

# Undersøgelse af trivselsrelaterede forhold i Uddannelse 4

Februar-marts 2024

# Baggrund

Medlemmerne af Odense Byråd modtog den 19. februar 2024 en **anonym henvendelse** fra medarbejdere i Uddannelse 4.

Henvendelsen indeholdt en række kritikpunkter rettet mod ledelsen i Uddannelse 4.

Koncernledelsen i BSF besluttede på denne baggrund at foretage en **undersøgelse** af trivselsrelaterede forhold i området.

Formålet er at afdække omfanget af kritikpunkterne i den anonyme henvendelse og det psykiske arbejdsmiljø i området.

Herefter vurderes behov for indsatser og/eller tiltag.

# Undersøgelsens elementer

## 1. Anonym spørgeskemaundersøgelse

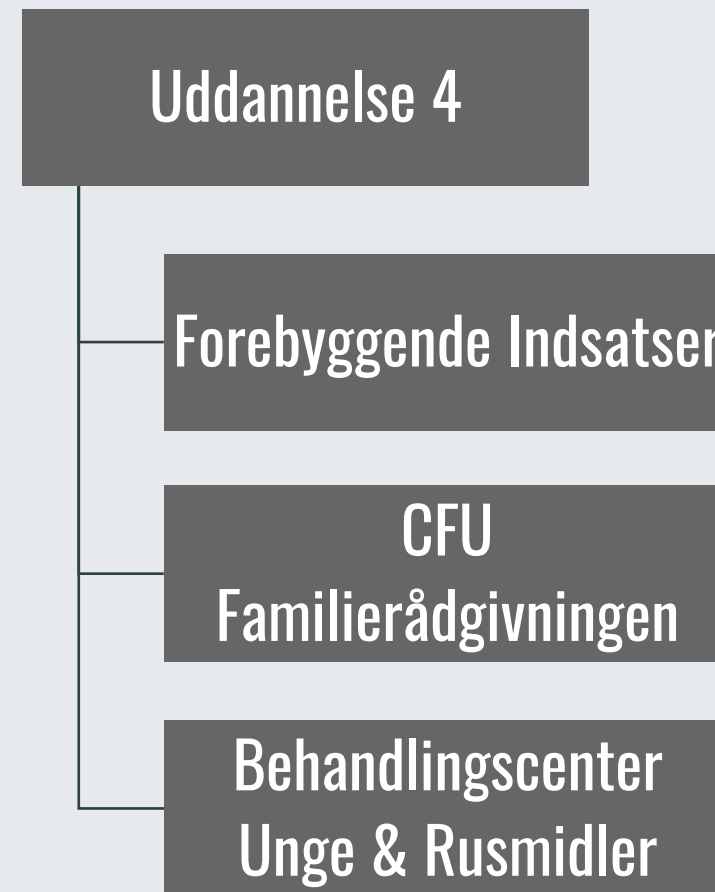
- Udsendt til alle medarbejdere i Uddannelse 4.
- Gennemført i perioden 26. – 28. februar 2024.
- Spørgsmål om kritikpunkterne og udvalgte elementer fra den årlige trivselsmåling inkl. trivselsrelaterede data

## 2. Individuelle interviews

- Frivilligt for de medarbejdere, der har ønsket det.
- Gennemført i perioden 27. februar – 1. marts 2024.
- Interviews er gennemført af HR i BMF m. interviewguide.

## 3. Interview med tillidsvalgte

- Gennemført i perioden 29. februar – 1. marts 2024.
- Interviews er gennemført af HR i BSF m. interviewguide.



# Undersøgelsen tegner et billede af...

- At størstedelen af medarbejderne genkender elementer fra den anonyme henvendelse
- Det er store forskelle de tre afdelinger imellem ift. genkendelighed, samt i hvor høj grad, der opleves trivsels- og arbejdsmiljø udfordringer.
- Særligt i en afdeling oplever flere medarbejdere, Behandlingscenter Unge & Rusmidler, store trivselsudfordringer grundet en hverdag præget af oplevelsen af mistillid fra ledelsen, stor grad af psykologisk utryghed samt frygt for repressalier, hvis man fagligt er uenig med ledelsen.
- Hovedkonklusionen på trivselsmålingen er, at trivslen fortsat er udfordret i Uddannelse 4, men særligt i Forebyggende indsatser og Behandlingscenter Unge & Rusmidler

# Undersøgelsen tegner et billede af...

Et område, der i den seneste tid har været præget af:

- Større forandringer, omstruktureringer, herunder sammenlægning af kulturer fra forskellige forvaltninger og områder
- Presset økonomi, højt sygefravær, ny lovgivning
- Udskiftning af afdelingsledere og afskedigelse af flere medarbejdere
- En ledelse, som ikke i et tilstrækkeligt omfang har formået at favne medarbejdergruppen og skabe et trygt arbejdsmiljø, så afdelingerne har kunnet håndtere de mange ændringer for Uddannelse 4.

# 1. Anonym spørgeskemaundersøgelse

Næsten alle medarbejdere i Uddannelse 4 har besvaret undersøgelsen:

	Antal inviterede	Antal besvarelser	Svarprocent
<b>Uddannelse 4 samlet</b>	<b>58</b>	<b>52</b>	<b>90%</b>
Forebyggende Indsatser	17	15	88%
CFU Familierådgivningen	19	17	88%
Behandlingscenter Unge & Rusmidler	22	20	90%

Fokus i den anonyme spørgeskemaundersøgelse:

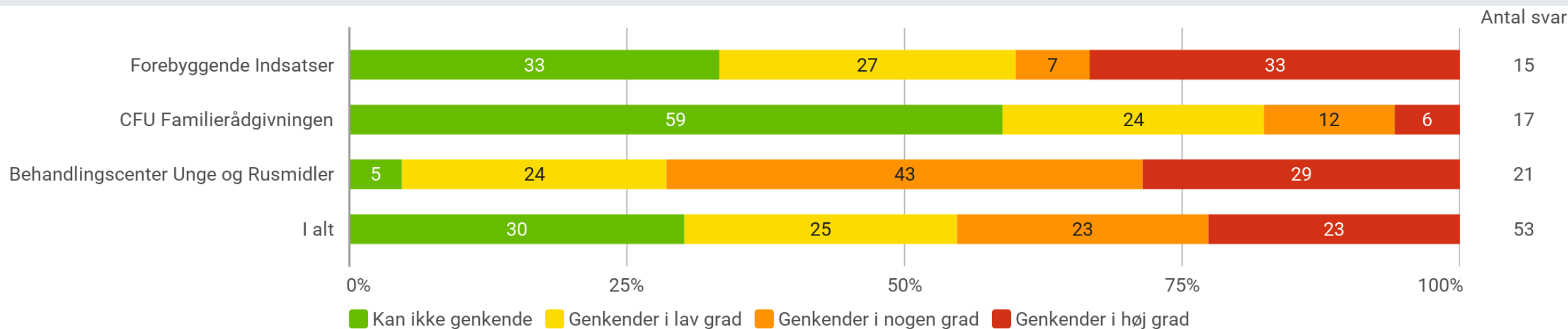
**Kritikpunkterne** i den anonyme henvendelse

Elementer fra den **årlige trivselsmåling**

# Uddannelse 4

**Kritikpunkterne** i den anonyme henvendelse

**70%** af medarbejderne i Uddannelse 4 angiver, at de i **lav, nogen eller høj grad genkender** kritikpunkterne i den anonyme henvendelse som en del af hverdagen.



# Tidspunkt for genkendelsen\*

## Tidspunkt for genkendelse fordelt på de ovenfor listede udsagn

	Inden for de seneste 3 måneder	For mere end 3 måneder siden	I hele perioden
Uprofessionelt og negativt sprog overfor medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere	4	6	5
Psykologisk utryghed (straf og belønning, fremhæver 'gode medarbejdere' foran andre, kategorisering af medarbejdere som 'Stjerner og vandbærere')	5	1	8
En 'leder-ved-bedst & medarbejdere-er-dumme' dynamik	5	4	7
Stress-, angst- og depressionssymptomer direkte relateret til arbejdsmiljøet	7	3	4
Ligegyldighed ift. stress og medarbejderes trivsel	5	1	1
Læk af informationer om andre medarbejdere	4	2	7
Forsøg på manipulation	3	2	3
Nedsættende kommentarer om andre medarbejdere	3	1	2
Faglig umyndiggørelse	5	0	4
Voksenskældud (oftest i plenum foran kollegaer)	3	4	4
Indirekte trusler	6	3	6
Dårlig behandling (medarbejdere, som fortæller ledelsen at de har det svært, opfordres til at sige op; "Det smitter!")	13	2	3
Mangel på empati	7	2	9

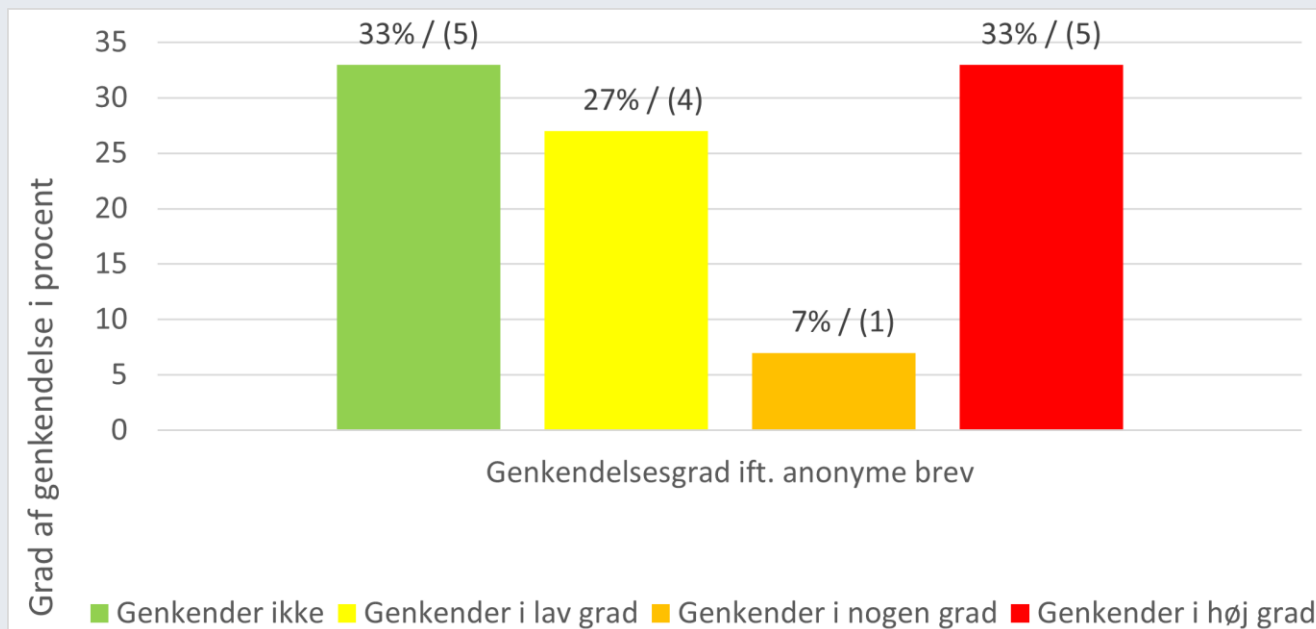
Data fra de 37 medarbejdere, der genkender udsagn i lav, nogen eller høj grad



# Forebyggende Indsatser

## Kritikpunkterne i den anonyme henvendelse

40% af respondenterne fra Forebyggende Indsatser (6 medarbejdere) angiver, at de genkender udsagnene i den anonyme henvendelse i nogen eller høj grad. 4 medarbejdere angiver, at de genkender udsagnene i lav grad.



5 udsagn, hvor mere end 40% af besvarelserne ligger på "genkender i nogen grad" og "genkender i høj grad":

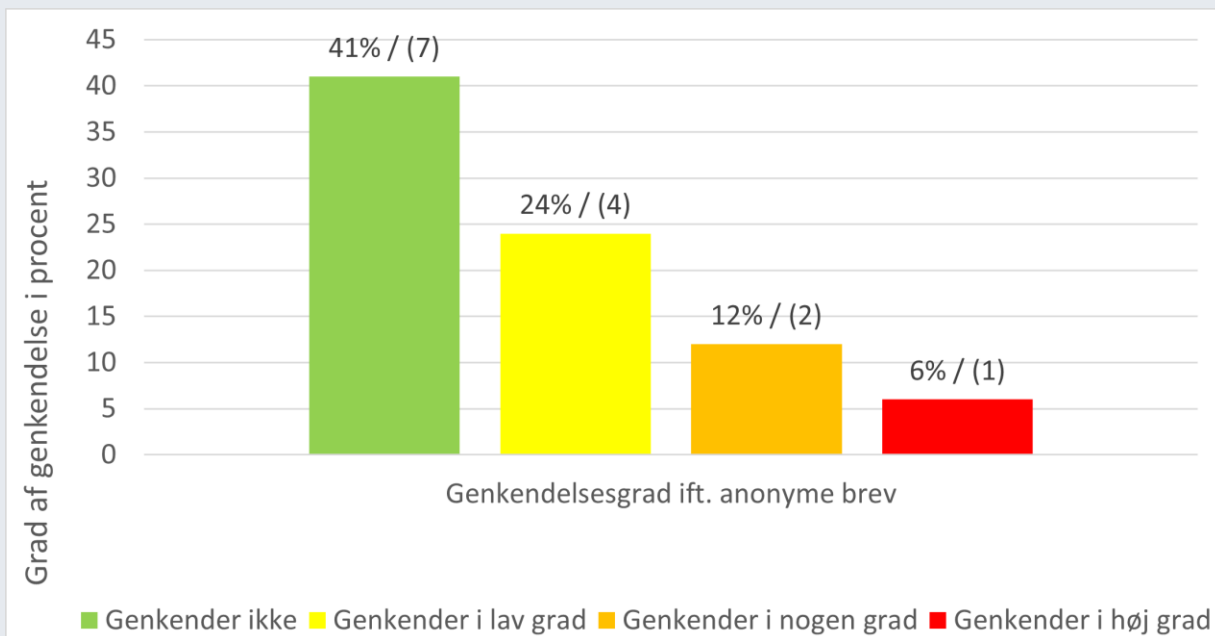
- Uprofessionelt og negativt sprog overfor medarbejdere
- Psykologisk utryghed
- En 'leder-ved-bedst & medarbejdere-erdumme dynamik'
- Læk af informationer om andre medarbejdere
- Voksenskældud (oftest i plenum foran kollegaer)

## 1. Anonym spørgeskemaundersøgelse

# CFU Familierådgivningen

## Kritikpunkterne i den anonyme henvendelse

18% af respondenterne fra CFU Familierådgivningen (3 medarbejdere) angiver, at de genkender udsagnene i den anonyme henvendelse i nogen eller høj grad. 4 medarbejdere angiver, at de genkender udsagnene i lav grad. Disse 4 referer til, at have hørt om udsagn fra andre afdelinger.



I CFU Familierådgivningen lå ingen af udsagnene med en besvarelse på 40% eller der over inden for kategorierne "genkende i nogen grad" og "genkender i høj grad". De udsagn, som fik højeste %-score inden for de to kategorier er følgende udsagn:

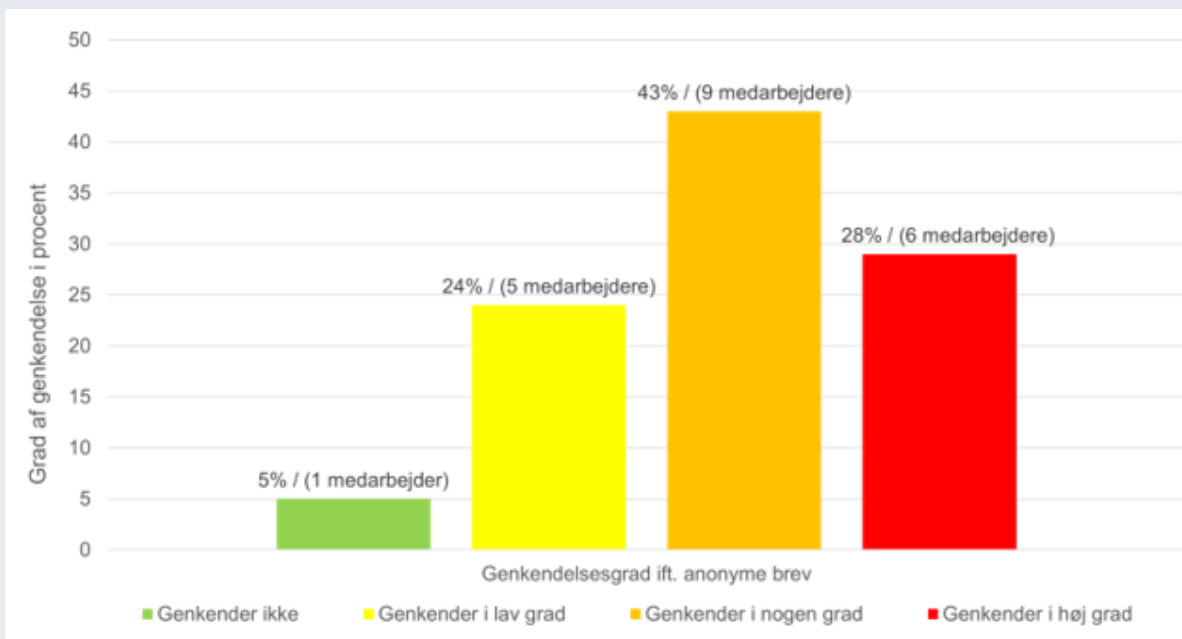
- Mangel på empati: 19%
- Dårlig behandling: 19%
- Indirekte trusler: 19%
- Voksenskældud: 19%

## 1. Anonym spørgeskemaundersøgelse

# Behandlingscenter Unge & Rusmidler

## Kritikpunkterne i den anonyme henvendelse

71% af respondenterne fra Behandlingscenter Unge & Rusmidler (15 medarbejdere ud af de 21 respondenter) angiver, at de genkender udsagnene i den anonyme henvendelse i nogen eller høj grad. Mens 5 medarbejdere angiver, at de genkender udsagnene i lav grad.



I Behandlingscenter Unge & Rusmidler er der tale om 13 udsagn, hvor mere end 40% af besvarelsene ligger på "genkende i nogen grad" og "genkender i høj grad".

## 1. Anonym spørgeskemaundersøgelse

# Overblik

Forklaringer: Score på +5 ift. BSF 2023, score på ± 4,99 ift. BSF 2023, score på -5 ift. BSF 2023

Talværdier: Score på +5 ift. egen TM23, Score ± 4,99 ift. egen TM23, score på -5 ift. egen TM23

Data fra undersøgelse feb. 2024 sammenholdt med den årlige trivselsmåling 2023.

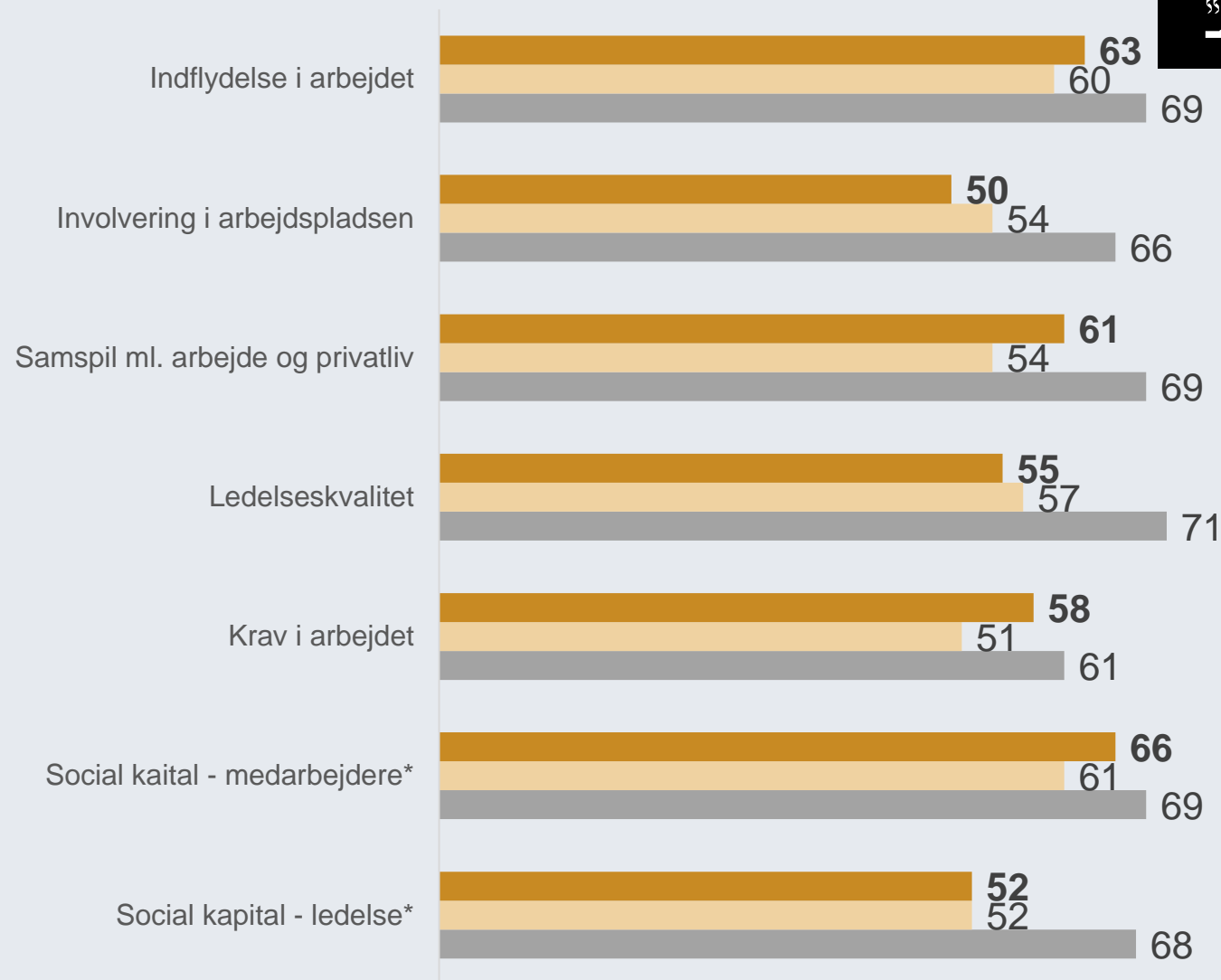
	Uddannelse 4 samlet	Forebyggende indsatser	CFU Familierådgivn.	BC Unge & Rusmidler
Indflydelse i arbejdet	63	53	76	59
Involvering i arbejdspladsen	50	45	61	48
Samspil mellem privatliv og arbejdsliv	61	61	72	52
Ledelseskvalitet	55	58	74	39
Krav i arbejdet	58	68	66	45
Social kapital – medarbejdere	66	61	62	73
Social kapital – ledelse	52	53	68	38

# Uddannelse 4

## Elementer fra den årlige trivselsmåling

- Uddannelse 4 (feb. 2024)
- Uddannelse 4 (sept. 2023)
- BSF (sept. 2024)

\* Ikke alle spørgsmål vedr. social kapital fra den årlige trivselsmåling.

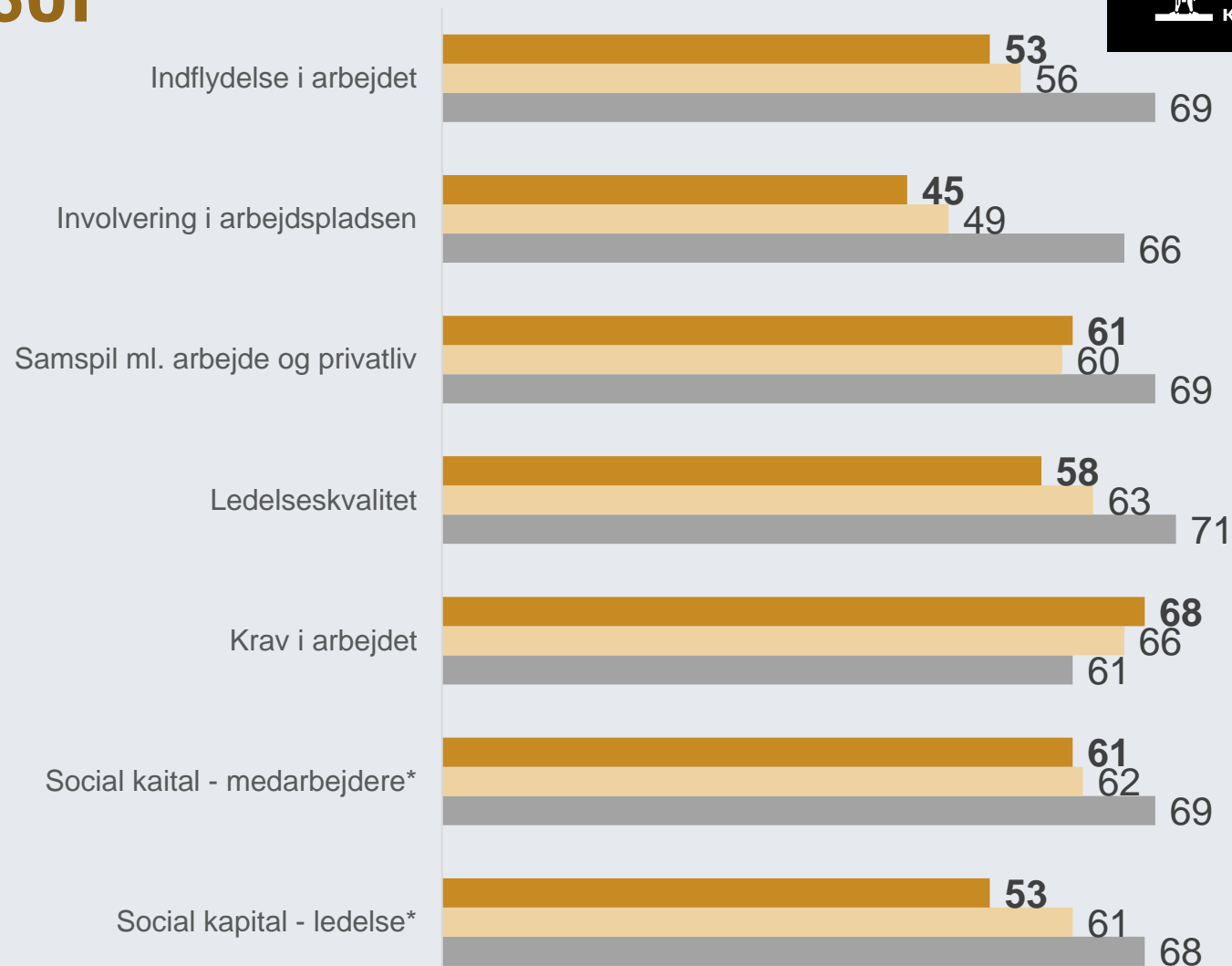


1. Anonym spørgeskemaundersøgelse- svarprocent 90% af medarbejderne i Uddannelse 4

# Forebyggende Indsatser

## Elementer fra den årlige trivselsmåling

- Forebyggende Indsatser (feb. 2024)
- Forebyggende Indsatser (sept. 2023)
- BSF (sept. 2024)



\* Ikke alle spørgsmål vedr. social kapital fra den årlige trivselsmåling.

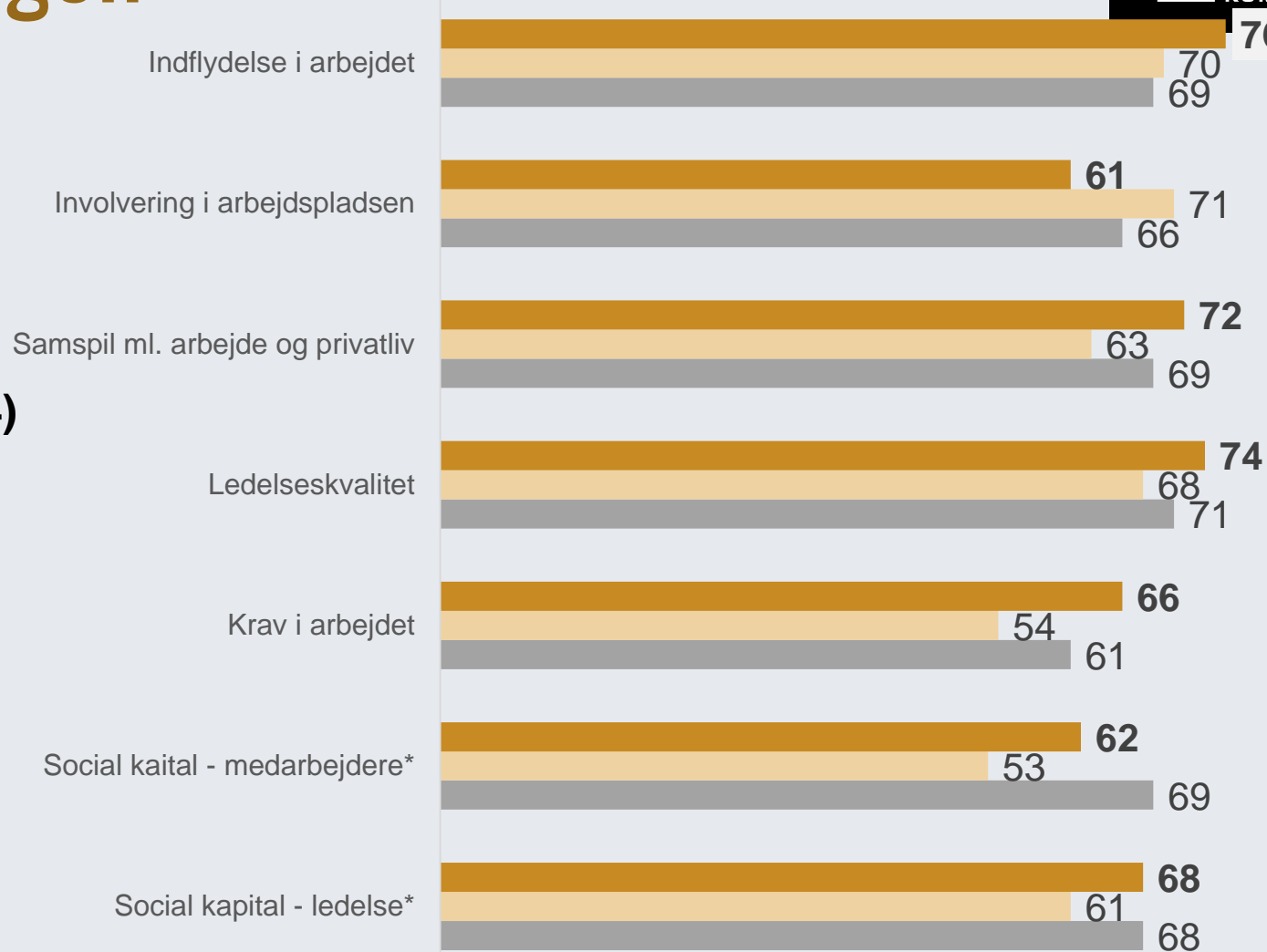
1. Anonym spørgeskemaundersøgelse – svarprocent 88% af medarbejderne i Forebyggende indsatser

# CFU Familierådgivningen

## Elementer fra den årlige trivselsmåling

- CFU Familierådgivningen (feb. 2024)
- CFU Familierådgivningen (sept. 2023)
- BSF (sept. 2024)

\* Ikke alle spørgsmål vedr. social kapital fra den årlige trivselsmåling.



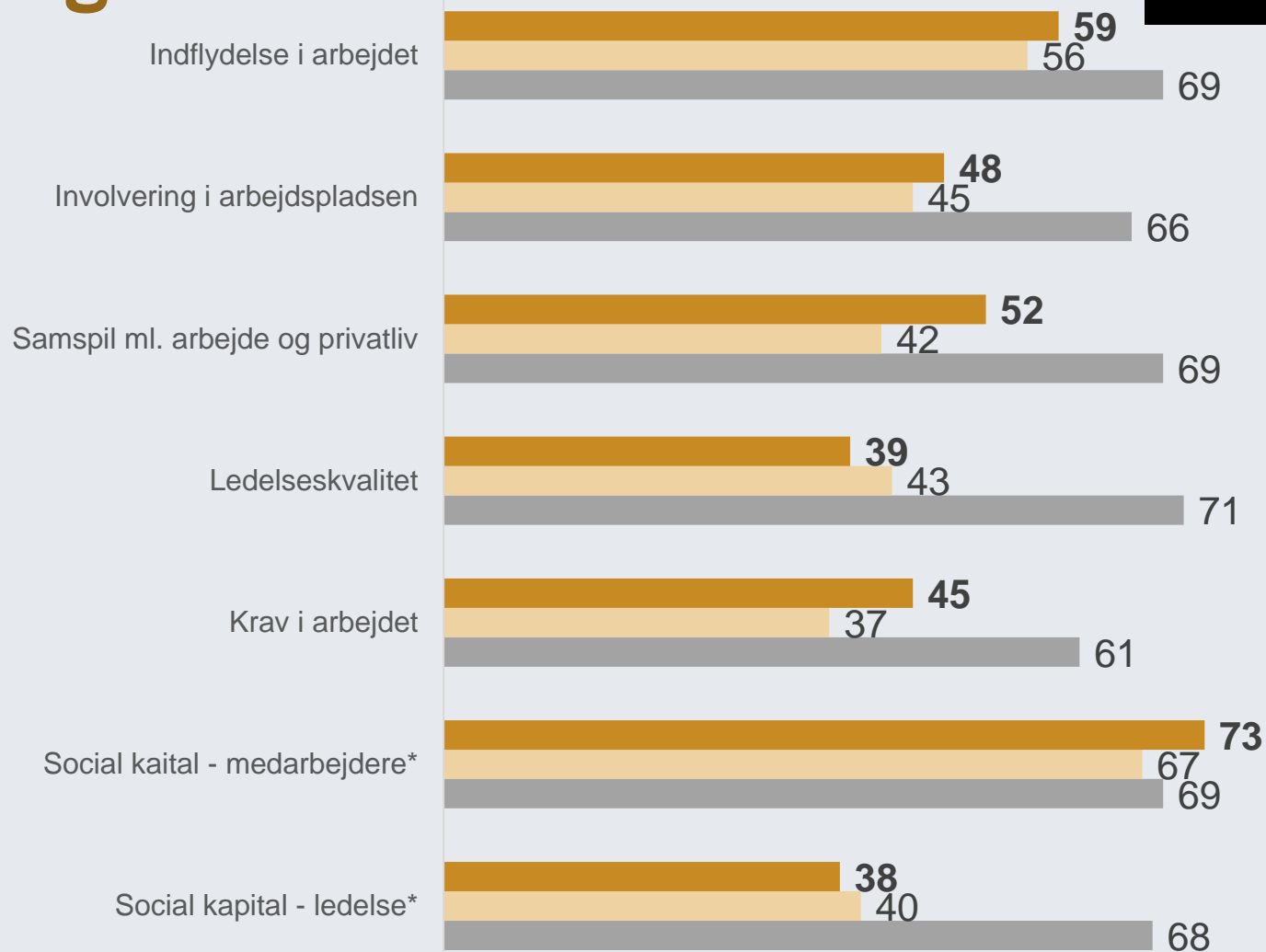
1. Anonym spørgeskemaundersøgelse – svarprocent 88% af medarbejderne i CFU

# Behandlingscenter Unge & Rusmidler

## Elementer fra den årlige trivselsmåling

- Behandlingscenter Unge & Rusmidler (feb. 2024)
- Behandlingscenter Unge & Rusmidler (sept. 2023)
- BSF (sept. 2024)

\* Ikke alle spørgsmål vedr. social kapital fra den årlige trivselsmåling.



1. Anonym spørgeskemaundersøgelse – svarprocent 90% af medarbejderne i Unge og Rusmidler



# Medarbejdere fra Forebyggende indsatser oplever...

Ny ledelse har været i stand til at skabe psykologisk tryghed og udvist anerkendelse, hvilket har resulteret i mere åbenhed medarbejderne imellem samt større fællesskabsfølelse

Medarbejdere oplever anerkendelse og inddragelse af deres faglige ekspertise og metoder i dagligdagen, både fra kolleger og ledelse.

Forbedring i arbejdsforholdene

En tilgængelig ledelse, der lytter og hjælper medarbejderne

Ledelsesmæssig negligering af medarbejdernes oplevelse af stress og dårligt arbejdsmiljø

Frygt for, at kritik fra medarbejdere resulterer i fyring

Inddeling af medarbejderne i et A-hold og et B-hold

En ledelse, der taler dårligt om medarbejdere i plenum

Uhensigtsmæssig hård kommunikation af ledelse på personalemøder

Ledelsesmæssig nedprioritering af fagligheden

Manglende ledelsesmæssig tillid til medarbejdernes evne til at løse kerneopgaverne

# Medarbejdere fra CFU oplever...

Ledelsen er lydhør over for faglige argumenter og erfaringer, nytænkende og nærværende i deres ledelsesstil, hvilket fremmer en positiv arbejdskultur

Ledelsen er tilgængelig og afsætter tid til både faglig og trivselsmæssige drøftelser, hvilket skaber en følelse af støtte og engagement.

Ledelsen har klare målsætninger og ramme, men er åben for input og feedback, hvilket skaber tillid og åbenhed mellem medarbejdere og ledelse.

Ændret ledelsesstil fra dialog- og værdibaseret til envejsstyret

Manglende ledelsesmæssig hensyntagen til medarbejderne ift. implementering af nye systemudviklinger og det tidstab, det medfører.

Det er angst- og stressfremkaldende, når ledelsen indfører nye systemer uden at forstå, at medarbejderne har brug for oplæring heri.

Borgerne og deres perspektiv reduceres til fordel for Nexus, budget og ledelsens behov for dokumentation.

Manglende fagligt borgerrettet fokus

# Medarbejdere fra Behandlingscenter Unge & Rusmidler oplever...

En ledelse, der forstår både udfordringerne og ressourcerne i afdelingen.

Medarbejdere oplever at blive hørt, forstået og udfordret på de rigtige områder.

Høj grad af indflydelse på opgaver, og hvordan de løses.

Tidligere overbelægning af sager hos flere behandlere er nu nedbragt.

Ledelsesmæssig negligering af medarbejdernes oplevelse af stress og dårligt arbejdsmiljø

En ledelse, der taler dårligt om medarbejdere i plenum

Uhensigtsmæssig håndtering af sygemeldinger og afskedigelser

En kontrollerende ledelsesstil

En ledelse, der skaber mistillid og splittelse i medarbejdergruppen

Pseudo-inddragelse af medarbejdere i beslutningsprocesser

Manglende ledelsesmæssig borgerrettet fokus

## 2. Individuelle interviews

Antal individuelle interviews  
med medarbejdere fra  
Uddannelse 4: **28**

### Opsamling på interviews:

Der er i forbindelse med undersøgelsen gennemført 28 individuelle interviews med medarbejdere i Uddannelse 4, som har haft mulighed for anonymt at henvende sig.

To tredjedele af medarbejderne genkender det beskrevne billede i den anonyme henvendelse til Odense Byråd.

En tredjedel genkender nuancer af det beskrevne, men denne gruppe fremhæver også positive perspektiver, som er modstridende med den fremsendte, anonyme henvendelse.

## 2. Individuelle interviews

Antal individuelle interviews  
med medarbejdere fra  
Uddannelse 4: **28**

### Opsamling på interviews, fortsat:

Der er iværksat ny struktur og fælles retning, og behovet herfor anerkendes af de fleste interviewede medarbejdere. Dog mangler ledelsen at kommunikere et tydeligt formål med ændringerne for at få medarbejderne med ombord.

Der er i stedet opstået et narrativ om, at ledelsen ved bedst og medarbejderne er dumme. Der gives et billede af en ledelse, som ikke i et tilstrækkeligt omfang har formået at favne medarbejdergruppen og skabe et trygt arbejdsmiljø, som har kunne håndtere de mange ændringer for Uddannelse 4.

Samtidigt er der flere af de interviewede, der oplever, at områdechefen er bærer af en ledelseskultur, hvor medarbejdere inddeles i et A og et B hold.

# 3. Interview med tillidsvalgte

## Opsamling på interview:

Alle interviews tegner et billede af et område, der har gennemgået mange forandringer det seneste år. Forandringer, som på forskellig vis har påvirket medarbejderne og deres trivsel, og som der er divergerende meninger om, hvorvidt bliver håndteret hensigtsmæssigt af ledelsen.

Alle interviews viser, at de tillidsvalgte og tillidsrepræsentanterne i nogen grad genkender det billede, som medarbejderne tegner i den anonyme henvendelse.

**Negativt:** Det billede, de tillidsvalgte oplever, medarbejderne genkender i kritikpunkterne i den anonyme henvendelse, er frygten for repressalier. Nogle medarbejderne har den oplevelse, at faglig uenighed blev opfattet som et personligt angreb på ledelsen.

I forhold til det psykiske arbejdsmiljø fremhæver de tillidsvalgte, at medarbejderne oplever en overgjort topstyring, kontrol og styring på kapacitet, der ikke efterlader plads til kvalitet, faglige drøftelser, nysgerrighed og involvering.

# 3. Interview med tillidsvalgte

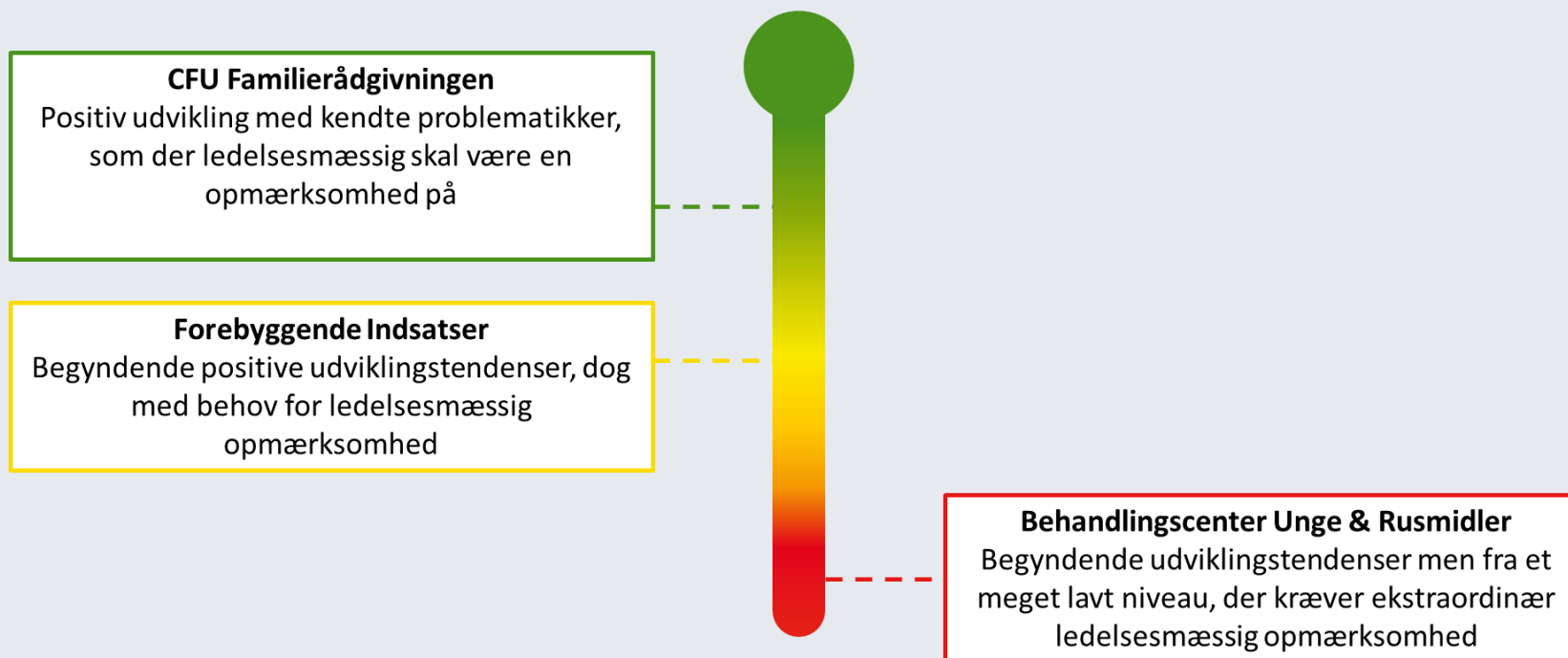
## Opsamling på interview:

**Positivt:** Der er flere medarbejdere, der ikke genkender beskrivelserne i den anonyme henvendelse, og fx har oplevet at kunne komme med faglige ideer, der er blevet vel mødt hos ledelsen.

I særligt to af afdelingerne opleves det som om, at der er en positiv udvikling i gang. Disse afdelinger oplever en mere inddragende og lyttende ledelse i forhold til det faglige fællesskab, der giver plads til drøftelse af fælles faglige visioner. Her opleves også et godt TRIO-samarbejde

# Vurdering af de samlede fund

**Uddannelse 4:** Behov for ændring af ledelseskultur med fokus på udvikling af psykologisk tryghed og tillid mellem medarbejdere, ledere og tillidsvalgte og dertil øget opmærksomhed fra koncernledelsen.





# LEDELSE AF FORVALTNINGENS KERNEOPGAVE MED EFFEKT

## OK VÆRDIER



## BSFs PRINCIPHUS



## LEDELSESRAMMEN I BSF:

- Leadership Pipeline
- Nærledelse
- Effektledeelse
- Digital ledelse



## LEDELSESUDVIKLING I BSF:

- Effektive ledergrupper
- Versatil ledelse
- Feedback
- Personlig ledelsesgrundlag
- Tværgående ledelse

# KCL har drøftet og påtænker følgende...

**Formål:** At få skabt psykologisk tryghed hos medarbejderne og tillid ml. medarbejdere, ledelse og tillidsvalgte.

## Kort sigt

- Suspension af nuværende indsatser
- Indgåelse af aftale med psykolog og afholdelse af udviklingsmøder i alle afdelinger hvorfra der gøres et stop med henblik på stillingtagen til, hvilke afdelinger, der inddrages i det fremadrettede arbejde
- Nedsættelse af Task Force med deltagelse af psykolog, medarbejderrepræsentanter, HRTU, og hvor Jane, Tommy og ledere deltager fra ledelsessiden

## Mellemlang sigt

- Udviklingsplan med handlinger laves sammen af medarbejdere og ledelse
- Der udarbejdes i TaskForce-gruppen endvidere en plan for genoprettelse af samarbejdet og tilliden i forhold til tillidsværket
- Hyppige stop op med evaluering af udvikling og effekt af tiltag – med topledelsen tæt på
- Ledercoachingforløb igangsættes ud fra behov

## Lang sigt

- Det afrapporteres løbende til KCL

**MED-behandles i løbet af uge 11**

# Den videre proces – på den korte bane



Man. 11. marts 2024

**Koncernledelsen** drøfter undersøgelsens fund og påtænkte indsatser/tiltag på baggrund heraf.

Orientering til berørte MED-næstformænd og tillidsvalgte om påtænkte indsatser/tiltag.

Tirs. 12. marts 2024

**Beskæftigelses- og Socialudvalget** orienteres om undersøgelsens fund og påtænkte indsatser/tiltag.

Orientering til **medarbejdere i Uddannelse 4** om undersøgelsens fund og påtænkte indsatser/tiltag.

# Den videre proces – på den korte bane (fortsat)



Ons. 13. marts 2024

**Forvaltningsudvalget i BSF** drøfter undersøgelsens fund og kvalificerer påtænkte indsatser/tiltag, den videre proces samt foretager risikovurdering.

**Koncernledelsen** træffer beslutning om indsatser/tiltag.

Tors. 14. marts 2024

**Lokaludvalg for Uddannelse 4** drøfter implementering af indsatser/tiltag, den videre proces samt foretager risikovurdering.

Information til **medarbejdere i Uddannelse 4** om indsatser/tiltag og den videre proces.

# Perspektiver, input eller spørgsmål?

