2013
AARHUS KOMMUNE, BØRN OG UNGE

TRIVSELSUNDERSØGELSEN 2013 – HOVEDRESULTATER OG ANALYSER

HOVEDRAPPORT

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby
Danmark

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

DECEMBER 2013
AARHUS KOMMUNE, BØRN OG UNGE

TRIVSELSUNDERSØGELSEN 2013 – HOVEDRESULTATER OG ANALYSER

HOVEDRAPPORT

INDHOLD

1	Forord	7
2	Resumé	8
3	Baggrund for undersøgelsen	11
4	Om undersøgelsen	12
5	Hovedresultater og overblik over trivselsundersøgelsen	14
5.1	Overblik over resultater	14
5.2	Tilfredshed med arbejdet	22
5.3	Fokusområder: ytringsfrihed, trivsel og attraktiv arbejdsplads	25
5.4	Gennemgang af dimensioner	26
6	Analyseresultater	40
6.1	Om analyserne	41
6.2	Analyse for alle ansatte	44
7	Analyseresultater: Forskelle mellem medarbejdergrupper	53
7.1	Ledere	53
7.2	Lærere	57
7.3	Pædagoger	59
7.4	Pædagogmedhjælpere	63
8	Metodebeskrivelse	67
8.1	Forberedelse til analyse	67
8.2	Analysen	70
8.3	Øvrige analyser	73

9 Bilag 1 – Dimensioner og spørgsmål fra NFA's mellemlange skema 74

10 Bilag 2: Oversigter over resultater og ændringer 78

1 Forord

Magistratsafdelingen for Børn og Unge i Aarhus Kommune har i efteråret 2013 gennemført en trivselsundersøgelse.

Undersøgelsen har tidligere fundet sted i 2009 og 2011 og er gennemført igen i 2013 for at fastholde en høj grad af fokus på det psykiske arbejdsmiljø i Børn og Unge, og fordi undersøgelsen indgår i Børn og Unges psykiske arbejdspladsvurdering. Rambøll har udsendt spørgeskemaer og bearbejdet data herfra til brug for udarbejdelse af arbejdspladsspecifikke rapporter og resultater for alle niveauer af forvaltningen.

COWI er blevet bedt om at assistere Børn og Unge på to måder i forbindelse med trivselsundersøgelsen. For det første har vi arbejdet med at uddrage de vigtigste tendenser og resultater fra selve målingen og beskrive dem i første del af denne rapport. Det giver læseren et overblik over udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø i de sidste to år, og status for det psykiske arbejdsmiljø i dag.

For det andet har COWI analyseret udviklingen i trivselsundersøgelsen fra 2011 og frem til nu. Det har vi gjort for at finde frem til de områder inden for psykisk arbejdsmiljø, der har betydet mest for de ansattes jobtilfredshed i perioden, da det er disse områder, som Børn og Unge også i fremtiden kan have særlig gavn af at arbejde med. Den viden, som kan uddrages af analyserne, er også præsenteret i rapporten her, og vi håber, at mange i Børn og Unge vil læse den med interesse.

Rapporten er udarbejdet af Nis Vilhelm Benn (projektleder) med assistance fra Arne Kvist, Sanne Hjulgaard og Morten Pedersen.

COWI

10. december 2013

2 Resumé

8.400 medarbejdere i Børn og Unge har i september og oktober 2013 svaret på et spørgeskema om deres psykiske arbejdsmiljø. Denne rapport er baseret på disse besvarelser. Alle månedslønnede medarbejdere i Børn og Unge, ansat pr. 1. august 2013 har modtaget en invitation til at deltage i trivselsundersøgelsen i form at et log-in brev med personlige log-inoplysninger til spørgeskemaet. Brevene er primært distribueret via ledelseslinje.

Den samlede svarprocent er på flotte 84, hvor 82 % af medarbejderne har svaret og 97 % af lederne. En så høj svarprocent er normalt garanti for en god og repræsentativ undersøgelse.

Rapporten beskriver på baggrund af resultaterne det nuværende niveau for det psykiske arbejdsmiljø i Børn og Unge og den væsentligste udvikling siden 2011. Derudover indeholder rapporten en række handlingsrettede analyser, som fortæller, hvilke områder der har størst betydning for jobtilfredsheden blandt medarbejderne i Børn og Unge.

Helt overordnet er resultatet ikke på niveau med Børn og Unges ambitioner om at sikre en vedvarende fremgang i arbejdsmiljøet. Fra 2011 til 2013 har der samlet set været en negativ udvikling i det psykiske arbejdsmiljø. Den negative udvikling gælder for hovedparten af de omkring 30 dimensioner, som undersøgelsen beskæftiger sig med. For den samlede medarbejdergruppe er undersøgelsen dog ikke udtryk for en på nogen måde bemærkelsesværdig nedgang i det psykiske arbejdsmiljø. Man kan nok nærmere tale om en status quo-situation med en lille tilbagegang for hovedparten af medarbejderne i kombination med en større tilbagegang for visse medarbejdergrupper.

På ét vigtigt område – tilfredshed med arbejdet - ligger Børn og Unge ikke helt på samme fine niveau som i 2011. 88 % fortæller i 2013, mod 90 % i 2011, at de er enten ”Meget tilfredse” eller ”Tilfredse” med deres job, når alt tages i betragtning. Samtidig siger 64 % af medarbejderne, at de i høj eller meget høj grad trives med deres arbejde, hvilket er et fald fra 71 % i 2011.

Rapporten viser, at der er store forskelle på udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø mellem medarbejdergrupperne.

Der er særligt én stor personalegruppe, hvis udvikling præger det samlede resultat i negativ retning. Den samlede gruppe af lærere har oplevet et halvår med arbejdskonflikt og en uklarhed om, hvordan arbejdsdagen og arbejdslivet kommer til at

udfolde sig efter implementeringen af folkeskolereformen. Den usikkerhed som lærergruppen har oplevet, har ikke så overraskende samlet set smittet af på deres vurdering af det psykiske arbejdsmiljø, selv om det ikke er alle lærere, der har oplevet en negativ udvikling. Undersøgelsen synliggør dog et behov for at genetablere et godt psykisk arbejdsmiljø for lærerne som personalegruppe. Samtidig er det ikke for alle områder, at det psykiske arbejdsmiljø, hvor lærerne oplever en nedgang. Midt i omskifteligheden på skoleområdet er lærernes oplevelse af deres udviklingsmuligheder ikke i samme negative udvikling, som deres vurdering af andre områder inden for det psykiske arbejdsmiljø.

Der er også andre faggrupper, der er blevet og vil blive berørt af folkeskolereformen, og det kan i et vist omfang også ses af resultaterne af undersøgelsen.

Herudover har Børn og Unge selv gennemført flere omstruktureringer. Nogle af disse har tilsyneladende også smittet negativt af på visse medarbejdergruppers trivsel, heriblandt særligt sundhedsplejen, som ligesom lærerne har oplevet stedvis markante fald i vurderingen af arbejdsmiljøet.

Der er dog flere positive historier i undersøgelsen. Det er væsentligt at bemærke, at *udviklingsmuligheder* samlet set ikke er gået tilbage. Sidste gang viste hovedrapportens analyser, at udviklingsmuligheder er et helt centralt forhold i fastholdelsen og forbedringen af medarbejdernes tilfredshed med arbejdet, og det er derfor vigtigt, at man har fastholdt sit gennemsnitligt høje niveau på denne dimension.

Hvis kan vi se, hvis vi udelader lærergruppen fra analyserne og ser på de resterende medarbejdergrupper under ét, at der er sket forbedringer på nogle vigtige områder: stress, udbrændthed, søvnbesvær og arbejde-familiekonflikt, hvor det er lykkedes at reducere forekomsten af disse en lille smule side 2011. Dette er sket på trods af, at hovedparten af de øvrige emner stadig udvikler sig i negativ retning – også uden at den store lærergruppe tæller med.

Så vidt de væsentligste hovedresultater fra selve trivselsundersøgelsen.

Rapportens handlingsrettede analyser fortæller derudover, hvilke områder der er de vigtigste for tilfredsheden for medarbejderne i Børn og Unge. Analyserne er lavet ved at benytte tal fra undersøgelserne i 2011 og i 2013.

Sammenfattende fortæller de statistiske analyser, at der er tre områder, som er særligt væsentlige for Børn og Unge, når det gælder fastholdelse og forbedring af jobtilfredsheden blandt de ansatte og oplevelsen af Børn og Unge som en attraktiv arbejdsplads. Det drejer sig om:

- Udvikling for medarbejderne
- Høj ledelseskvalitet i dagligdagen
- Opmærksomhed på undgå for høje krav og medfølgende belastning.

Det første vigtige emne er udviklingsmulighederne for medarbejderne. Det viser sig, at den væsentligste løftestang for jobtilfredsheden er, at medarbejderne får fag-

lige og personlige udfordringer i forbindelse med deres daglige arbejde. I forbindelse hermed et det ikke mindst vigtigt at være opmærksom på, at hver enkelt medarbejder oplever sit bidrag som vigtigt og sine opgaver som meningsfulde.

I forbindelse med den daglige ledelse er særligt væsentligt, at medarbejderne oplever, at de modtager anerkendelse for deres indsats og gode arbejde. Hertil er det vigtigt, særligt i forbindelse med større forandringer, at medarbejderne også oplever en anerkendelse af og respekt for deres synspunkter og idéer. Med andre ord handler det om for de lokale ledere at sikre, hvad man kan kalde en 'fair proces'.

Det sidste emne, som analysen har vist bør være i fokus, er en fortsat opmærksomhed på at undgå for store belastninger af enkeltpersoner, herunder i særdeleshed at have fokus på at undgå, at de følelsesmæssige krav bliver for belastende, og at forebygge stress og arbejde-familie konflikt. Det er ikke i så høj grad den gennemsnitlige belastning af Børn og Unges medarbejdere, der skal reduceres, men snarere at undgå, at enkelte medarbejdere og arbejdspladser oplever kritisk høje niveauer af følelsesmæssige krav eller anden belastning.

Analyserne viser også, at social kapital fortsat udgør en vigtig ressource for Børn og Unge og for de lokale arbejdspladser. Det er tydeligt i analysens resultater, at lokale arbejdspladser bliver meget mere skrøbelige over for forandringer, når de har en social kapital, der er for langt under gennemsnittet. Derfor skal Børn og Unge fortsat sikre, at der arbejdes målrettet med at sikre et ensartet og højt niveau af social kapital på de lokale arbejdspladser.

3 Baggrund for undersøgelsen

Det er en central ambition i Børn og Unge i Aarhus Kommune, at medarbejderne skal opleve deres arbejdsplads som et attraktivt sted at arbejde – og at medarbejderne skal trives på og med deres arbejde. Børn og Unge ser medarbejdernes trivsel som en klar forudsætning for at skabe og løfte kvaliteten af det arbejde, der udføres.

Ambitionerne har en solid forankring i hele Børn og Unges organisation med HovedMED-udvalget (HMU) som en væsentlig drivkraft. HMU's mission/vision fokuserer på at understøtte udviklingen af attraktive arbejdspladser – og midlet formuleres som 'samarbejde, tillid og retfærdighed'. Dermed slås det fast, at udgangspunktet for at skabe en attraktiv arbejdsplads med et godt psykisk arbejdsmiljø i høj grad skal findes i begrebet social kapital.

Et fortsat og langsigtet arbejde med at videreudvikle organisationens sociale kapital er et af de midler, der skal bane vejen for at realisere bl.a. børne- og ungepolitikkens mål. Det vil bidrage til, at man i fællesskab – lokalt og på tværs af arbejdspladser – bliver bedre til at samarbejde om kerneopgaverne og fortsat kan garantere og forbedre kvaliteten i arbejdet i det hele taget.

Trivselsundersøgelsen er Børn og Unges psykiske arbejdspladsvurdering (APV). Den udgør et vigtigt redskab i den fortsatte udvikling af arbejdsmiljøet og er dermed en del af kernen i indsatsen for at skabe en attraktiv arbejdsplads.

Sammenhæng med Børn og Unges kvalitetsarbejde

Det er allerede slået fast, at arbejdsmiljø og trivsel har stor betydning for løsningen af kerneopgaven. Der er derfor også en tæt sammenhæng mellem trivselsundersøgelsen og det kvalitetsarbejde, der løbende foregår i alle dele af Børn og Unge, og som hvert andet år behandles i kvalitetsrapporter. I de kvalitetsrapporter, som skal udarbejdes i 2014, indgår centrale dimensioner fra trivselsundersøgelsen vedrørende medarbejdernes trivsel og arbejdspladsens sociale kapital. Den tætte kobling mellem det psykiske arbejdsmiljø og den kvalitet, som bliver skabt på arbejdspladserne, bliver dermed sat yderligere på dagsordenen fremover.

4 Om undersøgelsen

Børn og Unges trivselsundersøgelse er gennemført i efteråret 2013 som en del af Børn og Unges psykiske APV. Trivselsundersøgelsen blev også gennemført i 2009 og 2011.

Trivslen i Børn og Unge er kortlagt ved hjælp af et spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø fra det Nationale Center for Arbejdsmiljø (NFA). Spørgeskemaet findes i tre udgaver: et kort, et mellemlangt og et langt. Aarhus Kommunes fællesMED-udvalg har besluttet at bruge det mellemlange skema til trivselsundersøgelser blandt organisationens medarbejdere. Det mellemlange spørgeskema indeholder 87 spørgsmål, der dækker 24 forskellige dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø samt fire former for krænkende adfærd. Spørgeskemaet har været identisk i de tre gennemførte undersøgelser. Desuden har Børn og Unge selv tilføjet tre emner, som man stiller spørgsmål til: ytringsfrihed, trivsel og attraktiv arbejdsplads. I 2013 har arbejdspladserne også haft mulighed for at stille op til fem 'lokale spørgsmål'.

Spørgeskemaet er udviklet i forbindelse med en landsdækkende undersøgelse af danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø, som forskere på NFA foretog 2004-2005. Undersøgelsen omfattede 3.517 repræsentativt udvalgte danske lønmodtagere i alderen 20-60 år og er baseret på NFA's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Det er resultaterne af denne undersøgelse, der anvendes som eksternt benchmark for Børn og Unges trivselsundersøgelse.[1] Vi kalder den 'det nationale benchmark' i denne rapport.

I denne rapport – og i rapporterne til alle arbejdsmiljøgrupperne – bliver der brugt to yderligere sammenligningsgrundlag:

- 'Egen udvikling', dvs. hvilken udvikling i score, der har fundet sted siden 2011
- 'B&U-benchmark', hvor der sammenlignes med Børn og Unges samlede score i 2013.

[1] Dog er det nationale sammenligningsgrundlag opdateret til et nyere tal for 2012 for en enkelt dimension.

Praktisk gennemførelse

Login-breve med personlige log-inoplysninger til det elektroniske spørgeskema blev uddelt via arbejdspladsen eller via e-mail (dog kun til ansatte med en @aarhus.dk-mailadresse) til samtlige månedslønnede medarbejdere, ansat i Børn og Unge pr. 1. august 2013. Dataindsamlingen foregik i perioden 13. september til 13. oktober 2013.

Forud for dataindsamlingen blev der gennemført en validering, hvor de enkelte ledere for arbejdspladserne i Børn og Unge godkendte oplysninger om deres medarbejdere og arbejdsmiljøgrupper.

Det er Rambøll, der har foretaget dataindsamling, databearbejdning og rapportering af resultaterne til de enkelte arbejdspladser. COWI har udarbejdet denne hovedrapport på baggrund af egne analyser og tal fra Rambøll.

Væsentlige organisatoriske ændringer siden 2011-målingen

I de to år der er gået mellem APV2011 og APV2013 er der sket en række større organisatoriske ændringer i Børn og Unge. Indenfor fritids- og ungdomsskoleområdet blev der i 2012 implementeret en fritidslederstruktur, som har betydet, at hvor der tidligere har været en klubleder og en souschef for hver enkelt klub og en leder for hver legeplads, er der nu i stedet en fritidsleder, som er leder for én til flere klubber og eventuelle legepladser. Antallet af ledere er således reduceret og souschefer og stedfortrædere på legepladser er bortfaldet. I forhold til skoleområdet er seks skoler i løbet af 2013 fusioneret. En sammenlægning har ligeledes fundet sted indenfor sundhedsplejen, hvor antallet af afdelinger er reduceret fra seks til fire i 2013.

5 Hovedresultater og overblik over trivselsundersøgelsen

Dette kapitel indeholder alle de væsentligste resultater fra trivselsundersøgelsen i 2013. I kapitlet præsenterer vi først et øjebliksbillede af det psykiske arbejdsmiljø og dernæst et overblik over, hvordan det er gået siden 2011. Derefter ser vi på udviklingen i medarbejdernes tilfredshed med arbejdet fra 2011 til 2013, som er en meget væsentlig overordnet dimension i trivselsundersøgelsen.

I hvert af kapitlets hovedafsnit fremlægger vi de mest væsentlige resultater for Børn og Unge og fremhæver samtidig, hvor der findes interessante forskelle mellem medarbejdergrupper og forskellige arbejdspladstyper i Børn og Unge.

Størsteparten af de tal, der præsenteres i dette kapitel kan findes i bilag 2, hvor der findes tal for Børn og Unge samt tal for mange af de medarbejdergrupper, der refereres til i rapporten. Endvidere findes også i bilag 1 en oversigt over NFA's dimensioner og de tilhørende spørgsmål samt de spørgsmål, som Børn og Unge har tilføjet spørgeskemaet.

5.1 Overblik over resultater

I dette afsnit ser vi på, hvordan det psykiske arbejdsmiljø har udviklet sig i Børn og Unge siden 2011. Resultatet er præsenteret i tabel 1, som indeholder en oversigt over udviklingen siden 2011, niveauet i 2013 samt en sammenligning med NFA's landsgennemsnit.[2]

Det skal bemærkes, at landsgennemsnittet stammer fra en undersøgelse tilbage i 2005, og at det er sammensat af en repræsentativ gruppe af danske lønmodtagere. Det gør, at sammenligninger med dette gennemsnit bør foretages med en vis forsigtighed, eftersom Børn og Unge som arbejdsplads adskiller sig på centrale punkter fra mange andre typer arbejdspladser. Medarbejderne i Børn og Unge arbejder i

[2] Senere afsnit fortæller særligt om Børn og Unges egne fokusområder samt om krænkende adfærd, og udviklingen for disse områder er således udeladt i dette afsnit.

højere grad med mennesker – og service over for disse – end den gennemsnitlige virksomhed i NFA's undersøgelse.

De overordnede resultater for Børn og Unge vises på næste side i tabel 1.

Det samlede billede af trivselsundersøgelserne viser to overordnede resultater.

For det første opleves det psykiske arbejdsmiljø samlet set en smule dårligere i 2013 end i 2011. Det er fælles for næsten alle dimensionerne, at der er en tilbagegang på -1 til -3 point. Børn og Unge er således ikke kommet nærmere sit mål om at blive en bedre arbejdsplads for de ansatte. Bevægelserne, som vi taler om, er ikke specielt store, og man vil samlet set godt kunne kalde tilbagegangen en beskeden, men dog reel, negativ udvikling. Der er dog store forskelle mellem de forskellige personalegrupper, hvilket vil fremgå senere. Først og fremmest er det de grupper, der er påvirket mest af folkeskolereformen, der primært oplever en negativ udvikling. Det gælder i særdeleshed lærergruppen, der tillige har været igennem en arbejdskonflikt i forbindelse med reformen. Den anden store medarbejdergruppe, pædagogerne på dagtilbudsområdet, oplever en relativt lille samlet tilbagegang, som næppe er udtryk for en generelt negativ udvikling inden for deres område af Børn og Unge.

For det andet ligger Børn og Unge i de fleste sammenhænge flot i forhold til landsgennemsnittet, og flere steder endda et godt stykke over. Det drejer sig om dimensionerne indflydelse, udviklingsmuligheder, ledelseskvalitet, social støtte og feedback fra kolleger og vandret tillid og troværdighed. Dette er der stadig grund til at glæde sig over, selv set i lyset af den generelle tilbagegang.

Tabel 1 Niveau og udvikling på dimensionerne i NFA's spørgeskema, ekskl. krænkende adfærd

Emne	Dimension[3]	Niveau i 2013 (0-100)	Udvikling siden 2011	Ift. NFA[4]
Krav	Kvantitative krav *	47	3	6
	Arbejdstempo *	62	1	3
	Følelsesmæssige krav *	52	2	11
Arbejdets organisering og indhold	Indflydelse	57	-2	7
	Udviklingsmuligheder	72	0	6
	Mening i arbejdet	77	-2	3
	Involvering i arbejdspladsen	65	-2	4
Samarbejde og ledelse	Forudsigelighed	57	-3	0
	Anerkendelse[5]	67	-2	1
	Rolleklarhed	69	-3	-4
	Rollekonflikter *	44	1	2
	Ledelseskvalitet	62	-2	7
	Social støtte fra overordnede	63	-1	1
	Social støtte fra kolleger	64	-1	7
	Socialt fællesskab	79	-2	0
Forholdet mellem person og arbejde	Tilfredshed med arbejdet	65	-3	-1
	Arbejde-familie-konflikt *	38	2	4
Social kapital	Lodret tillid og troværdighed	70	-3	3
	Vandret tillid og troværdighed	74	-1	5
	Retfærdighed	61	-3	2
Helbred	Selvvurderet helbred	59	-5	-3
	Udbrændthed *	36	0	2
	Stress *	28	0	1
	Søvnbesvær *	25	0	4

[3] Bemærk at * betyder, at en lav score er god, og en høj score er dårlig.
[4] Denne kolonne indeholder sammenligningen af Børn og Unges gennemsnit med NFA's landsgennemsnit. Det er kutyme at anse en afstand på mere end 5 point til landsgennemsnittet som en mærkbar afvigelse for en stor del af de involverede medarbejdere.
[5] Denne dimension kaldes i arbejdspladsrapporterne for 'Belønning i arbejdet', men begrebet anerkendelse anvendes jævnligt som et mere retvisende navn for dimensionens indhold.

I gennemsnit har de ansatte oplevet en tilbagegang på 1,9 point på tværs af alle 24 dimensioner i spørgeskemaet. Dette negerer den fremgang, der var fra 2009 til 2011 på i gennemsnit 1 point på tværs af alle dimensioner. Børn og Unge står dermed samlet set lidt dårligere end man gjorde i 2009. Dette sker på trods af en stærk og dedikeret indsats på de enkelte arbejdspladser. Samlet set er man altså ikke lykkedes lige så godt med sin arbejdsmiljøindsats, som man ønskede, i perioden 2011-2013.

De dimensioner, der er gået mest tilbage er:

- kvantitative krav
- forudsigelighed
- rolleklarhed
- tilfredshed med arbejdet
- lodret tillid og troværdighed
- retfærdighed
- selvvurderet helbred.

På disse syv dimensioner har niveauet flyttet sig tre point eller mere siden sidst. Det peger i retning af, at der har været stigende udfordringer på flere områder. Læs mere om de specifikke dimensioner, der har bevæget sig mest, når vi også senere går i dybden med dem i de senere afsnit.

Nogle af de udfordringer, som det drejer sig om, berører måske i højere grad nogle personalegrupper (som f.eks. lærerne, der har været igennem en arbejdskonflikt og står foran en folkeskolereform eller SFO-området, der også er berørt af folkeskolereformen) frem for alle ansatte. Lidt senere ser vi nærmere på, hvordan udviklingen varierer for personalegrupper og forskellige typer af arbejdspladser. Dog bør vi allerede nu nævne, at det samlede billede for Børn og Unge indeholder flere succeshistorier og er langt fra så entydigt negativt, hvis man undlader at tage lærergruppen, som er blevet meget påvirket af turbulensen omkring folkeskolereformen, med. Undervejs nævner vi resultater for den samlede gruppe af ansatte med og uden lærere, for at synliggøre, hvor der er størst forskelle.

Den samlede tilbagegang dækker over både fremgange og tilbagegange. Med andre ord er der lokalt i Børn og Unge ganske mange gode historier. Denne gang er der samlet set blot flere historier om tilbagegang i det psykiske arbejdsmiljø end der er historier om fremgang. De præcise tal er, at 47 % af arbejdspladserne har holdt sig nogenlunde stabilt på niveauet fra sidst (farvet som 'gult' i de lokale rapporter). 21 % er 'grønne' og har bevæget sig mærkbart fremad og 32 % har bevæget sig mærkbart bagud. Vær dog opmærksom på, at en negativ bevægelse ikke siger noget om, hvorvidt det niveau man som arbejdsplads er på, er godt eller dårligt.

For at give et hurtigt billede af status i dag på de mange arbejdspladser, har vi kigget på selve de nuværende niveauer for arbejdspladserne på tværs af alle dimensioner. Hvis man holder dem op imod et landsgennemsnit, hvor man også ser på tværs af alle dimensioner, er der 59 % af arbejdspladserne, der ligger over landsgennemsnittet. 30 % ligger 5 point eller mere over landsgennemsnittet og 10 % ligger 10 point eller mere over. Altså ligger cirka 41 % under landsgennemsnittet og 6 % mere end 10 point under dette.

Forskelle mellem medarbejdergrupper

Imens det overordnede resultat for Børn og Unge viser en negativ trend, viser resultaterne et mere broget billede, når man nærstuderer udviklingen for de enkelte medarbejdergrupper.

Tabel 2 viser udviklingen på tværs af alle dimensioner for de medarbejdergrupper, der er i Børn og Unge. Der er to grupper, der i gennemsnit har oplevet positive ændringer. Det drejer sig om rengøringsassistenterne, hvor oplevelsen af arbejdsmiljøet har oplevet en reel fremgang siden 2011, og om de akademiske medarbejdere/konsulenter. Begge grupper havde oplevet tilbagegang i vurderingen af arbejdsmiljøet fra 2009 til 2011. Tabellen viser også, at der er syv medarbejdergrupper, der har oplevet en ændring fra 0 til -1, hvilke må betragtes som samlet set uvæsentlige ændringer i dette gennemsnit på tværs af alle dimensioner.

Fire grupper har oplevet en ændring på -1 til -1,4 point, og her kan der være tale om, at der begynder at være visse forhold, der systematisk ikke har været lige så gode i denne periode som i perioden 2009-2011. For den enkelte medarbejdergruppe kan det dog også være udtryk for naturlige udsving med disse små størrelser, men når den samlede tendens er, at ændringerne primært går i negativ retning, er der formentlig en tendens i tallene.

Vær opmærksom på, at dette er ændringer siden 2011 – det siger ikke nødvendigvis noget om, hvordan medarbejdergruppen ligger i forhold til Børn og Unges gennemsnit eller i forhold til det nationale benchmark.

Tabel 2 Gennemsnitlige ændringer for medarbejdergrupper på tværs af alle dimensioner

Medarbejdergrupper	Ændring siden 2011
Rengøringsassistent[6]	6,4
Akademisk medarbejder/konsulent	2,3
Tandlæge	1,6
Elev, studenter-medhjælper eller lign.	0,0
Klinikassistent	-0,1
Køkken-/kantinemedarbejder	-0,2
Læge eller psykolog	-0,2
Teknisk servicemedarbejder	-0,3
Pædagogmedhjælper	-0,5
Pædagoger generelt	-0,9
Tandplejer/tandtekniker	-1,1
Ledere	-1,2
Dagplejer	-1,2
Administrativ medarbejder	-1,4
Tale-hørelærer/-konsulent	-2,5
Sundhedsplejerske	-4,6
Lærer	-5,9

Det er helt åbenlyst fra den ovenstående tabel, at der er tre grupper, der især er gået tilbage. Mest markant er naturligvis lærerne, som går næsten seks point tilbage på tværs af alle dimensioner. Her er tale om en bemærkelsesværdig og markant tilbagegang i forhold til tidligere. Det er muligvis ikke overraskende, hvis man ihukommer arbejdskonflikten, som lærerne var involveret i i foråret 2013, og det efterfølgende lovindgreb. Samtidig er der endnu usikkerhed om, hvordan folkeskolereformen i praksis vil blive implementeret. Da der allerede er indgået aftaler mellem Aarhus Lærerforening og Børn og Unge, der skal sikre et godt samarbejde om netop implementeringen af reformen, kan det være, at udviklingen havde været endnu mere negativ foruden "Aarhusaftalen". Lærernes trivsel må dog blive et vigtigt anliggende for Børn og Unge i den kommende tid – både på centralt og decentralt niveau.

Sundhedsplejen er ligeledes gået ganske meget tilbage. Med afrunding af tallet i tabellen vil gruppen gå fem point tilbage, hvilket er et markant dyk i sundhedsplejerskernes vurdering af det psykiske arbejdsmiljø i dagligdagen. Det tyder på, at omstruktureringerne inden for sundhedsplejen har påvirket den daglige trivsel for

[6] Rengøringsassistenternes resultater er reelt ikke sammenlignelige med den sidste måling, da hovedparten af rengøringen er udliciteret og den tilbageværende medarbejdergruppe ganske reduceret i størrelse.

denne personalegruppe. Den negative udvikling fra 2011 til 2013 bringer gruppen tilbage på cirka det niveau, som den var på i 2009.

Tale/-høreområdet er også gået et par point tilbage, men tilbagegangen er dog mere beskeden end for de to forudgående grupper. Det er dog stadig en udvikling, der må anses for væsentlig for de involverede medarbejdere. Når lærerne er berørt så meget af folkeskolereformen, er det forventeligt, at tale-/hørepersonalet også er det, da hovedparten af medarbejderne er under den samme overenskomst som lærerne. Tale-/hørelærerne var i et vist omfang også konfliktramt i foråret 2013.

Den næste tabel – Tabel 3 – viser udviklingen på tværs af dimensioner for de arbejdspladstyper, der er mest berørt af folkeskolereformen.

Tabel 3 Ændring for udvalgte arbejdspladstyper på tværs af alle dimensioner

Arbejdspladstyper	Ændring siden 2011
Fritid og Ungdom	-0,3
TAP på skoler	-0,6
SFO – pædagoger og -medhjælpere	-1,3
Undervisningspersonale på skoler	-5,8

Det er i øvrigt iøjnefaldende, at SFO-personalet ikke i denne opgørelse ser ud til at være meget påvirket af den usikkerhed, som folkeskolereformen medfører for denne gruppe. Deres udvikling har ikke været signifikant mere negativ end for dagtilbudspædagogerne (-1,1) og pædagogerne inden for fritidsområdet. Denne sidste gruppe har haft en udvikling på -0,3, hvilket er det mest positive resultat blandt det pædagogiske personale. Det er et lidt overraskende resultat, da denne gruppe af pædagoger også umiddelbart må forventes at opleve folkeskolereformen som delvist bidragende til usikkerhed og eller utryghed om fremtiden.

Når vi ser nærmere på SFO-medarbejderne, hvor det ovenstående resultat umiddelbart kan virke ganske positivt, kan vi konstatere, at der findes enkeltdimensioner, hvor de har oplevet ganske store tilbagegange. Det drejer sig i særdeleshed om ”indflydelse”, hvor de sammen med pædagoger fra fritids- og ungdomsområdet har den tredjestørste tilbagegang – efter lærerne og sundhedsplejen. De har også oplevet en relativt høj tilbagegang i 'tilfredshed med arbejdet' på 4,2 point. Gruppen har dog ikke oplevet et lige så stort fald i 'ledelseskvalitet'. Alt i alt er SFO-personalets psykiske arbejdsmiljø indtil videre ikke påvirket i samme omfang som lærernes af folkeskolereformen. I perioden er der endvidere også gennemført en reform, som har betydet store ændringer i organiseringen.

Tabel 4 viser en statistik over, hvordan alle medarbejdergruppers score på de 24 dimensioner har udviklet sig siden 2011. De medarbejdergrupper, der er gået frem på flest dimensioner, står øverst. Dette er en anden måde at vise den generelle udvikling for medarbejdergrupperne på.

Tabellen fortæller om ændringen siden 2011, ikke nødvendigvis hvordan grupperne ligger i forhold til Børn og Unges gennemsnit eller det nationale benchmark.

Tabel 4 Antal dimensioner med fremgang og tilbagegang for medarbejdergrupper

	Antal dimensioner med...		
Stillingskategorier	Fremgang på mere end 2 point	Status quo	Tilbagegang på mere end 2 point
Administrativ medarbejder	3	8	13
Akademisk medarbej-der/konsulent	14	10	0
Dagplejer	1	13	10
Elev, studenter-medhjælper eller lign.	5	14	5
Klinikassistent	5	16	3
Køkken-/kantinemedarbejder	3	17	4
Ledere	2	11	11
Læge eller psykolog	5	10	9
Lærer	0	3	21
Pædagogmedhjælper	1	21	2
Rengøringsassistent	21	2	1
Sundhedsplejerske	0	4	20
Tale-hørelærer/-konsulent	2	10	12
Tandlæge	11	6	7
Tandplejer/tandtekniker	7	6	11
Teknisk servicemedarbejder	2	19	3

Resultaterne svarer ganske godt til dem, som vi tidligere har set. Rengøringsassistenterne er uden sammenligning den gruppe, der går frem på flest dimensioner. Lærerne går tilsvarende tilbage på 88 % af dimensionerne, og sundhedsplejen går tilbage på 83 %.

Det er tydeligt, at der på tværs af medarbejdergrupperne er en overvægt på den negative side, hvilket svarer til den generelle tendens.

Tabel 4 fortæller også, at der kan være forskel på, hvordan det psykiske arbejdsmiljø har udviklet sig for medarbejdergrupper, der arbejder i administrative stillinger i Børn og Unge. De administrative medarbejdere har primært oplevet tilbagegang, mens de akademiske medarbejdere har oplevet fremgang på størsteparten af dimensionerne.

For medarbejdergrupperne kan det ovenstående billede suppleres af en status for, hvor grupperne står i dag i forhold til Børn og Unges generelle niveau. Tabel 5 viser de seks medarbejdergrupper, der gennemsnitligt ligger bedst i forhold til Børn og Unges niveau, og de fire grupper, som ligger længst under Børn og Unges ni-

veau i gennemsnit. En *-markering i tabellen angiver, at medarbejdergruppen også sidste gang befandt sig i samme høje eller lave ende.

Tabel 5 De otte medarbejdergrupper der adskiller sig mest i gennemsnit fra B&Us gennemsnit

	Medarbejdergrupper	På tværs af alle dimensioner: Antal point over eller under B&Us niveau
De fire højeste	Elev, praktikant m.fl.	7,1
	Rengøringsassistenter	6,9
	Tandplejere/Tandteknikere*	6,3
	(3 grupper): Ledere*, dagplejere*, pædagogmedhjælpere*	3,9
De fire laveste	Sundhedsplejen	-1
	Læge eller psykolog *	-1,9
	Tale- og hørelærere*	-2,9
	Lærere *	-7,2

I 2011 var tandplejere og tandteknikere den medarbejdergruppe, som i gennemsnit var gladest for deres psykiske arbejdsmiljø. De ligger stadig i toppen, men elever og rengøringspersonalet er nu de grupper, der vurderer deres psykiske arbejdsmiljø som værende bedst. Lederne er placeret på niveau med dagplejere og pædagog-medhjælpere.

Blandt de fire grupper, som har det laveste niveau i Børn og Unge befinder sig en af de store medarbejdergrupper – lærerne. Lærerne er i gennemsnit hele 7,2 point under Børn og Unges gennemsnit. I sidste undersøgelse lå de tre point under Børn og Unges score på tværs af alle dimensionerne. Da Børn og Unge ligger på lands-gennemsnittet, når man ser på alle dimensioner, betyder dette, at lærerne afviger markant fra landsgennemsnittet i deres vurdering af det psykiske arbejdsmiljø.

På dette relativt lave niveau – dvs. sammenlignet med Børn og Unges gennem-snit - befinder sig også sundhedsplejen, lægerne/psykologerne, og tale-/hørelærerne.

5.2 Tilfredshed med arbejdet

I bund og grund drejer arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i Børn og Unge sig om at sikre nogle arbejdsforhold, der medvirker til, at personalet er tilfreds med deres arbejde.

Dimensionen *tilfredshed med arbejdet* består af fire spørgsmål:

- Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?
- Hvor tilfreds er du med dine fremtidsudsigter i arbejdet?

- Hvor tilfreds er du med arbejdsmiljøet?
- Hvor tilfreds er du med måden, dine evner bruges på?

Alle de fire spørgsmål besvares med svarkategorierne 'Meget utilfreds', 'Utilfreds', 'Tilfreds' og 'Meget tilfreds', som tildeles scorer på henholdsvis 0, 33 1/3, 66 2/3 og 100.

Børn og Unge har et niveau på 65 ud af 100 point for tilfredshed med arbejdet. Tallet er tre point lavere, end det var i 2011, men svarer stadig til, at den gennemsnitlige medarbejder svarer 'Tilfreds' på de ovenstående fire spørgsmål. Bevægelsen fra 2011 til nu betyder, at man fra at være lidt mere end et point over de 66 2/3, som indikerer, at gennemsnittet er tilfreds, nu er lidt mere end et point under. I 2011 svarede 90 %, at de var tilfredse eller meget tilfredse med deres job, alt taget i betragtning. Dette tal er 88 % i 2013.

Hvis lærergruppens svar udelades fra opgørelsen for at tage højde for den særlige situation, som de har været i og er i, har Børn og Unge et niveau på 67 og har bevæget sig mere beskedent – blot et point tilbage samlet set.

Det nationale benchmark for denne dimension er på 65, og Børn og Unge ligger dermed på samme niveau som den gennemsnitlige, danske medarbejder. Når Børn og Unge har en ambition om et højt trivselsniveau, er dette niveau omkring landsgennemsnittet (og tre point under 2009-niveauet for Børn og Unge) for lavt. Hvis niveauet skal hæves, vil det kræve, at man styrker arbejdsmiljøarbejdet yderligere og finder nye og mere effektive metoder.

Inden for de fire stillede spørgsmål er der relativt store forskelle på besvarelserne. Den højeste score ses for spørgsmålet 'Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?'. På dette spørgsmål er der en score på 70 (mod 73 sidste gang). På dette helt overordnede og opsamlende spørgsmål er der altså et niveau, der er fem point højere end for gennemsnittet af de fire spørgsmål. Det er vigtigt at få med, for det betyder, at niveauet for det spørgsmål, som måske samlet set rummer tilfredshed med arbejdet bedst, stadig er på et ganske fint niveau.

På et mere konkret spørgsmål om fremtidsudsigterne i arbejdet ligger Børn og Unge anderledes lavt - nemlig på 59 point. Altså er man i gennemsnit rimelig tilfreds nu, alt i alt, men bekymret for det længere udsyn i den stilling, man har. Sidste gange var 18 % utilfredse og 5 % meget utilfredse her. Nu er der 8 %, som er meget utilfredse, og 20 %, som er utilfredse. Her er et muligt indsatsområde for medarbejderne – fremtidsudsigterne – hvilket også peger i retning af vigtigheden af medarbejdernes udviklingsmuligheder, som rapporten senere vil berøre.

Der var også en tilbagegang på dette spørgsmål fra 2009 til 2011, som det eneste af de fire. På det tidspunkt var fortolkningen, at besparelser og omstruktureringer kunne have hæmmet fremtidsmulighederne for flere medarbejdere. I denne undersøgelse er det naturligt at skele til folkeskolereformen og den måde, som den påvirker mange medarbejdere på, som den mulige forklaring på, at scoren for fremtidsudsigterne i gennemsnit er blevet dårligere siden sidst.

Forskelle på tværs af medarbejdergrupper

Tabel 6 viser niveauet for tilfredshed med arbejdet for medarbejdergrupperne i Børn og Unge, samt hvilken udvikling de har oplevet siden sidste undersøgelse i 2011.

Tabel 6 Niveau og ændringer siden 2011 i tilfredshed med arbejdet for medarbejdergrupper

Medarbejdergrupper	Niveau i 2013 (0-100)	Ændring siden 2011
Alle i Børn og Unge	65	-3
Rengøringsassistent	75	14
Elev, praktikant, studenter-medhjælper eller lign.	73	1
Ledere	73	-2
Klinikassistent	72	-2
Køkken-/kantinemedarbejder	71	3
Teknisk servicemedarbejder	71	2
Dagplejer	70	-3
Tandplejer/tandtekniker	70	-3
Pædagogmedhjælper	69	-1
Administrativ medarbejder	68	-3
Akademisk medarbej-der/konsulent	68	5
Læge eller psykolog	67	2
Tale-hørelærer/-konsulent	67	1
Tandlæge	67	2
Pædagog	64	-2
Sundhedsplejerske	64	-5
Lærer	56	-10

Tabellen viser, at der har været tilbagegang på denne dimension for ni personale-grupper og fremgang for otte. Hvis man blot ser på de forskellige medarbejder-grupper efter denne opdeling, er der altså tale om, at cirka halvdelen er gået frem og den anden halvdel er gået tilbage i forhold til deres vurdering af 'tilfredshed med arbejdet'.

Alle de største personalegrupper – pædagoger, lærere, ledere og pædagogmedhjælpere – er dog gået tilbage. Fra 2009 til 2011 gik de alle sammen frem. Dermed er det, som også fastslået tidligere, hovedparten af de ansatte i Børn og Unge, der i gennemsnit har oplevet tilbagegang. Der er 32 % af arbejdspladserne samlet set, der har oplevet tilbagegang på mere end fem point på dette område, mens 19 % har oplevet fremgang på mere end fem point. På trods af generel tilbagegang er der også gode eksempler på, at arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladserne lykkes. Supplerende analyser har vist, at der er en tendens til, at de personer, der i størst grad er blevet utilfredse med deres arbejde siden 2011, for halvdelens vedkommende er at finde på et begrænset antal arbejdspladser, hvor utilfredsheden så til gengæld kan være udbredt blandt 10-50 % af de ansatte afhængig af arbejdspladsstørrelse.

Bevægelserne på denne dimension stemmer overens med de bevægelser, der også tidligere er beskrevet: lærerne går mest tilbage, efterfulgt af sundhedsplejerskerne. I den anden ende er det rengøringsassistenterne, der går ganske meget frem (efter et stort fald fra 2009 til 2011, som blev kædet sammen med en igangværende udlicitering).

5.3 Fokusområder: ytringsfrihed, trivsel og attraktiv arbejdsplads

Børn og Unge har siden trivselsundersøgelsen i 2009 valgt at sætte tre øvrige emner i fokus: ytringsfrihed, den attraktive arbejdsplads og trivsel på arbejdspladsen på et helt overordnet niveau.

Tabel 7 Fokusområder i Børn og Unge

Dimension	Niveau i 2013	Ændring siden 2011
Ytringsfrihed	59	-4
Trivsel	70	-3
Attraktiv arbejdsplads	64	-3

I forhold til ytringsfrihed har Børn og Unge bevæget sig et skridt tilbage med et minus på fire point siden sidste måling. Dette er et fald, der er relativt stort, når scoren samtidig også er rimelig lav; det er kun få dimensioner, der har en score på under 60. Der er tale om et fald på 6 %.

Blandt de tre spørgsmål, som konstituerer dimensionen *ytringsfrihed,* har spørgsmålet om, hvorvidt man er tryg ved at udtale sig kritisk i offentligheden, den laveste score – nemlig 49 (i 2011: 52). Det er ikke overraskende, at denne score er den lavest blandt de tre, eftersom svarene på dette spørgsmål formentlig vil være iblandet en vis grad af forbehold over for den medfølgende eksponering ved offentlige udtalelser.

En anden vinkel i forhold til niveauet for ytringsfrihed i Børn og Unge er det spørgsmål, som går på, om man er tryg ved at udtale sig kritisk over for sin nærmeste leder. Her udtrykker i 53 % høj eller i meget høj grad tryghed ved at udtale sig

kritisk. Dette tal var 60 % sidste gang. Denne mere dagligdags form for ytringsfrihed er dermed også gået tilbage i Børn og Unge. Om lederne reelt er blevet mindre lydhøre eller åbne over for kritik, eller om vi her ”blot” ser en afart af den generelle tilbagegang i vurderingen af lederne i Børn og Unge, kan være svært at afgøre ud fra disse tal.

For fokusområder trivsel og attraktiv arbejdsplads ses en tilbagegang på omkring tre point. Niveauet for trivsel ('Trives du med dit arbejde?') minder om det, der gjaldt for 'tilfredshed med dit arbejde, alt taget i betragtning'. Begge metoder til måling af den helt overordnede tilfredshed med arbejdet giver således det samme resultat.

Forskelle mellem medarbejdergrupper for øvrige fokusområder

Det overordnede niveau skjuler nogle forskelle i medarbejdergruppernes vurdering af ytringsfriheden. En stor medarbejdergruppe som lærerne oplever et niveau, der er hele otte point under Børn og Unges gennemsnit. Også sundhedsplejen har et relativt lavt niveau – fire point under Børn og Unge-gennemsnittet.

I den modsatte retning oplever ledere og tandplejerne et niveau, der er henholdsvis fem og seks point højere end Børn og Unges.

Mellem medarbejdergrupperne er der her lidt større ensartethed end for dimensionen tilfredshed med arbejdet, hvor cirka halvdelen af vurderingerne var gået frem og halvdelen tilbage. På spørgsmålet om trivsel er der fire personalegrupper, der er gået frem og 13, der er gået tilbage. De fire, der er gået frem er elever, læger/psykologer, akademiske medarbejdere og rengøringsassistenter.

For fokusområdet attraktiv arbejdsplads ligner udviklingen det generelle mønster på de andre områder, vi lige har gennemgået, med lærerne med den mest negative udvikling i gennemsnit og rengøringsassistenterne i den positive ende. Det mest interessante for dette fokusområde er, at tale-/hørelærerne i gennemsnit mener, at arbejdspladsen er blevet mere attraktiv samtidig med, at man er gået 2,5 point tilbage i gennemsnit på tværs af alle dimensioner.

5.4 Gennemgang af dimensioner

I de følgende afsnit ser vi på emneoverskrifterne fra NFA's skema og de dimensioner, som indgår i hver af dem. De bliver præsenteret i denne rækkefølge:

- Krav
- Arbejdets organisering og indhold
- Samarbejde og ledelse
- Forholdet mellem person og arbejde
- Social kapital

- Helbred og velbefindende
- Krænkende adfærd.

5.4.1 Krav

Afsnittet om de overordnede resultater viste, at der har været en tilbagegang på alle tre dimensioner for emnet 'Krav'. Ændringen i de kvantitative krav er størst, og det betyder, at de ansatte i gennemsnit oftere oplever at komme bagud med deres arbejdsopgaver, eller at der oftere sker en ophobning af opgaver. Børn og Unge bør være opmærksom på, om dette høje niveau i for høj grad fører videre til et højt niveau af arbejde-familie konflikt eller stress.

De følelsesmæssige krav er steget med to point, og det bringer niveauet op, hvor det er 11 point over landsgennemsnittet. Det understreger, at de ansatte i Børn og Unge som hovedregel har et arbejde, der kræver et stort personligt engagement i de børn og unge, som man arbejder med. Disse høje krav vil ikke nødvendigvis opleves negativt af den enkelte person, men kan tværtimod også hænge sammen med, at arbejdet giver en høj grad af mening for den enkelte ansatte.

På dimensionens underliggende spørgsmål er der stor forskel på niveauet for de enkelte spørgsmål. F.eks. er de ansattes gennemsnitlige svar på 56 point (4 over dimensionens gennemsnit) for spørgsmålet 'Skal du tage stilling til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?'. Heri ligger det 'strukturelle' krav om at bruge sine følelser i sit arbejde. De ansattes gennemsnit for spørgsmålet 'Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastede situationer?' er på 46. Med andre ord fylder 'spidsbelastningssituationer' generelt mindre i de ansattes oplevelse af kravene end den generelle opfattelse af, at deres følelser bringes i spil eller kan blive berørt.

Arbejdstempoet et stort set på samme niveau som sidst og er den krav-dimension, der er tættest på landsgennemsnittet. Pædagogerne ligger på 63 (en over niveauet i 2011), og lærerne ligger højest sammen med læger/psykologer med et niveau på 67/68.

Tabel 8 Resultater for dimensioner under emnet 'Krav'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2011	Ift. NFA
Kvantitative krav *	47	3	6
Arbejdstempo *	62	1	3
Følelsesmæssige krav *	52	2	11

Mønstret er entydigt på tværs af de tre kravdimensioner. Lærerne er steget mest og står for langt hovedparten af den negative ændring, der er sket siden 2011. Uden lærernes bidrag ville stigningen eksempelvis være på et point i stedet for tre for

kvantitative krav. Bevægelserne er således ikke entydige for Børn og Unge: syv medarbejdergrupper er gået frem på kvantitative krav på trods af en samlet tilbagegang, otte er gået frem på arbejdstempo og 10 er gået frem på følelsesmæssige krav. Den største personalegruppe, pædagogerne, er gået et point tilbage på arbejdstempo og kvantitative krav og har ikke set en gennemsnitlig bevægelse i forhold til følelsesmæssige krav.

Den negative udvikling i følelsesmæssige krav kommer udelukkende fra en stigning hos lærerne, tale-/hørelærerne og læger/psykologer. For de to første grupper kan undersøgelsen ikke afgøre, om niveauet reelt er steget for denne dimension – eller om de følelsesmæssige krav opleves mere belastende på grund af en omskiftelig og lidt usikker situation i forbindelse med folkeskolereformen.[7] Hvis lærergruppen udelades af beregningerne er der faktisk tale om en fremgang på et point i de følelsesmæssige krav i Børn og Unge, hvilket er godt, givet at flere personalegrupper også oplever et gennemsnitligt højt niveau.

Nogle af medarbejdergrupperne oplever kvantitative krav på et niveau under NFA's landsgennemsnit. Blandt de større grupper af medarbejdere drejer det sig om pædagogmedhjælpere og dagplejere. Andre oplever anderledes høje krav. De mest udsatte grupper på dette punkt er læger/psykologer, sundhedsplejersker, lærere og ledere.

Hvad angår arbejdstempo ligger personalegrupperne mere tæt på hinanden i gennemsnit – og minder således mere om hinanden i vurderingerne – end de gør på de øvrige kravdimensioner. Det næstlaveste niveau er 54 for tekniske servicemedarbejdere (dagplejerne er på 45), og det højeste er, som omtalt lidt tidligere, på 68 for læger og psykologer. For kvantitative krav var det næstlaveste niveau 31 for elever og rengøringsassistenter, mens det højest er 58 – igen for læger og psykologer. Sundhedsplejersker har et niveau på 56. For dimensionen følelsesmæssige krav er det næstlaveste niveau det, som de administrative medarbejdere oplever (32), mens sundhedsplejersker og lærere ligger på det dobbelte. Gennemgående kan man godt konkludere, at de følelsesmæssige krav er relativt små og under landsgennemsnittet for de grupper, der kun har ingen eller kun lidt borgerkontakt.

5.4.2 Arbejdets organisering og indhold

For de fire dimensioner som er med i dette emne, klarer Børn og Unge sig generelt rimelig flot i forhold til landsgennemsnittet, også selv om niveauerne er gået tilbage siden sidst.

---

[7] Når respondenter besvarer et spørgeskema, vil de ofte have en generel stemning, som de svarer ud fra. Det betyder, at besvarelse af hvert spørgsmål påvirkes både af respondentens generelle fornemmelse og deres vurdering af det specifikke spørgsmål. Det betyder, at et samlet set stort skifte eller en dominerende 'stemning' fra visse andre forhold i arbejdsmiljøet kan smitte af på vurderingen af andre. Dermed kan bevægelser på de enkelte dimensioner ikke nødvendigvis fortolkes uafhængigt af de øvrige svar, som er afgivet.

Tabel 9 Resultater for dimensioner under emnet 'Arbejdets organisering og indhold'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2011	Ift. NFA
Indflydelse	57	-2	7
Udviklingsmuligheder	72	0	6
Mening i arbejdet	77	-2	6
Involvering i arbejdspladsen	65	-2	4

Det er væsentligt at bemærke, at *udviklingsmuligheder* samlet set ikke er gået tilbage. Sidste gang viste hovedrapportens analyser, at udviklingsmuligheder er et helt centralt forhold i fastholdelsen og forbedringen af medarbejdernes tilfredshed med arbejdet, og det er derfor vigtigt, at man har fastholdt sit gennemsnitligt høje niveau på denne dimension.

Hvad angår udviklingsmuligheder, er det tandplejerne, sundhedsplejerskerne og tandlægerne, der har oplevet de største negative ændringer (-6,6 til -4). De øvrige ændringer for medarbejdergrupperne i denne dimension er beskedne. Selv lærerne, der ellers oplever tilbagegang på alle dimensioner, har her kun en tilbagegang på under to point. Det fortæller muligvis, at folkeskolereformen ikke opleves at have haft stor negativ indflydelse på netop lærernes udviklingsmuligheder. Dette er interessant fordi de betyder, at reformen og konflikten, som lærerne har været igennem, ikke grundlæggende har udfordret lærernes oplevelse af der er et højt fagligt og personligt udviklende indhold i deres arbejde.

Indflydelse kan f.eks. handle om at have indflydelse på mængden af arbejde og de opgaver, man har på arbejde – eller om at være med til at træffe beslutninger i det hele taget. Som omtalt ligger hele Børn og Unge over NFA's landsgennemsnit på denne dimension. Det er lidt mindre end sidste gang, men stadig dog et godt stykke over det nationale benchmark. Sammen med ledelseskvalitet og social støtte og feedback fra kolleger er det det område, hvor Børn og Unge klarer sig bedst sammenlignet med landsgennemsnittet. Lærerne er gået otte point tilbage på denne dimension. De største øvrige, negative ændringer findes i sundhedsplejen, blandt klinikassistenterne og hos de administrative medarbejdere. Ingen medarbejdergrupper har haft en positiv udvikling på mere end et halvt point på denne dimension.

Dimensionen *mening i arbejdet* handler om, hvorvidt man føler, at ens opgaver er meningsfulde, og om hvorvidt man yder en vigtig arbejdsindsats. Dimensionen viste sig hovedrapporten i 2011 at være næsten lige så central for medarbejdernes tilfredshed som udviklingsmuligheder, og det er derfor ærgerligt, at Børn og Unge samlet set bevæger sig to point tilbage på dimensionen. Der er generelt tale om relativt små, men entydige bevægelser i negativ retning på tværs af medarbejdergrupperne. De to største bevægelser kommer igen fra lærerne og sundsplejepersonalet.

Involvering i arbejdspladsen er et vigtigt emne på alle arbejdspladser. Spørgsmålene, der indgår i spørgeskemaundersøgelsen er:

- Nyder du at fortælle om din arbejdsplads til andre mennesker?
- Synes du, at din arbejdsplads har stor personlig betydning for dig?
- Ville du anbefale en god ven at søge en stilling på din arbejdsplads?
- Hvor ofte tænker du på at søge arbejde et andet sted? (vender omvendt)

Alt dette har ikke så meget med specifikke forhold i det psykiske arbejdsmiljø at gøre, men drejer sig mere om, hvorvidt man trives så godt, at man bliver en slags ambassadør for arbejdspladsen - ikke mindst fordi involvering i arbejdspladsen samtidig også handler om fastholdelse af medarbejdere (jf. spørgsmålet om man overvejer at søge væk).

Børn og Unge ligger her fire point over landsgennemsnittet trods en tilbagegang på to point. Medarbejderne i Børn og Unge scorer højest på de spørgsmål, der handler om, hvorvidt arbejdspladsen har stor personlig betydning (70 point). Dette hænger sammen med den høje grad af mening i arbejdet, som medarbejderne i Børn og Unge har. I den modsatte ende er scoren for spørgsmålene, om man nyder at fortælle om sin arbejdsplads og vil anbefale en god ven at søge en stilling (61 point). Dette er ikke et lavt niveau i sig selv, men man kan forestille sig, at f.eks. tilstedeværelsen af høje krav på flere områder presser vurderingen på disse to spørgsmål i nedadgående retning.

5.4.3 Samarbejde og ledelse

Til emnet 'Samarbejde og ledelse' hører otte dimensioner, hvor vi vil fokusere på *forudsigelighed, anerkendelse, rolleklarhed, ledelseskvalitet* og *socialt fællesskab*.

Tabel 10 Resultater for dimensioner under emnet 'Samarbejde og ledelse'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2011	Ift. NFA
Forudsigelighed	57	-3	0
Anerkendelse	67	-2	1
Rolleklarhed	69	-3	-4
Rollekonflikter *	44	1	2
Ledelseskvalitet	62	-2	7
Social støtte fra overordnede	63	-1	1
Social støtte fra kolleger	64	-1	7
Socialt fællesskab	79	-2	0

Børn og Unge har oplevet en relativt gennemgående tilbagegang for dimensionen forudsigelighed. Alle de store personalegrupper har oplevet tilbagegang. Forudsigelighed handler om, i hvilken grad man er velinformeret om vigtige beslutninger, ændringer mv., og at der er et tilstrækkeligt informationsniveau i forhold til igangværende processer i organisationen, som tillader medarbejderen at klare sit arbejde godt. Det gælder primært informationer fra ledelsen, som har til opgave at sikre medarbejderne mod uvished og usikkerhed. Således vil der ofte være en sammenhæng imellem bevægelser i dimensionerne ledelseskvalitet og lodret tillid og forudsigelighed. Lærerne, tale-/hørelærerne og sundhedsplejerskerne ligger på et relativt lavt niveau på 50-52 på forudsigelighedsdimensionen, mens de fleste øvrige personalegrupper ligger på 57 eller derover.

Anerkendelse drejer sig f.eks. om, hvorvidt ens arbejde bliver anerkendt og påskønnet af ledelsen, og om man bliver respekteret af ledelsen på sin arbejdsplads. Der er sket en tilbagegang på denne dimension – som på alle andre i ovenstående tabel 11. Niveauet er det samme som NFA-benchmarket, og Børn og Unge er dermed som gennemsnittet af danske arbejdspladser. Mellem medarbejdergrupperne er der store forskelle i bevægelserne, som vi også har set det for mange dimensioner undervejs. Lærerne, tale-/hørepersonalet og sundhedsplejerskerne står for de største negative udviklinger.

Tale-/hørelærerne og lærergruppen har det laveste niveau i Børn og Unge - cirka 10 point under landsgennemsnittet. Disse grupper har behov for at opleve en forbedring. Sidste gang lå lærerne også lavest i Børn og Unge, hvor årsagen til dette blev forklaret ud fra det forhold, at de fleste lærere arbejder på større arbejdspladser, hvor der er mindre tid for lederen til at adressere den enkelte medarbejders behov for anerkendelse af sit bidrag til arbejdspladsen og sit arbejde.

9 ud af 17 medarbejdergrupper ligger over landsgennemsnittet, hvor lederne, rengøringsassistenterne og pædagogmedhjælperne er dem, som har det højeste niveau.

Niveauet for rolleklarhed er faldet med tre point og ligger nu fire point under det nationale benchmark. Bortset fra på kravdimensionerne er det her, hvor Børn og Unge er længst fra benchmarket. Rolleklarhed handler om at have klare mål, kende sine ansvarsområder og vide, hvad der forventes af en. Det er måske naturligt på flere af Børn og Unges områder, at det kan være svært at sætte helt klare mål, men scoren for denne dimension i Børn og Unge er næppe god nok. Lav rolleklarhed og medfølgende uklarhed om ansvarsområder kan også føre til rollekonflikter, f.eks. hvis medarbejdere får sværere ved at afgøre, hvordan bestemte opgaver skal løses. Et kort blik på rollekonflikter afslører, at det spørgsmål i dimensionen, som scorer højest, er ”Må du sommetider gøre noget, der egentlig skulle have været gjort anderledes?”. Her er der et gennemsnit på 50 point. De mest almindelige rollekonflikter handler dermed om, at medarbejderen nogle gange er nødt til at afvige fra det, som deres personlige holdning, faglige indsigt eller regler og almindelig praksis ville tilsige dem at gøre.

Ledelseskvalitet ligger – på trods af to points nedgang siden 2011 – stadig på et relativt højt niveau sammenlignet med det nationale benchmark. Det fortæller, at hovedparten af lederne i Børn og Unge gør det godt. Når man allerede gør det godt mange steder, betyder det også, at et ønske om fortsat at løfte ledelseskvaliteten i

Børn og Unge, vil blive bedst opfyldt ved at tage fat i de ledere, som har de største udfordringer på dette område, og give dem målrettet hjælp og støtte til at løfte sig. Denne målrettede hjælp er særligt nødvendig, for analyser af data fra 2011 til 2013 afslører, at det har været svært for de ledere, der har den laveste vurdering i 2013 at bryde afgørende med den lave vurdering, de får af deres medarbejdere.

Ledelseskvalitet berøres også af andre dimensioner, som f.eks. anerkendelse og social støtte og feedback fra overordnede.

Dimensionen *socialt fællesskab* handler om disse tre spørgsmål:

- Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?
- Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?
- Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?

Det drejer sig altså om, i hvor høj grad de ansatte indbyrdes har en god samarbejdsevne og en følelse af fællesskab som kolleger, der skal samarbejde om kerneopgaven. Socialt fællesskab hænger tæt sammen med mange andre dimensioner som f.eks. social støtte fra kolleger, vandret tillid og ikke mindst mobning, hvor sidstnævnte kan påvirke det sociale fællesskab meget negativt.

Det sociale fællesskab blandt Børn og Unges ansatte befinder sig i 2013 to point under niveauet i 2011 og 2009 og på et niveau, der må anses for normalt i forhold til landsgennemsnittet. På et mere detaljeret plan kan det bemærkes, at spørgsmålet med den laveste score inden for gruppen drejer sig om evnen til at samarbejde. Det er med andre ord de faglige – og ikke de sociale dimensioner – som er den største udfordring, hvis man overhovedet kan tale om en sådan. Trivselsundersøgelsen i 2011 viste, at socialt fællesskab var en vigtig faktor for at sikre en høj medarbejdertilfredshed. Derfor er det godt, at niveauet her stadig ligger omkring det nationale benchmark.

Når vi ser på ændringerne for personalegrupperne, har lærerne igen den største tilbagegang. Her må vi igen sige, at visse ændringer nok kan tilskrives en mere generel stemning end en konkret vurdering af de enkelte spørgsmål. Der er i hvert fald ikke en umiddelbart logisk grund til, at de ændringer, som lærerne har oplevet, skulle have smittet negativt af på denne dimension – måske snarere tværtimod.

Den mest væsentlige ændring er, at dagplejerne er gået cirka tre point tilbage på denne dimension. De er dog stadig på et niveau, der minder om de øvrige personalegrupper. Det er denne dimension, hvor personalegruppernes niveauer minder mest om hinanden, og forholdene på denne dimension er altså meget ensartede.

5.4.4 Forholdet mellem person og arbejde

Dette emne indeholder dimensionerne *tilfredshed med arbejdet* og *arbejde-familie-konflikt.* Tilfredshed med arbejdet er allerede blevet beskrevet i afsnit 5.2.

Tabel 11 Resultater for dimensionerne under emnet 'forholdet mellem person og arbejde'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2011	Ift. NFA
Tilfredshed med arbejdet	65	-3	-1
Arbejde-familie konflikt*	38	2	4

Niveauet for arbejde-familie konflikt er steget med to point siden 2011 svarede til 5-6 %. Niveauet er over det nationale benchmark, men dette høje niveau er i realiteten 'kun' gældende for fem medarbejdergrupper. Det drejer sig først og fremmest om lærerne, der har klart det højeste niveau (56 point eller 65 % højere end landsgennemsnittet) – og foruden hvem, der i gennemsnit ville have været et fald på et point på dimensionen. Dernæst kommer lederne og tale-/hørelærerne med et niveau på 44. De to øvrige grupper, der ligger over landsgennemsnittet, er de akademiske medarbejdere og læger/psykologer. Den gruppe, der scorer lavest på oplevet arbejde-familie konflikt er klinikassistenter med et niveau på 17-50 % under landsgennemsnittet og 21 point under Børn og Unges gennemsnit.

Stigningen i oplevet arbejde-familie konflikt er sket på alle fire spørgsmål. Det er dog den samme andel, der svarer i den laveste (og mindst belastede kategori) i 2013 som i 2011. I den høje ende – dem der oplever flest konflikter – er der kommet 3-4 % flere medarbejdere til. Det betyder, at der nu f.eks. er 14 % frem for tidligere 11 %, der siger, at arbejdet 'helt sikkert' tager så meget energi, at det går ud over privatlivet. Dette behøver i øvrigt ikke i sig selv at være et negativt forhold, men kan sagtens både opleves negativt af den enkelte og/eller udvikle sig negativt i form af f.eks. oplevet stress.

5.4.5 Social kapital

I Børn og Unge har man igennem nogle år arbejdet med at styrke den sociale kapital, fordi denne er en forudsætning for, at organisationen lykkes med at løse sine kerneopgaver. NFA definerer social kapital som ”den egenskab, der sikrer, at ledelse og medarbejdere i fællesskab kan løse virksomhedens kerneopgaver. I praksis forudsætter det, at ledelse og medarbejdere kan samarbejde, og at samarbejdet er baseret på en høj grad af tillid og retfærdighed.”[8]

I spørgeskemaet defineres social kapital som de tre spørgeskemadimensioner *lodret tillid og troværdighed*, *vandret tillid og troværdighed* og *retfærdighed*.

Lodret tillid handler om tillid mellem ledelsen og medarbejderne på den måde, at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde, og at medarbejderne føler, at de kan stole på ledelsen. *Vandret tillid* drejer sig om, hvorvidt de ansatte kan stole på hinanden i almindelighed, og om de skjuler information for hinan-

[8] Hvidbogen ”Virksomhedens sociale kapital”, udgivet af Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008.

den eller for ledelsen. Dimensionen *retfærdighed* måler blandt andet, om arbejdsopgaver fordeles på en retfærdig måde, og om konflikter løses retfærdigt, dvs. både om proces og resultat af disse processer.

Tabel 12 Resultater for dimensioner under emnet 'Social kapital'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2011	Ift. NFA
Lodret tillid og troværdighed	70	-3	3
Vandret tillid og troværdighed	74	-1	5
Retfærdighed	61	-3	2

Som med flertallet af dimensioner er det også gået tilbage for de, der har med social kapital at gøre.

På *lodret tillid* er Børn og Unge gået tre point tilbage. Dette dog fra et højt udgangspunkt, for Børn og Unge er stadig tre point over landsgennemsnittet på denne dimension. Den eneste gruppe, der er under landsgennemsnittet for lodret tillid er lærerne, som også har oplevet en stor tilbagegang. Lærernes nedgang er faktisk fra et niveau på landsgennemsnittet på 67 og til et niveau på 60. Sundhedsplejerne og tandteknikerne har også oplevet nedgange på mere end fem point og dagplejerne på mere end fire point. Alle tre grupper er dog stadig på eller over landsgennemsnittet.

Den mindste negative bevægelse har fundet sted for den dimension, der bedst beskriver forholdet til kollegaerne: *vandret tillid*, som handler om tillid mellem de ansatte. Denne dimension må betegnes som nogenlunde stabil, ligesom vi tidligere så med dimensionen socialt fællesskab.

Dimensionen retfærdighed indeholder spørgsmålene:

- Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
- Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?
- Bliver alle forslag behandlet seriøst af ledelsen?
- Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?

Retfærdighed indgår dermed i undersøgelsen som et meget bredt begreb, der handler om konfliktløsning og arbejdstilrettelæggelse, ledelsens respons på forslag og anerkendelse, som også er repræsenteret ved en dimension for sig (se tidligere i rapporten).

Dimensionen har bevæget sig tilbage med tre point fra et niveau, der var godt over landsgennemsnittet til nu at ligge tættere på det, som må anses for almindeligt. Alle spørgsmålene er besvaret på samme niveau, og der er dermed ikke et af områderne

eller et af spørgsmålene, der kan udgøre en kilde til, hvor Børn og Unge måske kunne klare sig bedre.

Den negative bevægelse kommer – igen – primært fra lærerne, sundhedsplejerskerne og tandplejerne, der alle er gået seks til syv point tilbage. Lærerne lå i forvejen lavt i Børn og Unge og er nu 10 point under det samlede gennemsnit og også godt under NFA-benchmarket. Blandt de store personalegrupper har lederne et meget højt niveau af oplevet retfærdighed – 70 – hvilket er næsten ti point over Børn og Unges niveau.

Analyser, der er foretaget på data fra 2011 og 2013, viser, at social kapital udgør en stor ressource på enhver arbejdsplads. Analyserne viser, at arbejdspladser, der havde en lav social kapital i 2011 i den efterfølgende periode er mere skrøbelige og mere udsat for store negative bevægelser end arbejdspladser med høj social kapital.

5.4.6 Helbred og velbefindende

De fire dimensioner, der hører under overskriften 'Helbred og velbefindende', er særlige for undersøgelsen på den måde, at de ikke kun handler om arbejdspladsen og det psykiske arbejdsmiljø. Dimensionerne *selvvurderet helbred, udbrændthed, stress og søvnbesvær* er nemlig både påvirket af private forhold og forhold på arbejdspladsen.

Ikke desto mindre er det væsentligt for Børn og Unge at interessere sig for disse dimensioner, idet en belastning af helbred og velbefindende, hvad kilden til det end er, vil kunne smitte negativt af på den enkelte medarbejder og også på dennes arbejdsindsats og kolleger.

Tabel 13 Resultater for dimensioner under emnet 'Helbred og velbefindende'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2011	Ift. NFA
Selvvurderet helbred	59	-5	-3
Udbrændthed *	36	0	2
Stress *	28	0	1
Søvnbesvær *	25	0	4

For tre af de fire dimensioner er der ikke sket nogen udvikling siden 2011. Udbrændthed, stress og søvnbesvær er på samme niveau som i målingen for to år siden. Det er i og for sig en god nyhed, da kravdimensionerne er steget i den samme periode. Der er normalt en sammenhæng imellem kravene og forekomsten af disse negative helbredsindikationer, men den er altså svagere i Børn og Unge, end man kunne forvente. Det kan fortolkes på to måder. Enten er forebyggelsesarbejdet i stand til at sørge for, at eventuel overbelastning fra forskellige former for krav ikke smitter af på helbredet, eller også er de stigninger, som vi ser i krav a) kortvarige eller b) endnu ikke slået igennem i form af stress m.m.

Niveauet for de tre dimensioner er lidt over det nationale benchmark, hvilket nok hænger sammen med, at kravene (som vi så tidligere i rapporten) også ligger over landsgennemsnittet.

For at illustrere, hvad det nuværende niveau for oplevet stress indebærer, kan vi se på et af de spørgsmål, der er stillet. 27 % svarer, at de ’På intet tidspunkt’ har været stressede, og 41 %, at de har været det 'lidt af tiden'. 2 % siger, at de har været det 'hele tiden' og 10 % en 'stor del af tiden'. Det kan synes at være et højt niveau, når 12 % er stressede en stor del af tiden eller hele tiden. Det må også være en ambition fortsat at reducere den oplevede stress i forvaltningen, selv om den ikke er på et højt niveau samlet set.

Faktisk er den overordnede bevægelse på de tre dimensioner her ikke specielt retvisende for Børn og Unge som helhed. Lærerne oplever igen, som en stor medarbejdergruppe, en vis tilbagegang på alle tre forhold på mellem fem og seks point. Men mange af de øvrige grupper går frem omend i beskedent omfang. Faktisk påvirker lærernes delresultat det samlede resultat, så Børn og Unge ville være gået et point frem på stress og søvnbesvær og to point frem på udbrændthed, hvis lærernes tilbagegang ikke talte med.

Tallene for udviklingen i selvvurderet helbred ser meget anderledes ud. Her er der tale om en stor tilbagegang på cirka 10 % i medarbejdernes vurdering af eget helbred. Det er svært umiddelbart at finde en forklaring på denne bevægelse, der bunder i arbejdsmiljøet, når de øvrige helbredsindikatorer ikke har flyttet sig. Samtidig kan man dog se, for de få personalegrupper, der har en negativ udvikling i stress og udbrændthed, at de også har en større negativ udvikling i selvvurderet helbred end de øvrige.

Forklaringen skal måske delvis findes i, at det selvvurderede helbred generelt er for nedadgående i samfundet. En repræsentativ NFA-måling fra 2012 finder et gennemsnitligt niveau, der er cirka fire point lavere end det, som man fandt frem til i den oprindelige måling i 2005. Der er altså tegn på, at borgerne generelt vurderer deres helbred som dårligere end tidligere. Om dette skyldes et generelt større fokus på og ønske om at være sunde, er der ikke klarhed over. Dog har vi justeret NFA-benchmarket på netop dette punkt, så det afspejler det nyere NFA-tal.

Det betyder også, at man som arbejdsplads formentlig ikke i denne omgang behøver at være bekymret for den relativt store tilbagegang på dette forhold, da det ser ud til at være en del af en mere generel tendens i samfundet, at borgerne stiller højere krav til deres eget helbred. Det kan dog være relevant at holde øje med, om der lokalt skulle være særlige problemer, eller om man i øvrigt kunne øge medarbejdernes selvvurderede helbred ved at støtte dem i at blive mere sunde. Ét område, som kunne være relevant at holde øje med er forholdet mellem arbejdsindsats (herunder de oplevede krav) og dimensionen belønning i arbejdet. Det er fastslået inden for arbejdsmiljøforskning, at en utilstrækkelig grad af belønning (også i form af anerkendelse) for den indsats, man yder, kan spille negativt ind på det selvvurderede helbred.

For lærergruppen og andre grupper, der er påvirket af folkeskolereformen, kan der være en separat grund til, at selvvurderet helbred for disse gruppe bevæger sig lidt

mere i negativ retning end for den gennemsnitlige medarbejder i Børn og Unge. NFA dokumenterer i et faktaark, at der er en sammenhæng mellem job-usikkerhed og selvvurderet helbred, særligt for personer, der er over halvtreds år. I det omfang folkeskolereformen har medført usikkerhed om, hvorvidt man har en fremtid på arbejdspladsen, kan der altså godt være en afsmitning fra dette forhold til et lavere selvvurderet helbred.

Som på flere andre områder udmærker gruppen af ledere sig ved – blandt de større medarbejdergrupper – at have det bedste niveau på tværs af de fire dimensioner. Lederne har f.eks. et niveau for udbrændthed og stress, der ligger under det for lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere. Kun klinikassistenterne har et niveau, der svarer til ledernes.

5.4.7 Krænkende adfærd

Trivselsundersøgelsen måler på fire forskellige former for krænkende adfærd: *Uønsket seksuel opmærksomhed, vold, trusler om vold* og *mobning*. Af disse fire har Børn og Unge tidligere fokuseret mest på at begrænse *vold* og *trusler om vold* de seneste to år. Der er igangsat en særskilt undersøgelse af vold, som også benytter data fra de tre gennemførte trivselsundersøgelser, og som skal kvalificere det fremadrettede arbejde.

Tabel 14 viser procentdelen af de ansatte i Børn og Unge der har oplevet en af de fire former for krænkende adfærd mindst én gang inden for de sidste 12 måneder (på undersøgelsestidspunktet).

Tabel 14 Forekomst af krænkende adfærd i 2013 og 2011 i Børn og Unge

Krænkende adfærd	% i 2013	% i 2011	NFA's gennemsnit
Uønsket seksuel opmærksomhed	2 %	2 %	3 %
Vold	10 %	10 %	4 %
Trusler om vold	11 %	10 %	8 %
Mobning	6 %	7 %	8 %

Bemærk i øvrigt, at tallene i tabellen og også de nedenstående tal er rundet af. Det har stor betydning for nogle af de små procenter, f.eks. for 'uønsket seksuel opmærksomhed', hvor det reelle tal er meget tæt på 1,5 % frem for 2 %.

Bevægelserne på disse dimensioner har været meget små siden 2011. Niveauet for mobning er tilsyneladende faldet en smule, hvilket må anses for positivt. Denne stilstand kommer efter, at der fra 2009 til 2011 havde været en positiv udvikling på 1-2 %-point for alle de fire typer af krænkende adfærd.

Niveauet for vold ligger stadig 6 %-point over NFA's landsgennemsnit, hvilket er mere end det dobbelte af landsgennemsnittet. Trusler om vold ligger ligeledes stadig over landsgennemsnittet. Det høje niveau for Børn og Unge kan derfor delvis forklares med, at hovedparten af personalet i dagligdagen har en tæt interaktion med borgere af den ene eller den anden slags. Ikke desto mindre må det anses som problematisk, at der i så relativt stort omfang opstår krænkende adfærd af denne karakter.

Mobning har bevæget sig endnu et procentpoint nedad, så man nu ligger cirka 2 % under landsgennemsnittet.

Med hensyn til forekomsten af vold er volden i næsten udelukkende udøvet af ’børn'. Der er 872 ansatte, der rapporterer om vold udøvet af børn, mens andre kilder til vold er stort set ikkeeksisterende. To personer fortæller om vold fra kolleger, 0 om vold fra leder, 0 om vold fra underordnede og blot fire om vold fra forældre. Trefjerdedele af de, der har oplevet fysisk vold siger, at det er af og til. 20 medarbejdere siger, at de oplever det dagligt, og 111, at de oplever det ugentligt (1,3 %). Vold forekommer månedligt for 1 % eller 85 af medarbejderne.

Når personalet bliver spurgt til, hvilke former for vold de har oplevet, ser fordelingen således ud:

- Sparket på eller sparket efter: 618 svar
- Blevet slået eller slået efter med f.eks. knyttet næve: 549 svar
- Revet, nappet, kradset: 492 svar
- Blevet slået eller slået efter med genstand: 322 svar
- Spyttet på: 297
- Holdt fast eller skubbet til: 212
- Bidt: 205 svar.

Forekomsten af vold koncentrerer sig ganske entydigt på bestemte arbejdspladser. Man oplever vold på et niveau over landsgennemsnittet på skoler blandt undervisningspersonalet, på SFO'er og på særlige tilbud. På de særlige tilbud, herunder skoler med visitation, oplever en ekstremt høj andel af personalet vold.

Tabel 15 Arbejdspladstyper og forekomsten af fysisk vold

Arbejdspladstype	%, der har oplevet vold de seneste 12 måneder
Administrationen	0 %
Daginstitutioner	6 %
Dagplejeafdelinger	0 %
Skoler – undervisningspersonale	12 %
SFO'er	25 %
Skoler – TAP	1 %
Fritidsområdet	5 %
Særlige tilbud	59 %
Sundhedsplejen	0 %
Tandplejen	1 %

På trods af at mobning nu er på et niveau under landsgennemsnittet, er det stadig et forhold, der for den enkelte alvorligt kan spille ind på oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Mobning foregår, heldigvis, for hovedparten af dem, som har oplevet det, rimelig sjældent. Kun 12 medarbejdere har oplevet mobning på daglig basis, næsten 30 på ugentlig basis og 35 på månedlig basis. 86 % af dem, der har oplevet mobning oplever det 'af og til', hvilket betyder sjældnere end månedligt. Det er trods alt glædeligt at konstatere, at der ikke er tale om et mere hyppigt forekommende fænomen. Mobbeadfærd er kun for et fåtal noget, der foregår på daglig basis.

Ud fra besvarelserne i undersøgelsen kan det ses, at, 61 % af dem, der har oplevet mobning, siger, at mobningen er fra kolleger. Herudover siger:

- 27 %, at det er en leder, der har mobbet dem
- 18 %, at det er børn eller unge
- 5 %, at det er en forælder, der har, der har mobbet.

Nogle af dem, som har oplevet mobning, har oplevet det fra flere af disse personkredse.[9]

[9] Tallene summerer ikke til 100 % af denne grund.

6 Analyseresultater

Kapitel 6 præsenterer resultaterne af de statistiske analyser, der skal inspirere beslutninger og prioriteringer inden for det fremtidige arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø i Børn og Unge.

Sammenfattende kan man sige, at analysen peger på, at Børn og Unge kan have gavn af at vælge tre hovedfokusområder i sit arbejde med at forbedre jobtilfredsheden[10] blandt medarbejderne og oplevelsen af Børn og Unge som en attraktiv arbejdsplads.

De tre emner er:

- Udvikling for medarbejderne – med fokus på faglige og personlige udfordringer i det daglige arbejde samt meningsfulde opgaver
- Ledelseskvalitet – med særligt fokus på anerkendelse og på 'fair proces' i større forandringer og i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde
- Opmærksomhed på belastninger af helbred og familie, herunder især håndtering og undgåelse af uforholdsmæssigt høje følelsesmæssige krav samt forebyggelse af stress og reduktion af arbejde-familie konflikt.

Hertil har analyserne også vist, at en høj grad af social kapital kan være en afgørende ressource i store forandringer. Dette gælder i særdeleshed, når man samtidig har et stærkt kollegialt fællesskab præget af en høj grad af samarbejdsevne om kerneopgaverne og god stemning mellem kollegerne.

Analyserne viser, at en strategi for psykisk arbejdsmiljø, der arbejder progressivt, effektivt og målrettet med disse tre emner, vil skabe øget trivsel og tilfredshed i medarbejderskaren. På detaljeplanet fortæller analysen også, hvilke emner der po-

[10] Bemærk at 'jobtilfredshed' som emne er sammensat af delvist andre spørgsmål end dem, som er dækket af emnet 'tilfredshed med arbejdet' i NFA-skemaet. Læs mere om dette senere og i analysebilaget. Jobtilfredshed, som anvendes her, og 'tilfredshed med arbejdet', som NFA-dimensionen hedder, kan dog fortolkes stort set ens.

tentielt kan være i særligt fokus for bestemte medarbejdergrupper, så en overordnet strategi for Børn og Unge ikke overser forhold, der spiller en væsentlig rolle for jobtilfredsheden i nogle af de større medarbejdergrupper.

Med baggrund i de statistiske data fortæller analysen om sammenhængene mellem de mange dimensioner og jobtilfredshed. Sammenhængene præsenteres her, men det skal også siges, at de ikke er færdig-fortolkede, som de fremstår i rapporten. Således kan der være mange forklaringer på, hvorfor analyserne giver de resultater, som de gør.

Det vil være væsentligt, at man centralt såvel som decentralt i Børn og Unge udforsker og drøfter, hvordan analyseresultaterne skal forstås. Her har man mere viden om konteksten og de mennesker, som analyserne forsøger at beskrive – og det må nødvendigvis føre til en bedre og mere nuanceret forståelse, hvis resultaterne fortolkes i disse sammenhænge.

6.1 Om analyserne

Analyserne og de anvendte metoder er beskrevet i kapitel 8 i denne rapport. Dog forklares den analytiske fremgangsmåde også her for at give lidt baggrund og et læseeksempel.

Analyserne tager udgangspunkt i spørgeskemasvar fra de over 5000 personer ansat i Børn og Unge, som har besvaret undersøgelsen både i 2011 og i 2013.[11] Disse data er analyseret for at identificere de områder af det psykiske arbejdsmiljø, som har størst betydning for medarbejdernes jobtilfredshed – og dem som har mindre betydning.

De analytiske resultater skal anvendes til at forstå, hvad der giver tilfredse medarbejdere og ledere – og til at prioritere indsatser for et forbedret psykisk arbejdsmiljø på vej mod skabelsen af endnu større jobtilfredshed. Et delfokus i analysen er at inddrage betydningen af social kapital i bred forstand, idet der er forskningsmæssigt belæg for, at den sociale kapital er afgørende for at skabe en attraktiv arbejdsplads sammenhængende med, at social kapital er en del af Børn og Unges Strategi for personale.

Analyserne har deres naturlige udgangspunkt i spørgeskemaet, som i al væsentlighed baserer sig på det mellemlange skema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø fra det NFA. De dimensioner, som spørgsmålene er inddelt i af NFA, er fastholdt i de fleste af analyserne for så vidt muligt at sikre begrebsmæssig overensstemmelse mellem analyserne og den rapportering, som går ud til arbejdspladserne.

---

[11] Når enkeltpersoners svardata fra 2011 og 2013 kobles sammen for at vise udviklingen i svarmønster, bevares deres anonymitet samtidig over for Børn og Unge, så hverken den enkelte persons svarmønstre eller udviklingen i svarmønstre har været tilgængelige for Børn og Unge. I det hele taget har det været et princip for anonymitet i databehandlingen, at der aldrig er blevet set på enkeltpersoners besvarelser.

Analyserne som præsenteres her, tager to former. Nogle er meget detaljerede og indeholder flere end 20 dimensioner fra NFA-skemaet, som alle kunne tænkes at påvirke jobtilfredshed. Andre er mere generelle og indeholder et begrænset antal mere overordnede såkaldte hovedemner. I hovedemnerne er nogle af de detaljerede dimensioner fra NFA-skemaet lagt sammen ud fra deres begrebsmæssige og statistiske sammenhæng. Formålet med denne øvelse er at bidrage med forståelse på to niveauer.

Tabel 16 Overblik over, hvilke dimensioner der indgår i hvilke hovedemner

Hovedemne	Dimension fra NFA
Udvidet social kapital	Lodret og vandret tillid og troværdighed samt retfærdighed, som alle tre er med i Børn og Unges hidtidigt anvendte begreb *social kapital*. Hertil kommer socialt fællesskab samt social støtte fra kolleger og ledere.
Udvikling	Udviklingsmuligheder og mening
Rolle	Rolleklarhed og rollekonflikter. Rollekonflikter er 'vendt om', så hovedemnet drejer sig om, i hvor høj grad man har rolleklarhed og en lav grad af rollekonflikter.
Krav	Kvantitative krav, arbejdstempo og følelsesmæssige krav
Indflydelse	Indflydelse og forudsigelighed, hvor forudsigelighed forstås som en tilstand, hvor man har information om, hvad der skal ske i ens dagligdag. Dette kan hænge meget sammen med den oplevede grad af indflydelse.
Ledelse	Ledelseskvalitet og anerkendelse, som handler meget om lederens adfærd bl.a. i forhold til at anerkende en god arbejdsindsats.
Belastning af helbred og familie	Udbrændthed, stress og arbejde-familie-konflikt. Disse tre drejer sig alle om i hvor høj grad krav eller pres – ofte på arbejdet – opleves som en belastning.
Selvvurderet helbred	Består kun af dimensionen selvvurderet helbred

Det ene niveau er overordnet, og der benyttes færre emner i analysen – otte hovedemner i alt. Analyserne, der benytter dette begrænsede antal emner, vil naturligt finde frem til nogle knap så specifikke anbefalinger – alene fordi de anvendte begreber er mere brede. Fordelen ved at inkludere denne analyse er, at den peger på, hvad der på et overordnet, tematisk niveau er i spil i forhold til at skabe jobtilfredshed i Børn og Unge. Analyserne giver således en foreløbig indsigt i de hovedområder inden for psykisk arbejdsmiljø, som er allermest væsentlige.

Det mere handlingsorienterede niveau er det andet, som vi sigter mod at skabe forståelse på. Her benytter vi som sagt NFA-dimensionerne til at indkredse de forhold, der hænger tættest sammen med jobtilfredsheden.

Der er med andre ord to former for analyser, der gengives undervejs, for at styrke forståelsen af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan påvirke jobtilfredshed.

I begge analysetyper ser vi på, hvordan hovedemnerne eller dimensionerne påvirker jobtilfredshed. Jobtilfredshed er målt ved hjælp af disse fire spørgsmål:

I hvor høj grad trives du med dit arbejde?

Synes du, at din arbejdsplads er attraktiv?

I hvor høj grad er du tilfreds med arbejdsmiljøet?

I hvor høj grad er du tilfreds med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

Disse fire spørgsmål danner tilsammen målet for, om man som medarbejder er tilfreds med sit job. De to første af dem – om trivsel og om attraktiv arbejdsplads – er inkluderet i begrebet, fordi de er i skarpt fokus for Børn og Unge, mens de to øvrige på fornuftig vis indfanger en overordnet tilfredshed med arbejdsmiljø og job.

Når vi laver analyserne af jobtilfredshed, undersøger vi, hvilke af undersøgelsens øvrige emner der i højest grad bidrager til, at en medarbejder på samme tid oplever at trives med sit arbejde, ser arbejdspladsen som attraktiv og er tilfreds med arbejdsmiljøet.

Et højt niveau af jobtilfredshed hænger som oftest sammen med en høj kvalitet i kerneydelsen og som oftest en høj grad af stabilitet i medarbejderskaren via bedre fastholdelse, hvilket også er en forudsætning for at arbejde kontinuerligt med at skabe gode tilbud til byens børn og unge (se Hvidbogen om social kapital).

Udgangspunktet for de kommende kapitler, der fortæller om analyseresultaterne for alle medarbejdere og for faggrupperne hver især, er først resultaterne fra den overordnede statistiske analyse med færre emner – og dernæst den mere detaljerede analyse med de mange dimensioner fra NFA-skemaet. Denne fremgangsmåde giver indledningsvis nogle overordnede sigtelinjer og senere nogle flere handlingsorienterede detaljer.

Eksempel

Inden vi går i gang med at præsentere analyseresultaterne, er det gavnligt at se på et eksempel, som kan forklare, hvordan tabellerne og resultaterne skal læses.

Nedenstående tabel 17 viser et eksempel på en detaljeret analyse, hvor vi har undersøgt, hvordan ændringer i NFA-dimensionerne påvirker jobtilfredsheden. Når vi anvender ordet ændring, er det fordi, vi ser på, hvordan ændringer i psykisk arbejdsmiljø fra 2011 til 2013 har påvirket udviklingen i jobtilfredshed.

Når der konstateres en sammenhæng, skal det forstås sådan, at en ændring for den pågældende dimension i enten positiv eller negativ retning vil påvirke jobtilfredsheden i samme retning.

Tabel 17 viser resultatet for en detaljeret analyse, og den indeholder derfor navne på NFA-dimensioner. Den indeholder to kolonner: til venstre navnene på de vigtigste dimensioner for jobtilfredshed i denne analyse i rangordnet rækkefølge, til højre den såkaldte relative forklaringsgrad. Begrebet skal forstås således, at de statistiske analyser tilsammen forklare en vis del af ændringerne i jobtilfredsheden fra 2011 til

2013 (alle ændringerne udgør den såkaldte variation). I analyserne her er det normalt 45-60 %, hvilket er en høj forklaringsgrad. Dette er den *absolutte* forklaringsgrad, men for at sammenligne væsentligheden af den enkelte dimension med de andre bruger vi den *relative forklaringsgrad*, som er et udtryk for, hvor meget af den forklarede variation den enkelte dimension står for.

I eksemplet betyder det, at *socialt fællesskab* står for 30 % af al den variation, som er forklaret af de dimensioner (variable), der er inkluderet i den statistiske model. Det er således den dimension, der står for den største den af forklaringen. Derfor kan man konkludere, at denne dimension er den, der hænger mest sammen med jobtilfredshed – og at man som oftest kan sikre et højere niveau af jobtilfredshed, hvis man sikrer et højt niveau af *socialt fællesskab*.

Tabel 17 Eksempel: De væsentligste dimensioner for jobtilfredshed

Dimension	Relativ forklaringsgrad
Socialt fællesskab	30 %
Udbrændthed*	20 %
Retfærdighed	10 %
Følelsesmæssige krav*	7 %

I tabellerne fremgår alle de dimensioner og emner, som er vigtigere, end man som udgangspunkt kunne forvente, hvis alle dimensioner kunne forklare lige meget. Se sidst kapitel 8.2 for en uddybning af dette.

Alle sammenhænge, som præsenteres i analyserne, er statistisk signifikante, hvilket blot betyder, at det er sikkert at konkludere på baggrund af den dokumenterede sammenhæng.[12]

I de nedenstående analyser vil tabellerne indeholde tre kolonner, hvor den sidste viser den forklaringsgrad, som hovedemnet eller dimensionen havde sidste gang, dvs. i analyserne i 2011.

6.2 Analyse for alle ansatte

De første analyser, som præsenteres, inddrager alle ansatte i Børn og Unge. Det er således en meget sammensat gruppe af ansatte, som naturligvis domineres af de store medarbejdergrupper, men også favner ledere, administrative medarbejdere, sundhedspersonale m.fl.

[12] Enkelte læsere vil måske savne en stillingtagen til koefficienter som udtryk for, hvor stor 'effekt' en dimension har på tilfredshed. Der er dog i praksis en tæt sammenhæng mellem koefficient-størrelse og den relative forklaringsgrad.

Analyserne viser, hvad der påvirker en gennemsnitlig Børn og Unge-ansats jobtilfredshed i størst grad.

6.2.1 Analyse af hovedemner

Analysen for alle medarbejdergrupperne – som er udført på 5.298 medarbejdere med gyldige svar – viser tydelige forskellige i, hvor stor direkte betydning forskellige forhold inden for det psykiske arbejdsmiljø har for medarbejdernes jobtilfredshed.

I den nedenstående tabel 18 viser vi resultaterne for alle medarbejdere. Analysen forklarer tilsammen 51 % af ændringerne i tilfredsheden fra 2011-2013. Dette er udtryk for en høj forklaringsgrad.

Tabel 18 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for alle medarbejdere

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad[13]	
	2013	2011
Udvikling	43 %	37 %
Ledelse	17 %	5 %
Belastninger af helbred og familie*	13 %	12 %
Udvidet social kapital	8 %	21 %

Vi vil her først og fremmest koncentrere os om de fire ud af otte hovedemner, der har den største, relative forklaringsgrad.

Uden sammenligning er det hovedemnet '*Udvikling*' der står tydeligst frem. Emnet *udvikling* består af to dimensioner[14] fra NFA's skema: *Udviklingsmulig*heder og *Mening*. Kort sagt drejer det sig om, at den enkelte oplever sine arbejdsopgaver som meningsfulde og vigtige og oplever mulighed for at udvikle arbejdsopgaver og egne kvalifikationer i forhold til det arbejdsfelt, som interesserer medarbejderen. Med andre ord skal medarbejderne føle, at de udvikler sig i takt med de opgaver, som de har i dagligdagen.

Emnet udvikling påvirker alt andet lige medarbejdernes tilfredshed mest. Med en relativ forklaringsgrad på 43 % er det dette emne, der alene står for nærmere halvdelen end en tredjedel af den forklarede variation. Det viser, at udvikling er et område, hvor forbedringer også vil smitte positivt af på medarbejdernes jobtilfredshed

[13] For en forklaring af begrebet kan man med fordel læse eksemplet i kapitel 6.1.
[14] NFA kalder sine enkelte emner for *dimensioner*, et begreb som vi fastholder her. Vi kalder de overordnede begreber for hovedemner.

– og hvor en negativ forandring vil smitte tilsvarende negativt af på jobtilfredsheden.

Næst i rækken af de mest betydningsfulde hovedemner er emnet *ledelse,* som står for 17 % af de forklarede ændringer. Med andre ord har forhold, der har direkte har at gøre med ledelsen (forstået som nærmeste leder) og dennes måde at udfylde ledelsesrollen på, haft en stor betydning for ændringer i jobtilfredsheden siden 2011. Og denne betydning er meget større end den var i perioden 2009-2011. Senere vil det vise sig, at det særligt er for visse medarbejdergrupper, at ledelse har spillet en stor rolle, mens det for flere medarbejdergrupper langt fra har haft så stor en vægt, som det har i dette overordnede perspektiv.

Det er interessant at se, at ledelsens måde at agere på har en direkte betydning for jobtilfredsheden, hvor vi i analyserne i 2011 ikke kunne konstatere, at ledelse havde en stærk direkte betydning for jobtilfredshed. I 2011 blev effekten af god (eller dårlig) ledelse i høj grad formidlet via *udvidet social i kapital*, der i bund og grund handler om, hvorvidt det daglige arbejde med kerneydelsen foregår fornuftigt i et velafstemt samarbejde mellem medarbejdere og ledere – horisontalt og vertikalt. Således var det i den tidligere periode vigtigst, at lederen sikrede, at nogle bestemte forhold var i orden samlet set på arbejdspladsen. Denne gang er lederens måde at udfylde sin egen rolle på også en afgørende brik i at skabe jobtilfredshed blandt medarbejderne.

Dermed påvirker de to vigtigste emner, udvikling og ledelse, jobtilfredsheden så meget tilsammen, at de står for 60 % af den forklarede variation. Det cementerer det forhold, at Børn og Unge bør have disse to overordnede emner i fokus, når man arbejder med at fastholde og skabe yderligere jobtilfredshed blandt medarbejderskaren. En meningsfuld strategi for at arbejde med jobtilfredshed og psykisk arbejdsmiljø kan nærmest alene basere sig på disse to emner og de underdimensioner, som de består af. Det vender vi tilbage til i næste afsnit, hvor dette bliver uddybet i de detaljerede analyser.

Der er yderligere ét yderligere hovedemne, som i høj grad påvirker medarbejdernes jobtilfredshed. Det drejer sig om emnet *belastninger af helbred og familie*. Emnet dækker 13 % af de forklarede ændringer i jobtilfredshed. Hvor de to andre væsentlige hovedemner er områder, som det kan betale sig at fremme, så drejer det sig med hensyn til *belastninger af helbred og familie* åbenlyst om at begrænse dette til et minimalt niveau. Effekten af *belastninger* er negativ, og et højt niveau kan bidrage til at sænke jobtilfredsheden markant hos medarbejderne.

Belastningerne, som dette hovedemne består af, er *stress, udbrændthed* og *arbejde-familie-konflikt* – og det er det gennemsnitlige belastningsniveau på tværs af disse tre emner, som ikke må være for højt. For belastningerne gælder det, at en mindre grad af belastninger ikke belaster jobtilfredsheden specielt hårdt. Det er som regel først, når belastningerne når op på et vist niveau, at jobtilfredsheden bliver påvirket i høj grad. Således er det ikke nødvendigvis alle niveauer af belastning, der er alarmerende – omend det naturligvis afhænger af den enkelte medarbejder, hvornår han/hun oplever, at belastningerne tager overhånd.

Det er dermed generelt vigtigt, at Børn og Unge identificerer gode værktøjer til at undgå eller håndtere situationer, hvor enkeltmedarbejdere eller større grupper af medarbejdere oplever det samlede niveau for belastninger som for højt.

Fælles for dimensionerne under dette emne er, at de udtrykker dels den oplevede påvirkning fra arbejdet (arbejde-familie-dimensionen), dels nogle individuelle tilstande, som kan variere for de enkelte personer, og som kun delvis kan siges at hænge sammen med arbejdet.

Det betyder på den ene side, at for at mindske belastningerne, må der være et fokus på, hvordan den enkelte selv forholder sig til og håndterer sin arbejdsdag og dagligsituation. Da private forhold kan spille ind, kan man ikke nødvendigvis sige noget om, hvilke "håndtag" eller "greb" i organisationen, der evt. kan drejes på for at forebygge belastninger.

På den anden side er der forskningsmæssigt belæg for væsentlige sammenhænge mellem arbejdsmiljø og belastninger inden for helbred og familie. Vi har derfor også valgt at se på, hvilke arbejdsmiljøemner der har betydning for graden af *belastninger af helbred og familie*.

Vores analyser viser, at hovedemnet *krav* har en relativ forklaringskraft på 89 % for *belastninger af helbred og familie*. *Krav* drejer sig om arbejdsmængde, følelsesmæssige krav og krav om hurtigt tempo. Høje krav følges af høje grader af belastninger inden for helbred og familie. Understøttende analyser viser dog, at det i særdeleshed er høje *følelsesmæssige krav*, der skaber *belastninger af helbred og familie*. Følelsesmæssige krav kan forklare 56 % af den variation, som hovedemnet krav forårsager i *belastning af helbred og familie.* Herefter kommer *kvantitative krav* (som handler om for mange opgaver og ophobning af arbejde) og til sidst *arbejdstempo*.

Belastningerne inden for helbred og familie hænger således – ikke overraskende - sammen med de krav og forventninger, der stilles til den enkelte i arbejdet, og opmærksomheden må derfor rettes dels mod forekomsten af disse krav og dels mod håndteringen af dem. Det er i den forbindelse vigtigt at nævne, at det særligt for følelsesmæssige krav vil være uhensigtsmæssigt at se disse alene som en negativ ting. En høj forekomst af følelsesmæssige krav er både en naturlig del af jobbet og kan også være et udtryk for, at man går op i sit job. Det handler i stedet om at reducere den oplevede grad af belastning, som det kan medføre, hvis man er meget engageret i de mennesker, som man arbejder med.

I tabellen har vi også medtaget det fjerdevigtigste forhold - *udvidet social kapital.* Denne gang er betydningen af dette hovedemne noget mindre, end det var sidste gang.

Det betyder *ikke,* at social kapital ikke er vigtigt for Børn og Unge. Social kapital har bare ikke været en faktor i den overvejende negative udvikling i jobtilfredsheden. Det vil derfor heller ikke være mere social kapital, der alene kan rette op på de negative ændringer. Der er brug for fokus på de ovenstående hovedemner, og social kapital kan fortsat spille en rolle i at skabe et grundlag for at arbejde med dem.

Social kapital viser sig også i analyserne at have en beskyttende virkning på de arbejdspladser, hvor niveauet for denne var højt i 2011. Her har man været meget mere modstandsdygtig over for strukturelle forandringer og oplevet små ændringer i jobtilfredsheden og øvrige arbejdsmiljøforhold. Arbejdspladser, der havde et lavt niveau i 2011, har oplevet mere turbulens i både opad- og nedgående retning i forhold til jobtilfredshed (og mange andre forhold i målingen). Et højt niveau af social kapital udgør derfor stadig en 'forsikring' mod store forskydninger i det psykiske arbejdsmiljø fremadrettet og bør derfor stadig være en væsentlig byggesten i den samlede arbejdsmiljøindsats. Indsatsen behøver dog ikke være generel i Børn og Unge, men fokusere på de 25 % af arbejdspladserne, der har lavest social kapital.

Inden vi går videre fra de vigtigste hovedemner, kan vi opsamlende sige, at analysen viser, at det trekløver, som arbejdet med at skabe jobtilfredshed bør tage udgangspunkt i, i prioriteret rækkefølge er:

1) udvikling

2) ledelse

3) belastning af helbred og familie – oftest i forbindelse med høje arbejdskrav.

Hertil bør arbejdsmiljøarbejdet som integreret hensyn sikre, at der er et højt bundniveau for social kapital.

De øvrige hovedemner

Når vi ser lidt nærmere på de øvrige hovedemner, som ikke er med i tabel 16, ligger tre af dem med den samme relative forklaringskraft. Det drejer sig om *rolle*, *krav* og *indflydelse*. Vi har allerede konstateret, at krav har en direkte betydning for *belastninger*, mens de to andre hovedemner ikke har nogen direkte relation til de øvrige hovedemner.

Når en person først oplever et lavt niveau af *indflydelse* (som består af dimensionerne *indflydelse* og *forudsigelighed*) eller *rolle* (som kombinationen af *rollekonflikter* og *rolleklarhed*) begynder disse at betyde mere, end de gør for den gennemsnitlige medarbejder. F.eks. er det primært, når man decideret mangler indflydelse, at det smitter negativt af på jobtilfredsheden. Det hjælper omvendt ikke det store på jobtilfredsheden, hvis man har meget indflydelse frem for en rimelig mængde. Det vender vi tilbage til i den detaljerede analyse.

6.2.2 Analyse af dimensioner

I den detaljerede analyse har vi anvendt alle relevante dimensioner fra NFA-skemaet på én gang frem for kun hovedemnerne, som blev brugt i den forudgående analyse. Denne analyse viser konkret, hvilke dimensioner inden for hovedemnerne der er vigtigst – og dermed, hvilke specifikke dimensioner Børn og Unge vil have mest gavn af at arbejde med, når det gælder psykisk arbejdsmiljø med en høj jobtilfredshed som pejlemærke.

Analysen har med andre ord til formål at tydeliggøre, hvilke specifikke dimensioner, som bør være i centrum for det strategiske, decentrale arbejde med at videreudvikle jobtilfredsheden.

Analysen viser i store træk de samme tendenser, som den mere generelle analyse. Et udsnit af resultaterne er vist i tabel 19, hvor forklaringskraften for de otte væsentligste dimensioner er vist. Hele den detaljerede statistiske model indeholder 21 dimensioner, og forklarer 53 % af ændringerne i medarbejdertilfredsheden siden 2011.

Tabel 19 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for alle ansatte

Dimension	Relativ forklaringsgrad	
	2013	2011
Udviklingsmuligheder	20 %	22 %
Mening i arbejdet	16 %	14 %
Anerkendelse	9 %	4 %
Arbejde-familie konflikt	6 %	< 1 %
Indflydelse	6 %	4 %
Følelsesmæssige krav	5 %	7 %
Stress	5 %	5 %
Socialt fællesskab	5 %	14 %

Udviklingsmuligheder fremstår som den dimension, der i størst grad kan forklare ændringer i jobtilfredshed. Når de oplevede udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder øges, er det meget sandsynligt, at tilfredsheden samtidig stiger. Det omvendte gør sig samtidig gældende, i det øjeblik udviklingsmulighederne opleves som mindre, vil jobtilfredsheden også hurtigt ændre sig til det dårligere. *Udviklingsmuligheder* står alene for 20 % af den samlede variation (eller for 10 % af alle variationer/ændringer i tilfredshed fra 2011 til 2013).

Dimensionen *udviklingsmuligheder* består bl.a. af spørgsmålene 'Giver dit arbejde dig mulighed for at udvikle dine evner?' og 'Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?'. Som udgangspunkt er *udviklingsmuligheder* altså et udtryk for, om man oplever, at man populært sagt er "gået i stå" i det job, man bestrider – eller om man ikke er. Det er dog vigtigt også at bemærke, at udviklingsmulighederne, som det drejer sig om, ofte er relateret til selve arbejdet og opgaven, og altså ikke nødvendigvis til formelle faglige udviklingsmuligheder via eksempelvis kurser. Det er med andre ord udviklingsmuligheder, som tager konkret udgangspunkt i medarbejderens dagligdag og arbejdsopgaver på jobbet, der primært er tale om.

Udviklingsmuligheder udgør den ene bestanddel i hovedemnet *udvikling*, som i analysen med hovedemnerne havde den største betydning for jobtilfredsheden. Dimensionen *mening* udgør den anden halvdel af hovedemnet *udvikling.* Vi ser af ovenstående tabel 17, at *mening* i denne analyse ligger som den næst vigtigste dimension. Når det viser sig, at de to dimensioner, der udgør hovedemnet *udvikling* også samtidig er de to vigtigste enkeltdimensioner, bestyrker det resultatet fra den første analyse.

Dimensionen m*ening* handler f.eks. om, at man føler, at ens arbejdsopgaver er meningsfulde, og at man yder en vigtig arbejdsindsats, der hvor man er. Ligesom *udviklingsmuligheder* er dimensionen *mening* også relateret til dagligdagens kerneopgaver i den forstand, at disse opgaver skal opleves som meningsfulde og relevante. Relevans kan i denne sammenhæng forstås på to måder. For det første kan det dreje sig om, at ens arbejdsopgaver skal spille en væsentlig rolle i samarbejdet med kollegerne og i den samlede pakke af opgaver eller services, som man yder på arbejdspladsen. Samtidig kan det også dreje sig om, at man skal synes, at ens arbejdsopgaver bidrager til et vigtigt formål i det hele taget, f.eks. at man bidrager til, at børnene i Aarhus Kommune vokser op og bliver kompetente mennesker og medborgere.

Anerkendelse er den tredje mest betydningsfulde dimension. Anerkendelse kaldes også for belønning i spørgeskemaet. Denne dimension forklarer henved en tiendedel af de ændringer, som medarbejderne har oplevet i jobtilfredshed siden 2011. *Anerkendelse*, som det bliver målt i det anvendte spørgeskema, benytter disse tre spørgsmål:

- Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?
- Bliver du respekteret af ledelsen på din arbejdsplads?
- Bliver du behandlet retfærdigt?

Anerkendelse handler i bund og grund om, at medarbejderne oplever, at ledelsen yder dem det, som tilkommer dem: nemlig positiv opmærksomhed på baggrund af konkret, veludført arbejde og en generel respekt, som f.eks. vil komme til udtryk ved, at ledelsen reagerer positivt på krav og kritik fra medarbejderne. Det kan også handle om at anerkende medarbejdere ved at give eller betro dem bestemte opgaver. Når dimensionen i 2013 har haft en større betydning end i analyserne i 2011, er det fordi, nogle medarbejdere har oplevet betydningsfulde situationer, hvor de har følt, at de ikke blev mødt med respekt i en dialog med ledelsen, eller de har ydet en særlig indsats, som ikke er blevet set eller måske underkendt.

Ud over at spørgsmålene handler om forskellige aspekter af det overordnede begreb *anerkendelse*, fokuserer de også samlet set på ledelsens måde at agere på. Lederne/ledelsen kan selv påvirke, hvorvidt omgivelserne oplever at bliver anerkendt.

Fjerde mest betydningsfuldt for jobtilfredsheden i perioden 2011-2013 har været arbejde-familie konflikten. Arbejde-familiekonflikt kan opstå på flere måder: ved at arbejdet tager for meget energi, ved at man har et ønske at være til stede i både den private og arbejdsmæssige arena på én gang, og ved, at grænser mellem ar-

bejdstid og private liv nedbrydes. Arbejdet kan tage for meget energi, hvis der er for høje krav. Lysten til 'dobbelt' tilstedeværelse kan komme af, at man går meget op i sit arbejde helt generelt eller f.eks. har en vigtig og spændende deadline. Grænserne mellem arbejde og familieliv nedbrydes for mange personer i disse år, særligt for grupper, hvor hjemmearbejde i praksis er muligt (akademikerpersonalet og lærerne).

Indflydelse står for 6 % af de forklarede ændringer i jobtilfredsheden siden 2011. Indflydelse handler først og fremmest om, hvorvidt man har stor indflydelse på beslutninger, der vedrører ens daglige arbejde. Dette kan bl.a. være på, hvad man laver til daglig eller på mængden af opgaver, som man udfører.

Det hører med til historien, at indflydelse primært øger jobtilfredsheden, når man bevæger sig fra en lille eller meget lille oplevet indflydelse til en gennemsnitlig eller normal grad af indflydelse. Sammenhængen er omvendt, hvis man bevæger sig fra en gennemsnitlig grad af indflydelse og til et reduceret niveau. Det betyder, at man har behov for en vis grad af medbestemmelse i dagligdagen, for at man overhovedet kan være tilfreds med jobbet – men også at man uden problemer kan undvære at have fuld kontrol med, hvad der skal ske i dagligdagen. Faktisk er der flere af analyserne, der tyder på, at det kan have direkte negativ indvirkning på jobtilfredsheden, hvis man har for meget indflydelse.

Dimensionen *følelsesmæssige krav* står for 5 % af den forklarede variation i jobtilfredshed fra 2011 til 2013. I kapitel 5.1 blev det klart, at mange stillinger i Børn og Unge er præget af et højt niveau af følelsesmæssige krav. Følelsesmæssige krav dækker som udgangspunkt over, i hvor høj grad man bliver følelsesmæssigt berørt af sit arbejde og om man skal forholde sig til andre menneskers personlige problemer. Dog dækker begrebet også over, om man oplever arbejdet som følelsesmæssigt belastende.

Relativt mange ansatte i Børn og Unge oplever, at de f.eks. skal forholde sig til andre menneskers personlige problemer, og/eller at de bliver følelsesmæssigt berørt af deres arbejde. Det bliver problematisk, hvis disse uundgåelige forhold ved jobbet ikke håndteres, så de opleves belastende. Der er generelt en svagt negativ sammenhæng mellem følelsesmæssige krav og jobtilfredshed, så jobtilfredsheden bliver lidt lavere, hver gang de følelsesmæssige krav stiger.

Det er dog særligt problematisk for de 25 % af medarbejderne, der oplever flest følelsesmæssige krav. Når de følelsesmæssige krav kommer op på et højt niveau som det, disse medarbejdere oplever, begynder kravene at påvirke jobtilfredsheden meget mere negativt. Det bliver derfor væsentligt, at de følelsesmæssige krav ikke må opleves som *særligt* belastende – og at der er et beredskab, der sikrer, at man kan opdage og bearbejde situationen, hvis det samlede niveau for følelsesmæssige krav opleves meget højt hos den enkelte ansatte.

Stress er endnu en dimension fra hovedemnet *belastning af helbred og familie*, der har en relativt stor påvirkning af jobtilfredsheden. Påvirkningen fra stress er stort set den samme, som fra arbejde-familie konflikt. Det er særligt, når medarbejdere når op på høje stressniveauer, at betydningen bliver rigtig stor. Mange medarbejdere kan trives rimelig godt med et vist stressniveau (stresset 'lidt af tiden'), og ser

måske en sådan stress som en naturlig del af at have et spændende arbejde. Men når man er stresset 'en stor del af tiden', er der grund til at gribe ind – og der er også grund til at forebygge disse situationer, hvor man overhovedet kan. De smitter markant af på jobtilfredsheden, når de opstår, og på kvaliteten af den enkeltes arbejdsdag.

Dimensionen *socialt fællesskab* ligger sidst blandt de mest betydningsfulde dimensioner. Dimensionen indgår i hovedemnet *udvidet social kapital* i den generelle model. Den detaljerede analyse viser, at det afgørende i den *udvidede sociale kapital* er at arbejde for, at den enkelte oplever sig som en del af fællesskabet på arbejdspladsen, herunder oplever et godt samarbejde og en god stemning blandt kollegerne. Dimensionen har betydet meget mindre for ændringerne i jobtilfredshed de sidste to år, end den gjorde tidligere. Arbejdet med de øvrige aspekter af *social kapital* har dog, via det sociale fællesskab, en indirekte virkning på jobtilfredsheden.

Alt i alt spejler den detaljerede analyse fundene fra den generelle analyse. Det betyder, at man på et overordnet niveau godt kan formulere tre centrale pejlemærker, som arbejdet med jobtilfredshed med fordel kan basere sig på.

1) Udvikling for medarbejderne – med fokus på faglige og personlige udfordringer i det daglige arbejde samt meningsfulde opgaver

2) En dygtig ledelse i dagligdagen – som er særligt orienteret mod anerkendelse og bevarelse af en høj social kapital på den enkelte arbejdsplads

3) Opmærksomhed på at undgå uforholdsmæssigt høje følelsesmæssige krav samt forebygge stress og mindske arbejde-familiekonflikt.

7 Analyseresultater: Forskelle mellem medarbejdergrupper

De følgende afsnit går i dybden med flere af de store medarbejdergrupper i Børn og Unge for at afklare, om der er forskelle i, hvilke faktorer der påvirker deres jobtilfredshed. Hvis der er væsentlige forskelle, skal dette muligvis indtænkes i en samlet strategi som særlige hensyn eller indsatsområder over for bestemte medarbejdergrupper.

Resultaterne gennemgås i denne del i en mindre detaljeringsgrad end tidligere. Her er fokus på de interessante forskelle mellem medarbejdergrupper. Derfor vil nogle resultater blive præsenteret kort og konstaterende, mens vi vil dvæle mere ved andre.

7.1 Ledere

7.1.1 Analyse af hovedemner

Når fokus rettes mod lederne, hvoraf det laveste lederniveau er institutionsledere og det øverste direktørniveau, ligner den mest overordnede model for lederne i store træk den for alle ansatte. Der indgår 686 svar i lederanalysen.

Tabel 20 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for ledere

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad	
	2013	2011
Udvikling	38 %	33 %
Ledelse	23 %	2 %
Belastning af helbred og familie	18 %	11 %
Rolle	12 %	7 %
Udvidet social kapital	7 %	39 %

Lederne er den gruppe, der oplever den samlet set højeste grad af udvikling i jobbet, og kan måske anses for at have størst mulighed for at fastholde udvikling og mening i kraft af deres funktion. Ændringer væk fra det høje, gennemsnitlige ni-

veau - eller fra et lavere niveau og til et højt - er meget betydningsfulde for jobtilfredsheden hos lederne.

Herefter kommer ledelse som hovedemne. Dette var stort set ikke betydningsfuldt i analyserne af hovedemner i 2011. Resultatet betyder, at de ledere, som har ændret opfattelse af deres nærmeste leder og af ledelsen i Børn og Unge, også har oplevet, at dette smitter direkte af på deres jobtilfredshed. Vi må formode, at det er fordi, de oplever, at de ledelsesmæssige forbedringer eller utilstrækkeligheder, de har oplevet, har haft en konkret positiv eller negativ indflydelse på deres dagligdag.

Efter de to vigtigste emner kommer helbred og familie, der som bekendt dækker over dimensionerne udbrændthed, stress og arbejde-familie-konflikt. Emnets relative forklaringskraft er 18 %, hvilket er noget højere end i analysen i 2011. Det betyder, at de ændringer, der har været i ledernes belastning, har fået lov at smitte mere af på deres jobtilfredshed, end den plejer. Det kan være, at negative ændringer i belastning ikke er blevet håndteret så grundigt eller systematisk som tidligere, eller, mere positivt, at reduktioner i belastning for nogle har været vedvarende og bæredygtige og derfor smitter positivt af på jobtilfredsheden.

Rolledimensionen, som dækker over rolleklarhed og rollekonflikter, har også haft en forøget betydning i de seneste to år og forklarer 12 % af ændringerne i jobtilfredshed. Det betyder, at negative ændringer i ledernes rolle i løbet af de sidste to år har været sværere at håndtere, og at f.eks. øget uklarhed om rolle opleves mere problematisk end tidligere.

Udvidet social kapital har langt fra samme betydning, som det havde i analysen i 2011 – som vi også så det for den samlede gruppe af ansatte. Det er i særdeleshed den øgede betydning af ledelse og forholdet til ledelsen, der har erstattet social kapitals direkte betydning. Som det tidligere er slået fast, udgør social kapital dog beviseligt en vigtig ressource også for ledere, der kan beskytte mod turbulens i arbejdsmiljøet.

7.1.2 Analyse af dimensioner

Resultaterne af den mere detaljerede analyse for ledere fremgår af tabel 21. Analysen indeholder flere betydningsfulde dimensioner end analysen i 2011, hvilket fortæller, at ledernes jobtilfredshed er blevet en mere kompleks størrelse i de sidste to år.

Billedet, som tabellen tegner, ser umiddelbart lidt anderledes ud, men fortæller samme historie som analysen af hovedemner. Det mest iøjnefaldende er, at socialt fællesskab befinder sig øverst i figuren her, mens *udvidet social kapital* befandt sig som nummer fem i analysen af hovedemner. Her vil vi dog bemærke, at de første fem dimensioner i denne analyse ikke reelt kan adskilles fra hinanden i betydning – de betyder lige meget. Socialt fællesskab indgår med andre dimensioner i hovedemnet *udvidet social kapital*. Dimensionen socialt fællesskab i sig selv fanger tilsyneladende bedre de forhold, som er vigtige for den enkelte leders jobtilfredshed end det bredere hovedemne. Det betyder, at lederens jobtilfredshed påvirkes ganske meget af et velfungerende samarbejde i kollegaflokken på arbejdspladsen og et

godt socialt sammenhold. Dette giver mening, da det vel ofte er på disse parametre at lederen vil bedømme resultatet af sin egen arbejdsindsats. Hvis disse forhold lykkes, har lederen det nemt i dagligdagen og et godt ledelsesrum. Hvis ikke, har lederen det sværere. Hertil kommer lederens forhold til sine lederkollegaer, som også er vigtigt for dennes jobtilfredshed.[15] Det er i øvrigt især for ledere, der er godt tilfredse med jobbet i forvejen, at der er en gevinst ved at arbejde med socialt fællesskab. Socialt fællesskab er således ikke en genvej til en høj jobtilfredshed, hvis øvrige forhold på den enkelte leders daglige arbejdsplads ikke er på plads.

Tabel 21 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for ledere

Dimension	Relativ forklaringsgrad	
	2013	2011
Socialt fællesskab	13 %	26 %
Ledelseskvalitet	13 %	6 %
Mening	12 %	17 %
Udviklingsmuligheder	11 %	9 %
Støtte fra overordnede	11 %	< 1 %
Rollekonflikter	8 %	7 %
Anerkendelse	5 %	< 1 %
Lodret tillid	5 %	< 1 %

Den oplevede ledelseskvalitet[16] hos den nærmeste leder har været en vigtig brik i jobtilfredshedsbilledet de sidste to år. Når lederne har oplevet, at deres nærmeste leder ikke har sat tilstrækkeligt gode rammer, har det påvirket dem negativt. Dette øgede behov for at sikre god ledelse af lederne kan hænge sammen med, at mange ledere oplever organisatoriske eller strukturelle forandringer, hvor de har mere brug for nærmeste leder, end de plejede at have. En anden forklaring på den direkte betydning af *ledelseskvalitet* kan være, at ledere oftest arbejder langt mere isoleret end medarbejderne. De har dermed ikke altid andre at sparre med – eller nogen, som de føler, de kan drøfte egne udviklingsmuligheder eller daglig planlægning med. Alt i alt betyder dette også, at alle ledere, der leder andre ledere, har en rolle at spille for at sikre, at lederne på arbejdspladsen trives i deres job.

---

[15] Bemærk, at det har været intentionen, at lederne skulle tænke på deres lederkolleger, når de besvarede spørgsmålene om *socialt fællesskab*. Det er uvist, i hvor høj grad de har gjort det, og derfor fortolkes dimensionen en smule bredere, end den måske burde.

[16] Spørgsmålene til ledelseskvalitet handler om, hvorvidt lederen sørger for gode udviklingsmuligheder til den enkelte, prioriterer trivslen højt, er god til at planlægge arbejdet og er god til at løse konflikter. I den version, der anvendes her, er der fokus på de to sidste elementer af begrebet.

Mening i arbejdet er også vigtigt for lederne. Det er med andre ord lige så vigtigt for ledere som for øvrige medarbejdere, at de føler, at de gør en forskel, og at deres arbejdsopgaver er vigtige og meningsfulde.

Dimensionen *udviklingsmuligheder* betyder en del mindre for ledere end for medarbejderne som samlet gruppe. Forklaringen kan være, at der i lederjobbet helt naturligt er indlejret flere lærings- og udviklingsmuligheder end hos medarbejderne. Dermed er der et stykke 'ned' til det niveau, hvor man kunne savne udviklingsmuligheder. Samtidig er dette et emne, som sandsynligvis ikke ændrer sig lige så meget fra år til år for ledere som for medarbejdere. Der er altså mindre sandsynlighed for, at en leder 'går i stå', end at en medarbejder gør det.

Rollekonflikter er den næste dimension i rækken. Rollekonflikter kan handle om, at man må gøre ting i modstrid med den måde, som man egentlig ønskede at gøre dem på, eller at man er uenig med lederkolleger om, hvordan bestemte opgaver skal gribes an. I forandringsprocesser kan det være svært for nogle ledere at gribe forandringerne an på den måde, som de ideelt set gerne ville. Her kan en leder f.eks. opleve konflikt mellem de to centrale dele af sin rolle: a) at være leder i Børn og Unge og udføre strategier og planer oppefra og ned, og b) at være ansvarlig for arbejdspladsens trivsel og effektive og gode leverance af kerneydelsen.

Anerkendelse har også en vis betydning for ledernes jobtilfredshed, men langt fra på samme niveau som for medarbejderne. Det er således vigtigt at huske, at dialogen mellem ledelseslagene skal basere sig på de samme værdier, som dialogen mellem ledelsen og medarbejderne.

Lodret tillid forklarer også en del af ledernes jobtilfredshed. Emnet er ikke fremgået så tydeligt før i 2011-analyserne, og det må betyde, at ændringer i tillid nu påvirker jobtilfredsheden mere. En forøget lodret tillid fra 2011 til 2013 har således været direkte afsmittende på jobtilfredsheden. Vi kan gætte på, at lederne oplever, at deres arbejde i højere grad har krævet denne tillid i ledelseslinjen end tidligere, men undersøgelsen kan ikke sige noget herom.

Stress og arbejde-familie konflikt følger umiddelbart efter de oven for nævnte dimensioner. Denne placering, lige uden for de mest betydningsfulde dimensioner, forklarer, hvorfor emnet *helbred og familie* har så stor betydning i den overordnede analyse for ledere, uden at nogle af dimensionerne befinder sig blandt de vigtigste i denne detaljerede del af analysen. For ledere, der har en høj jobtilfredshed, kan et stigende niveau af arbejde-familie konflikt hurtigt nedbringe denne. Der er en delikat balance mellem at have et stærkt engagement i hverdagen og være godt tilfreds med dette og så opleve, at arbejdet til tider kan komme til at fylde for meget.

Opsummering

Fem specifikke dimensioner tilsammen forklarer 60 % af ændringerne i lederens jobtilfredshed (og 31 % af den samlede jobtilfredshed).

Det viser sig, at udvikling af ledere er mindst lige så vigtigt som udvikling af medarbejdere, også selv om de er på et højt niveau. Ledere, der oplever et undergennemsnitligt niveau for f.eks. *mening i arbejdet,* vil ofte også have en utilstrækkelig

høj jobtilfredshed, hvilket udgør en risiko for den lokale arbejdsplads. En god ledelse af ledere er samlet set også helt afgørende for deres jobtilfredshed.

Hertil oplever lederne også, at et godt socialt fællesskab og samarbejde med lederkollegaer og et tilsvarende på arbejdspladsen er meget væsentligt.

7.2 Lærere

7.2.1 Analyse af hovedemner

Analysen for lærere baserer sig på 1.197 lærere. For disses vedkommende undersøges det, ligesom i de øvrige analyser, hvilke emner der i størst grad kan forklare ændringer i lærernes individuelle tilfredshed med arbejdet fra 2011 og til 2013. Resultaterne af analysen med hovedemnerne fremgår af tabel 22.

Tabel 22 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for lærere

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad	
	2013	2011
Ledelse	35 %	5 %
Udvikling	21 %	46 %
Belastning af helbred og familie	14 %	7 %
Indflydelse	10 %	6 %

Ledelse fremstår som et helt afgørende hovedemne – og ét, som er vokset ganske meget i betydning for jobtilfredshed siden den seneste analyse. Det er oplagt at antage, at folkeskolereformen og håndteringen af denne, både centralt og decentralt, har påvirket mange læreres bedømmelse af emnet ledelse, og dette har så påvirket jobtilfredsheden i højere grad, end det plejer. Når lærerne i forbindelse med undersøgelsen har skullet opgøre deres egen jobtilfredshed, har ledelse spillet en meget stor rolle i denne opgørelse.

Udvikling står for 21 % af den forklarede variation i tilfredshed og er dermed også for lærere et vigtigt emne. I den sidste analyse var udvikling vigtigst for lærerne sammenlignet med alle andre personalegrupper. Det indikerer, at den betydning, som vi her ser, er den lavest tænkelige for denne gruppe af ambitiøse og dygtige undervisere. Området bør derfor ikke nedprioriteres, blot fordi det ikke har været lige så vigtigt i de sidste to år, som det var i den foregående periode.

Belastning af helbred og familie spiller en betydelig rolle med en forklaringsgrad på 14 %. Som for den gennemsnitlige medarbejder har belastninger som stress, udbrændthed og arbejde-familie konflikt altså en væsentlig forklaringsevne i lærergruppen. For de arbejdspladser eller de enkeltpersoner, der oplever en stor grad af

belastning, er det formentlig dette forhold, der vil fylde mest i forhold til jobtilfredsheden.

7.2.2 Analyse af dimensioner

Den detaljerede analyse for lærerne afslører meget præcist, hvilket forhold inden for hovedemnet ledelse, der er mest afgørende for jobtilfredsheden. Som det også fremgik i analysen for alle ansatte, er *anerkendelse* klart den mest betydningsfulde enkeltdimension. Det betyder, at ledere, der har oplevet en negativ udvikling i anerkendelse, har oplevet et fald i jobtilfredsheden sammenlignet med dem, som oplevede et højt eller stigende niveau af anerkendelse.

I det udfordrende forår og sommer, som har præget skoleområdet, har det dermed været ret afgørende for medarbejdernes jobtilfredshed, om ledelsen på og over skolen er lykkedes med at skabe en anerkendende og respektfuld stemning.

Det er interessant at konstatere, at det for lærerne har været denne dimension inden for hovedemnet ledelse, der har været vigtigst, mens det for lederne som gruppe var dimensionen ledelseskvalitet, der drejede sig om.

Tabel 23 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for lærere

Dimension	Relativ forklaringsgrad	
	2013	2011
Anerkendelse	33 %	3 %
Mening i arbejdet	15 %	19 %
Følelsesmæssige krav	9 %	9 %
Udviklingsmuligheder	8 %	26 %
Indflydelse	6 %	2 %

Mening i arbejdet står for 15 % af den forklarede variation og peger i retning af, at lærernes oplevelse af at bidrage med noget vigtigt i dagligdagen er helt afgørende for deres jobtilfredshed.

Følelsesmæssige krav er placeret højere i betydning hos lærere end i den samlede gruppe af medarbejdere, og hos ingen medarbejdergrupper har den større betydning. De følelsesmæssige krav, som lærerne oplever, påvirker ofte deres jobtilfredshed. Når det samtidig kan ses i resultaterne fra trivselsundersøgelsen, at lærerne som gruppe har et meget højt niveau af følelsesmæssige krav, kan dette analyseresultat give anledning til, at man bør overveje en særlig indsats for at håndtere eller bearbejde disse krav blandt lærere, så de ikke opleves nær så belastende.

Udviklingsmuligheder spiller i den nuværende kontekst på skoler ikke så stor en rolle som tidligere, men er stadigvæk blandt de fem vigtigste forhold. Dermed er

der fortsat grund til at have fuld opmærksomhed på, om lærerne i deres dagligdag kan få brugt deres evne og har mulighed for at udvikle sig igennem løsningen af deres kerneopgave – undervisningen.

Den enkelte lærers oplevede indflydelse har haft en relativt større betydning i denne analyse, når læreren har skullet opgøre sin jobtilfredshed. Dette kan skyldes, at processen omkring folkeskolereformen og visse af de forventede ændringer på området påvirker den oplevede indflydelse og dermed arbejdsglæden. . På den enkelte skole kan der være grund til at udveksle synspunkter om den oplevede indflydelse for at undersøge, om nogle lærere kan have gavn af andre læreres måde at sikre sig selv den nødvendige grad af indflydelse i dagligdagen.

Opsummering

Det er helt klart, at folkeskolereformen har ændret på, hvilke forhold der spiller ind på lærernes jobtilfredshed. Mest markant er *ledelse* forstået som *anerkendelse*. Her er der behov for, at der generelt og måske særligt på visse skoler, genetableres en relation, hvor lærerne føler sig tilstrækkeligt anerkendt og respekteret. En del af den oplevede utryghed, forvirring eller irritation på dette punkt vil muligvis forsvinde gradvist over tid, men det kan man ikke tage for givet. Der kan være en fordel, hvis der fokuseres på at afslutte den på visse planer stadig igangværende konflikt mellem ledelsen og lærerne. Den væsentlige betydning, som dimensionen indflydelse har på jobtilfredshed, er formentlig også forbundet med forhold, der har med skolereformen og implementeringen af denne at gøre.

Hovedemnet udvikling fylder en del for lærerne, og både mening i arbejdet og udviklingsmuligheder er som dimensioner helt væsentlige for en god trivsel i lærergruppen.

Lærernes følelsesmæssige krav er på det højeste niveau i Børn og Unge, og det er konstant vigtigt at sikre, at man har effektive metoder til at hjælpe lærerne med at håndtere disse krav bedst muligt.

7.3 Pædagoger

7.3.1 Analyse af hovedemner

Analysen baserer sig på 2.049 pædagoger. De vigtigste resultater er gengivet i tabel 24.

Det vigtigste af hovedemnerne er igen *udvikling*, hvilket cementerer det forhold, at pædagogerne også er en fagligt ambitiøs gruppe, som har behov for at lære igennem deres job – og ikke mindst være med til at udvikle selve den faglige opgave, det er at varetage pasning og stimulering af børn. *Udvikling* står for over en tredjedel af den samlede forklarede variation i tilfredshed (36 %).

Tabel 24 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for pædagoger

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad	
	2013	2011
Udvikling	36 %	35 %
Rolle	14 %	3 %
Indflydelse	12 %	10 %
Belastning af helbred og familie	10 %	14 %
Krav	10 %	9 %

Hvis vi flytter opmærksomheden et hak længere ned i tabel 24, fremgår det, at *rolle* også er væsentlig for pædagoger, men de fire øvrige emner cirka er på niveau med hinanden i forklaringskraft. *Rolle* repræsenterer 14 % af den variation, som vi kan forklare. Dette er en væsentlig stigning siden sidst. Vi har undersøgt, om det skyldes forhold, der kan have med SFO-pædagogerne at gøre og den måde, som de bliver berørt af skolereformen. Det er der visse tegn på, da hovedemnet står for 18 % i en analyse lavet separat for dem. Det står dog også for 10 % i en analyse lavet kun for dagtilbudspædagoger, så det er klart mest, men ikke udelukkende et relevant emne for SFO-pædagoger.

Indflydelse (som indeholder dimensionerne indflydelse og forudsigelighed) har nogenlunde samme forklaringsgrad som i sidste analyse og er dermed stadig en vigtig brik i jobtilfredsheden for pædagoger. Indflydelse, og ændringer heri, lader til at være mest væsentligt for dagtilbudspersonale i forhold til SFO-personalet. Samtidig hører det med til historien, at indflydelse øger jobtilfredsheden mest, når man bevæger sig fra en lille eller meget lille oplevet indflydelse til en gennemsnitlig eller normal grad af indflydelse. Det betyder, at man har behov for en vis grad af medbestemmelse i dagligdagen, for at man kan være tilfreds med jobbet – men også at man uden problemer kan undvære at have fuld kontrol med, hvad der skal ske i dagligdagen. Faktisk er der flere af analyserne, der tyder på, at det kan have direkte negativ indvirkning på jobtilfredsheden, hvis man har for meget indflydelse.

Belastninger af helbred og familie har en betydning, svarende nogenlunde til den, som det har for ledere og lærere. Belastning af helbred og familie betyder lidt mindre for pædagoger som samlet gruppe end for alle ansatte tilsammen. For dagtilbudspædagoger alene forklarer hovedemnet dog 17 % frem for 10 % her. Det er således ganske væsentligt i arbejdet for at bevare tilfredse pædagoger i Børn og Unge, at belastningen af helbred og familie holdes på et rimeligt leje – og i hvert fald at det for enkeltmedarbejdere ikke opleves som problematisk højt.

Krav består af de tre kravdimensioner: følelsesmæssige krav, arbejdstempo og kvantitative krav. Hovedemnets betydning gør sig primært gældende for dagtilbudspersonale, som oplever belastende følelsesmæssige krav i deres dagligdag.

Ledelse er ikke med blandt de mest betydningsfulde hovedemner. Men det er dog ikke et uvæsentligt emne for SFO-personalet[17] og forklarer 9-10 % af jobtilfredsheden for denne delgruppe af pædagogerne. I sådanne forandringer, som SFO-pædagogerne står over for, spiller ledelsens måde at agere på og tage hånd om forandringerne en kritisk rolle.

7.3.2 Analyse af dimensioner

Analysen af dimensioner viser, at *udviklingsmuligheder* og *mening* er mest centralt for pædagogerne. Det er altså læring og faglig udvikling gennem meningsfulde arbejdsopgaver, som pædagogerne som gruppe har brug for på et højt niveau, hvis man vil sikre en høj grad af jobtilfredshed. Det er således væsentligt ikke at undervurdere, hvor meget det betyder for pædagogerne, at de føler, at de får bragt deres faglighed i spil i deres arbejde. At *udviklingsmuligheder og mening* står så højt blandt dimensionerne svarer godt til, at hovedemnet *udvikling* også var det vigtigste i analysen af hovedemner for pædagoger (afsnit 7.3.1 herover).

Tabel 25 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for pædagoger

Dimension	Relativ forklaringsgrad	
	2013	2011
Udviklingsmuligheder	25 %	24 %
Mening	12 %	12 %
Rollekonflikter	10 %	5 %
Indflydelse	8 %	11 %
Socialt fællesskab	7 %	6 %
Lodret tillid	5 %	< 1 %
Stress	5 %	12 %
Anerkendelse	5 %	5 %

Rollekonflikter er blevet mere betydningsfulde for jobtilfredsheden for pædagoger og er nu den tredje mest betydningsfulde dimension. Rollekonflikter udgør den største udfordring for jobtilfredsheden blandt pædagoger, mens en særskilt analyse for SFO-ansatte (både pædagoger og medhjælpere) viser, at det er rolleklarhed, der er vigtigst. For dagtilbudspædagogerne handler dette således om, at det kan give udfordringer, hvis man for ofte skal gå på kompromis med det, som man mener, er den rigtige måde at løse kerneopgaven på. Et sådant kompromis kan skulle indgås, hvis man ofte er ramt af sygdom, eller hvis man er blevet pålagt at udføre opgaver,

[17] Analysen er gennemført for både pædagoger og medhjælpere under et.

som man ikke mener, er nødvendige. Her løser dagtilbudspædagoger i høj grad deres opgave sammen, og eventuelle uenigheder om denne opgaveløsning vil naturligt fylde mere, når man arbejder tæt sammen.

For SFO-personalet er det som sagt rolleklarhed, der er den mest betydningsfulde del af *rolle*-emnet. Denne gruppe af pædagoger står dog stadig mange steder over for stor usikkerhed om, hvilke mål der skal gælde for deres arbejde, eller hvad deres ansvarsområder kommer til at være. De, der har en høj rolleklarhed i de nuværende ændringer på området, har en klart bedre jobtilfredshed end dem, der har lav rolleklarhed.

Dimensionen *indflydelse* har også en stor vægt i at forklare tilfredshed – som det også fremgik for hovedemnet *indflydelse* ovenfor. Pædagogers arbejdstilrettelæggelse har historisk været præget relativt meget af kollegial konsensus og drøftelse i pædagogteamet. Med andre ord har en almindelig pædagog ofte haft en del at sige i forhold til sin egen dagligdag på arbejdet. Dette betyder at det at have indflydelse er en væsentlig del af en pædagogs selvforståelse – og gør graden af indflydelse til noget, som pædagoger har mere opmærksomhed på end andre. Og når man har mere indflydelse, er man altså mere tilfreds med sit arbejde, end hvis man kun har lidt.

Det en stor gevinst på indflydelsen, hvis man har et lavt udgangspunkt og oplever, at man stiger til et gennemsnitligt eller normalt niveau. Det gavner ikke jobtilfredsheden yderligere at få indflydelse på et niveau, der ligger meget over normalen. Det drejer sig med andre ord om at garantere, at der ikke er nogen pædagoger på en arbejdsplads, som oplever markant lavere indflydelse end hovedgruppen af pædagoger – og at sikre, at en eventuel ubalance hurtigt rettes op.

Lodret tillid fremgik ikke som særligt betydningsfuld i analyserne i 2011. Denne gang er den blandt de mest betydningsfulde emner (dog kun med en vægt på 5 %). Forklaringen skal findes i, at en analyse af SFO-personalet peger på, at lodret tillid for denne gruppe har haft en betydning for niveauet af jobtilfredshed. Det er svært præcist at sige, hvilke aspekter af tillid der har smittet af på jobtilfredsheden. Ud fra de stillede spørgsmål kan vi ikke konkludere, at nogle SFO-ansatte har følt, at informationer er blevet skjult for dem, mens andre måske ikke har følt, at de kunne komme til orde – måske særligt i forbindelse med processen om de kommende ændringer på det samlede skoleområde.

Vi ser, at *socialt fællesskab* spiller en rolle for pædagoger – hvilket det for eksempel ikke gjorde for lærere. Det er naturligt, at fællesskabet må være en væsentlig forudsætning på en pædagogisk arbejdsplads, hvor man har så tæt kontakt mellem kollegerne i løbet af dagen.

Af dimensionerne i hovedemnet *belastning af helbred og familie* er det således *stress*, som er den mest betydningsfulde for jobtilfredshed. Til sammenligning har dimensionerne *udbrændthed* og *arbejde-familie-konflikt* ikke nogen større direkte indflydelse på jobtilfredsheden blandt pædagogerne. Fremover vil det derfor nok blandt disse tre være begrebet *stress* og de faktorer, som fører til *stress*, som man skal arbejde med hos pædagogerne. Den mest betydende dimension for stress er følelsesmæssige krav efterfulgt af arbejdstempo og kvantitative krav.

Sidst på denne liste over de mest betydningsfulde emner for pædagogerne er *anerkendelse*, som drejer sig om at blive anerkendt for sin (gode) arbejdsindsats, blive behandlet retfærdigt, og blive respekteret, når man kommer med indspil til ledelsen. Det er, som ved lærerne, væsentligt at fastlægge, hvori en positiv opfattelse af elementer i *anerkendelse* består, så man kan sikre, at de pædagogiske ledere kan være opmærksomme på medarbejdernes behov på dette område.

Opsummering

Samlet set minder pædagogernes dimensioner ganske meget om den gennemsnitlige medarbejder, om end hovedemnet ledelse ikke har den store betydning for pædagogers jobtilfredshed. Lodret tillid, som en del af social kapital, viser sig dog at have en vis betydning, men primært for SFO-personale. Den del af *udvidet social kapital,* som har betydning for pædagogerne, er det sociale fællesskab og det gode samarbejde i dagligdagen.

Rolleemnet spiller en stor rolle for pædagoger. De tilhørende diskussioner om, hvordan man som medarbejder bedst udfører kerneopgaven, er vigtige at få håndteret på de arbejdspladser, hvor rolleklarhed er lavest og rollekonflikter højest.

7.4 Pædagogmedhjælpere

7.4.1 Analyse af hovedemner

Den statistiske model for pædagogmedhjælpere baserer sig på svar fra 400 pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter, der har svaret i både 2011 og 2013. Det er dermed den analyse, der er baseret på data fra det færreste antal individer. Resultaterne er gengivet i tabel 26.

Resultaterne viser, at det for pædagogmedhjælpere er klart vigtigst med hovedemnet *udvikling* – det vil sige mening i arbejdet og udviklingsmuligheder tilsammen. *Udvidet social kapital* er det næst vigtigste, og de to ser ud til at have byttet plads siden 2011. Begge har en stor forklaringskraft, og begge bør være i fokus i arbejdet med at skabe et godt arbejdsmiljø for pædagogmedhjælpere.

Tabel 26 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for pædagogmedhjælpere

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad	
	2013	2011
Udvikling	40 %	16 %
Udvidet social kapital	23 %	41 %
Belastning af helbred og familie *	22 %	7 %

Belastning af helbred og familie er lige så vigtigt som udvidet social kapital og betyder meget mere denne gang, end det gjorde i 2011. Faktisk har det for denne personalegruppe den højeste betydning sammenlignet med andre personalegrupper.

Det tyder på, at visse pædagogmedhjælperne i højere grad end før bliver belastet af de krav, de møder i dagligdagen, eller af f.eks. usikkerhed om fremtiden i jobbet, som kan opleves stressende. Det er vigtigt for Børn og Unge at sikre, at pædagogmedhjælperne er omfattet af det samme forebyggende arbejde på dette område som pædagogerne.

7.4.2 Analyse af dimensioner

Den detaljerede analyse, hvor alle de specifikke dimensioner indgår, udpeger de specifikke områder, som er vigtigst for pædagogmedhjælpernes tilfredshed med arbejdet.

Tabel 27 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for pædagogmedhjælpere

Dimension	Relativ forklaringsgrad	
	2013	2011
Udviklingsmuligheder	28 %	4 %
Arbejde-familie konflikt *	9 %	2 %
Socialt fællesskab	9 %	38 %
Retfærdighed	8 %	10 %
Lodret tillid	7 %	< 1 %
Kvantitative krav *	7 %	< 1 %
Rollekonflikter *	7 %	5 %
Stress *	7 %	3 %

Øverst på listen over betydningsfulde dimensioner står udviklingsmuligheder, og forklarer mere end tre gange så meget variation som den næste dimension. På trods af, at udviklingsmuligheder kun har bevæget sig ganske lidt i negativ retning for pædagogmedhjælperne som sådan, har de bevægelser, der er sket i opadgående og nedadgående retning haft stor indvirkning på jobtilfredsheden. Den forøgede betydning af denne dimension kan være et tegn på, at gruppen af pædagogmedhjælpere samlet set har fået mere fokus på deres personlige og faglige udviklingsmuligheder i jobbet. Det er ikke undersøgt, men det kan hænge sammen med en eventuelt ændret aldersprofil i medhjælpergruppen, en længere gennemsnitsanciennitet eller med forhold på arbejdspladserne, hvor medhjælpernes udviklingsmuligheder bliver påvirket af nye samarbejdsmønstre eller måder at strukturere arbejdet på.

Arbejde-familie konflikt er også steget ganske meget i betydning. Selv om den fremgår som nummer to i denne rangordnede liste, er der dog ingen reel forskel på betydningen af denne og de næste fem dimensioner. Supplerende analyser tyder på, at den relativt højere betydning for dimensionen skal findes blandt SFO-personalet, der i højere grad end dagtilbudspersonalet mærker arbejde-familie konflikt smitte

af på jobtilfredsheden. Stigningen kan muligvis hænge sammen med de forventede, delvist ændrede arbejdstider SFO-personalet, som skal til at indgå på mere struktureret vis i skolernes arbejde.

Socialt fællesskab står for 8 % af den samlede, forklarede variation. Det viser, at det stadig er vigtigt for pædagogmedhjælpernes jobtilfredshed, at de er en integreret del af kollegafællesskabet på arbejdspladsen – og ikke mindst at de vurderer, at der er et godt samarbejde i dagligdagen.

Retfærdighed som betydningsfuld dimension er unik for denne medarbejdergruppe. *Retfærdighed* handler om, hvorvidt arbejdsopgaver bliver løst på en retfærdig måde, om konflikter løses retfærdigt, om forslag fra ansatte behandles seriøst af ledelsen, og om man får en passende (eller retfærdig) mængde anerkendelse for sit arbejde. Man kan godt forestille sig, at pædagogmedhjælpere efter en årrække oplever, at de på mange punkter er lige så dygtige som pædagoger til at arbejde med børn – og at en eventuel meget opdelt opgavefordeling mellem pædagoger og pædagogmedhjælpere kan opleves som uretfærdig i forhold til selvoplevede (og reelle) kompetencer.

Lodret tillid er den næste betydende dimension – og den har også betydning på et højere niveau end sidst. Denne dimension hænger dog meget sammen med social støtte og feedback fra overordnede, som i sidste undersøgelse fremgik af denne liste over mest betydningsfulde dimensioner. Det kan ikke udelukkes, at det skyldes det lave antal personer i analysen, at det nu er lodret tillid, der indfanger betydningen af at have en god relation til ledelsen på arbejdspladsen, hvor man kan drøfte ting åbent med hinanden. Der er næppe nogen tvivl om, at det er godt for en gruppe som pædagogmedhjælperne, der på grund af en kortere uddannelse i gennemsnit, vil være mindre selvledende, at modtage løbende, god feedback fra ledelsen, men også at de føler, at der er gensidig tillid med ledelsen på en arbejdsplads, hvor pædagoggruppen kan være dominerende fra tid til anden.

De *kvantitative krav* har også en betydning for jobtilfredsheden i sig selv. Det kan også hænge sammen med en lidt lavere faglig robusthed end blandt pædagogerne, at kvantitative krav i sig selv smitter af på jobtilfredshed. For pædagogerne er det kun, hvis de kvantitative krav fører til stress, at de influerer på jobtilfredsheden.

Som for pædagoggruppen betyder rollekonflikter også en del for pædagogmedhjælpere. Det vidner om, at det har konstant vigtighed at få afstemt tilgang til kerneopgaven i den samlede personalegruppe på de arbejdspladser, hvor pædagogmedhjælperne indgår som en væsentlig kraft i arbejdet. Der kan også være årsager forbundet med skolereformen og de forandringer af medhjælpernes rolle på SFO'erne, som spiller ind og gør rollekonflikter lidt mere betydningsfulde, end de var i 2011.

Stress er den sidste af de betydende dimensioner i forhold til medhjælpernes jobtilfredshed. Stress forårsages for pædagogmedhjælpere primært af følelsesmæssige krav, og det er derfor, som for flere andre personalegrupper vigtigt, at håndteringen af disse krav diskuteres, så man undgår, at de udvikler sig til stresstilstande.

Opsummering

Analysen for pædagogmedhjælperne afviger på det detaljerede plan fra de øvrige medarbejdergruppers analyser fordi den blot viser én dimension, der er meget vigtigt, og så en række dimensioner, der har omtrent samme vigtighed. Det er dermed ikke helt ligetil at opstille nogle få pejlemærker for pædagogmedhjælperne.

Det er iøjnefaldende, at udviklingsmuligheder har størst forklaringskraft i forhold til medhjælpernes jobtilfredshed. Det er en stor ændring fra den sidste analyse. Hertil er det værd at bemærke, at retfærdighed og kvantitative krav har direkte betydning for jobtilfredshed, og det er unikt for denne personalegruppe.

8 Metodebeskrivelse

Dette bilag fortæller om de metoder og den fremgangsmåde, som COWI har brugt i forbindelse med de kausale analyser, som er præsenteret i kapitel 6 og 7. Bilaget er delt op i to dele. Først redegør vi for forberedelserne til analyserne og så for selve processen med udarbejdelse af analyserne.

8.1 Forberedelse til analyse

Udgangspunktet for opgaven har været dobbelt:

- At udarbejde nogle analyser, der kunne understøtte en kvalificeret strategisk beslutningstagning om indsatsområder inden for det psykiske arbejdsmiljø for at skabe bedre jobtilfredshed
- At bygge på dimensionerne i NFA's mellemlange skema for at sikre sammenhæng mellem analyserne og de rapporter, som afleveres til de enkelte institutioner, arbejdspladser og teams

Forberedelsen til analysen begynder med, at der skal udregnes indeksscores for alle dimensionerne.[18] Dette gøres i store træk som foreskrevet af NFA, men med nogle justeringer til proceduren for at sikre en højere analysekvalitet.

Først og fremmest samles spørgsmålene i de dimensioner, som er defineret af NFA. Til hver dimension hører typisk 2-4 spørgsmål. NFA foreslår, at man tager et gennemsnit af svarene på spørgsmålene og bruger dette som indeksscoren. Den fremgangsmåde har vi afveget fra, og anvender i stedet en såkaldt principalkomponentanalyse til at konstruere indekset. Dette gør vi for at øge analysekvaliteten.

Et centralt problem i analyser af denne type data, hvor de anvendte spørgsmål og begreber ofte er tæt forbundet, er statistisk multi-kollinearitet. Det betyder i dette tilfælde, at dimensionerne varierer meget sammen, så når én dimension har en høj

[18] Med ordet indeksscore menes i dette tilfælde en samling af svar fra flere spørgsmål til én score, som går fra 0-100.

score, så har de relaterede dimensioner det som oftest også. Det besværliggør selve analysen, fordi det matematisk bliver sværere at tillægge dimensionerne den rigtige forklaringskraft. Principalkomponent-analysen medtager kun den information, der har med kernen af begrebet at gøre, og dermed forsvinder de mere perifære betydninger. Samtidig reducerer man statistisk målefejl. Alt i alt betyder det, at dimensionerne bliver mere tydeligt statistisk og begrebsmæssigt adskilt fra hinanden, end de er, hvis man anvender de rå gennemsnit.

For at sikre, at der ikke er for meget tab af data, og at personer, der har undladt at svare på enkelte spørgsmål, ikke udelades af analysen, imputerer vi data for de personer. At imputere betyder, at vi ser på deres svarmønstre på de øvrige spørgsmål i dimensionen, og ud fra deres svar på disse spørgsmål udregner vi så et kvalificeret gæt på, hvad de ville have svaret på det spørgsmål, hvor de har undladt at svare i første omgang.

En sidste bemærkning om konstruktionen af disse indekser handler om, at vi i enkelte tilfælde har udeladt et spørgsmål fra indekset, hvis vi har kunnet se, at det enten overlappede for meget med en anden dimension blandt de uafhængige variable – og således bidrog til at forøge problemet med multikollinearitet – eller hvis det overlappede for meget med den afhængige variabel, dvs. jobtilfredshed. I enkelte tilfælde er et spørgsmål også udeladt, fordi det ikke havde tilstrækkeligt emne-mæssigt overlap med de øvrige. Nedenstående tabel 26 skitserer, hvilke spørgsmål der er udeladt fra hvilke dimensioner.

Tabel 28 Oversigt over justeringer til dimensioner

Spørgsmål	Dimension	Begrundelse
Har du indflydelse på hvem du arbejder sammen med?	Indflydelse på arbejdet	Har relativt lav korrelation med et indeks, der konstrueres af de tre øvrige spørgsmål – og ville således svække kvaliteten af indekset.
… prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?	Ledelseskvalitet	Hænger for tæt sammen med den afhængige variabel, hvori et spørgsmål om trivsel også indgår.
Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?	Retfærdighed	Spørgsmålet overlapper for meget anerkendelsesaspektet i *anerkendelse.*
Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?	Mening	Spørgsmålet hænger for tæt sammen med spørgsmålet om tilfredshed med jobbet alt i alt.
Er det vigtigt at holde et højt arbejdstempo?	Tempo	Der er allerede et spørgsmål om, hvorvidt arbejdstempoet er meget højt – og det kan derfor undværes.
Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?	Udviklingsmuligheder	Spørgsmålet drejer sig ikke om udviklingsmuligheder på samme vis som de øvrige spørgsmål i dimensionen.

Til brug i nogle af analyserne samles dimensionerne også i såkaldte hovedemner. Formålet med dette er beskrevet i kapitel 6.1. NFA-dimensionerne lægges sammen primært med baggrund i teoretiske overvejelser om, hvilke dimensioner, der i praksis hører mest sammen. Et sæt af sammenlagte dimensioner udgør et hovedemne. Efterfølgende er hovedemnerne valideret med faktoranalyse i forhold til, om emnerne også empirisk kan siges at høre sammen. Det medfører, at selvvurderet helbred flyttes ud af hovedemnet *belastning af helbred og familie*, fordi dimensionen ikke havde tilstrækkelig korrelation med de øvrige dimensioner. Tabel 27 viser, hvilke dimensioner der indgår i hvilke hovedemner.

Tabel 29 Oversigt over hvilke dimensioner der indgår i hvilke hovedemner

Hovedemne	Dimension fra NFA
Udvidet social kapital	Lodret og vandret tillid og troværdighed samt retfærdighed, som alle tre er med i Børn og Unges hidtidigt anvendte begreb *social kapital*. Hertil kommer socialt fællesskab, samt social støtte fra kolleger og leder.
Udvikling	Udviklingsmuligheder og mening
Rolle	Rolleklarhed og rollekonflikter. Rollekonflikter er 'vendt om' så hovedemnet drejer sig om, i hvor høj grad man har rolleklarhed og et lavt niveau af rollekonflikter.
Krav	Kvantitative krav, arbejdstempo og følelsesmæssige krav
Indflydelse	Indflydelse og forudsigelighed, hvor forudsigelighed forstås som en tilstand, hvor man har overblik over, hvad der skal ske i ens dagligdag. Dette hænger meget sammen med graden af indflydelse.
Ledelse	Ledelseskvalitet og belønning, som handler meget om lederens adfærd bl.a. i forhold til at anerkende en god arbejdsindsats.
Belastning af helbred og familie	Udbrændthed, stress og arbejde-familie konflikt. Disse tre drejer sig alle om i hvor høj grad krav eller pres – ofte på arbejdet - opleves som en belastning.
Selvvurderet helbred	Består kun af dimensionen selvvurderet helbred, da denne ikke umiddelbart hænger sammen med andre dimensioner.

8.2 Analysen

Selve analyserne er for det meste gennemført som lineære fixed-effect regressioner. I bund og grund handler fixed-effect analyser om, at man ser på ændringer mellem tidspunkter frem for at se på niveauet på et bestemt tidspunkt. Med andre ord undersøger man, hvordan ændringer i en række uafhængige variable påvirker ændringer i en afhængig variabel.

I dette tilfælde er der to versioner af denne analyse:

A) En version hvor vi ser på, hvordan ændringer i de otte hovedemner påvirker ændringer i jobtilfredshed.

B) En version hvor vi undersøger, hvordan ændringer i de cirka 20 NFA-dimensioner påvirker ændringer i jobtilfredsheden.

8.2.1 Fordele og ulemper ved fixed-effect-analyser

Der er flere fordele ved at anvende denne form for statistisk model. For det første kan man normalt tillade sig at fortolke modellen mere kausalt end en almindelig lineær regression. Dette skyldes, at man rent statistisk kan siges at evaluere, hvad ændringer i uafhængige variable rent faktisk har betydet for den afhængige variabel. I den almindelige lineære regression ser man 'blot' på, om variable på observationstidspunktet har en korrelation.

For det andet medvirker transformationen til differenser (ændringer) til at reducere de statistiske udfordringer, der kommer af, at NFA-dimensionerne er meget korrelerede med hinanden.

For det tredje har man en fordel af, at man renser sin statistiske model for problemer med uobserverede baggrundsvariable. F.eks. kan det dreje sig om, at nogle respondenter har tilbøjelighed til at bruge spørgeskemaskalaer på en bestemt måde (og dermed ligger lidt højere eller lidt lavere end gennemsnittet pga. denne tilbøjelighed). Det kan også være, at man er en persontype, som måske af natur er mere kritisk eller mere positiv eng gennemsnittet, hvilket både kan påvirke svarniveauet og til dels også de sammenhænge, som man kan analysere sig frem til.

Der er to nævneværdige ulemper ved tilgangen. For det første smider man en masse information ud af analysen ved at se på differenser frem for niveauer. Man får således et mere matematisk rent udtryk, men mister samtidig en hel del viden om respondenterne, når man tager deres score ud af den statistiske model og kun ser på ændringer. Når man har så relativt mange data, som vi har i de flest af vores analyser, er det en ulempe af begrænset omfang.

For det andet bliver det sværere at analysere, om enkelte uafhængige variable f.eks. har en ikke-lineær indvirkning på den afhængige variabel. Man kan f.eks. forestille sig, at nogle variable har meget stærk negativ effekt på jobtilfredshed, hvis man oplever et lavt niveau – mens de har en noget mindre effekt, hvis man har et højt niveau. En fixed-effect analyse kan ikke umiddelbart rumme dette. Denne ulempe håndteres i analysen ved at anvende såkaldte interaktionseffekter.

8.2.2 Gennemførelse af analysen

Inden analyserne gennemføres, er der udregnet et sæt af nye variable, som indeholder ændringen i niveauet for hver dimension og hovedemner for den enkelte person fra 2011 til 2013. Løst sat op på formel kan det skrives sådan:

(Score2013 minus Score2011) = Ændring 2011 til 2013

Dermed er det *ændringer* – og sammenhængen mellem disse – som analyseres.

Analyser af hovedemner

De overordnede analyser er gennemført, hvor følgende variable indgik som uafhængige variable:

- 8 variable – en for ændringer i hver af de 8 hovedemner

- En variabel (stillingstype), der kontrollerer for, om der skulle være strukturelt betingede ændringer på tværs af stillingskategorier.

Dette sæt af 9 variable udgjorde modellens udgangspunkt, hvorefter en forlæns modelsøgning testede interaktionsvariable. Interaktionsvariablene var konstrueret, så de tog højde for, at der kunne være forskel i eventuelle sammenhænge, hvis en uafhængig variabel havde sit udgangspunkt på et meget lavt niveau i 2011.

Det er let at forestille sig, at man ikke bliver meget mere tilfreds med sit job, hvis man får mere indflydelse, når man i forvejen har en del indflydelse. Men man kan også forestille sig, at det vil betyde noget mere, hvis man næsten ikke har noget indflydelse, men bliver løftet fra et lavt niveau.

Der er testet interaktionseffekter, således at det er undersøgt, om der er forskelle i sammenhænge for de personer, som befandt sig i de laveste og højeste 25 % af en dimensions udfaldsrum i 2011.

Den generelle tendens er, at et lavt niveau (eller et højt, hvis det handler om krav og belastninger) har større sammenhæng med jobtilfredshed for dem, som var blandt de laveste / dårligste 25 % i 2011½ end for dem, der var omkring gennemsnittet. Samtidig er sammenhængene generelt aftagende, hvis man var på et højt niveau i 2011, så man ikke har haft gavn af yderligere stigninger – eller ikke har lidt nogen større 'skade' af at falde lidt tilbage igen.

Det er bemærket i rapporten, hvor der er markante forskelle på sammenhængene, dvs. hvor der var statistisk signifikante interaktionseffekter.

Analysen er præsenteret ved omtale af den statistiske models samlede forklaringsgrad (såkaldt R^2). Her er der tale om, hvor stor en andel af variationen (dvs. ændringerne) i jobtilfredshed, den enkelte statistiske analyse forklarer.

Dernæst er de enkelte variables relative forklaringsgrad fremhævet. Den relative forklaringsgrad er udregnet ved at se på 'Type 3 Sum of Squares', som udregnet i statistikprogrammet SAS. Uden at gå i detaljer er dette mål et udtryk for, hvor meget af den afhængige variabels variation, som kan tilskrives den enkelte uafhængige variabel, *når der er kontrolleret* for alle de andre uafhængige variables effekter.

De angivne procenttal er udregnet ved at summe den forklarede kvadratsum for alle de uafhængige variable, hvorefter den enkelte variabels vægt (i procent) af den samlede kvadratsum udregnes. Det er den, som er gengivet i rapporten og kaldes for 'den relative forklaringsgrad'.

Analyser af dimensioner

Proceduren for disse analyser har været magen til den for hovedemnerne.

Alle dimensioner fra NFA-skemaet indgår i disse analyser undtagen to:

- Involvering i arbejdspladsen

- Søvnbesvær – da denne i ingen af analyserne havde nogen indflydelse på jobtilfredshed blev den taget ud for at bruge færre statistiske frihedsgrader og bidrage til at reducere eventuel multi-kollinearitet i modellen.

Analyser for medarbejdergrupper

I rapporten er der rapporteret analyser for:

- Alle ansatte i Børn og Unge
- Ledere
- Lærere
- Pædagoger
- Pædagogmedhjælpere

Der er dermed gennemført 10 analyser, som alle er rapporteret i hovedtræk i rapporten.

8.3 Øvrige analyser

Der er gennemført en række supplerende analyser forskellig karakter. Fixed-effect analyser er også gennemført for alle arbejdspladstyper, og de refereres i rapporten, hvor det har givet mening. Det er tydeligst i forbindelse med SFO'ernes personale, som på visse punkter adskiller sig væsentligt fra dagtilbudspersonalet.

Der er lavet en række øvrige analyser af segmenter, af social kapital, af træghed og bevægelighed over tid af de forskellige dimensioner, samt analyser af, om arbejdsmiljøindsatser på arbejdspladsniveau i visse tilfælde kan være mere effektive end indsatser rettet mod individet.

9 Bilag 1 – Dimensioner og spørgsmål fra NFA's mellemlange skema

Krav		
	Kvantitative krav	
		Er dit arbejde ujævnt fordelt, så at det hober sig op? Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver? Kommer du bagud med dit arbejde? Har du tid nok til dine arbejdsopgaver?
	Arbejdstempo	
		Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt? Er arbejdstempoet højt gennem hele arbejdsdagen? Er det vigtigt at holde et højt arbejdstempo?
	Følelsesmæssige krav	
		Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer? Skal du tage stilling til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde? Er dit arbejde følelsesmæssigt belastende? Bliver du følelsesmæssigt berørt af dit arbejde?
Arbejdets organisering og indhold		
	Indflydelse i arbejdet	
		Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde? Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med? Har du indflydelse på mængden af dit arbejde? Har du indflydelse på, HVAD du laver på dit arbejde?
	Udviklingsmuligheder	
		Kræver dit arbejde, at du er initiativrig? Har du muligheder for at lære noget nyt gennem dit arbejde? Kan du bruge din kunnen eller færdigheder i dit arbejde? Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine evner?

	Mening i arbejdet	
		Er dine arbejdsopgaver meningsfulde? Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats? Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?
	Involvering i arbejdspladsen	
		Nyder du at fortælle om din arbejdsplads til andre mennesker? Synes du, at din arbejdsplads har stor personlig betydning for dig? Ville du anbefale en god ven at søge en stilling på din arbejdsplads? Hvor ofte tænker du på at søge arbejde et andet sted?
Samarbejde og ledelse		
	Forudsigelighed	
		Får du på din arbejdsplads informationer om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid? Får du al den information, du behøver for at klare dit arbejde godt?
	Belønning	
		Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen? Bliver du respekteret af ledelsen på din arbejdsplads? Bliver du behandlet retfærdigt på din arbejdsplads?
	Rolle-klarhed	
		Er der klare mål for dit eget arbejde? Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder? Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?
	Rolle-konflikter	
		Foretager du dig noget i arbejdet, som bliver accepteret af nogle personer, men ikke af andre? Bliver der stillet modstridende krav til dig i dit arbejde? Må du somme tider gøre noget, der egentlig skulle have været gjort anderledes? Må du somme tider foretage dig ting i dit arbejde, som forekommer dig unødvendige?
	Ledelseskvalitet	
		I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads… › sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder? › prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt? › er god til at planlægge arbejdet? › er god til at løse konflikter?
	Social støtte og feedback fra overordnede	
		Hvor ofte er din nærmeste overordnede villig til at lytte til dine problemer med arbejdet? Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste overordnede? Hvor ofte taler din nærmeste overordnede med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?

	Social støtte og feedback fra kolleger	
		Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger? Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet? Hvor ofte taler dine kolleger med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?
	Socialt fællesskab i arbejdet	
		Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger? Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads? Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?
Forholdet mellem person og arbejde		
	Tilfredshed med arbejdet	
		Angående dit arbejde i almindelighed. Hvor tilfreds er du med… › dine fremtidsudsigter i arbejdet? › arbejdsmiljøet? › måden, dine evner bruges på? › dit job som helhed, alt taget i betragtning?
	Arbejde-familie konflikt	
		Sker det, at der er konflikt mellem dit arbejde og privatliv, sådan at du helst ville være "begge steder på én gang"? Føler du, at dit arbejde tager så meget af din energi, at det går ud over privatlivet? Føler du, at dit arbejde tager så meget af din tid, at det går ud over privatlivet? Siger din familie eller venner til dig, at du arbejder for meget?
Social kapital		
	"Lodret" tillid og troværdighed	
		Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde? Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen? Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne? Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?
	"Vandret" tillid og troværdighed	
		Holder de ansatte informationer skjult for hinanden? Holder de ansatte informationer skjult for ledelsen? Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?
	Retfærdighed og respekt	
		Bliver konflikter løst på en retfærdig måde? Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde? Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen? Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?
Helbred og velbefindende		
	Selvvurderet helbred	
		Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?
	Udbrændthed	
		Hvor tit har du følt dig udkørt? Hvor tit har du været fysisk udmattet? Hvor tit har du været følelsesmæssigt udmattet? Hvor tit har du været træt?

	Stress	
		Hvor tit har du haft problemer med at slappe af? Hvor tit har du været irritabel? Hvor tit har du været anspændt? Hvor tit har du været stresset?
	Søvnbesvær	
		Hvor tit har du sovet dårligt og uroligt? Hvor tit har du haft svært ved at falde i søvn? Hvor tit er du vågnet for tidligt uden at kunne falde i søvn igen? Hvor tit er du vågnet flere gange og haft svært ved at falde i søvn igen?
Børn og Unge – egne emner		
	Ytringsfriheds / Mulighed for at udtalte sig	
		Er du tryg ved at udtale dig kritisk om forhold på arbejdspladsen over for din nærmeste leder? Føler du dig hørt af din nærmeste leder, når du siger din mening? Er du tryg ved at udtale dig kritisk om forhold på arbejdspladsen i offentligheden?
	Trivsel	
		Trives du med dit arbejde?
	Attraktiv arbejdsplads	
		Synes du, at din arbejdsplads er attraktiv?

10 Bilag 2: Oversigter over resultater og ændringer

På de næste sider er angivet resultater og ændringer for hele Børn og Unge.

Der er angivet scoren for 2013 under overskriften 'Nu' og ændringen siden 2011 under overskriften 'Δ', som er et symbol fra matematikken for 'ændring'.

En '*' ved siden af en dimensions navn betyder, at den skal fortolkes omvendt, således at et højt niveau er dårligt. Det betyder også, at et minus siden sidste undersøgelse i 2011 er udtryk for en positiv udvikling på disse dimensioner.

	Børn og Unge, 2011		Ledere		Lærere		Pædagoger		Pædagogmedhjælpere	
Antal svar	8402		879		1871		3153		868	
	Nu	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**
Kvantitative krav*	47	3	53	0	54	7	47	1	34	1
Arbejdstempo*	62	1	65	-1	67	7	63	1	59	1
Følelsesmæssige krav*	52	2	51	-2	64	5	52	0	44	0
Indflydelse	57	-2	65	-3	51	-7	59	-2	54	0
Udviklingsmuligheder	72	0	79	-1	71	-2	73	-1	72	0
Mening i arbejdet	77	-2	82	-1	73	-4	78	-1	78	-1
Involvering i arbejdspladsen	65	-2	73	-1	58	-8	65	-1	70	-2
Forudsigelighed	57	-3	66	-3	50	-6	58	-1	61	-2
Belønning i arbejdet	67	-2	73	-3	58	-6	68	-1	71	-1
Rolleklarhed	69	-3	73	-3	65	-5	70	-1	71	-1
Rollekonflikter*	44	1	45	-2	51	4	43	0	38	0
Ledelseskvalitet	62	-2	69	-2	50	-7	64	-1	67	0
Social støtte fra overordnede	63	-1	68	-1	50	-5	66	0	67	1
Social støtte fra kolleger	64	-1	61	-3	61	-1	65	-1	68	-2
Socialt fællesskab	79	-2	82	-2	76	-4	79	-2	81	-2
Tilfredshed med arbejdet	65	-3	73	-2	56	-10	64	-2	69	-1
Arbejde-familie konflikt*	38	2	44	-1	56	12	34	0	24	-1
”Lodret” tillid og troværdighed	70	-3	79	-2	60	-7	72	-1	75	-1
”Vandret” tillid og troværdighed	74	-1	77	-1	70	-1	75	-1	76	-1
Retfærdighed	61	-3	70	-4	51	-7	63	-2	66	-1
Selvvurderet helbred	59	-5	66	-4	56	-8	57	-5	59	-3
Udbrændthed*	36	0	29	-2	44	6	37	-1	35	-4
Stress*	28	0	23	-1	36	6	28	-1	26	-1
Søvnbesvær*	25	0	23	-1	30	5	24	0	22	-2
Mulighed for at udtale sig	59	-4	66	-3	51	-8	61	-3	62	-1
Trivsel	70	-3	77	-1	62	-9	69	-2	75	-2
Attraktiv arbejdsplads	64	-3	74	-1	52	-11	64	-1	69	-2

	Dagplejer		Teknisk service		Køkken-/Kantine		Rengøring-.sassistenter		Administrative medarb.	
Antal svar	307		122		145		42		319	
	Nu	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**
Kvantitative krav*	25	0	42	-2	34	0	31	-5	46	0
Arbejdstempo*	45	0	54	2	64	-3	56	-7	58	-2
Følelsesmæssige krav*	53	0	34	0	31	0	22	-9	32	-1
Indflydelse	64	0	57	-1	61	-1	51	-1	48	-3
Udviklingsmuligheder	71	0	67	0	61	-3	46	-6	64	-2
Mening i arbejdet	84	-1	74	-2	79	-1	77	5	73	-2
Involvering i arbejdspladsen	67	-1	67	3	66	0	67	8	65	-2
Forudsigelighed	61	-3	56	0	59	-1	67	4	54	-4
Belønning i arbejdet	67	-3	69	-1	72	-2	79	8	69	-3
Rolleklarhed	80	-3	71	1	79	-3	83	4	69	-4
Rollekonflikter*	40	1	45	2	33	-1	30	-10	37	1
Ledelseskvalitet	59	-2	66	2	66	2	76	11	64	-2
Social støtte fra overordnede	64	-3	69	0	69	2	76	9	65	-2
Social støtte fra kolleger	65	-1	63	0	63	2	62	4	58	-2
Socialt fællesskab	79	-3	79	1	80	0	82	4	78	-3
Tilfredshed med arbejdet	70	-3	71	2	71	3	75	14	68	-3
Arbejde-familie konflikt*	31	-4	26	-2	23	0	26	-3	25	-1
”Lodret” tillid og troværdighed	68	-4	68	-2	74	0	81	9	74	-2
”Vandret” tillid og troværdighed	72	-1	68	-4	74	-2	79	9	72	-3
Retfærdighed	60	-3	64	0	65	-1	73	9	63	-3
Selvvurderet helbred	60	-3	56	-3	52	-7	58	0	59	-3
Udbrændthed*	30	-2	35	1	34	0	28	-12	29	-4
Stress*	21	-1	28	1	27	-1	21	-9	24	-3
Søvnbesvær*	24	0	27	1	28	-1	24	-6	24	-3
Mulighed for at udtale sig	58	-3	63	-1	61	-2	71	5	59	-3
Trivsel	75	-2	74	-1	75	-1	80	9	73	-3
Attraktiv arbejdsplads	63	-2	70	1	69	-2	74	11	66	-3

	Akademiske medarb.		Tale- og hørelærere		Sundhedsplejersker		Klinikassistenter		Tandplejere/-teknikere	
Antal svar	164		40		94		108		38	
	Nu	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**
Kvantitative krav*	48	-1	53	2	56	10	39	-1	36	-4
Arbejdstempo*	61	0	64	4	56	3	59	-2	60	-2
Følelsesmæssige krav*	37	-4	52	3	63	0	39	-2	37	-3
Indflydelse	57	-1	51	0	51	-4	53	-3	54	-2
Udviklingsmuligheder	72	1	74	0	72	-5	70	-2	70	-7
Mening i arbejdet	76	2	77	-1	79	-6	79	-2	82	-3
Involvering i arbejdspladsen	64	4	68	3	64	-10	68	-1	67	-5
Forudsigelighed	57	1	52	-6	51	-5	57	-5	62	-5
Belønning i arbejdet	67	2	57	-7	65	-4	66	-1	68	-4
Rolleklarhed	63	-1	62	-2	64	-7	73	-3	78	-1
Rollekonflikter*	42	-2	45	2	44	3	36	-1	33	0
Ledelseskvalitet	61	3	59	-8	58	-6	65	2	68	-4
Social støtte fra overordnede	62	4	53	-9	56	0	66	3	73	-1
Social støtte fra kolleger	62	1	59	3	60	-3	65	-1	69	0
Socialt fællesskab	81	3	78	1	78	-6	81	0	79	-3
Tilfredshed med arbejdet	68	5	67	1	64	-5	72	-2	70	-3
Arbejde-familie konflikt*	37	-3	44	1	33	5	17	-1	18	-5
”Lodret” tillid og troværdighed	72	3	66	-2	68	-5	69	-1	71	-7
”Vandret” tillid og troværdighed	77	4	70	-1	79	-2	71	-1	73	0
Retfærdighed	61	3	55	-4	56	-7	60	1	61	-6
Selvvurderet helbred	64	-2	58	-11	62	-8	66	0	72	-3
Udbrændthed*	28	-5	32	3	28	1	26	-2	24	-3
Stress*	24	-4	25	-1	24	3	22	-2	18	-6
Søvnbesvær*	23	-3	29	5	21	1	23	-3	14	-6
Mulighed for at udtale sig	61	1	52	-5	55	-5	60	3	67	-4
Trivsel	73	4	68	-5	67	-10	77	0	75	-6
Attraktiv arbejdsplads	67	5	66	5	59	-9	68	-2	66	-5

	Tandlæg		Læge eller psykolog		Elever, praktikanter, studentermedhjælp	
Antal svar	30		55		161	
	Nu	**Δ**	**Nu**	**Δ**	**Nu**	**Δ**
Kvantitative krav*	45	-8	58	5	31	3
Arbejdstempo*	60	-7	68	2	56	4
Følelsesmæssige krav*	52	-6	61	3	39	-1
Indflydelse	52	-3	54	-1	52	-1
Udviklingsmuligheder	68	-4	72	1	81	2
Mening i arbejdet	77	-2	77	-2	78	0
Involvering i arbejdspladsen	60	0	63	3	77	4
Forudsigelighed	61	3	54	-4	65	-2
Belønning i arbejdet	64	-2	64	-2	75	0
Rolleklarhed	76	8	63	-4	70	-3
Rollekonflikter*	39	-5	48	3	37	1
Ledelseskvalitet	70	7	71	7	73	0
Social støtte fra overordnede	65	6	62	2	69	-1
Social støtte fra kolleger	64	5	61	2	74	2
Socialt fællesskab	83	4	81	2	82	0
Tilfredshed med arbejdet	67	2	67	2	73	1
Arbejde-familie konflikt*	33	-10	47	5	24	-3
”Lodret” tillid og troværdighed	67	-3	67	-2	80	-1
”Vandret” tillid og troværdighed	76	0	76	0	80	-1
Retfærdighed	58	0	60	2	72	0
Selvvurderet helbred	54	-11	59	-7	65	-3
Udbrændthed*	38	0	34	-4	36	-3
Stress*	35	4	28	-3	22	-3
Søvnbesvær*	34	3	23	-8	19	-1
Mulighed for at udtale sig	57	-3	60	1	64	1
Trivsel	67	-1	69	1	78	2
Attraktiv arbejdsplads	58	2	61	4	74	0