennemgås i dette afsnit. Disse temaer kan desuden genkendes fra de interviews og observationer, der er gennemført af de socialfaglige konsulenter samt fra dele af tilfredshedsundersøgelsen. Temaerne er: Ledelse, samarbejde, organisering og rekruttering.

### **3.1 Ledelsen**

Ledelsen af Bygden og Gården spiller en stor rolle for medarbejdernes vurdering af trivsel og arbejdsmiljøet. Det, der særligt fylder, er mange ledelseskift, manglende tillid fra ledelsen og manglende inklusion/inddragelse.

#### **3.1.1 Ledelsesmæssige skift og fravær**

Stort set alle medarbejdere nævner den store ledelsesmæssige udskiftning som en stor udfordring. Nogle af de erfarne medarbejdere kan tælle sig frem til, at de i gennemsnit har skiftet leder en gang om året, i hvert fald de seneste år. De fortæller selv, at konsekvensen af dette er, at de forholder sig afventende til en ny leder, fordi de kommer til at tænke: Hvor længe har vi dig? På det tidspunkt, hvor medarbejderne er blevet interviewet, er der en relativt ny afdelingsleder på Bygden, som medarbejderne oplever gode takter hos.

Den ledelse, der særligt fylder hos de interviewede medarbejdere, er centerlederen og afdelingslederen på Gården, der også har funktionsledelse af sundhedsfaglig karakter på Bygden. Der var på interviewtidspunktet en ledig afdelingslederstilling, da en ny skulle starte 1. juni 2021. Denne afdelingsleder indgår derfor ikke i undersøgelsen.

Der er i langt overvejende grad kun ledelse til stede på Bygden og Gården i hverdagene. På et tilbud, der er åben 24:7 kan det være vanskeligt at være lederdækket på alle tidspunkter. Men nattevagterne fortæller, at der kan gå over et år, uden at de har et fællesmøde med en leder, og at de i øvrigt kun møder deres leder kortvarigt eksempelvis om morgenen, hvis leder møder ind, før de får fri. I weekenderne er der en såkaldt bagvagt, som kan kontaktes, hvis der er problemer. Det betyder, at de mere løst tilknyttede ansatte, der primært arbejder weekender, samt nogle af stedets vikarer, aldrig møder deres leder. Nogle udfordringer skal løses og sikres gennem supplerende kollegialt ansvar, men en grad af ledelsesmæssig tilstedeværelse om aftenen og i weekender bør overvejes.

#### **3.1.1.1 Ledelsens perspektiv**

Ledelsen er enige i, at den ledelsesmæssige udskiftning er u hensigtsmæssig for stabiliteten. De oplever, at rammevilkårene, fx at meget arbejde på Bifrost er i weekenderne, men samtidig er meget ledelsestid bundet op på møder med samarbejdspartnere m.m. i hverdagstimerne, er svære at ændre.

#### **3.1.2 Manglende tillid**

Mange medarbejdere udtrykker, at de oplever manglende tillid fra ledelsen i forhold til, om ledelsen har tiltro til, at medarbejderne gør deres arbejde godt nok. Der er også medarbejdere, der fortæller, at de har en fornemmelse af, at ledelsen ønsker, at de gamle medarbejdere skal ud. Der er medarbejdere, der føler sig talt ned til og ikke

oplever, at de eller deres arbejde bliver anerkendt. Et par medarbejdere giver eksempler, hvor en afdelingsleder i forbindelse med et introduktionsbesøg spørger, hvem der er på arbejde den dag. Og da medarbejderne fortæller, at det er de, siger afdelingslederen, at det var da ærgerligt, at det ikke var en anden. Der er en utryghed i forhold til, om man er stempet "forkert", og/eller om man er "inde i varmen". Kulturen beskrives som præget af fejlfinding og kritik frem for ros og anerkendelse.

En anden indikator på manglende tillid, der fylder, særligt på Bygden, er, at medarbejderne har fået forbud mod at gå i kiosken. Kiosken ligger 2 minutters gang fra Bygden og er flittigt blevet brugt af personalet, både når de manglede et eller andet selv – eller til at gå hen og købe slik eller andet med beboerne. Ligeledes er der givet forbud mod at "være på mobilen".

Det er paradoksalt, at medarbejderne på den ene side oplever for stort ansvar ift. at få dagligdagen – og weekenderne – til at hænge sammen (se både Del 2 og afsnit nedenfor om vagtplan), og på den anden side oplever, at ledelsen kontrollerer, om de er til stede på arbejdspladsen og gør deres arbejde godt nok. Gruppen af medarbejdere, der oplever manglende tillid, oplever ikke decideret manglende tillid til, at deres opgaver bliver løst. De føler sig usikre, fordi de har positioneret sig som kritiske og er nervøse for konsekvenserne, herunder bekymrede for at blive kaldt ind til samtaler, som de oplever som skæld ud. Ligeledes gives der eksempler på, at ledelsen pludselig kan dukke op på de tidspunkter (aften og weekend), hvor der ellers ikke er ledere til stede. Oplevelsen er, at det er kontrolbesøg – og ikke en ledelsesmæssig interesse for, hvordan det går eller et ledelsesmæssigt bidrag til opgaveløsningen.

Flere medarbejdere oplever, at lederne ikke lytter og møder dem, når de har svære oplevelser. Særligt hvis de reagerer følelsesmæssigt og formulerer sig mindre rationelt. Der fortæles om stort pres ift. at få ting gjort hurtigt og til tiden, og manglende forståelse for, at der en gang imellem kan være brug for debriefing eller luft ovenpå voldsomme hændelser.

Det er konsulenternes vurdering, at oplevelsen af kontrol og manglende tillid og retfærdighed fylder meget hos en del af medarbejderne. Det har også betydning for samarbejdet og "vi"-følelsen mellem medarbejderne, og der er dermed en udfordring ift. at skabe et godt arbejdsmiljø.

I den meget negative ende nævnes eksempler på, at ledelsen taler grimt både til og om nogle medarbejdere, at ironi og sarkasme bliver brugt uhensigtsmæssigt, at ledelsen forsøger at spille medarbejderne ud mod hinanden, samt at kritik ikke kun bliver kritik af opgaveløsningen, men bliver personlige angreb.

### **3.1.2.1 Ledelsens perspektiv**

Ledelsen medgiver, at der har fundet en høj grad af management sted på Bifrost. Forklaringen skal bl.a. findes i meget store oprydningsopgaver ift. bl.a. økonomi og sygefravær, implementering af nye systemer og dokumentation, en uheldig adfærd hos nogle medarbejdere, der kom for sent og var for meget på deres telefon, samt at en stigende kompleksitet i brugergruppen har betydet, at de har skullet være meget fir-kantede omkring, hvad man måtte og ikke måtte. Ligeledes erkender ledelsen, at der

har indsneget sig en nulfejlskultur, bl.a. som konsekvens af den tragiske hændelse og påbud omkring medicin håndtering m.m. Ledelsen er derfor enig i, at de skal arbejde sig hen imod en leadership tilgang, hvor fokus flyttes fra oprydning til udvikling, og hvor de skal arbejde på at blive bedre til at skabe resultater gennem relationer og ved at stå til rådighed som leder.

### **3.1.3 Inklusion**

En følelse af inklusion i en organisation skaber både bedre resultater og er også med til at sikre trivsel og fastholdelse. Fire faktorer har vist sig særligt vigtige ift. at skabe en følelse af inklusion på arbejdspladsen:

- Forskelligartet og inkluderende ledelse
- En oplevelse af retfærdighed, og at man bliver anerkendt for de resultater, man skaber og de bidrag, man yder
- At ens kollegaer og ledere ønsker det bedste for en – og at de viser det i adfærd
- At man har let adgang til den øverste ledelse.

Medarbejderne på både Bygden og Gården fortæller, at de ikke inkluderes. Ting bliver ændret uden forklaring, der tages hurtige beslutninger uden inddragelse, og som ikke giver mening for medarbejderne. Medarbejderne oplever, at beslutninger meldes ud og trækkes i land igen. Samt at ting "fikses" af ledelsen uden dialog.

Dette er kombineret med en følelse af uretfærdighed – at der ikke er en lige fordeling af ansvar, og at der er en forskelsbehandling som nævnt overfor.

#### **3.1.3.1 Ledelsens perspektiv**

Interview og samtaler med ledelsen viser, at de et langt stykke hen ad vejen er enige i kritikken omkring for hurtige beslutninger, manglende inddragelse og uretfærdighedsfølelsen. Ledergruppen forklarer, at de dels har vurderet, at både omstændigheder og medarbejdere har kaldt på tydelig retning og hurtige beslutninger. De tilkendegiver, at de bliver spurgt om rigtig meget, som de tænker, medarbejderne selv skal træffe beslutning om. De er derfor enige i, at der skal ske en ændring.

Ved opfølgende møde den 2. august får vi dog fortsat et indtryk af, at beslutninger bliver truffet uden dialog og inddragelse. Lederne ser udfordringer og handler på dem – fordi de tænker, at det er en god løsning for alle parter. Når vi spørger, hvorfor de ikke vender problemstillingen med medarbejderne, før de trækker af, bliver de os svar skyldig.

### **3.2 Samarbejde, udvikling og feedback**

Der er følgende temaer i spil, når medarbejderne taler om deres samarbejde:

- I. Samarbejdet er belastet pga. sygdom og stor udskiftning blandt medarbejdere og afdelingsledere.
- II. Der er grupperinger blandt medarbejderne, og i nogen grad manglende respekt for andres kompetencer og fagligheder.

- III. Det er svært at samarbejde, fordi der ikke er konsensus om faglige tilgange, mål osv. (Se Del 2).
- IV. Organisering, herunder vagtplan, møder, samvær osv. understøtter ikke samarbejdet. Dette vender vi tilbage til i næste afsnit.

Ad I.) Mange medarbejdere oplever det som en stor stressfaktor, der også påvirker arbejdsmiljøet, at der er mange nye kollegaer. Følvagter praktiseres i et vist omfang, men flere tilkendegiver, at nye kollegaer ikke får nok følvagter, før de indgår på lige fod med gamle medarbejdere på vagter. Nye kollegaer kan både fortælle om rigtig gode onboarding processer – andre fortæller om svære starter.

At nogle nye medarbejdere mødes af en vis grad af "opgivenhed", kan være svært at belyse medarbejdere, der oplever, at de har lært adskillige op for blot at kunne konstatere, at disse nye kolleger meget hurtigt stopper igen. Men det er afgjort et sted, hvor der omvendt kan hentes energi og engagement, hvis stemningen vendes. Flere medarbejdere fortæller, at de faktisk rigtig godt kan lide at have "fø", fordi det er dejligt at kunne dele ud af sin viden og faglighed – og udviklende at blive stillet spørgsmål. Samtidig vil en god onboarding øge sandsynligheden for, at en ny medarbejder bliver, og det vil derved reducere risikoen for, at der bliver behov for endnu en rekruttering.

Ad II.) De fleste medarbejdere tilkendegiver indledningsvis til de afviklede interviews, at de er glade for deres kollegaer. Flere bemærker, at sammenholdet er blevet bedre. Bedringen begrundes med, at der tidligere har været splittelse mellem kollegaerne. Flere fortæller om tilfælde med mobning, hård tone og bagtaleri, der stadig trækker spor ift. oplevelsen af retfærdighed, samarbejde og mistillid mellem medarbejderne.

Flere medarbejdere udtrykker, at det har været godt for arbejdsmiljøet, at nogle medarbejdere er fratrådt. Nogle medarbejdere italesætter dog, at processerne kunne være håndteret bedre.

Medarbejdere fortæller samtidig, at der stadig om forskellige typer af grupperinger i medarbejdergruppen, eksempelvis mellem 1) de gamle og nye, 2) mellem uddannede pædagoger og medarbejdere med anden uddannelsesbaggrund/uuddannede, 3) mellem fastansatte og vikarer, og 4) mellem dem, der er "inde i varmen" hos ledelsen og dem, der ikke er det. Der er således adskillige typer af A- og B-hold, hvilket giver mulighed for rigtig mange splittelser.

Vurderingen på baggrund af mange forskellige typer af udsagn er, at både forholdet mellem ledelse og medarbejdere – og medarbejdere imellem – er polariseret. Parterne tilskriver bevidst og ubevidst hinanden en række dårlige egenskaber – eller underkender de kompetencer, "modparten" har, jf. pkt. III. Se også beskrivelsen af dette i Del 2. I en polarisering bliver verdenen sort og hvid og kan negativt påvirke den nuancering, der er behov for i en udviklende og samarbejdende organisation.

De forskellige grupperinger har muligvis påvirket trivsel og arbejdsmiljø i endnu højere grad tidligere end nu, men vurderingen er, at der vil være meget at hente, hvis alle medarbejdere føler sig som en del af et reelt fællesskab og et fælles "vi".



En robust organisation er en organisation, som er i stand til at lære af sine fejl og bruge læringen til at skabe udvikling, frem for at begrænse deling af fejl, af frygt for konsekvenserne.

En lærende kultur har nogle klare fordele:

- Alle bliver i sagens natur bedre til deres arbejde, i takt med at de udvikler sig – når udviklingen er bevidst ift. det, som organisationen eller medarbejderen skal opnå.
- Der bliver skabt organisatorisk læring, hvilket er med til at sørge for, at fejl i mindre grad bliver gentaget, fordi man lærer af dem i stedet for at forsøge at skjule dem.
- Når man er forpligtet til at give hinanden udviklende feedback, så kommer man også til at lære organisationen bedre at kende, da man kommer til at have flere samtaler, som handler om at reflektere over, hvorfor kollegaer og ledere agerer på en bestemt måde.
- Når man er en del af en kultur, som har som erklæret mål at udvikle sig, så er folk også mere tilbøjelige til at forsøge nye ting, hvilket betyder, at man skaber en organisation, som bliver god til at tilpasse sig nye behov. Både fordi de i højere grad forudser dem, og fordi det er naturligt at afprøve nye måder at gøre ting på.

Alt dette kræver dog, at der er en grundlæggende tro på, at det er sikkert at fejle, og at feedback (positiv såvel som negativ) er afsendt med det ene formål at skabe udvikling og læring for den, som modtager feedbacken.

Derfor handler det om at skabe en robust kultur, der vel at mærke ikke er en kultur, hvor alting er tilladt. Men det er en kultur, hvor det er tilladt både at eksperimentere og at give udviklende feedback, og hvor man holder hinanden ansvarlige for adfærd, som ikke lever op til de mål, man ønsker at opnå, og den kultur, man ønsker at skabe.

### 3.2.1 Ledelsens perspektiv

Ledelsen tilkendegiver, at de både oplever en tung grundstemning og en grim tone blandt nogle medarbejdere. De oplever medarbejdere, der ikke er nemme at flytte ift. nye målgrupper, og medarbejdere der ikke bryder sig om at blive set over skulderen. Ligeledes oplever de en meget blandet personalegruppe, hvor nogle har brug for ledere, der træder i karakter, og andre er hurtige til at påtage sig uformel ledelse. Ledelsen erkender, at der er brug for en højere grad af situationsbestemt og differentieret ledelse tilpasset den enkelte medarbejders funktion og kvalifikationer. Ligeledes ser de behovet for, at de som ledere orkestrerer samarbejdet med medarbejderne imellem. Vi har drøftet med lederne, at de relativt lange personalemøder hver 2. uge kan være et godt sted at starte, men de ledelsesmæssige refleksioner om, hvordan grupperinger nedbrydes, feedback indarbejdes og samarbejds-kulturen ændres vurderes ledelsesmæssigt svage.

Ledelsesmæssigt er der en ekstra samarbejdsdimension i ledergruppen, som vi også har talt om. Både nuværende og tidligere ledere tilkendegiver, at der også er manglende opbakning lederne imellem. Man har som leder nok i sit eget, og overskuddet til

at byde sig til, når kolleger har brug for sparring eller praktisk hjælp, er fraværende. Det nævnes, at der også er skyllerumssnak lederne imellem, og at de, til trods for jævnlige ledermøder, seminarer m.m., i højere grad er en gruppe af ledere end en ledergruppe.

### 3.3 Organisering

Ift. den daglige opgavevaretagelse og organisering er vagtplanerne, som tidligere nævnt, en ting, der fylder alt for meget. Og det gør de, fordi medarbejderne, særligt på Bygden, ikke har tillid til, at vagtplanerne holder i praksis. Som nævnt tidligere bliver nogle sygdommeldinger håndteret kollegialt, hvilket er en stressfaktor. Der gives eksempler på, at der er udstedt pålæg om at møde ind på fridage, og der er en oplevelse af manglende koordinering og overblik. På Gården er der kommet mere styr på vagtplanerne, her er udfordringen, at der er en underlæggende mistro til, om de er retfærdige.

På baggrund af pålæg fra Arbejdstilsynet afholdes der nu personalemøder hver 2. uge, hvilket medarbejderne overordnet set sætter pris på. Udfordringen er dog, at møderne primært bruges som informationsmøder eller til akut problemløsning. Ligeledes er det i høj grad afdelingsleder, der udarbejder dagsordenen og varetager afviklingen, men som efterfølgende ikke altid får skrevet referat.

Ønsket er, at personalemøderne i højere grad bruges til faglig sparring og udvikling, til reel inddragelse og dialog – og til også at have tid til lidt uformelt samvær i form af, at gruppen spiser frokost sammen. I den forbindelse er det vigtigt at huske på, at medarbejderne meget sjældent er samlet. De arbejder på skift og flere af dem i faste teams hver 2. weekend. Nogle af dem ser derfor stort set aldrig hinanden. Det er i sagens natur ikke fremmede for samarbejde og videndeling.

#### 3.3.1 Ledelsens perspektiv

Ledelsen er enige med medarbejderne i, at vagtplanen er en udfordring, men fremhæver samtidig, at tingene hænger sammen: Mangler der hænder, og er der sygdom, er det meget vanskeligt at få enderne til at mødes, hvis økonomien ikke skal belastes. Ledelsen pointerer ved møde den 2. august, at de er gået i gang med at arbejde med personalemødernes indhold og form.

### 3.4 Rekruttering

Rekrutteringsudfordringerne fremhæves af alle parter. Medarbejdernes perspektiv er primært, at der skal øget fokus på fastholdelse, så behovet for nyansættelser mindskes. Ledelsens perspektiv er, at der har været behov for og god gavn af at ansætte andre faggrupper, fx SOSU-assistenten og terapeuter, men de erkender samtidig, at de i forbindelse med en rekruttering kan sidde i en svær situation, hvor de skal træffe valget imellem at ansætte og derved hurtigt få ekstra hænder – eller at følge den intuition, der siger dem, at ansættelsen nok ikke vil være helt rigtig.

Særligt centerleder har overvejet – og muligvis allerede iværksat – tættere samarbejde med en HR-konsulent fra Vejle Kommunes HR-afdeling med henblik på at få kvalificeret rekrutteringerne, herunder få lagt en strategi for, hvem der skal ansættes – og hvem ikke. Også selv om det betyder et genopslag.

### 3.5 Delkonklusion

Konklusionen på kulturanalysen er, at der er rigtig meget, der skal arbejdes med på både Gården og Bygden. Det gælder ledelsens tilgang til medarbejderne, der skal bevæge sig fra management til leadership; opbygning af tillid og inddragelse; bedring af kommunikationsform og dialog, medarbejdernes indbyrdes samarbejde – og ledergruppens; fokus på vagtplaner; opbygning af en mødekultur der er udviklende og givende for alle parter; overvejelse om ledelsesspænd og fokus på fastholdelse, rekruttering og onboarding, som kan være konkrete redskaber, der kan mindske medarbejder- og lederomsætning.

### 3.6 anbefalinger på baggrund af kulturanalysen

På spørgsmålet: Har Bygden og Gården en sund og udviklende kultur, præget af faglig og nærværende fokus på børnenes trivsel og udvikling, og præget af trivsel, faglig stolthed og arbejdsglæde, så medarbejdere og ledere kan fastholdes og rekrutteres, overlapper svaret delvis med Del 2. Blandt mange af de faste medarbejdere er der både nærværende fokus på børnenes trivsel, og der tages ansvar for den. Men det er ikke på baggrund af en sund og udviklende kultur, og der er i høj grad fravær af trivsel, faglig stolthed og arbejdsglæde, hvilket både påvirker fastholdelse og rekruttering negativt.

På baggrund af analysen og jf. Vejle Kommunes ledelsesgrundlag, påbud fra Arbejdstilsynet, trivselsmålinger og viden om organisatorisk robusthed, psykologisk sikkerhed og inklusion er det derfor vurderingen, at en række anbefalinger ift. ledelse, kommunikation, organisering, rekruttering og samarbejde drøftes.

#### Ledelsen

Ledelsen skal styrkes, hvis det skal være muligt at efterleve medarbejdernes efterspørgsel efter en nærværende, anerkendende og tydelig faglig ledelse og opfølgning. På Bifrost bør ledelse bygge på en blanding af almen lederfaglighed og pædagogisk faglighed evt. kombineret med en leder med sundhedsfaglig indsigt, til gavn for den samlede udvikling af arbejdspladsen og kvaliteten i opgaveløsningen. Arbejds miljøet er under skarp kritik, og det kan være vanskeligt at se den nuværende ledelse løfte de store opgaver, der ligger i at få vendt disse alene. Vi anbefaler, at der gives en massiv ledelsesmæssig understøttelse i en periode. Vi anbefaler desuden, at ledelsens rolle, ansvar og funktioner formidles med tydelighed.

#### Ledergruppen

Ledergruppen skal desuden blive en reel ledergruppe og ikke blot være en gruppe af ledere. Ligesom medarbejdere har behov for faglig sparring og feedback, har ledere brug for gensidigt at drøfte ledelsespraksis, at hjælpe og understøtte hinanden og give konstruktiv feedback.

### **Kommunikation og dialog**

Ledelsen skal have fokus på kommunikation – både generel information og dialog, jf. anbefalingerne ift. forældresamarbejdet og jf. Vejle Kommunes ledelsesgrundlag, hvor der står, at vi spiller hinanden gode gennem tillid, åbenhed og dialog.

### **Rekruttering**

Det anbefales, at der arbejdes hen imod ansættelse af pædagogisk personale, gerne med neurofaglig ekspertise, samt at der anvendes et mindre og fast forankret team af vikarer, og at disse bliver introduceret i arbejdet efter nuværende retningslinjer, som dog grundet arbejdspress sjældent bliver fulgt (sidemandsoplæring). Dette vil kræve en rekrutteringsstrategi – og i nogle ansættelser "is i maven" – så det bliver de rigtige, der ansættes. Til denne opgave vil der sandsynligvis være behov for sparring og støtte fra Vejle Kommunes HR-afdeling.

### **Talentudvikling**

Det anbefales desuden, at det undersøges, om der er medarbejdere i Bifrost, der på sigt kan udvikles ind i en lederrolle. Dette med henblik på at fastholde medarbejdere, undgå videnstab – og i det hele taget imødekomme de udfordringer, der generelt er med at finde ledere på det specialiserede socialområde.

### **Vagtplaner**

Øget fokus på vagtplanerne, som aktuelt ikke hænger sammen og derfor er årsag til megen frustration i personalegruppen. Her bør vægtes, at personale har en maks ugentlig arbejdstid på 37 timer og ikke, som beskrevet, op til 100 timer ugentlig, hen over mange uger, hvilket ikke er fagligt forsvarligt.

### **Faste planer og procedurer for møder**

Afholdelse af faste møder, personalemøder, teammøder, møder for nattevagter m.m. Der er behov for en ledelse på Bifrost, der er anerkendende og lyttende, og som indgår i et dialogbaseret samarbejde med deres medarbejdere, da dette ligeledes vil have en gavnlig effekt på samarbejdet medarbejderne imellem. Dette forudsætter dog, at aftalte møder afholdes, at der holdes fast i personalemøder hver 2. uge – i hvert fald i en længere periode, at der foreligger en konkret dagsorden, at rammer for mødet tydeliggøres, at facilitator udpeges, at aftaler godkendes på selve mødet, og at der sendes et beslutningsreferat umiddelbart efter mødet. Ligeledes forudsætter en gavnlig effekt af disse møder, at der foregår reel dialog og inddragelse. En stor del af møderne bør omhandle faglige aspekter med henblik på at fremme fælles sparring og feedback. Desuden skal MUS-samtaler afholdes 1 x årligt.

### **Medarbejdersamarbejde**

Øget fokus på samarbejds miljøet medarbejderne imellem, herunder "splitting" og mobning af udvalgte. At der fremadrettet bliver en kultur på Bifrost, der giver plads til, at det er i orden at være enig om, at man også kan være uenig. At enkelte medarbejdere ikke er "de styrende" i gruppen, og at den enkelte medarbejder håndterer og behersker frustration og vrede, da det "smitter".

Det anbefales, at der igangsættes en proces med medarbejderne, der bl.a. kan indeholde:

- a. Mulighed for at medarbejderne kan få genfortalt deres historie med nye fortællinger. Vi lever vores professionelle arbejdsliv gennem fortællinger om hinanden, lederne, organisationen, beboerne m.m.
- b. At der skabes et fælles "vi" om ansvaret for kerneopgaven og fagligheden, så alle byder ind på at være ansvarlige for helheden og kvaliteten i opgaveløsningen/arbejdet med beboerne.
- c. Fokus på hvordan de sagte ord høres, og adfærd læses af kollegaer.

### **Organisering**

At Vejle Kommune drøfter organisering og ledelsesstruktur på Bifrost. Vi har ikke foretaget en kulturanalyse på hele Bifrost og må derfor tage forbehold for dette. Men på baggrund af de gennemførte interviews forekommer det, at Bifrosts afdelinger arbejder som selvstændige og opdelt enheder, hvor der ikke finder reel ledessamarbejde sted.

En overvejelse kunne derfor være, om man skal opdele Bifrost i mindre enheder. Fordelen ved mindre enheder kan være mere nærværende ledelse, en højere grad af fællesfølelse og ansvar samt større mulighed for at tilpasse organisering og tilgang til de gæster/beboere, der er på stedet.

På Bifrost vurderer vi dog også, at der vil være ulemper forbundet med en opdeling. Fx mister institutionen muligheden for at høste gevinsterne af "stordriftsfordele" på administration, fælles uddannelse, fælles vikarkorps og mulighed for et fælles højt fagligt niveau, og jf. næste anbefaling vil der på flere mindre institutioner være færre ledere på den enkelte institution til at dække alle vagtlag, der fortsat både vil være dag, aften, nat og weekender, ligesom det fortsat vil være vigtigt med en samlet ledelse, der både er rent ledelsesmæssigt velfunderede, men som samtidig er pædagog- og neurofagligt forankrede og også kan dække det sundhedsfaglige. Endeligt er det et svært område at rekruttere ledere til, og her er det yderligere en udfordring, hvis institutionen er for lille.

### **Ledelsesspænd**

I forlængelse af dette kan en overvejelse derfor være at se på ledelsesspænd. Er det reelt muligt for en afdelingsleder at dække alle vagtlag? Hvis der skal arbejdes videre med funktionsopdelt ledelse, kunne der eventuelt tænkes et par ekstra ledere ind, så det også var muligt for lederne på skift at nå forbi i weekender og nat.

## ANBEFALINGER

Afslutningsvis gennemgås de 17 anbefalinger, der er nævnt under de tre delafsnit, samlet, da der er en høj grad af overlap ift. forældretilfredshed, kvalitet i faglighed, trivsel, organisering og kultur.

| <b>Forældretilfredshed</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den væsentligste kommunikation for forældrene er den, vi kommer ind på i punkt 2.<br/>Men Bifrosts øverste leder anbefales at sikre, at der en gang imellem udsendes nyhedsbreve om de ting, der vedrører hele institutionen, at der eventuelt udsendes mails på afdelingsniveau, så forældrene er opdateret omkring den aktuelle personalesituation, ligesom hjemmesiden bør være opdateret, herunder med billeder og korrekt uddannelsesbaggrund.</li> <li>• Den nærværende og løbende dialog bør primært varetages, som nu, af det personale, der er tilknyttet beboeren.<br/>Meget information kan gives via Bosted, men flere forældre udtrykker ønske om at vide, hvem de sms'er med, når de skriver med spørgsmål eller information om deres pårørende.<br/>Ligeledes giver forældrene udtryk for, at de gerne en gang imellem vil ringes op af afdelingslederen. Det kan fx være en gang i kvartalet.</li> <li>• Flere af de interviewede forældre er ikke klar over, om der er et forældre-råd, (det fremgår heller ikke af hjemmesiden).<br/>Et tæt samarbejde med de forældre, der har mulighed for at bidrage aktivt til stedet – og være et talerør til andre forældre – kan kun være en fordel.</li> <li>• Nogle ting har naturligvis været begrænset som konsekvens af Covid-restriktioner. Så meget desto vigtigere er det nu at få lagt en plan for, hvilke aktiviteter med forældrene der kan genoptages og hvornår.</li> </ul> |
| <b>Faglig kvalitet</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det anbefales, at neuropædagogisk viden og uddannelse til alle faste medarbejdere sikres. (Neuropædagogik er en tværfaglig referenceramme, derfor ikke kun målrettet pædagoger). Et forslag kunne være afholdelse af modulopbygget neuropædagogisk grunduddannelse i hold fx á 20 personer 3 moduler á 2 dage, så alle medarbejdere relativt hurtigt får neurofaglig indsigt, viden og på baggrund heraf kan udvikle på barnets kompetencer. Arbejdet med Bifrosts målgruppe kræver en bred teoretisk og metodisk indsigt i forhold til det enkelte barns kognitive udfordringer og behov. Aktuelt vurderes det ikke reelt muligt at arbejde neuropædagogisk, idet det er ganske få</li> </ul>  |

|  |
|--|
| <p>medarbejdere, der har den neuropædagogiske indsigt, og det er derfor ikke muligt for personalet at implementere konkrete neurofaglige strategier, bl.a. fordi faguddannet personale eller personale med den neurofaglige viden sjældent arbejder sammen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydeliggørelse af, hvilke neurofaglige indsatser der fremadrettet anvendes i forhold til det enkelte barn, samt løbende evalueringer og justeringer af indsatserne. Der bør være fælles formulerede pædagogiske mål og værdier, der tager hensyn til børnenes forskellige udviklingsbehov.</li> <li>• Øget fokus på at minimere magtanvendelse, alternativt anvende neurofaglige strategier. Det vurderes, at den manglende faglige indsigt resulterer i brug af magt.</li> </ul>   |
| <p><b>Ledelsen</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsen skal styrkes, hvis det skal være muligt at efterleve medarbejdernes efterspørgsel efter en nærværende, anerkendende og tydelig faglig ledelse og opfølgning.<br/>På Bifrost bør ledelse bygge på en blanding af almen lederfaglighed og pædagogisk faglighed evt. kombineret med en leder med sundhedsfaglig indsigt, til gavn for den samlede udvikling af arbejdspladsen og kvaliteten i opgaveløsningen.<br/>Arbejds miljøet er under skarp kritik, og det er vanskeligt at se den nuværende ledelse løfte de store opgaver, der ligger i at få vendt disse, alene. Vi anbefaler, at der gives en massiv ledelsesmæssig understøttelse i en periode. Vi anbefaler desuden, at ledelsens rolle, ansvar og funktioner formidles med tydelighed.</li> <li>• Ledergruppen skal desuden blive en reel ledergruppe og ikke blot være en gruppe af ledere. Ligesom medarbejdere har behov for faglig sparring og feedback, har ledere brug for gensidigt at drøfte ledelsespraksis, at hjælpe og understøtte hinanden og give konstruktiv feedback.</li> <li>• Ledelsen skal have fokus på kommunikation – både generel information og dialog, jf. anbefalingerne ift. forældresamarbejdet og jf. Vejle Kommunes ledelsesgrundlag, hvor der står, at vi spiller hinanden gode gennem tillid, åbenhed og dialog.</li> </ul> |
| <p><b>Medarbejdersamarbejde</b></p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der skal fokus på samarbejds miljøet medarbejderne imellem, herunder "splitting" og mobning af udvalgte. Fremadrettet skal kultur på Bifrost give plads til, at det er i orden at være enig om, at man også kan være uenig. Enkelte medarbejdere skal ikke være "de styrende" i gruppen, og at den enkelte</li> </ul>   |

medarbejder skal have fokus på at håndtere og beherske frustration og vrede, da det "smitter".

- Det anbefales, at der igangsættes en proces med medarbejderne, der bl.a. kan indeholde:
  - Mulighed for at medarbejderne kan få genfortalt deres historie med nye fortællinger. Vi lever vores professionelle arbejdsliv gennem fortællinger om hinanden, lederne, organisationen, beboerne m.m.
  - At der skabes et fælles "vi" om ansvaret for kerneopgaven og fagligheden, så alle byder ind på at være ansvarlige for helheden og kvaliteten i opgaveløsningen/arbejdet med beboerne.
  - Fokus på hvordan de sagte ord høres, og adfærd læses af kollegaer.

### Organisering og rekruttering

- Der skal øget fokus på vagtplanerne, som aktuelt ikke hænger sammen og derfor er årsag til megen frustration i personalegruppen. Her bør vægtes, at personale har en maksimal ugentlig arbejdstid på 37 timer og ikke, som beskrevet, op til 100 timer ugentlig hen over mange uger, hvilket ikke er fagligt forsvarligt.
- Der skal være procedurer for og afholdes faste møder, personalemøder, teammøder, møder for nattevagter m.m.  
Der er behov for en ledelse på Bifrost, der er anerkendende og lyttende, og som indgår i et dialogbaseret samarbejde med deres medarbejdere, da dette ligeledes vil have en gavnlig effekt på samarbejdet medarbejderne imellem. Dette forudsætter dog, at aftalte møder afholdes, at der holdes fast i personalemøder hver 2. uge – i hvert fald i en længere periode, at der foreligger en konkret dagsorden, at rammer for mødet tydeliggøres, at facilitator udpeges, at aftaler godkendes på selve mødet, og at der sendes et beslutningsreferat umiddelbart efter mødet.  
Ligeledes forudsætter en gavnlig effekt af disse møder, at der foregår reel dialog og inddragelse. En stor del af møderne bør omhandle faglige aspekter med henblik på at fremme fælles sparring og feedback. Desuden skal MUS-samtaler afholdes 1 x årligt.
- Det anbefales, at der arbejdes hen imod ansættelse af pædagogisk personale, gerne med neurofaglig ekspertise, samt at der anvendes et mindre og fast forankret team af vikarer, og at disse bliver introduceret i arbejdet efter nuværende retningslinjer, som dog grundet arbejdspress sjældent bliver fulgt (sidemandsoplæring).  
Dette vil kræve en rekrutteringsstrategi – og i nogle ansættelser "is i maven", så det bliver de rigtige, der ansættes. Til denne opgave vil der



sandsynligvis være behov for sparring og støtte fra Vejle Kommunes HR-afdeling.

- Det anbefales desuden, at det undersøges, om der er medarbejdere i Bifrost, der på sigt kan udvikles ind i en lederrolle. Dette med henblik på at fastholde medarbejdere, undgå videnstab – og i det hele taget imødekomme de udfordringer, der generelt er med at finde ledere på det specialiserede socialområde.
- Det anbefales, at Vejle Kommune drøfter organisering og ledelsesstruktur på Bifrost. Vi har ikke foretaget en kulturanalyse på hele Bifrost, og må derfor tage forbehold for dette. Men på baggrund af de gennemførte interviews forekommer det, at Bifrosts afdelinger arbejder som selvstændige og opdelt enheder, hvor der ikke finder reel ledessamarbejde sted. En overvejelse kunne derfor være, om man skal opdele Bifrost i mindre enheder. Fordelen ved mindre enheder kan være mere nærværende ledelse, en højere grad af fællesfølelse og ansvar samt større mulighed for at tilpasse organisering og tilgang til de gæster/beboere, der er på stedet. På Bifrost vurderer vi dog også, at der vil være ulemper forbundet med en opdeling. Fx mister institutionen muligheden for at høste gevinsterne af "stordriftsfordele" på administration, fælles uddannelse, fælles vikarkorps og mulighed for et fælles højt fagligt niveau, og jf. næste anbefaling vil der på flere mindre institutioner være færre ledere på den enkelte institution til at dække alle vagtlag, der fortsat både vil være dag, aften, nat og weekender, ligesom det fortsat vil være vigtigt med en samlet ledelse, der både er rent ledelsesmæssigt velfunderede, men som samtidig er pædagog- og neurofagligt forankrede og dækker det sundhedsfaglige. Endeligt er det et svært område at rekruttere ledere til, og her er det yderligere en udfordring, hvis institutionen er for lille.
- I forlængelse af dette kan en overvejelse uanset organisering være at se på ledesspænd. Er det reelt muligt for en afdelingsleder at dække alle vagtlag? Hvis der skal arbejdes videre med funktionsopdelt ledelse, kunne der eventuelt tænkes et par ekstra ledere ind, så det også var muligt for lederne på skift at nå forbi i weekender og nat.

## BILAG: METODEGENNEMGANG

### Tilfredshedsmåling

Spørgeskemaundersøgelsen havde til formål at indhente kvantitative data om tilfredsheden med hhv. Bygden og Gården gennem besvarelse af en række lukkede og strukturerede spørgsmål. Den kvantitative måling blev suppleret af kvalitative telefoninterviews med alle de pårørende, der afslutningsvis i spørgeskemaundersøgelsen har tilkendegivet, at de gerne ville kontaktes.

I den kvantitative tilfredshedsundersøgelse har alle nuværende og tidligere pårørende til børn/unge på Bygden og Gården fået tilsendt et brev i deres e-boks med et link til et spørgeskema.

Spørgeskemaet bestod af 28 spørgsmål med svarmuligheder, der gik fra "I meget høj grad" – "I nogen grad" – "I mindre grad" og "Slet ikke". Derudover er der mulighed for at svare "Ved ikke/ikke relevant".

Sidste del af tilfredshedsmålingen bestod af to overordnede spørgsmål om de pårørendes indtryk, der markeres med stjerner (fra 5 – 1), samt et afsluttende spørgsmål om, hvorvidt vi må kontakte den pårørende med henblik på at få uddybet besvarelsene.

Indledningsvis blev stillet et par baggrundsspørgsmål omkring barnet/den unges køn og alder, hvor længe barnet/den unge har været på stedet/er stoppet, samt hvilken relation den pårørende har til barnet/den unge (far, mor, værge).

### Kvalitativ undersøgelse

Alle de forældre, der tilkendegav, at de gerne måtte kontaktes med henblik på et opfølgende interview, blev ringet op.

Til telefoninterviewene benyttede vi en semi-struktureret interviewguide, der dels havde til formål at få uddybet svarene i spørgeskemaundersøgelsen, dels skulle give de pårørende mulighed for selv at fortælle om deres oplevelser.

### **Anonymitet**

Genitor har anvendt Analyzer i gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen. Analyser kan håndtere, at besvarelsene er anonyme.

De forældre, der tilkendegav, at de gerne ville interviewes telefonisk, er ikke anonyme, men deres udsagn anonymiseres i afrapporteringen.

### **Persondata**

Genitor behandler persondata i overensstemmelse med persondatareglerne. De tekniske og organisatoriske foranstaltninger, der understøtter informationsikkerheden, er etableret og justeres løbende i lyset af virksomhedens forretningsområde og it-anvendelse.

### Afdækning af leder- og medarbejderkompetencer og det pædagogiske fundament

I forhold til del 2 er anvendt det narrative interview. Desuden er indhentet faktaoplysninger om den enkelte medarbejders faglige og personlige kompetencer med henblik

på analyse af det samlede kompetenceniveau. Herudover er personalet (i alle vagtlag) observeret i deres vante arbejdsmiljø med henblik på at få et kendskab til deres udfordringer, ressourcer og til omgivelsernes påvirkning og betydning.

Fokus har været på at afdække arbejdspladsens kultur, herunder se på om denne er konfliktforebyggende, og om der på stedet er en åben og ærlig dialog, eller om der er opstået forræelse. Dette skal ses i forhold til, at personalet arbejder i et mentalt højriskjob, med krav om indlevelse og håndtering af andres følelser og udfordringer.

### **Kulturanalyse**

Med udgangspunkt i den netop gennemførte trivselsmåling i Vejle Kommune, Vejle Kommunes ledelsesgrundlag og personalepolitiske værdier samt i HR-notat om Bifrost blev gennemført fokusgruppeinterviews med samtlige medarbejdere på hhv. Bygden og Gården. Fokusgruppeinterviewene blev foretaget afdelingsopdelt i små grupper, så en høj grad af fortrolighed sikres. Afdelingsopdelingen betød, at det blev muligt at identificere både ligheder og forskelle de to afdelinger imellem.

Formålet med interviewene var at få medarbejdernes egne ord for, hvordan de ser på deres arbejdsplads, samt hvordan de oplever kulturen, herunder at få dem til at sætte ord på, hvad de selv ønsker at gøre anderledes.

Fordelen ved fokusgruppeinterviews er, at medarbejderne kan blive inspirerede af hinanden og derved kan komme mere i dybden med deres oplevelser og erfaringer.

Interviewguiden, der blev anvendt til at sikre, at vi i alle interview fik rundet de samme emner, startede med en præsentation og et spørgsmål om, hvorvidt der var forståelse for undersøgelsen, ligesom der blev talt om resultaterne af trivselsmålingen, hvor deltagerne fik mulighed for at sætte nogle flere ord på. Derefter gav deltagerne et bud på, hvad der kendetegnede hhv. en god og en dårlig dag på jobbet. Efterfølgende blev temaer som samarbejdskultur, organisering, læring, feedback, tillid, konflikthåndtering, trivsel, inddragelse, kommunikation, samarbejde med pårørende og ledelsesmæssige refleksioner – hvad fungerer godt, hvilke ønsker er der til forbedringer – drøftet. Afslutningsvis blev deltagerne spurgt, om der var noget, vi ikke havde fået rundet – her var ordet frit, også ift. at vende tilbage til tidligere emner/temaer.

Metoden giver ikke mulighed for, at deltagerne kan være anonyme, dog sikres det, at udsagn, citater m.m. anonymiseres i afrapporteringen. Det er således kun Genitor, der ved, hvem der har sagt hvad.

I fokusgrupper kan der være en risiko for, at der er medarbejdere, der ikke får ytret sig om emner, de finder ømtålelige. Også selv om der både indledningsvist og som afslutning på samtalen blev brugt tid på at tale om, at der var en forventning om fortrolighed og ordentlighed i rummet.

Derfor stillede Genitor sig til rådighed i nogle tidsrum til opfølgende 1:1 dialoger af mere uformel karakter. Det kunne være, mens konsulenten var på Bygden eller Gården – men alle medarbejdere fik ligeledes konsulentens mobilnummer og e-mail, så de kunne kontakte hende efterfølgende. Det, der blev sagt i disse rum, indgår i den samlede vurdering.

Fokusgruppeinterviewene med medarbejderne blev suppleret af 1:1 interviews med ledelsen, både øverste leder, afdelingsledere samt de ledere, der har været tilknyttet stedet tilbage til 1. januar 2019, men som er stoppet. Derudover blev der foretaget individuelle telefoninterviews med nattevagterne, da de grundet en misforståelse ikke var blevet indkaldt til fokusgruppeinterviewene.

Genitor har på baggrund af alle interviews udarbejdet en foreløbig sammenfatning af observationer og refleksioner, der præsenteres for hhv. ledergruppen og personalegrupperne på to fællesmøder – et for hhv. Bygden og Gården. Dette oplæg indeholder hverken endelige konklusioner eller anbefalinger, men vil være et oplæg til drøftelse og kvalificering, før den endelige afrapportering udarbejdes.

Alle medarbejdere er blevet lovet, at deres udsagn samles og anonymiseres, således at det ikke er muligt at identificere, hvem der specifikt har sagt hvad. Samme garanti er givet til de tidligere afdelingsledere. I afrapporteringen bruges derfor vendinger som: "Mange af medarbejderne udtrykker..." eller "Flere medarbejdere tilkendegiver..." eller "Enkelte medarbejdere fortæller...". På samme måde anonymiseres de tidligere afdelingsledere. Nuværende afdelingsledere og centerchef er ikke anonymiseret.