

2011  
AARHUS KOMMUNE, BØRN OG UNGE

# TRIVSELSUNDERSØGELSEN 2011 – HOVEDRESULTATER OG ANALYSER

HOVEDRAPPORT



DECEMBER 2011  
AARHUS KOMMUNE, BØRN OG UNGE

# TRIVSELSUNDERSØGELSEN 2011 – HOVEDRESULTATER OG ANALYSER

HOVEDRAPPORT



# INDHOLD

1	Forord	7
2	Resumé	8
3	Baggrund for undersøgelsen	11
4	Om undersøgelsen	13
5	Hovedresultater og overblik for trivselsundersøgelsen	15
5.1	Overblik over resultater	15
5.2	Tilfredshed med arbejdet	22
5.3	Indsatsområder	25
5.4	Øvrige fokusområder: Ytringsfrihed, trivsel og attraktiv arbejdsplads	28
5.5	Gennemgang af dimensioner	29
6	Analyseresultater	40
6.1	Om analyserne	41
6.2	Analyse for alle medarbejdere	45
7	Analyseresultater: Forskelle mellem medarbejdergrupper	53
7.1	Ledere	53
7.2	Lærere	56
7.3	Pædagogiske institutioner	59
7.4	Pædagoger	59
7.5	Pædagogmedhjælpere	63
8	Metodebeskrivelse	66
8.1	Forberedelse til analyse	66

8.2	Analysen	69
9	Bilag 1 – Dimensioner og spørgsmål fra NFA's mellemlange skema	73
10	Bilag 2: Oversigter over resultater og ændringer	77

## 1 Forord

Magistratsafdelingen for Børn og Unge i Aarhus Kommune har i efteråret 2011 gennemført trivselsundersøgelsen, som har til formål at understøtte kommunens ambitioner om at være en arbejdsplads med et højt niveau af tilfredshed blandt medarbejderne og i særdeleshed et godt og sundt psykisk arbejdsmiljø.

Undersøgelsen har fundet sted i 2009 og er gennemført igen i 2011 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 APV.

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 udtrække de vigtigste tendenser og resultater fra selve målingen og beskrive dem i første del af denne rapport. Det giver læseren et overblik over, hvad der er sket med det psykiske arbejdsmiljø i de sidste to år, men også et billede af, hvad status for det psykiske arbejdsmiljø er i dag.

For det andet har COWI analyseret intensivt på den udvikling, der er sket fra trivselsundersøgelsen i 2009 og frem til nu. Det har vi gjort for at finde frem til, hvilke områder inden for psykisk arbejdsmiljø der har betydet mest for medarbejdernes jobtilfredshed i den periode, der er gået, for det er disse områder, som Børn og Unge også i fremtiden kan have særlig gavn af at arbejde med. Den viden, som kommer ud 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) og Susie Kjær med assistance fra Thomas Hausgaard.

COWI

5. december 2011

## 2 Resumé

Denne rapport baserer sig på svar fra 8.167 medarbejdere i Børn og Unge, som er samlet ind som del af trivselsundersøgelsen i perioden 12. september til 10. oktober 2011. Spørgeskemaet har været sendt per mail og post til alle månedslønnede medarbejdere i Børn og Unge. Der har været en svarprocent på 77, hvilket er den samme som i den tilsvarende undersøgelse i 2009.

Rapporten beskriver på baggrund af resultaterne det nuværende niveau for det psykiske arbejdsmiljø og den væsentligste udvikling siden 2009. Derudover indeholder rapporten en række handlingsrettede analyser, som fortæller, hvilke områder der er de vigtigste for jobtilfredsheden blandt medarbejderne i Børn og Unge.

Helt overordnet er resultatet for Børn og Unge tilfredsstillende, og der er generelt tale om positiv udvikling på tværs af de mange områder, som undersøgelsen beskæftiger sig med. Trivselsundersøgelsen spørger ind til 31 emner i alt – og der har været en fremgang for hele 24 af disse 31 emner.

Det samlede resultat af undersøgelsen fortæller således, at der er foregået en dedikeret indsats ude på arbejdspladserne i Børn og Unge for at fastholde og udvikle arbejdet med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Tilfredsheden blandt medarbejderne med arbejdet ligger på samme gode niveau som i den sidste undersøgelse. Over 90 % fortæller i spørgeskemaet, at de er enten 'Meget tilfredse' eller 'Tilfredse' med deres job, når alt tages i betragtning. Samtidig siger 71 % af medarbejderne, at de i høj eller meget høj grad trives med deres arbejde, hvilket svarer til undersøgelsen i 2009.

Børn og Unge ikke har altså ikke taget skridt mod et højere niveau af tilfredshed med arbejdet på trods af det ellers fine resultat i undersøgelsen. Det fortælles også af, at der er den samme andel af medarbejdere, som er utilfredse eller meget utilfredse med jobbet, som der var i 2009. Det kan dog betragtes som positivt, når man samtidig ser på, at mange medarbejdere i Børn og Unge har oplevet betydelige forandringer som følge af besparelser eller omstruktureringer.

Mere specifikt er tendensen for tilfredsheden med arbejdet, at de større faggrupper i hovedtræk har oplevet en lille fremgang siden 2009. På den anden side er der enkelte grupper, som alligevel lader til at være blevet berørt af de ændringer, som har præget deres områder. Det drejer sig særligt om rengøringsassistenterne, som bliver berørt af udliciteringer, og om akademiske medarbejdere, hvis arbejdsmiljø har været præget bl.a. af større besparelser og omprioriteringer i perioden.

Nogle af de områder, som Børn og Unge kan glæde sig mest over forbedringer på, er områder som følelsesmæssige krav, stress, udbrændthed og arbejde-familie-konflikt. Alle fire dimensioner handler om, hvor mange belastninger den enkelte ansatte oplever – og dette niveau har været for nedadgående for Børn og Unge som helhed i de sidste to år.

Som eksempel viser tallene, at 34 % af arbejdspladserne har oplevet en mærkbar nedgang i graden af arbejde-familie-konflikt, mens kun 14 % har oplevet en tilsvarende stigning. Det er naturligvis ikke fuldt tilfredsstillende, når niveauet bevæger sig den forkerte vej på en syvendedel af institutionerne, men det må dog betegnes som en fin succes, at mere end en tredjedel af alle arbejdspladser oplever en reel fremgang på dette område.

Arbejde-familie-konflikt har også været et Børn og Unges indsatsområder siden 2009, og den indsats har altså båret frugt. Vold og trusler om vold har været andre indsatsområder for Børn og Unge, og på begge områder er det lykkedes at reducere forekomsten af problemet. Der er dog stadig 10 % af medarbejderne, der har oplevet en eller anden form for vold inden for de seneste 12 måneder, hvilket stadig må betragtes som et tal, der er for højt.

Med hensyn til andre former for krænkende adfærd er det lykkedes at få nedbragt omfanget af uønsket seksuel opmærksomhed (sex-chikane) meget, og dette forekommer nu kun ganske sjældent i Børn og Unge. Niveauet for mobning er reduceret en smule og befinder sig nu på et niveau, som minder om den typiske danske arbejdsplads. Der er stadig potentiale for yderligere at reducere omfanget, men udviklingen må dog betegnes som positiv og udtryk for et nogenlunde succesrigt arbejde.

For to år siden satte Børn og Unge også yringsfrihed blandt medarbejderne på dagsordenen ved at spørge til dette i trivselsundersøgelsen, og spørgsmålene er gentaget i denne omgang. Børn og Unge er på dette område lykkedes med samlet set at gå frem. Det er primært lykkedes at fremme medarbejdernes tryghed i forhold til at stå frem i offentlighed, mens trygheden ved at ytre kritik over for nærmeste leder er på samme niveau som i 2009.

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 2009 og i 2011.

Sammenfattende fortæller de statistiske analyser, at der er tre områder, som er særligt væsentligt for Børn og Unge, når det gælder forbedret jobtilfredshed blandt medarbejderne og oplevelsen af Børn og Unge som en attraktiv arbejdsplads. Det drejer sig om:

- › gode udviklingsmuligheder for medarbejderne
- › en høj social kapital

- › et tilpas niveau af belastninger og krav

Det første vigtige emne er udviklingsmuligheder for medarbejderne. Det viser sig, at den væsentligste løftestang for jobtilfredsheden er, at medarbejderne oplever faglige og personlige udfordringer i forbindelse med deres daglige arbejde. I forbindelse hermed er det ikke mindst vigtigt at være opmærksom på, at hver enkelt medarbejder oplever sit bidrag som vigtigt og sine opgaver som meningsfulde.

Det andet væsentlige emne er social kapital, hvor vejen til større tilfredshed blandt medarbejderne går via styrkelse af det kollegiale fællesskab på arbejdspladserne. Det er dog vigtigt, at udgangspunktet for fællesskabet og et socialt sammenhold findes i at styrke samarbejdet i forhold til kerneopgaven.

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. Det er ikke i så høj grad den gennemsnitlige belastning, som Børn og Unges medarbejdere oplever, der skal reduceres, men mere det at sikre, at enkelte medarbejdere og arbejdspladser ikke oplever kritisk høje niveauer af f.eks. følelsesmæssige krav eller stress, som man bør fokusere på fremover.

### 3 Baggrund for undersøgelsen

Det er en central ambition i Magistratsafdelingen for 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 har en mission/vision, med det entydige fokus at understøtte udvikling 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 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 ungepolitikens 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.

#### Samtidigt fokus på arbejdsmiljø i organisationen

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

Den lovpligtige arbejdspladsvurdering skal udarbejdes mindst hvert tredje år, samt når der sker større organisatoriske ændringer. Den seneste måling af det psykiske arbejdsmiljø fandt sted i 2009.

For store dele af organisationen i Børn og Unge skete der i 2011 større ændringer. Ændringerne fandt sted på dagtilbuds-, FU-, PPR-, videncenter- og sundhedsområdet, og det var derfor lovpligtigt at gennemføre en APV i 2011 på disse områder. For skole- og administrationsområdet kunne man principielt have ventet til 2012, men Børn og Unge prioriterede at gennemføre trivselsundersøgelsen i alle dele af Børn og Unge for at sikre et samtidigt og fælles fokus på arbejdsmiljø og trivsel.

### Sammenhæng med Børn og Unges kvalitetsarbejde

Det er allerede slået fast her, at arbejdsmiljø og trivsel har stor betydning for løsning 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 2012, 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 ude på arbejdspladserne, bliver dermed sat yderligere på dagsordenen fremover.

## 4 Om undersøgelsen

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

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 fællesMEDudvalg 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 4 former for krænkende adfærd. Spørgeskemaet har været identisk i de to gennemførte undersøgelser. Desuden har Børn og Unge selv tilføjet tre emner, som man stiller spørgsmål til: Ytringsfrihed, trivsel og attraktiv arbejdsplads.

Spørgeskemaet er udviklet i forbindelse med en landsdækkende undersøgelse af danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø, som forskere på NFA foretog 2004-2005. Undersøgelsen omfatter 3.517 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.

I denne undersøgelse er det eksterne benchmark nedtonet, fordi det ikke altid udgør et meningsfuldt sammenligningsgrundlag for arbejdspladserne i Børn og Unge. I denne rapport – og i rapporterne til alle arbejdsmiljøgrupperne – bliver der brugt tre forskellige sammenligningsgrundlag:

- › 'Egen udvikling', dvs. hvilken udvikling i score, der har fundet sted siden 2009
- › 'B&U-benchmark', hvor der sammenlignes med Børn og Unges score i 2011

Spørgeskemaerne blev uddelt via arbejdspladsen eller via e-mail (dog kun til ansatte med en @aarhus.dk-mailadresse) til samtlige månedslønnede, som var ansat i Børn og Unge den 31. august 2011. Dataindsamlingen foregik i perioden 12. september til 10. oktober 2011.

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 Epinion, der har foretaget dataindsamling, databearbejdning og rapportering for Børn og Unge. COWI har udarbejdet denne rapport på baggrund af egne analyser og tal fra Epinion.

## 5 Hovedresultater og overblik for trivselsundersøgelsen

Dette kapitel indeholder alle de væsentligste resultater fra trivselsundersøgelsen i 2011. I kapitlet præsenterer vi først et overblik over, hvordan det går med det psykiske arbejdsmiljø i øjeblikket, og hvordan det er gået siden 2009. Derefter ser vi på udviklingen i medarbejdernes tilfredshed fra 2009 til 2011, som er den måske mest væsentlige overordnede dimension i trivselsundersøgelsen.

Dernæst retter vi blikket mod de indsats- og fokusområder, som Børn og Unge har arbejdet med siden 2009, før vi runder kapitlet af med at præsentere resultaterne mere i detaljer for de fleste dimensioner.<sup>1</sup>

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 2009. Resultatet er præsenteret i tabel 1, som indeholder en oversigt over udviklingen siden 2009, niveauet i 2011 samt en sammenligning med NFA's landsgennemsnit.<sup>2</sup>

Det skal bemærkes, at landsgennemsnittet stammer fra en undersøgelse tilbage i 2005 og at det er sammensat af en repræsentativ gruppe af danske lønmodtagere.

---

<sup>1</sup> I denne del af rapporten bruger vi udtrykket 'dimensioner' om hovedparten af de emner, som stammer fra NFA's spørgeskema med undtagelse af de fire former for krænkende adfærd. Børn og Unges egne tilføjelser til spørgeskemaet, som er omtalt i afsnittet 'Om undersøgelsen' omtales som emner eller fokusområder.

<sup>2</sup> 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.

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

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

Alt i alt er der grund til at glæde sig over resultatet af trivselsundersøgelsen i Børn og Unge. Både fordi man ligger ganske flot i forhold til landsgennemsnittet, og særligt fordi man har bevæget sig i en positiv retning siden 2009. Det psykiske arbejdsmiljø i Børn og Unge er helt generelt blevet bedre siden 2009.

Børn og Unges målsætning om at blive en bedre arbejdsplads, når det gælder psykisk arbejdsmiljø, er således på ved mod at blive opfyldt.

Tabel 1 Niveau og udvikling på dimensionerne i NFA's spørgeskema<sup>3</sup> ekskl. krænkende adfærd

Emne	Dimension <sup>4</sup>	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2009	Ift. NFA <sup>5</sup>
<b>Krav</b>	Kvantitative krav *	44	- 3	4
	Arbejdstempo *	61	0	2
	Følelsesmæssige krav *	50	- 2	9
<b>Arbejdets organisering og indhold</b>	Indflydelse	59	0	9
	Udviklingsmuligheder	72	- 1	6
	Mening i arbejdet	79	1	5
	Involvering i arbejdspladsen	67	1	6
<b>Samarbejde og ledelse</b>	Forudsigelighed	60	2	2
	Belønning i arbejdet	69	0	3
	Rolleklarhed	72	1	- 2
	Rollekonflikter *	43	- 2	1
	Ledelseskvalitet	64	1	9
	Social støtte fra overordnede	64	1	2
	Social støtte fra kolleger	65	2	8
Socialt fællesskab	81	0	2	
<b>Forholdet mellem person og arbejde</b>	Tilfredshed med arbejdet	68	0	3
	Arbejde-familie-konflikt *	36	- 2	2
<b>Social kapital</b>	Lodret tillid og troværdighed	73	0	6
	Vandret tillid og troværdighed	75	0	6
	Retfærdighed	64	1	5
<b>Helbred</b>	Selv vurderet helbred	64	2	-2
	Udbrændthed *	36	- 2	2
	Stress *	28	- 2	1
	Søvnbesvær *	25	- 1	4

<sup>3</sup> Tallene fra 0-100 i tabellen er – som i alle de tilfælde i rapporten, hvor der refereres til en score på en dimension – udregnet som NFA foreskriver, at man bør omregne svarniveauer på spørgsmålene til indeksscores på dimensionerne. Udregningen er foretaget af Epinion.

<sup>4</sup> Bemærk at \* betyder, at en lav score er god, og en høj score er dårlig.

<sup>5</sup> 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 væsentlig afvigelse.

Faktisk har Børn og Unge opnået en bedre score på 16 af NFA's 24 dimensioner sammenlignet med 2009-undersøgelsen. I gennemsnit har de ansatte oplevet en forbedring på 1,6 point på disse 16 dimensioner. Det er ikke en markant fremgang, men dog udtryk for, at det psykiske arbejdsmiljø er inde i en reel, positiv udvikling. Den fremgang, som ses her, er sikret gennem en stor indsats ude på de enkelte arbejdspladser i Børn og Unge.

Der er 7 områder, som ikke har bevæget sig siden sidst, og på ét område er det gået ganske lidt tilbage. Det drejer sig om udviklingsmuligheder, hvor man på tværs af alle Børn og Unges ansatte ser en beskedent tilbagegang på 1 point siden 2009.

Som tabel 1 viser, er det særligt på de dimensioner, der har med emnerne 'Krav' og 'Helbred' at gøre, at der er de største forbedringer. På fem dimensioner er der således en forbedring på 2 point i forhold til 2009. Det drejer sig om:

- › følelsesmæssige krav
- › kvantitative krav
- › arbejde-familie-konflikt
- › stress
- › udbrændthed

Faldet i stress, udbrændthed og arbejde-familie-konflikt kan for en stor dels vedkommende forklares med, at det er lykkedes for Børn og Unge at reducere de omtalte krav. Det må betegnes som et vigtigt skridt i en rigtig retning, at man i Børn og Unge på tværs af disse fem ovenstående dimensioner er lykkedes med at nedbringe det oplevede niveau af belastning. Det fortæller, at man ude på arbejdspladserne har arbejdet ihærdigt og de fleste steder succesrigt med at gøre dagligdagen mindre belastende for medarbejderne.

Læs mere om de specifikke dimensioner i de senere afsnit om emnerne *krav* og *helbred*.

Hvis man sammenligner resultatet med NFA's landsgennemsnit, befinder Børn og Unge sig på 8 af de 24 dimensioner mere end 5 point over gennemsnittet. 5 points forskel eller mere til landsgennemsnittet anses almindeligvis for at være en væsentlig forskel.

Mest markant over landsgennemsnittet befinder Børn og Unge sig på dimensionerne indflydelse, ledelseskvalitet og social støtte fra kolleger, hvor man ligger henholdsvis 9, 8 og 8 point over. På social støtte fra kolleger er man endda gået to point frem siden 2009, så man må konkludere, at kollegerne rundt omkring i Børn og Unge er gode til at bakke hinanden op i dagligdagen – endda væsentligt bedre end danske lønmodtagere generelt, som defineret af NFA's gennemsnit.

De øvrige dimensioner hvor man ligger over landsgennemsnittet, er udviklingsmuligheder, mening i arbejdet, involvering i arbejdspladsen samt lodret og vandret tillid og troværdighed.

For en af disse dimensioner – mening i arbejdet – er der tale om, at man siden sidst har rykket Børn og Unge fra en gennemsnitlig score til nu at have en, der er kategoriseret som væsentligt højere end landsgennemsnittet.

På 14 af dimensionerne har Børn og Unge et niveau, der ligger omkring NFA's landsgennemsnit. En af disse, kvantitative krav, var tidligere syv point over landsgennemsnittet, og scoren er nu forbedret med tre point. Det er udtryk for, at man er rykket fra et niveau, som væsentligt højere end landsgennemsnittet til at, som er mere normalt. Det er som tidligere nævnt ganske svært at bedømme ud fra en sammenligning med landsgennemsnittet, om det nuværende niveau er for højt. Man må derfor nøjes med at konstatere, at Børn og Unge også på dette område har bevæget sig i den rigtige retning.

De følelsesmæssige krav er det eneste område, hvor Børn og Unge befinder sig på et niveau, der er væsentligt på den forkerte side af landsgennemsnittet. Der er endda tale om, at man ligger 9 point eller omtrent 20 % over. Dimensionen består af følgende spørgsmål:

- › 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?

Spørgsmålene rummer altså både en slags karakteristik af arbejdet og en vurdering af, om arbejdet opleves som direkte belastende.

Det er derfor ikke nødvendigvis tilfældet, at det høje niveau skal ses som et stort problem. Mange ansatte skal forholde sig til andre menneskers problemer i deres dagligdag og bliver ofte selv følelsesmæssigt berørt eller optaget af deres arbejde. Der er ikke nogen vej uden om visse af de følelsesmæssige krav. Faktisk er de noget af det, som er med til at gøre jobbet spændende for de ansatte, som ønsker at arbejde intensivt med mennesker. Der er altså ikke noget underligt i, at Børn og Unge ligger på et højt niveau, når man forsøgsvis sammenligner med et repræsentativt udvalg af danske lønmodtagere.

Netop fordi de følelsesmæssige krav er med til at gøre jobbet spændende for mange, skal man næppe heller have en intention om at kunne bringe niveauet for dimensionen ned på et lavt niveau. Der er dog stadig rum for forbedring i forhold til at tage hånd om de konkrete ansatte, som har svært ved at håndtere kravene, eller som oplever at den følelsesmæssige belastning i perioder bliver for stor. I spørgeskemaundersøgelsen fra 2011 siger 26 %, at deres arbejde i høj eller meget høj grad er følelsesmæssigt belastende. Sidste gang var tallet 28 %, så der er ikke tale om et dramatisk ændret billede på dette ene spørgsmål i dimensionen.

Ideelt set opbygger Børn og Unge over tid et beredskab og kompetencer, som sikrer, at alle trives godt med det niveau af følelsesmæssige krav, som man naturligt oplever, og at kun ganske få oplever, at de tager overhånd.

### Forskelle mellem medarbejdergrupper

Imens det overordnede resultat for Børn og Unge viser en generelt positiv trend, så viser resultaterne et mere broget billede, når man nærstuderer udviklingen for de enkelte medarbejdergrupper. Tabel 2 viser for alle medarbejdergrupper en statistik over, hvordan deres score på de 24 dimensioner generelt har udviklet sig siden 2009. Medarbejdergrupperne er sorteret sådan, så de, der er gået frem på flest dimensioner, står øverst.

Tabel 2 Antal dimensioner med fremgang og tilbagegang for medarbejdergrupper

Antal dimensioner med...			
Stillingskategorier	Fremgang på mere end 1 point	Status quo	Tilbagegang på mere end 1 point
Ledere	22	2	0
Administrative medarbejdere <sup>6</sup>	22	2	0
Sundhedsplejersker	17	6	1
Dagplejere	15	8	1
Lærere	13	11	0
Pædagoger	12	12	0
Tandplejere og -teknikere	12	3	9
Tale-hørelærere	11	5	8
Elever, praktikanter e.l.	10	9	5
Køkken og kantine	9	11	4
Klinikassistenter	8	10	6
Akademiske medarbejdere	6	5	13
Pædagogmedhjælpere	5	13	6
Læger/tandlæger/psykologer	3	5	16
Teknisk service	2	10	12
Rengøringsassistenter	2	8	14

Lederne og de administrative medarbejdere er uden sammenligning de grupper af ansatte, der har oplevet størst generel fremgang i det psykiske arbejdsmiljø siden sidste undersøgelse. På 92 % af dimensionerne (22 af 24) er de gået mere end 1 point frem.

Herefter følger sundhedsplejersker og dagplejere. De har oplevet fremgang på hovedparten af dimensionerne og kun tilbagegang på én dimension hver. Sundhedsplejerskerne har oplevet en fremgang på 2,8 point i gennemsnit på alle dimensionerne, hvilket er den største gennemsnitlige fremgang for nogen medarbejdergruppe.

<sup>6</sup> Administrative medarbejdere er primært HKere, og medarbejdergruppen arbejder således både centralt og decentralt i Børn og Unge.

Dernæst følger en række medarbejdergrupper, der minder meget om hinanden i forhold til, hvor mange dimensioner, de har oplevet fremgang på – nemlig omtrent halvdelen af dimensionerne. Her findes bl.a. lærere og pædagoger, som tilsammen udgør cirka halvdelen af de ansatte i Børn og Unge. Det er særligt godt at se, at de to store medarbejdergrupper oplever fremgang på ca. 50 % af dimensionerne, mens de ikke oplever tilbagegang på nogen af dem.

Nederst på listen står fire medarbejdergrupper, som alle overvejende har oplevet en tilbagegang: Rengøringsassistenter, teknisk service, læger/tandlæger/psykologer og pædagogmedhjælpere.<sup>7</sup> Statistikken ovenfor kan give et billede af, at det ser meget grelt ud for disse grupper, men den mest markante tilbagegang er heldigvis på 'blot' 1,4 point som gennemsnit på tværs af dimensionerne – og for pædagogmedhjælperne er der blot tale om en tilbagegang på 0,1 point i gennemsnit på dimensionerne.

Der er altså ikke tale om en stærkt kritisk tilbagegang i det psykiske arbejdsmiljø inden for disse fire grupper. Men når man holder udviklingen op imod, at de to største medarbejdergrupper – lærere og pædagoger – er gået 1,1 point frem i gennemsnit, så peger det på, at det potentielt er områder, hvor der skal rettes et ekstra fokus i den kommende periode.

Den ovenstående tabel 2 fortæller også, at der kan være stor forskel på, hvordan det psykiske arbejdsmiljø har udviklet sig for medarbejdergrupper, der arbejder i administrative stillinger i Børn og Unge. De administrative medarbejdere har stort set kun oplevet fremgang i deres psykiske arbejdsmiljø, mens de akademiske medarbejdere har oplevet tilbagegang på størstedelen af dimensionerne.

Også for det personale, der arbejder med sundhed, er der store forskelle i udviklingen. Sundhedsplejerskerne har oplevet en positiv udvikling på mange dimensioner, mens læger, tandlæger og psykologer har oplevet en negativ udvikling i det psykiske arbejdsmiljø.

For medarbejdergrupperne kan det ovenstående billede suppleres af en status på, hvor grupperne står i dag i forhold til Børn og Unges generelle niveau. Tabel 3 viser de fire medarbejdergrupper, der gennemsnitligt ligger bedst i forhold til Børn og Unges niveau, og de fire grupper, som ligger længst under Børn og Unge i gennemsnit.

---

<sup>7</sup> Bemærk at rengøringsområdet er under udlicitering, og at dette forhold formentlig spiller negativt ind på rengøringsassistenternes psykiske arbejdsmiljø.

Tabel 3 De otte medarbejdergrupper der adskiller sig mest i gennemsnit fra B&amp;Us gennemsnit

Medarbejdergrupper		På tværs af alle dimensioner: Antal point over eller under B&Us niveau
De fire højeste	Tandplejere/-teknikere	5,7
	Ledere	3,7
	Dagplejere	3,0
	Pædagogmedhjælpere	2,6
De fire laveste	Tale-hørelærere og -konsulenter	-2,4
	Akademiske medarbejdere	-2,8
	Lærere	-3,1
	Læger, tandlæger, psykologer	-3,8

Som det fremgår af tabellen, er tandplejere og tandteknikere den medarbejdergruppe, som i gennemsnit er glædest for deres psykiske arbejdsmiljø. Deres score på tværs af de forskellige dimensioner ligger gennemsnitligt 5,7 point over Børn og Unges score. Lederne er de næstbedst placerede efterfulgt af dagplejere og pædagogmedhjælpere.

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 tre point under Børn og Unges score, når vi igen ser på tværs af alle dimensionerne, men er dog samtidig som gruppe inde i en positiv udvikling i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. På dette relativt lave niveau – dvs. sammenlignet med Børn og Unges gennemsnit - befinder sig også de akademiske medarbejdere, tale-hørelærerne samt læger, tandlæger og pædagoger.

## 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 tilfredse med deres arbejde. Emnet har allerede været berørt i forbindelse med fokusområdet trivsel, men berøres her separat.

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?

Det nationale benchmark for tilfredshed med arbejdet er på 65 point. Børn og Unge ligger på 68, altså lidt over NFA's landsgennemsnit. Tilfredsheden med arbejdet har ikke flyttet sig siden 2009, hvilket måske er en smule overraskende, når den generelle trend har peget i en positiv retning.

På et mere detaljeret plan har Børn og Unge på det første spørgsmål – ”Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?” - en højere score på 73. På dette relativt overordnede spørgsmål ligger man altså med en noget højere score end de 68 på dimensionen samlet set.

Det som trækker ned i gennemsnittet, er primært spørgsmålet ”Hvor tilfreds er du med dine fremtidsudsigter i arbejdet?”. Her er 18 % utilfredse og 5 % meget utilfredse, hvilket skal sammenlignes med henholdsvis 8 % og 1 % for spørgsmålet om jobtilfredsheden alt taget i betragtning. Blandt spørgsmålene, der indgår i *tilfredshed med arbejdet* er dette også det eneste, som har bevæget sig i en negativ retning siden 2009. Der er nu 23 %, der enten er utilfredse eller meget utilfredse med deres udviklingsmuligheder mod 18 % sidste gang. Et indsatsområde for Børn og Unge, hvis opmærksomheden ellers skal rettes mod tilfredshed med arbejdet, kunne derfor være fremtidsudsigterne for medarbejderne.

Den oplevede tilbagegang i fremtidsmuligheder kan måske kædes sammen med de gennemførte besparelser og tilpasninger af organisationen i Børn og Unge. Disse kan potentielt have smittet af ved at skabe utryghed såvel om egen jobsituation som om de fremtidige muligheder for udvikling i jobbet.

### Forskelle for medarbejdergrupper

Tabel 4 viser niveauet for tilfredshed med arbejdet for medarbejdergrupperne i Børn og Unge, samt hvilken udvikling de har oplevet siden sidste undersøgelse i 2009.

Tabel 4 Niveau og ændringer siden 2009 i tilfredshed med arbejdet for medarbejdergrupper

Medarbejdergrupper	Niveau i 2011 (0-100)	Ændring siden 2009
Børn og Unge	68	0
Administrative medarbejdere	71	2
Akademiske medarbejdere	63	-8
Dagplejere	73	2
Elever, praktikanter e.l.	72	1
Klinikassistenter	74	0
Køkken og kantine	67	-3
Ledere	76	2
Læger/tandlæger /psykologer	66	-3
Lærere	66	1
Pædagoger	66	1
Pædagogmedhjælpere	70	0
Rengøringsassistenter	61	-7
Sundhedsplejersker	69	0
Tale-hørelærere	66	-2
Tandplejere og -teknikere	73	-1
Teknisk service	69	-4

Tabellen er interessant på den måde, at den viser, at der har været fremgang med hensyn til tilfredshed med arbejdet for de fleste af de store medarbejdergrupper: ledere (+2), lærere (+1), pædagoger (+1) og dagplejere (+2).

Det er glædeligt, at så store grupper af medarbejdere ser ud til at bevæge sig i en positiv retning, selv om fremgangen er relativt beskeden i sig selv. Desværre er udviklingen negativ for en række af service- og stabsfunktionerne. Særligt rengøringsassistenterne og de akademiske medarbejdere er gået tilbage i deres score på denne dimension; i begge tilfælde med et fald på mere end 10 %. Der er også reelle fald i tilfredsheden med arbejdet i flere andre grupper, men for de to nævnte er det en markant tilbagegang, som også har betydet, at de er de eneste to medarbejdergrupper, der har en score under NFA's gennemsnitsniveau på 65.

I øjeblikket er tilfredsheden med arbejdet højest blandt dagplejerne, de administrative medarbejdere og for hovedparten af medarbejderne inden for tandplejen.

Alt i alt er billedet med hensyn til denne dimension ret blandet. Der er en glædelig, men mindre fremgang for de største grupper af medarbejdere, men også nogle markante ryk i nedadgående retning for flere af grupperne, som måske retfærdiggør et nærmere blik på, hvad det er, der har forårsaget deres negative udvikling de seneste to år.

### 5.3 Indsatsområder

Siden undersøgelsen i 2009 har man i Børn og Unge arbejdet med 3 hovedindsatsområder inden for det psykiske arbejdsmiljø. Det drejer sig om dimensionerne *ledelseskvalitet* og *arbejde-familie-konflikt* samt de to former for krænkende adfærd *vold* og *trusler om vold*.

Ledelseskvalitet er en dimension, der bredt måler lederens kvalitet set med medarbejder øjne, og gennem fire spørgsmål:

- › Om nærmeste leder prioriterer trivsel højt på arbejdspladsen
- › Om nærmeste leder er god til at planlægge arbejdet
- › Om nærmeste leder er god til at løse konflikter
- › Om nærmeste leder sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder.

Børn og Unge har arbejdet med ledelseskvalitet i bredere forstand end indikeret af disse spørgsmål. Dimensionen 'ledelseskvalitet' er blot udvalgt, som en mulig overordnet indikator for ledelse i undersøgelsen. Ledelseskvalitet berøres også i mange andre dimensioner i spørgeskemaet, som f.eks. *belønning* og *social støtte fra overordnede*.

Arbejde-familie-konflikt handler om, hvorvidt arbejdet tager så meget tid og energi, at det går ud over privatlivet – samt i hvor høj grad det er tilfældet.

For både ledelseskvalitet og arbejde-familie-konflikt er man lykkedes med at forbedre situationen siden 2009. I forhold til ledelseskvalitet er der tale om en beskedne forbedring på et point, mens der i forhold til arbejde-familie-konflikt er tale om en mere anseelig reduktion på to point. To point svarer til en reduktion i arbejde-familie-konflikt på lidt over 5 % siden 2011. Da et højt niveau af arbejde-familie-konflikt ofte kan hænge sammen med et forhøjet stressniveau, er dette en positiv udvikling på flere måder. Udviklingen kan ses i Tabel 5.

Tabel 5 Indsatsområder i Børn og Unge

Dimension	Niveau i 2011 (0-100 eller %)	Ændring siden 2009
Ledelseskvalitet	66	1
Arbejde-familie-konflikt	36	-2
Vold	10 %	-1 %
Trusler om vold	10 %	-2 %

Ledelseskvalitet ligger på et ganske højt niveau sammenlignet med NFA's landsgennemsnit; 9 point over. Det er et højt niveau, som er udtryk for, at hovedparten af lederne i Børn og Unge gør det godt. Hvis man ønsker at fortsætte indsatsen for at sikre en samlet set højere ledelseskvalitet, vil det være mest effektivt at løfte niveauet yderligere 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.

Arbejde-familie-konflikt ligger nu på et niveau, der er to point over landsgennemsnittet. Det er faktisk et ret flot niveau, når man tager i betragtning, at de følelsesmæssige krav samtidig er meget høje i Børn og Unge. Det vil ofte være sådan, at høje krav (af den ene eller anden slags) vil kunne påvirke arbejde-familie-konflikt negativt. Det har man i et vist omfang evnet at undgå i Børn og Unge.

For at uddybe denne fremgang for niveauet af arbejde-familie-konflikt, kan man se nærmere på, hvordan udviklingen har været ude på arbejdspladserne. Her har

- › hele 34 % af arbejdspladserne oplevet en fremgang på mere end 5 point siden 2009, og
- › blot 14 % af arbejdspladserne oplevet en tilbagegang på mere end 5 point.

10 % af de ansatte har oplevet vold inden for de seneste 12 måneder. Det er 1 % mindre end i undersøgelsen fra 2009, men dog stadig et niveau, der er meget højt. I NFA's undersøgelse oplyste 3,8 %, at de havde oplevet vold i løbet af de seneste 12 måneder, så Børn og Unge befinder sig altså i dag et stykke over dette niveau. Den høje forekomst hænger sammen med, at man i Børn og Unge hovedsageligt arbejder med mennesker, og det gør man ikke på en stor del af de arbejdspladser, der indgår i sammenligningsgrundlaget. Det viser sig da også, at 99 % af forekomsten af vold stammer fra børn, unge eller forældre – dvs. brugere eller borgere, som man er i kontakt med i kraft af sit job.<sup>8</sup> 7 af de 10 % fortæller, at de oplever vold 'af og til', mens de øvrige 3 % oplever det månedligt eller oftere.

---

<sup>8</sup> Det er desværre ikke muligt at specificere nærmere, om det drejer sig om børn, unge eller forældre.

Når det drejer sig om trusler om vold, så ligger Børn og Unge ligeledes på 10 %, som er et fald på 2 % siden 2009. Det nationale gennemsnit er her på 7,5 %. Relativt set er trusler således et mindre problem end forekomsten af vold. Givet den tætte kontakt med mennesker, som de ansatte har (og som er tættere end for sammenligningsgruppen i landsgennemsnittet), er det ikke givet, at man kan reducere niveauet for trusler meget mere end til de 10 % – men man bør nok have et fortsat, berettiget fokus på at reducere antallet af ansatte, der oplever vold.

#### Forskelle mellem medarbejdergrupper for indsatsområder

Hvis man ser på, hvordan forskellige medarbejdergrupper vurderer ledelseskvalitet, ligger flere grupper særligt højt. Den største blandt disse er lederne, som oplever en ledelseskvalitet, der ligger 8 eller 9 point over Børn og Unges gennemsnit. Deres oplevede ledelseskvalitet ligger 13-14 point over de to grupper, som oplever den laveste ledelseskvalitet, nemlig akademiske medarbejdere og lærere. For lærerne er det måske ikke overraskende, at de generelt oplever lidt mindre ledelseskvalitet end de øvrige medarbejdergrupper i kraft af den måde, deres arbejdsdag er organiseret på, og hvor ledelsen har relativt mindre tid til den enkelte.

Med hensyn til arbejde-familie-konflikt har hovedparten af medarbejdergrupperne oplevet en fremgang. Særligt sundhedsplejersker og lærere har oplevet gode resultater på denne dimension. Nogle medarbejdergrupper har modsat oplevet moderate stigninger i arbejde-familie-konflikt. Det drejer sig primært om læger, tandlæger og psykologer og tandplejere/-teknikere.

Det hører med til historien at tandplejere/-teknikere befinder sig langt under niveauet for arbejde-familie-konflikt i Børn og Unge, så der er ikke grund til bekymring i forhold til deres udvikling.

Til gengæld ligger disse grupper alle 8-9 point over gennemsnittet for Børn og Unge:

- › Lederne
- › Lærerne
- › Tale-hørelærerne
- › Læger, tandlæger og psykologer.

Det er disse primært højtuddannede medarbejdere, der oplever den største grad af arbejde-familie-konflikt. Denne store spredning fra de grupper, der oplever et højt niveau af konflikt og dem, der oplever et lavt, afspejler sig også i, at arbejde-familie-konflikt er en af de tre dimensioner, hvor der er størst forskel mellem Børn og Unges mange medarbejdergrupper. En fortsat indsats for at reducere arbejde-familie-konflikt kan dermed nok være nyttig, men kun for et snævrere udvalg af medarbejdergrupperne, som f.eks. de ovennævnte fire, der oplever et niveau markant over Børn og Unges gennemsnit.

Med hensyn til resultaterne for medarbejdergrupper for spørgsmålene om krænkende adfærd, dvs. vold og trusler om vold, henvises til afsnittet 'Krænkende adfærd' (5.5.7).

## 5.4 Øvrige fokusområder: Ytringsfrihed, trivsel og attraktiv arbejdsplads

Børn og Unge har i forbindelse med trivselsundersøgelsen i 2009 – og igen i 2011 – valgt at sætte tre øvrige emner i fokus: ytringsfrihed, den attraktive arbejdsplads og trivsel på arbejdspladsen på et helt overordnet niveau.

Tabel 6 Øvrige fokusområder i Børn og Unge

Dimension	Niveau i 2011	Ændring siden 2009
Ytringsfrihed	63	2
Trivsel	73	1
Attraktiv arbejdsplads	67	2

I forhold til ytringsfrihed har Børn og Unge bevæget sig et skridt fremad med en fremgang på 2 point siden sidste måling. Blandt de tre spørgsmål, som konstituerer dimensionen *ytringsfrihed*, har spørgsmålet om, hvorvidt man er tryk ved at udtale sig kritisk i offentligheden, den laveste score – nemlig 52. Det er ikke overraskende, eftersom svarene på dette spørgsmål formentlig vil være iblandet en vis grad af forbehold over for den medfølgende eksponering ved offentlige udtalelser. Det skal dog bemærkes, at scoren ikke desto mindre er udtryk for en fremgang på fire point siden 2009-undersøgelsen.

En anden vinkel i forhold til niveauet for ytringsfrihed i Børn og Unge er det spørgsmål, som går på om man er tryk ved at udtale sig kritisk over for sin nærmeste leder. Her udtrykker i 60 % høj eller i meget høj grad tryghed ved at udtale sig kritisk, mens 27 % er delvist trygge. Dette er på niveau med den sidste undersøgelse, og man har dermed ikke fået løftet niveauet for den oplevede daglige mulighed for kritik.

### 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 fire point under Børn og Unges gennemsnit. I den modsatte retning oplever ledere og en lille gruppe som tandplejerne et niveau, der er henholdsvis 6 og 8 point højere end Børn og Unges.

På dimensionen trivsel har bevægelsen være lille, men i en positiv retning siden 2009. Børn og Unge er gået frem med et point. Her er ikke tale om nogen markante forskydninger for medarbejdergrupper siden 2009, fordi ingen har bevæget sig mere end 3 point op eller ned. Det skal dog bemærkes, at de akademiske medarbejdere som gruppe er gået 5 point tilbage i deres oplevede trivsel siden 2009 og nu befinder sig på omtrent det laveste niveau i Børn og Unge.

For fokusområdet attraktiv arbejdsplads har Børn og Unge også her en generel fremgang på to point. I positiv retning kan man fremhæve:

- › lærerne, der har oplevet en stigning på 4 point siden 2009
- › en mindre gruppe som køkken- og kantinemedarbejderne, der er steget 5 point.

I negativ retning skal man lægge mærke mest mærke til:

- › de akademiske medarbejdere, der er gået tilbage med 7 point
- › læger, tandlæger og psykologer, der er gået tilbage med 5 point.

## 5.5 Gennemgang af dimensioner

I de følgende afsnit ser vi på emne-overskrifterne 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

### 5.5.1 Krav

Afsnittet om de overordnede resultater viste, at der har været fremgang på to af tre dimensioner for emnet 'Krav'. Den største fremgang findes i forhold til de kvantitative krav, hvor en ændring på tre point er udtryk for en pæn fremgang. Det betyder, at de ansatte kommer mindre bagud med opgaver og oplever mindre ophobning af arbejdsopgaver. Herefter kommer de følelsesmæssige krav, som også viser en fin udvikling. Arbejdstempoet har ikke i gennemsnit ændret sig siden 2009.

Tabel 7 Resultater for dimensioner under emnet 'Krav'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2009	Ift. NFA
Kvantitative krav *	44	- 3	4
Arbejdstempo *	61	0	2
Følelsesmæssige krav *	50	- 2	9

På trods af en rimelig fremgang for niveauet af krav i det hele taget er der stadig et potentiale for at reducere disse yderligere, ikke mindst ved at hjælpe de arbejdspladser i Børn og Unge, der oplever de største krav.

I forhold til de kvantitative krav er det den dimension i hele undersøgelsen, hvor bevægelsen er mest entydigt positiv for Børn og Unges medarbejdergrupper. Så godt som alle grupper har oplevet en positiv udvikling. Hvis man ser på alle arbejdspladserne har 37 % af disse oplevet en fremgang på mere end 5 point, mens kun 10 % har oplevet en tilbagegang på mere end 5 point. Der har med andre ord gennemgående været foretaget nogle gode initiativer med hensyn til at nedbringe de kvantitative krav.

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 to mest udsatte grupper på dette punkt er ledere og læger, tandlæger og psykologer (set som samlet gruppe).

I forhold til arbejdstempo er der et par ting, der er interessante af bemærke:

- Kun én gruppe har bevæget sig fem point eller mere. Det er sundhedsplejerskerne, der nu oplever et mærkbart lavere arbejdstempo.
- Køkken- og kantinepersonalet oplever et arbejdstempo, der er mere end 5 point over landsgennemsnittet, og samtidig kvantitative krav, der er mere end 5 point mindre. De er den eneste gruppe, der oplever denne store forskel på de to områder.

For de følelsesmæssige krav er fremgangen primært foregået hos de tre største medarbejdergrupper – lærere, pædagoger og ledere – men også blandt administrative medarbejdere og tale-hørelærere, som har oplevet de største forbedringer (henholdsvis fire og otte point).

De følelsesmæssige krav er den dimension, hvor der er størst forskel på medarbejdergruppernes score. En lang række medarbejdergrupper oplever et niveau, der ligger på den forkerte side af landsgennemsnittet med lærerne som den store gruppe, der oplever flest følelsesmæssige krav. Deres niveau ligger 18 point over landsgen-

nemsnittet. Deres høje niveau af oplevede krav overgås kun af sundhedsplejerskerne, som i gennemsnit oplever et niveau omtrent 22 point over NFA's snit.

I den modsatte ende af skalaen befinder sig de medarbejdergrupper, som ikke har nær så stor borgerkontakt i hverdagen: køkken, rengøring, administration m.fl.. Deres niveau ligger gennemgående mere end 5 point under landsgennemsnittet og kan dermed betegnes som decideret lavt.

## 5.5.2 Arbejdets organisering og indhold

For de fire dimensioner som er med i dette emne, klarer Børn og Unge sig rigtig flot i forhold til landsgennemsnittet. Udviklingen har stået mere eller mindre stille for alle fire dimensioner siden sidst.

Tabel 8 Resultater for dimensioner under emnet 'Arbejdets organisering og indhold'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2009	Ift. NFA
Indflydelse	59	0	9
Udviklingsmuligheder	72	- 1	6
Mening i arbejdet	79	1	5
Involvering i arbejdspladsen	67	1	6

Dog er det værd at bemærke, at *udviklingsmuligheder* som den eneste dimension i undersøgelsen går tilbage. Det kan forklares primært af en tilbagegang hos lærerne i samme størrelsesorden samt en ligeledes beskedent negativ udvikling for enkelte andre medarbejdergrupper.

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. Hele Børn og Unge ligger over NFA's landsgennemsnit på denne dimension, og mange medarbejdergrupper ligger endda et godt stykke over.

Dimensionen *mening i arbejdet* handler om, hvorvidt man føler, at ens opgaver er meningsfulde, og om hvorvidt man yder en vigtig arbejdsindsats. Der har været meget få bevægelser i denne dimension siden 2009, men alle de største medarbejdergrupper er gået frem. Den eneste medarbejdergruppe, som har en relativt lav score, er rengøringsassistenterne, der befinder sig på et niveau lige under landsgennemsnittet.

Involvering i arbejdspladsen er et vigtigt emne at holde øje med for Børn og Unge. 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 er involvering i arbejdet væsentlig (jf. spørgsmålet om man overvejer at søge væk).

Børn og Unge ligger også ganske fint i forhold til landsgennemsnittet og oplever en mindre fremgang. De store medarbejdergrupper er alle gået frem, mens der er et par grupper, som trækker ned. Rengøringsassistenter og akademiske medarbejdere er som eksempel begge gået 5 point tilbage på denne dimension.

### 5.5.3 Samarbejde og ledelse

Til emnet 'Samarbejde og ledelse' hører 8 dimensioner, hvor vi vil fokusere på belønning i arbejdet, rollekonflikter og socialt fællesskab, jf. tabel 9. Ledelseskvalitet er blevet berørt i afsnit 5.3

Tabel 9 Resultater for dimensioner under emnet 'Samarbejde og ledelse'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2009	Ift. NFA
Forudsigelighed	60	2	2
Belønning i arbejdet	69	0	3
Rolleklarhed	72	1	- 2
Rollekonflikter *	43	- 2	1
Ledelseskvalitet	64	1	9
Social støtte fra overordnede	64	1	2
Social støtte fra kolleger	65	2	8
Socialt fællesskab	81	0	2

Belønning drejer sig her primært om anerkendelse, f.eks. om hvorvidt ens arbejde bliver anerkendt og påskønnet af ledelsen, og om man bliver respekteret af ledelsen på sin arbejdsplads. Der er ikke sket nogen overordnede ændringer i det oplevede niveau for belønning siden 2009 – og niveauet ligger på et nogenlunde godt niveau sammenlignet med NFA's tal. Mellem medarbejdergrupper er der naturligvis små forskydninger. Den største af disse er, at lederne er gået tre point frem og altså oplever mere anerkendelse af deres indsats end tidligere.

En af de grupper af medarbejdere, som har det laveste niveau af oplevet belønning, er lærerne, som ligger på et niveau på 65 point. Forklaringen skal muligvis findes i, at de fleste lærere arbejder på større arbejdspladser, hvor der er mindre tid for lede-

ren til at adressere den enkelte medarbejders behov for anerkendelse af sit bidrag til arbejdspladsen og sit arbejde.

Blandt de akademiske medarbejdere er der et tilsvarende, relativt lavt niveau for oplevet belønning.

For rollekonflikter er niveauet i Børn og Unge reduceret med to point, som på denne dimension er udtryk for en fremgang. Rollekonflikter er forbundet til rolleklarhed, fordi uklare roller kan medføre modstridende krav og forventninger – og ikke mindst besvær med at afstemme mellem medarbejdere, hvordan opgaver skal løses. Ofte handler det også om, hvorvidt den enkelte medarbejder har en anden idé til, hvordan opgaver skal løses end den, som de af forskellige grunde er nødt til at følge.

Det nuværende niveau for *rollekonflikter* i Børn og Unge ligger 1 point over NFA's landsgennemsnit. Det spørgsmål i dimensionen, som udtrykker det højeste niveau af rollekonflikter, er spørgsmålet ”Må du sommetider gøre noget, der egentlig skulle have været gjort anderledes?”. Her er der et gennemsnit på 49 point. På spørgsmålet ”Bliver der stillet modstridende krav til dig i dit arbejde?” er niveauet noget lavere på 38. Den type rollekonflikter, som oftest opstår, handler altså i høj grad om, at medarbejderen nogle gange er nødt til at afvige fra det, som enten er deres personlige holdning, faglige indsigt eller regler og almindelig praksis ville tilsige dem at gøre.

Alle de større medarbejdergrupper er gået frem på dimensionen og har således reduceret deres niveau af rollekonflikter. Ikke mindst gælder det lederne, der har oplevet en reduktion på 4 point. Lederne – og lærerne – oplever ikke desto mindre rollekonflikter på et niveau, der er 5 point over NFA's landsgennemsnit. For disse to medarbejdergrupper kan man derfor godt overveje, om niveauet er for højt, selv om det for Børn og Unge som sådan ser fint ud.

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 2011 på samme niveau som i 2009 – ca. to point over det nationale gennemsnit fra NFA. På et mere detaljeret plan kan det bemærkes, at det spørgsmål, som har den laveste score inden for gruppen er det, der drejer sig om evnen til at samarbejde.

Der er relativt små ændringer siden 2009, når man sammenligner medarbejdergrupperne. Det er dog værd at lægge mærke til, at ingen af de fire største grupper, der oplever en tilbagegang.

#### 5.5.4 Forholdet mellem person og arbejde

Dette emne indeholder dimensionerne *tilfredshed med arbejdet* og *arbejde-familiekonflikt*. De er allerede beskrevet tidligere i rapporten og vil således blive sprunget over her. *Tilfredshed med arbejdet* blev beskrevet i et selvstændigt afsnit (afsnit 5.2), og *arbejde-familiekonflikt* er gennemgået i afsnit 5.3 om 'Indsatsområder'.

#### 5.5.5 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.”<sup>9</sup>

I NFA's spørgeskema defineres social kapital som de tre spørgeskemadimensioner *lodret tillid og troværdighed*, *vandret tillid* 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 hinanden 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.

---

<sup>9</sup> Hvidbogen ”Virksomhedens sociale kapital”, udgivet af Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008.

*Tabel 10 Resultater for dimensioner under emnet 'Social kapital'*

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2009	Ift. NFA
Lodret tillid og troværdighed	73	0	6
Vandret tillid og troværdighed	75	0	6
Retfærdighed	64	1	5

Der er ikke sket nogen større ændringer i niveauet for nogen af de tre dimensioner siden 2009, som det fremgår af tabel 10. De to dimensioner for tillid befinder sig cirka 6 point over landsgennemsnittet, mens *retfærdighed* ligger 5 point over. Børn og Unge har dermed en relativt fin score, som betyder, at man har et godt udgangspunkt for at arbejde med og forbedre kerneopgaven. Det er interessant, set i lyset af de omstruktureringer og besparelser, der er foretaget, at niveauet for social kapital er fastholdt på samme niveau som i 2009.

Der har ikke fundet nogen markante ændringer sted for de største medarbejdergrupper, mens der er flere af de mindre grupper, som har oplevet både reelle fremgange (f.eks. administrative medarbejdere) og tilbagegange (blandt noget af sundhedspersonalet).

I 2011 skiller et par medarbejdergrupper sig ud med det niveau, som de ligger på. I negativ retning har lærerne et relativt lavt niveau for alle tre dimensioner for social kapital og ligger 4-6 point under Børn og Unges gennemsnit. Også akademiske medarbejdere skiller sig som en mellemstor medarbejdergruppe ud med at ligge 3-5 point under på de tre dimensioner.

I den positive ende er det primært ledergruppen, der adskiller sig fra Børn og Unges gennemsnit som helhed. Lederne har en score, der er otte point over Børn og Unges niveau for *lodret tillid og troværdighed* og 10 point over niveauet for *retfærdighed*. Med hensyn til *vandret tillid* ligger lederne nogenlunde på niveau med Børn og Unges snit.

### 5.5.6 Helbred og velbefindende

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

Ikke desto mindre er det væsentligt for Børn og Unge at kære sig om, 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 11 Resultater for dimensioner under emnet 'Helbred og velbefindende'

Dimension	Niveau i dag (0-100)	Udvikling siden 2009	Ift. NFA
Selvvurderet helbred	64	2	-2
Udbrændthed *	36	- 2	2
Stress *	28	- 2	1
Søvnbesvær *	25	- 1	4

For alle fire dimensioners vedkommende har der været en fremgang siden 2009. For de tre af dem er niveauet gået 2 point frem, mens scoren for søvnbesvær er gået et enkelt point frem. På alle dimensionerne ligger Børn og Unge en tak over NFA's landsgennemsnit, men er trods alt for flere af dimensionernes vedkommende rykket væk fra den grænse på 5 point, som plejer at være grænsen for, hvornår man skal betragte det som en væsentlig forskel til landsgennemsnittet.

Et eksempel på fremskridtet i forhold til *stress* er, at på spørgsmålet om, hvor tit man har været stresset inden for de sidste fire uger, er der nu 28 % der svarer, at de 'På intet tidspunkt' har været stressede. I 2009 var det 22 %, der svarede tilsvarende. Før var der 13 %, der svarede, at de 'hele tiden' eller 'en stor del af tiden' var stressede. Det tal er nu på 10 %.

35 % af arbejdspladserne har bevæget sig mere end 5 point i nedadgående retning i forhold til stress. Mere end en tredjedel af arbejdspladserne har således oplevet en mærkbar fremgang på denne dimension. Blot 14 % af arbejdspladserne har oplevet en forøgelse af stress på et tilsvarende niveau. Det vil være værd for Børn og Unge at undersøge, hvad det er, der har medvirket til at reducere stress-niveauet på de mange arbejdspladser, men også at se på, om nogle af de arbejdspladser, der har bevæget sig i negativ retning, oplever et problematisk niveau af stress.

Fremgangen med hensyn til helbred og velbefindende er stort set generel på tværs af medarbejdergrupper. En undtagelse som måske er værd at bemærke, er pædagogmedhjælperne, som har haft en lille tilbagegang på et par af dimensionerne, og som kun er gået frem i forhold til *stress*.

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 dagplejere har et niveau for helbred og velbefindende, som svarer til ledernes.

### 5.5.7 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 arbejdet mest intensivt med at begrænse *vold* og *trusler om vold* de seneste to år.

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

Tabel 12 Forekomst af krænkende adfærd i 2011 og 2009 i Børn og Unge

Krænkende adfærd	% i 2011	% i 2009	NFA's gennemsnit
Uønsket seksuel opmærksomhed	1 %	3 %	3 %
Vold	10 %	11 %	4 %
Trusler om vold	10 %	12 %	8 %
Mobning	8 %	9 %	8 %

Bemærk i øvrigt, at tallene i tabellen og også de nedenstående tal er rundet af.

Med et blik henover forekomsten af alle fire typer krænkende adfærd har der været fremgang siden 2009.

- › Uønsket seksuel opmærksomhed er reduceret med cirka 2 %-point
- › Forekomsten af fysisk vold er faldet med 1 %-point
- › Trusler om vold er også faldet med 2 %-point
- › Mobning er reduceret med 1 %-point.

Indsatsen for at reducere fysisk vold og trusler om vold har resulteret i et fald for forekomsten af begge. Dog er niveauet ikke faldet markant, og der er derfor et stykke vej endnu, før indsatsen kan siges at have båret tilstrækkelig frugt.

Sammenlignet med det nationale gennemsnit ligger Børn og Unge under dette i forhold til uønsket seksuel opmærksomhed, og niveauet må siges at være væsentligt reduceret siden 2009.

Værd at bemærke nu er derfor:

- › Niveauet for vold ligger 6 %-point over NFA's landsgennemsnit, hvilket er mere end det dobbelte af landsgennemsnittet.
- › Trusler om vold ligger stadig over landsgennemsnittet, men forskellen er reduceret.
- › Mobning er reduceret til et niveau, som ligger på landsgennemsnittet.

Med hensyn til forekomsten af vold, så er volden i 99 % af tilfældene udøvet af 'børn, unge eller forældre' – og det er ikke nærmere defineret, hvad 'fysisk vold'

er.<sup>10</sup> Det kan med andre ord eksempelvis dreje sig om både slag, skub og det at blive spyttet på. 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.

Forekomsten af vold koncentrerer sig ganske ensidigt hos lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere. Blandt lærere har 12 % oplevet vold inden for de seneste 12 måneder. Hos pædagogmedhjælpere er det tilfældet for 10 % af medarbejderne, mens det drejer sig om hele 15 % for pædagogernes vedkommende. De øvrige medarbejdergrupper befinder sig på et niveau på 0-2 % og godt under landsgennemsnittets 4 %. Det er værd at notere, at forekomsten af vold blandt dagplejere er på kun 1 %, hvilket er et lavt niveau sammenlignet med de øvrige medarbejdere, der arbejder med 0-6 års børn. Der er dog ikke fuld sammenlignelighed mellem arbejdsopgaver og arbejdsforhold mellem disse grupper.

Hvis man ser på arbejdspladstyper frem for stillingskategorier, ser mønsteret ud som i Tabel 13.

Tabel 13 Arbejdspladstyper og forekomsten af fysisk vold

Arbejdspladstype	%, der har oplevet vold de seneste 12 måneder
Administrationen	0 %
Daginstitutioner	6 %
Dagplejeafdelinger	1 %
Skoler – undervisningspersonale	10 %
SFO'er	21 %
Skoler – TAP	2 %
Fritidsområdet <sup>11</sup>	7 %
Skoler med visitation	58 %
Særlige institutioner	35 %
Sundhedsplejen	0 %
Tandplejen	1 %

Af tabel 13 fremgår det, at pædagoger oplever de største problemer med vold, når de arbejder på SFO'er eller på såkaldt 'særlige institutioner' (som primært dækker over specialtilbud til børn og unge med særlige behov), hvor 35 % af medarbejderne har oplevet vold inden for de seneste 12 måneder.

<sup>10</sup> Som nævnt tidligere i rapporten er det ikke til at skelne mellem børn, unge og forældre i denne sammenhæng, selv om det måske ville være ønskværdigt.

<sup>11</sup> I sidste undersøgelse var Ungdomsskolen slået sammen med det øvrige fritidsområde under overskriften 'Fritid og Ungdomsskole', men da Ungdomsskolen ikke deltager i 2011, er navnet her et andet. Ungdomsskolens psykiske arbejdsmiljø afdækkes på anden vis.

For skoler med visitation, hvor der er ansat både lærere, pædagoger og andre faggrupper, topper forekomsten af vold med 58 %, hvilket må siges at være et ekstremt højt niveau.

Mobning er et andet område for krænkende adfærd, hvor Børn og Unge oplever en høj forekomst, som dog ikke er højere end landsgennemsnittet. Ikke desto mindre er oplevet mobning stadig et forhold, som kan spille alvorligt ind på oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø.

Som besvarelsene i undersøgelsen ser ud, siger 57 % af dem, der har oplevet mobning, at mobningen er fra kolleger. Herudover siger:

- › 25 %, at det er en leder, der har mobbet dem
- › 28 %, at det er børn, unge eller forældre
- › 4 %, at det er en underordnet, der har mobbet.

Nogle af dem, som har oplevet mobning, har oplevet det fra flere af disse personkredse.<sup>12</sup>

2 % af medarbejderne fortæller, at mobningen foregår månedligt eller oftere, mens de resterende 6 % siger 'af og til'. Begge tal er i sagens natur uønskværdigt høje, men det er i konteksten positivt, at der for de 6 % ikke er tale om, at mobbeadfærd er noget, som præger deres dagligdag.

Der er ikke meget store forskelle i forekomsten af mobningen mellem medarbejdergrupperne. Kun for tale-hørelærere og for tandplejere/-teknikere er forekomsten noget højere end i Børn og Unge som helhed. I de grupper har henholdsvis 12 og 16 % oplevet mobning inden for de seneste 12 måneder.

Set på tværs af forskellige arbejdspladstyper ser man at:

- › Daginstitutioner er den arbejdspladstype med lavest forekomst af mobning (5 %)
- › Skoler med visitation og særlige institutioner har den højeste forekomst med henholdsvis 13 og 12 %.

---

<sup>12</sup> 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 for forbedret jobtilfredshed 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
- › En høj grad af (udvidet) social kapital – herunder især et kollegialt fællesskab præget af en høj grad af samarbejdsevne om kerneopgaverne og god stemning mellem kollegerne
- › Opmærksomhed på belastninger af helbred og familie, herunder især håndtering og undgåelse af uforholdsmæssigt høje følelsesmæssige krav samt forebyggelse af stress.

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

Analyserne fortæller med baggrund i de statistiske data, hvilke sammenhænge der er mellem de mange dimensioner og jobtilfredshed. Sammenhængene præsenteres her, men det skal også siges, at de ikke er færdig-fortolkede, som de står frem 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. Der 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 lidt over 5.100 personer ansat i Aarhus Børn og Unge, som har besvaret undersøgelsen både i 2009 og i 2011.<sup>13</sup> 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 fund skal anvendes til at forstå hvad det er, 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 HR-strategi.

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

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 hovedemner 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.

---

<sup>13</sup> Når enkeltpersoners svardata fra 2009 og 2011 kobles sammen for at vise udviklingen i svarmønstre, 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.

Tabel 14 Overblik over hvilke dimensioner, der indgår i hvilke hovedemner

Hovedemne	Dimension fra NFA
<b>Udvidet social kapital</b>	Lodret og vandret tillid og troværdighed samt retfærdighed, som alle tre er med i Børn og Unges hidtidigt anvendte begreb <i>social kapital</i> . Hertil kommer socialt fællesskab samt social støtte fra kolleger og ledere.
<b>Udvikling</b>	Udviklingsmuligheder og mening
<b>Rolle</b>	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.
<b>Krav</b>	Kvantitative krav, arbejdstempo og følelsesmæssige krav
<b>Indflydelse</b>	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.
<b>Ledelse</b>	Ledelseskvalitet og belønning, som handler meget om lederens adfærd bl.a. i forhold til at anerkende en god arbejdsindsats.
<b>Belastning af helbred og familie</b>	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.
<b>Selv vurderet helbred</b>	Består kun af dimensionen selv vurderet helbred, da denne ikke umiddelbart hænger sammen med andre dimensioner

Det ene niveau er overordnet, og der benyttes færre emner i analysen – 8 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 basal indsigt i de hovedområder inden for psykisk arbejdsmiljø, som er allermest væsentlige. Det er et godt udgangspunkt for strategisk drøftelse og de mere detaljerede og handlingsorienterede analyser.

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

Der er med andre ord to former for analyser, der gengives undervejs, for mest muligt at styrke forståelsen af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan påvirke jobtilfredshed<sup>14</sup>.

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 samtidigt 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.

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.

---

<sup>14</sup> 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 i analysebilaget.

Nedenstående tabel 15 viser et eksempel på en detaljeret analyse, hvor vi har undersøgt, hvordan ændringer i NFA-dimensionerne påvirker jobtilfredshed. Når vi anvender ordet ændring er det fordi vi ser på, hvordan ændringer i psykisk arbejdsmiljø fra 2009 til 2011 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 jobtilfredshed i samme retning.

Tabel 15 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: Den statistiske analyse kan tilsammen forklare en vis del af ændringerne i jobtilfredshed fra 2009 til 2011 (den såkaldte variation). I analyserne her er det normalt 45-50 %, hvilket er en høj forklaringsgrad. Dette er den absolutte forklaringsgrad, og er ofte omtalt som  $R^2$ . 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, som 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 del 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 15 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. Vi undersøger i denne analyse omtrent 20 dimensioner, der skal deles om at stå for 100 % af den forklarede variation. Hvis alle dimensioner betød lige meget, ville de forklare cirka 5 % hver. I eksemplet kommer der 4 dimensioner med, fordi der er 4, der har en relativ forklaringsgrad på mere end 5 %. Se sidst kapitel 8.2 for at læse lidt mere om 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.<sup>15</sup>

## 6.2 Analyse for alle medarbejdere

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

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 4.536 medarbejdere med gyldige svar – viser tydelige forskellige i, hvor meget direkte betydning forskellige forhold inden for det psykiske arbejdsmiljø har for medarbejdernes jobtilfredshed.

I den nedenstående tabel 16 viser vi resultaterne for alle medarbejdere. Analysen forklarer tilsammen 43 % af ændringerne i tilfredsheden fra 2009-2011. Dette er udtryk for en høj forklaringsgrad.

Tabel 16 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for alle medarbejdere

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad <sup>16</sup>
Udvikling	37 %
Udvidet social kapital	21 %
Belastninger af helbred og familie*	12 %

Vi vil her først og fremmest koncentrere os om de tre hovedemner, der har den største relative forklaringsgrad.

Uden sammenligning er det hovedemnet 'Udvikling' der står tydeligst frem. Emnet *udvikling* består af to dimensioner<sup>17</sup> fra NFA's skema: *Udviklingsmuligheder* og *Mening*. Kort sagt drejer det sig om, at den enkelte oplever sine arbejdsopgaver som meningsfulde og oplever mulighed for at udvikle arbejdsopgaven og sine egne

<sup>15</sup> Enkelte læsere vil måske savne at vi tager stilling 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.

<sup>16</sup> For en forklaring af begrebet kan man med fordel læse eksemplet i kapitel 4.1.

<sup>17</sup> NFA kalder sine enkelte emner for *dimensioner*, et begreb som vi fastholder her. Vi kalder de overordnede begreber for hovedemner.

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 37 % er det dette emne, der alene står for mere end en tredjedel af den forklarede variation. Det viser, at udvikling er et område, hvor forbedringer også vil smitte positivt af på medarbejdernes jobtilfredshed – og hvor en negativ forandring vil smitte tilsvarende negativt af på jobtilfredsheden.

Næst i rækken af de mest betydningsfulde emner er hovedemnet *udvidet social kapital*. Indholdet i begrebet er præsenteret ovenfor, men det kan kort opsummeres med den oplevede grad af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne på jobbet. Resultatet viser, at ændringer i *udvidet social kapital* kan forklare omtrent en fjerdedel af ændringerne i medarbejdernes jobtilfredshed. Dermed placeres social kapital også højt på dagsordenen for jobtilfredshed i Børn og Unge.

Dermed påvirker de to vigtigste emner, udvikling og udvidet social kapital, jobtilfredsheden så meget til sammen, at de står for cirka 58 % 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, som vi også vender tilbage til i næste afsnit.

Dog er der ét yderligere hovedemne, som har en meget stærk påvirkning på medarbejdernes jobtilfredshed. Det drejer sig om emnet *belastninger af helbred og familie*. Emnet dækker 12 % 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 det begynder at påvirke jobtilfredsheden i stor grad. Således er det ikke nødvendigvis alle niveauer af belastning, der er alarmerende – omend det naturligvis afhænger af den enkelte medarbejder, hvornår de 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 faktorer der udtrykker

nogle individuelle tilstande, som kan variere for de enkelte personer, og som kun til dels 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. Fordi der kan være private forhold på spil 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* faktisk kan forklare 87 % af variationen inden for *belastninger af helbred og familie*. *Krav* drejer sig om arbejdsmængde, følelsesmæssige krav og krav om hurtigt tempo. En høj grad af krav følges af høje grader af belastninger inden for helbred og familie. Understøttende analyse viser dog, at det i særdeleshed er høje *følelsesmæssige krav*, der skaber *belastninger 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 disse krav. Det er i den forbindelse vigtigt at sige, at det særligt for følelsesmæssige krav vil være u hensigtsmæssigt at se disse alene som en negativ ting. En høj forekomst af følelsesmæssige krav er både naturlig i 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.

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) udvidet social kapital
- 3) belastning af helbred og familie – oftest i forbindelse med høje arbejdskrav.

#### 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 indirekte 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 blot en lille smule. Det vender vi tilbage til i den detaljerede analyse.

Analysen viser, at *ledelse* som hovedemne ikke har nogen større direkte betydning for medarbejdernes jobtilfredshed. Det er muligvis overraskende, fordi ledelse normalt anskues som noget helt centralt.

Resultatet skal forstås på den måde, at en god ledelse i sig selv ikke er vigtig for jobtilfredshed. Det drejer sig i stedet mere om, hvad det er lederen får skabt rum til og får udvirket på arbejdspladsen. Når en leder kan sikre *udvikling*, et højt niveau af *udvidet social kapital* og et lavt eller tilpas niveau for *belastning af helbred og familie* – så er medarbejderne tilfredse. Men man kan sige, at medarbejderne i bund og grund er ligeglade med, om det er lederen, der er årsag til, at de øvrige forhold er på plads. Det er derfor, god ledelse i sig selv ikke kommer frem som en væsentlig faktor i analysen.

Helt generelt er det dog lederens ansvar, at netop de forhold rent faktisk er tilfredsstillende – og gerne på et højt niveau – på enhver arbejdsplads. Derfor skal den lave placering af emnet *ledelse* ikke læses som en mulighed for at nedprioritere god ledelse; snarere tværtimod. Lederens opgave som den der skaber rum for, at der kan arbejdes og bliver arbejdet med de andre emner, understreges rettere af analysen.

### 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 mere konkret, hvilke særlige 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 i hovedsagen bør være i centrum for det strategiske og 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 17, hvor forklaringskraften for de seks væsentligste dimensioner er vist. Hele den detaljerede statistiske model indeholder 21 dimensioner og forklarer 45 % af ændringerne i medarbejdertilfredsheden siden 2009.

Tabel 17 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for alle medarbejdere

Dimension	Relativ forklaringsgrad
Udviklingsmuligheder	22 %
Mening	14 %
Fællesskab	14 %
Rollekonflikter*	8 %
Følelsesmæssige krav*	7 %
Stress*	5 %

*Udviklingsmuligheder* står frem som den dimension, der i størst grad kan forklare ændringer i jobtilfredshed. Når de oplevede udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder går op, er det meget sandsynligt, at tilfredsheden stiger samtidigt. Det omvendte gør sig samtidig gældende, i det øjeblik udviklingsmulighederne opleves som mindre. Så vil tilfredsheden med jobbet også hurtigt ændre sig til det dårligere. *Udviklingsmuligheder* står alene for 22 % af den samlede variation (eller for 10 % af alle variationer/ændringer i tilfredshed fra 2009 til 2011).

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. 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 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 næstvigtigste dimension. Når det kommer frem, at de to dimensioner, der udgør hovedemnet *udvikling* også samtidig er de to vigtigste enkelt-dimensioner, bestyrkes resultatet fra den første analyse.

Dimensionen *mening* 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.

Dimensionen *socialt fællesskab* ligger på en delt andenplads med *mening* i forhold til at være betydningsfuld for medarbejdernes jobtilfredshed.

Dimensionen indgår i hovedemnet *udvidet social kapital*, som tilsvarende ligger på en anden plads for prioriteret intervention i den generelle model. Den detaljerede analyse viser her, 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.

Det kan her bemærkes, at *socialt fællesskab* får denne store forklaringskraft, mens de øvrige emner, der relaterer sig til social kapital, ikke figurerer på denne top-6. Det viser sig imidlertid i vores analyse, at de øvrige dimensioner, der hører ind under emnet *social kapital* samtidig har en indirekte effekt på tilfredshed, nemlig via en stærk positiv indflydelse på netop dimensionen *fællesskab*. Dette gælder i særdeleshed *social støtte og feedback fra kolleger*, *vandret tillid*, dvs. tillid mellem kolleger. Herudover spiller *mobning* en stor rolle for de medarbejdere, som oplever mobbeadfærd rettet mod sig selv. De oplever et stærkt svækket socialt fællesskab, meget lavere social støtte og feedback fra kolleger og en lavere vandret tillid. Bekæmpelse af mobning bliver derved en forudsætning i sig selv, for at man kan løfte niveauet for socialt fællesskab og jobtilfredshed på arbejdspladserne.

Dette betyder alt i alt for *udvidet social kapital*, at der bør tages udgangspunkt i at sikre det gode kollegiale samarbejde og fællesskab. For at understøtte dette kan man med fordel udbygge de øvrige aspekter af social kapital. Analysen viser også, at betydningen af *socialt fællesskab* stiger markant, når medarbejdere oplever et lavt niveau, hvilket blot understreger hvor væsentligt det er at sikre et højt niveau for denne dimension.

Opgaven med at garantere udviklingen af socialt fællesskab tilfalder som udgangspunkt alle, men det er lederens opgave at ramme indsatsen ind, så der kommer fokus på det kollegiale fællesskab om kerneopgaven og det daglige samarbejde.

Fjerdemest betydningsfuldt – og med næsten kun halvt så stor forklaringskraft som *socialt fællesskab* – kommer *rollekonflikter*, som påvirker jobtilfredsheden negativt. Her viser sammenhængen, at desto flere rollekonflikter, der er på arbejdet, desto mindre jobtilfredshed. Det viser sig, at rollekonflikters negative effekt på tilfredshed tredobles, hvis man er blandt de 25 %, der har flest rollekonflikter.

Rollekonflikter handler dels om modsatrettede forståelser af, hvad der er accepteret at gøre, dels om modsatrettede og unødvendige krav i arbejdet. Således hænger rollekonflikter sammen med *social kapital*, fordi konflikterne drejer sig om modsætninger kolleger imellem, dvs. modsætninger i det sociale fællesskab. Og rollekonflikter hænger også sammen med *mening*, fordi der er modsætninger i, hvad der opfattes som kerneopgaver, og dermed hvad der giver mening for personen. At håndtere rollekonflikter kan derfor også forventes at indvirke positivt på det sociale fællesskab og hjælpe til at forøge meningen med arbejdet.

Det er måske naturligt at reflektere over, hvorfor man ikke dimensionen rolleklarhed, som grundlæggende handler om, at man kender sin opgave og sit ansvar, spiller en større rolle for tilfredsheden, når nu rollekonflikter trækker tilfredsheden ned. Forklaringen er muligvis den, at fuldstændig rolleklarhed er mindre nødvendig for tilfredsheden – så længe det ikke opleves direkte, som om det er svært at afstemme kollegerne imellem. Konflikterne med kollegerne giver utilfredshed. Dette understreger som oven for nævnt den store betydning af det kollegiale samarbejde og fællesskab.

Afslutningsvis på listen i tabel 17 ser vi, at dimensionen *følelsesmæssige krav* står for 7 % af den forklarede variation i jobtilfredshed fra 2009 til 2011. 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, om man oplever arbejdet som følelsesmæssige belastende.

Relativt mange ansatte i Børn og Unge oplever, at de f.eks. skal forholde sig til andre mennesker personlige problemer, og/eller at de bliver følelsesmæssigt berørt af deres arbejde. Det bliver problematisk, hvis disse mere uundgåelige forhold ved jobbet ikke håndteres, så de ikke opleves belastende. Generelt er der 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 først de følelsesmæssige krav kommer op på et højt niveau som det, de oplever, begynder kravene at påvirke jobtilfredsheden meget negativt.

Man kan derfor sige, at det ikke nødvendigvis er et problem, at medarbejderne i Børn og Unge oplever følelsesmæssige krav, fordi disse til en vis grad hører med til jobbet – og er noget af det, som gør jobbet spændende og interessant. Det hører simpelthen til, når man arbejder med mennesker. Det er dog væsentligt, at der er fokus på, at de følelsesmæssige krav generelt ikke må opleves som specielt 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.

Blandt de mest betydningsfulde dimensioner er stress den sidste.

Stress er den dimension fra hovedemnet *belastning af helbred og familie*, der har den største påvirkning af jobtilfredsheden. Mindre forklaringskraft – og ikke med på ovenstående liste – har de to øvrige dimensioner i hovedemnet: udbrændthed og arbejde-familieliv-konflikt. Vi kan derfor specifikt pege på, at forebyggelse af stress er det væsentligste område at beskæftige sig med inden for hovedemnet *belastninger af helbred og familie*.

Opsummerende vedrørende forskellige former for belastning af de ansatte viser analysen, at især forebyggelse af stress og følelsesmæssige krav bør være de væsentligste fokusområder.

Alt i alt spejler den detaljerede analyse fundene fra den generelle analyse. Derfor kan vi samle resultaterne fra de to analyser og formulere de tre principper, som bør være pejlemærker i Børn og Unges arbejde med at skabe en høj jobtilfredshed blandt medarbejderne:

- 1) Udvikling for medarbejderne – med fokus på faglige og personlige udfordringer i det daglige arbejde samt meningsfulde opgaver
- 2) En høj grad af (udvidet) social kapital – herunder især et kollegialt fællesskab præget af en høj grad af samarbejdsevne om kerneopgaverne og god stemning mellem kollegerne
- 3) Opmærksomhed på belastninger af helbred og familie, herunder især håndtering og undgåelse af uforholdsmæssigt høje følelsesmæssige krav samt forebyggelse af stress.

## 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 for bestemte medarbejdergrupper.

Resultaterne gennemgås i denne del i en mindre detaljeringsgrad end tidligere, hvor der 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 i store træk også den for medarbejderne. Der indgår 610 svar i lederanalysen, og resultaterne fremgår af tabel 18.

Hvor *udvikling* for medarbejderne har vist sig at være det vigtigste hovedemne, er det for lederne *udvidet social kapital*, der har størst betydning for jobtilfredshed. Emnet har også en langt større relativ forklaringsgrad på 39 % modsat 21 % hos medarbejderne.

Tabel 18 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for ledere

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad
Udvidet social kapital	39 %
Udvikling	33 %
Belastninger af helbred og familie*	11 %

Det er interessant, at lederens succes med at få skabt en velfungerende arbejdsplads med gode relationer er det, som betyder mest for, om de oplever høj jobtilfredshed. En positiv ændring i den oplevede *udvidede sociale kapital* smitter straks af på lederens tilfredshed, lige som en negativ udvikling også påvirker negativt. Hvis den

enkelte leder har svært ved at opfylde dette helt centrale mål og f.eks. ikke oplever et godt samarbejde med medarbejdere og lederkolleger, eller hvis der er manglende tillid til og fra medarbejderne eller mellem medarbejderne, så er det meget sandsynligt, at lederen ikke oplever så høj jobtilfredshed som ellers.

Det er også interessant, at *udvidet social kapital* skubber *udvikling* ned fra den topplads, som det har i analysen for alle medarbejdere. Lederne er den gruppe, der oplever den højeste grad af udvikling og mening i jobbet, og kan måske anses for at have størst mulighed for at fastholde udvikling og mening i kraft af deres funktion. Måske derfor fremstår emnet udvikling mindre vigtigt for lederne. Emnet udvikling har stadig en meget stor betydning for tilfredsheden, men egen læring, faglig udvikling og meningsfulde opgaver står altså tilbage for, om lederen lykkes med at skabe en arbejdsplads, som har en høj grad af social kapital.

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 11 %, hvilket modsvarer resultatet hos medarbejderne, hvor emnet stod for 12 % af den forklarede variation.

### 7.1.2 Analyse af dimensioner

Resultaterne af den mere detaljerede analyse for ledere fremgår af tabel 19. Den afslører, at det er dimensionen *socialt fællesskab*, som en del af hovedemnet *udvidet social kapital*, der betyder klart mest for ledernes tilfredshed med jobbet. Den relative forklaringsgrad er endda 26 % sammenlignet med 14 % for medarbejderne som samlet gruppe.

Tabel 19 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for ledere

Dimension	Relativ forklaringsgrad
Fællesskab	26 %
Mening	17 %
Udviklingsmuligheder	9 %
Rollekonflikter*	7 %
Ledelseskvalitet	6 %
Følelsesmæssige krav*	6 %

*Socialt fællesskab* drejer sig om at opleve en god stemning mellem sig selv og kollegerne, om at være en del af et fællesskab på arbejdspladsen og om at have et godt samarbejde med kollegerne. Når dette fylder meget for lederen, kan det dels handle om, at samarbejdet med lederkolleger er af væsentlig betydning for lederen, dels kan det have betydning for lederens egen glæde ved jobbet, at hun/han evner at få

skabt en god stemning på arbejdspladsen.<sup>18</sup> Hvis ikke dette lykkes, er det ikke blot et ledelsesmæssigt problem, men hver gang det sociale fællesskab bliver dårligere på arbejdspladsen, bliver det også sværere for lederen at udføre sit arbejde. Hvis lederen ikke er en del af fællesskabet, vil medarbejderne i mindre grad lytte. Samtidig er det naturligt en større fornøjelse at være leder for en gruppe af mennesker, som har det godt sammen – fagligt og socialt. *Socialt fællesskab* er således på flere måder en forudsætning for at have et fornuftigt ledelsesrum.

Det betyder ikke, at lederen for alt i verden skal være integreret meget tæt med medarbejderne, men blot at en forbedring af enten stemningen, samarbejdsforholdene eller fællesskabet på arbejdspladsen alt andet lige vil øge lederens tilfredshed med sit arbejde. Det understrejer dog, at lederen har mere behov, end man måske tidligere har været opmærksom på, for at have en god relation til sine lederkolleger.

Det næstvigtigste emne for ledernes tilfredshed er *mening i arbejdet* svarende til medarbejdernes resultat. Det er med andre ord ikke mindre vigtigt for ledere, 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. På trods af dette er det stadig et af de mest væsentlige emner for ledere at være fokuseret på.

*Rollekonflikter* er den næste dimension i rækken af de mest betydningsfulde dimensioner. Denne placering stemmer med, hvor vigtig den er for medarbejderne.

Til gengæld er *ledelseskvalitet* med på ledernes liste; en placering, som ikke matches hos medarbejderne. Det er interessant, at ledelseskvalitet har så stor selvstændig betydning. Ledelseskvalitet handler om nærmeste leders kvalitet samlet set – målt med fire spørgsmål. Det tyder således på, at en leder for ledere spiller en direkte rolle i at sikre jobtilfredsheden hos de personer, som han/hun er leder for. Det betyder at alle ledere, der leder andre ledere, har en rolle at spille for at sikre, at lederne på arbejdspladsniveauet trives i deres job.

Forklaringen på den større direkte betydning af dimensionen *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. For ledere er en god leder altså en vigtig del af at sikre deres tilfredshed med jobbet.

---

<sup>18</sup> 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.

*Følelsesmæssige krav* er også blandt de mest betydningsfulde dimensioner for ledere. Placeringen svarer nogenlunde til den, som dimensionen har hos medarbejderne. Det er altså denne dimension blandt arbejdets *krav* som står tydeligst frem også for lederne.

Det kan tilføjes, at *arbejde-familie-konflikt* er den første dimension, som kommer efter disse seks mest vigtige dimensioner. Det er unikt for lederne, at arbejde-familie-konflikt har så stor betydning for tilfredshed, og det peger på, at der har været reelle problemer med arbejde-familie-konflikt – og at dette har smittet af på deres jobtilfredshed. For lederne bør det således også være et opmærksomhedspunkt for den enkelte – og dennes leder – at forholdet mellem arbejde og familie ikke bliver ubalanceret.

*Stress* følger umiddelbart efter arbejde-familie-konflikt i betydning, hvor særligt et stressniveau i den høje ende er problematisk for jobtilfredsheden. Denne relativt høje placering af arbejde-familie-konflikt og stress udgør samtidig forklaringen på, at emnet *helbred og familie* har så stor betydning i den overordnede analyse, uden at nogle af dimensionerne befinder sig blandt de vigtigste i denne detaljerede del af analysen.

### Opsummering

For lederne er den udvidede sociale kapital det område, der betyder mest. Emnet har byttet plads med udvikling, når man sammenligner med medarbejderne. Det viser sig senere, at det særligt er det *sociale fællesskab*, der er væsentligt inden for den *udvidede sociale kapital*, hvilket er væsentligt at huske på, når man skal arbejde med det psykiske arbejdsmiljø for ledere; ikke mindst samarbejdet og sammenholdet med lederkollegerne er formentlig et vigtigt fokusområde.

For lederne viser ledelseskvalitet sig at have en helt selvstændig betydning, hvor dette ikke er tilfældet for medarbejderne. Det er forklaret i teksten ovenfor, hvad der kan være forklaringen på dette. Resultater peger på, at relationen til nærmeste leder for lederlaget i Børn og Unge er vigtig at udvikle – og ikke mindst at ledelse af ledere også er et emne, der potentielt bør være i fokus.

## 7.2 Lærere

### 7.2.1 Analyse af hovedemner

Analysen for lærere baserer sig på 1.132 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 2009 og til 2011. Resultaterne af analysen med hovedemnerne fremgår af tabel 20.

Tabel 20 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for lærere

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad
Udvikling	46 %
Udvidet social kapital	17 %
Rolle	12 %

Som blandt alle medarbejdere tilsammen er det *udvikling*, bestående af dimensionerne *udviklingsmuligheder* og *mening*, der står frem som det mest afgørende for tilfredsheden. Emnet står også alene for 46 % af den forklarede variation i tilfredshed – dvs. at *udvikling* forklarer stort set lige så meget som de andre emner tilsammen. Det er således afgørende vigtigt for lærernes arbejde – og kræver nok endnu mere fokus for lærerne end for nogen af de andre medarbejdergrupper.

Næstmest vigtigt er *udvidet social kapital*. Emnet står for 17 % af den forklarede variation, hvilket også er en høj forklaringskraft. For lærerne har den sociale sammenhængskraft på skolen dermed også en vis betydning – men dog på et noget lavere niveau end for gruppen af medarbejdere samlet set. Emnet har den laveste forklaringskraft hos lærere, hvis man ser på tværs af de analyser, der er gennemført for specifikke grupper af medarbejdere. Dette kan skyldes, at lærernes job per definition er mere selvledet og lidt mindre kollegialt orienteret end f.eks. pædagogerne og pædagogmedhjælperne, pga. den individuelt bårne undervisningsform. I dag er lærernes daglige arbejde organiseret på en måde, hvor den sociale interaktion med kollegerne om kerneopgaven er mindre væsentlig, end den er for de andre medarbejdergrupper. Det er dog stadig det næstvigtigste hovedemne for lærerne, og det skal ikke nedtones, blot fordi den relative betydning er mindre.

Indtil videre svarer resultatet for lærerne dermed til resultaterne i modellen for alle medarbejdere sammen – *udvikling* og *udvidet social kapital* er de to væsentligste hovedemner, der påvirker medarbejdernes jobtilfredshed.

Hovedemnet *rolle*, som er sammensat af dimensionerne *rolleklarhed* og *rollekonflikter*, står for 12 % af den forklarede variation og har altså for lærere en lidt større betydning end *helbred og familie*. Dette er det omvendte af analysen for alle medarbejdere.

Noget tyder på, at lærernes rolle er under udvikling i takt med en ny bekendtgørelse, og at skolerne har et forøget fokus på teamsamarbejde. I denne transformation af lærernes rolle er der formentlig opgaver og ansvar, som ikke bliver drøftet tilstrækkeligt og afklaret med skoleledelsen eller i/mellem lærerteams. Mere om dette i analysen af dimensionerne.

### 7.2.2 Analyse af dimensioner

Når man foretager den mere detaljerede analyse for lærerne reflekteres resultaterne fra den mere overordnede analyse meget fint. Som de to mest forklarende dimensioner ses *udviklingsmuligheder* og *mening*, hvilket passer godt med, at de to dimensioner indgår i *udvikling*, som var det vigtigste hovedemne. De står for henholdsvis

26 og 19 % af den forklarede variation i tilfredshed – hvilket tilsammen er 45 %, eller lidt mindre end de forklarer i den overordnede analyse. *Udviklingsmuligheder* er altså i sig selv den dimension, som er mest væsentlig for lærere. Det svarer meget fint til, at lærere ofte ser sig selv som del af et fag, hvor faglighed og faglig læring spiller en stor rolle.

Tabel 21 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for lærere

Dimension	Relativ forklaringsgrad
Udviklingsmuligheder	26 %
Mening	19 %
Følelsesmæssige krav*	9 %
Rolleklarhed	7 %
Rollekonflikter*	7 %

*Følelsesmæssige krav* er placeret højere i betydning hos lærere end den samlede gruppe af medarbejdere – og har også sin største betydning hos lærerne, når man sammenligner på tværs af de specifikke analyser. Der er formentlig nogle karakteristika ved lærernes job, som gør, at de har tendens til at opleve større udsving i følelsesmæssige krav end andre faggrupper, og disse ændringer påvirker tilfredsheden med arbejdet. 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 skal overveje en særlig indsats for at håndtere eller bearbejde disse krav blandt lærere, så de ikke opleves nær så belastende.

Herefter kommer *rolleklarhed* og *rollekonflikter*, som begge forklarer omtrent lige meget af variationen i tilfredshed. Det er meget almindeligt i de øvrige analyser, at *rollekonflikter* har relativt stor betydning for tilfredsheden, men det er særligt for lærerne, at *rolleklarhed* også figurerer så højt på betydningslisten. Sammenlignet med andre faggrupper er der altså større behov for at sætte fokus på hovedemnet *rolle* og ikke blot på at undgå eller løse rollekonflikter.

Hvor *rollekonflikter* handler om, at man ikke altid føler, at man udfører sin rolle på en måde, som man gerne ville eller synes er mest hensigtsmæssig, så drejer *rolleklarhed* sig om, hvorvidt der er klare mål for arbejdet, om personens ansvarsområder er tydeligt fastlagte, og om man ved, hvad der forventes af en selv. Som nævnt ovenfor, så er det åbenlyst, at det stærke fokus på teamsamarbejde – og en måske utilstrækkelig ledelsesmæssig opbakning – kan føre til en vis uklarhed om, hvad der egentlig forventes af den enkelte lærer. Når rolleklarhed i analysen viser sig at være vigtig, er det også et udtryk for, at nogle lærere har et udmærket indtryk af, hvad der er deres opgaver, og hvilke forventninger der er til dem, mens andre har en noget mindre klar opfattelse – og i begge tilfælde smitter det af på jobtilfredsheden.

Det er værd at bemærke for lærernes vedkommende, at den dimension, der har med social kapital at gøre, og som forklarer mest, er *socialt fællesskab*, der står for 4 %

af den forklarede variation. Lige efter kommer *vandret tillid*, som hos lærerne opnår den højeste betydning blandt nogen af de specifikke medarbejdergrupper. Det er interessant, at *socialt fællesskab* har så relativt lille betydning hos lærerne, når det betyder en del mere for alle de andre grupper, vi har analyseret. Igen ligger det lige for at finde forklaringen i lærernes mere individualiserede arbejdsmiljø, hvor kollegial samarbejdsevne og en god stemning blandt kollegerne naturligt fylder mindre. Man kan dog godt forestille sig, at betydningen af denne dimension vil være stigende for jobtilfredsheden i de kommende år, fordi lærernes arbejde udvikler sig i retning af at være mere orienteret mod en samlet fælles indsats.

Mindst lige så interessant er det, at *vandret tillid* har en større betydning hos lærerne end hos de andre medarbejdergrupper. En tese om dette kunne være, at netop den mere individuelt orienterede arbejdsform mindsker behovet for sammenhold og samarbejde om kerneopgaven (som ligger i fællesskabsdimensionen) og øger behovet for at stole på hinanden (*vandret tillid*).

### Opsummering

For lærerne fylder hovedemnet udvikling klart mest, mens de sociale aspekter af arbejdet også er vigtigt, men dog nedtonet lidt i betydning i forhold til de andre medarbejdergrupper.

Mest interessant for lærerne er det, at rolleklarhed figurerer som en vigtig dimension – og det er unikt for denne medarbejdergruppe. Der er dermed behov for at sikre, at de lærere, der oplever en lavere grad af rolleklarhed, hjælpes op på et højere niveau, samtidig med at man kunne have gavn af at reducere det generelle niveau for rollekonflikter.

## 7.3 Pædagogiske institutioner

### 7.4 Pædagoger

#### 7.4.1 Analyse af hovedemner

Resultaterne af den overordnede analyse for pædagoger minder overordnet set en del om resultaterne i den samlede analyse for alle medarbejdere. Analysen baserer sig på 1.752 pædagoger. De vigtigste resultater er gengivet i tabel 22.

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 (35 %).

Tabel 22 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for pædagoger

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad
Udvikling	35 %
Udvidet social kapital	22 %
Belastninger af helbred og familie*	14 %
Indflydelse	13 %

Hvis vi flytter opmærksomheden et hak længere ned i tabel 22, fremgår det, at *udvidet social kapital* også er yderst væsentligt for pædagoger. Hovedemnet repræsenterer 22 % af den forklarede variation.

Tredjemest væsentlig for tilfredshed er *belastninger af helbred og familie*, som betyder, at den betydningsmæssige rækkefølge indtil videre er den samme for pædagogerne som i modellen for alle medarbejdere. *Belastninger af helbred og familie* betyder en smule mere for pædagoger – med 14 % relativ forklaringskraft i forhold til jobtilfredshed sammenlignet med 12 % for alle medarbejdere.

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.

Det er også værd at bemærke, at betydningen af indflydelse er relativt høj for pædagoger, hvor hovedemnet *indflydelse* står for 13 % af den forklarede variation. Dette er væsentligt mere end for nogen andre medarbejdergrupper, faktisk mere end dobbelt så meget som for nogen af de andre grupper. Samtidig hører det 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. 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.

#### 7.4.2 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 altid skal have et højt niveau af, 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 7.4.1 herover). *Mening* er på en delt andenplads i forhold til betydning, hvor stress også ligger som en væsentlig dimension, der påvirker tilfredsheden hos pædagogerne.

Tabel 23 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for pædagoger

Dimension	Relativ forklaringsgrad
Udviklingsmuligheder	24 %
Mening	12 %
Stress*	12 %
Indflydelse	11 %
Fællesskab	6 %
Rollekonflikter*	5 %
Forudsigelighed	5 %
Belønning	5 %

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.

Dimensionen *indflydelse* har også en stor vægt i at forklare tilfredshed – som det også fremgik for hovedemnet *indflydelse* ovenfor. Der er formentlig tale om et særligt forhold ved pædagogernes arbejdsliv, som gør dimensionen *indflydelse* vigtig. Pædagogernes arbejdstilrettelæggelse har historisk været præget relativt meget af kollegial konsensus og drøftelse i pædagogteamet på den enkelte stue. Med andre ord har en almindelig pædagog ofte haft en del at sige i forhold til sin egen dagligdag på arbejdet. Dette gør måske selve det at have indflydelse til en væsentlig del af en pædagogs selvforståelse – og 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. Når man omvendt mister fornemmelsen af indflydelse, rammer det sandsynligvis en pædagog hårdere, end det ville for en anden medarbejder.

Dog skal det siges, at indflydelse i særdeleshed er vigtigt for jobtilfredsheden, når man har relativt lidt indflydelse. Det er 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 sådan ubalance hurtigt rettes op.

Dette bør selvfølgelig være et opmærksomhedspunkt, når det kommer til ledelse i pædagogiske daginstitutioner. Dette fokus er fornuftigt på mange måder, netop fordi den store tradition for indflydelse blandt pædagoger også øger risikoen for, at nogle ikke får deres forventninger om indflydelse indfriet.

Herefter kommer fire dimensioner, som har omtrent lige stor betydning for tilfredshed. 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.

Rollekonflikter spiller også en vis rolle for pædagogerne – hvilket kan hænge sammen med modstridende krav, eller at de af forskellige grunde bliver nødt til at udfylde deres rolle på måder, som de ikke mener er hensigtsmæssige ved at lave opgaver, som f.eks. er overflødige, eller som de gerne ville have haft mulighed for at udføre på en anden måde. Rollekonflikter kan opstå eksempelvis for man oplever underbemanding som følge af sygdom på institutionen, eller fordi man måske er uenige om, hvordan man gør ting i dagligdagen. Det kan også være, at man føler, at man fra 'oven' er pålagt at udføre nogle bestemte opgaver, som man ikke mener harmonerer med det, som er det fagligt mest hensigtsmæssige.

*Forudsigelighed*, handler om i hvilken grad man er velinformeret om vigtige beslutninger, ændringer mv., og at man generelt har et informationsniveau, som tillader medarbejderen at klare sit arbejde godt. Det gælder primært informationer fra ledelsen, som har som opgave at sikre medarbejderne mod uvished og usikkerhed. Dimensionen er blandt de vigtigste for pædagogerne. Det betyder, at pædagoger måske har en tendens til at opleve eventuel forsinket eller mangelfuld information om forandringer som relativt problematisk og som noget, der påvirker deres jobtilfredshed. Det kan ikke umiddelbart afgøres her, om den relativt store betydning, som forudsigelighed har for pædagoger sammenlignet med andre medarbejdergrupper, kan tilskrives en konkret oplevelse f.eks. i forbindelse med forårets omlægning af dagtilbuddene, eller om det 'blot' er et opmærksomhedspunkt for de pædagogiske ledere.

Sidst på denne liste over de mest betydningsfulde emner for pædagogerne er *belønning*, som drejer sig om at blive anerkendt for sin (gode) arbejdsindsats, blive behandlet retfærdigt, og blive respekteret, når man kommer med indspil til ledelsen. *Belønning* er vigtigst for pædagogerne, når man sammenligner på tværs af medarbejdergrupper. Det er altså noget, som smitter af på pædagogernes jobtilfredshed, hvis deres leder ikke formår i tilstrækkelig grad at anerkende en god indsats eller respektere den ansatte. Det er væsentligt at få fastlagt, hvori en positiv opfattelse af elementer i *belønning* består, så man kan sikre, at de pædagogiske ledere kan være opmærksomme på medarbejdernes behov på dette område.

### Opsummering

For pædagoger viser hovedemnet indflydelse sig at spille ind på jobtilfredshed, mere end det gør for nogen anden medarbejdergruppe. Det er særligt vigtigt, at pædagoger undgår at føle, at de har en lav grad af indflydelse – med et lavt niveau for indflydelse påvirkes jobtilfredsheden ganske hurtigt i negativ retning.

Det er også interessant at bemærke, at dimensionerne forudsigelighed og belønning for pædagogernes vedkommende figurerer på listen over de mest betydningsfulde dimensioner. Det er særligt vigtigt på pædagogiske institutioner at diskutere disse emner og få sikret et tilstrækkeligt højt oplevet niveau for begge dimensioner.

## 7.5 Pædagogmedhjælpere

### 7.5.1 Analyse af hovedemner

Den statistiske model for pædagogmedhjælpere baserer sig på svar fra 375 pædagogmedhjælpere, der har svaret i både 2009 og 2011. Det er dermed den analyse, der er baseret på data fra det færreste antal individer. Resultaterne er gengivet i tabel 24.

Resultaterne for pædagogmedhjælperne er blandt andet interessante, fordi *udvidet social kapital* er det emne, som er vigtigst for dem – endda med en stor margin. Sådan er det ikke for de to andre større medarbejdergrupper, lærere og pædagoger, for hvem udvikling er noget mere betydningsfuldt. *Udvidet social kapital* alene står for hele 41 % af forklaringskraften i analysen.

Tabel 24 De væsentligste hovedemner af betydning for jobtilfredshed for pædagogmedhjælpere

Hovedemne	Relativ forklaringsgrad
Udvidet social kapital	41 %
Krav*	19 %
Udvikling	16 %

*Udvidet social kapital* er altså næsten dobbelt så vigtigt for pædagogmedhjælperes tilfredshed med jobbet, som det er for pædagogerne. Det gør, at det i høj grad kan betale sig at fokusere særligt på *social kapital*, når pædagogmedhjælpere skal arbejde med psykisk arbejdsmiljø.

Næstmest betydningsfuldt er emnet *krav*, som har en relativ forklaringskraft på 19 %. Pædagogmedhjælperne er den eneste medarbejdergruppe, hvor *krav* har så relativt høj betydning. Hovedemnet *krav* består af dimensionerne *følelsesmæssige krav*, *tempo* og *kvantitative krav*. Når krav får så relativt meget mere vægt i forhold til tilfredshed hos pædagogmedhjælpere end hos de andre medarbejdergrupper, kan det måske skyldes, at pædagogmedhjælpere har lidt sværere ved at håndtere høje krav, fordi de har færre faglige redskaber at tage i brug. Høje krav vil altså føre mere direkte til en lavere jobtilfredshed end for de andre medarbejdergrupper, og pædagogiske ledere skal derfor være opmærksomme på, at pædagogmedhjælpere ofte vil reagere mere negativt på høje krav end pædagoger.

*Udvikling* for pædagogmedhjælpere figurerer med en lavere vægt hos pædagogmedhjælpere end hos lærere og pædagoger. Emnet står dog stadig for 16 % af den forklarede variation, så det er stadig meget væsentligt. Det er interessant, at *udvikling* får denne lavere betydning – og at meget af denne betydning for jobtilfredshed ser ud til at kunne tilskrives *udvidet social kapital* i stedet. Det fortæller os, at faglig udvikling og nye læringsmuligheder også er vigtigt for pædagogmedhjælperne – men at de personligt fokuserer mere på om samarbejdet om kerneopgaven er vellykket, når de vurderer, om de er tilfredse med deres job. Og det gør de i højere grad end andre medarbejdergrupper i Børn og Unge.

## 7.5.2 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 25 De væsentligste dimensioner af betydning for jobtilfredshed for pædagogmedhjælpere

Dimension	Relativ forklaringsgrad
Socialt fællesskab	38 %
Udbrændthed*	12 %
Retfærdighed	10 %
Følelsesmæssige krav*	6 %
Social støtte fra overordnede	6 %
Rollekonflikter*	5 %

Øverst på listen over betydningsfulde dimensioner står *socialt fællesskab*, som handler om, hvorvidt der er et godt samarbejde mellem kollegerne, en god stemning mellem kollegerne og om, hvorvidt den enkelte føler sig som en del af et fællesskab på arbejdspladsen. *Socialt fællesskab* står for 38 % af den samlede forklarede variation. Det er ca. tre gange mere end det næstmest betydningsfulde emne. Det viser, at det er essentielt 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. Hver gang samarbejdet og det sociale fællesskab bliver bedre, vil jobtilfredsheden med arbejdet også stige. Og hver gang man føler sig mindre integreret i arbejdspladsens sociale fællesskab og arbejdsdeling, vil jobtilfredsheden lide.

Som det næste, der forklarer ændringer i jobtilfredsheden hos pædagogmedhjælperne fra 2009 til 2011, kommer udbrændthed. 12 % af den forklarede variation kan henføres til ændringer – stigninger eller fald – i udbrændthed. Med andre ord betyder det en del for, hvor glad man er for sit job, hvis man oftere er udkørt eller fysisk udmattet. Denne dimension har fyldt en del for pædagogmedhjælperne de seneste to år, og det står klart, at de pædagogmedhjælpere, som oplever et højt niveau af udbrændthed, ser dette som jobrelateret, og at det smitter negativt af på deres tilfredshed med jobbet.

*Retfærdighed og respekt* er den dimension, der betyder tredjemest for pædagogmedhjælperne. Der er ikke andre medarbejdergrupper, for hvem dimensionen betyder lige så meget. *Retfærdighed og respekt* 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.

Vi så ovenfor i analysen af hovedemner for pædagogmedhjælperne (afsnit 7.5.1), hvordan hovedemnet *krav* er det, som forklarer næstmest i den generelle analyse. Her viser det sig, at *følelsesmæssige krav* er den type krav, som betyder mest for pædagogmedhjælperne – med kvantitative krav og tempo længere nede ad betydningskalaen. Det er formentlig karakteristisk for jobbet, at man bliver involveret i børnenes skæbner på forskellige måder – men hvis dette følelsesmæssige engagement bliver for stort for den enkelte, påvirker det straks arbejdsglæden. Når man bevæger sig ind i det felt, hvor man er blandt de 25 %, som oplever flest følelsesmæssige krav, så stiger betydningen til det dobbelte af, hvad den normalt er.

*Social støtte fra overordnede* er også betydningsfuldt for pædagogmedhjælperne – og også her er de den eneste medarbejdergruppe, hvor dette har så stor betydning. Det hænger måske sammen med den lidt lavere grad af formel faglighed, som præger gruppen. Når man ikke har helt så meget faglig selvstændighed og robusthed, vil man nogle gange være mindre selvledende, og deraf mere afhængig af opbakning fra lederen. Ikke mindst får man måske mere behov for feedback om, hvordan man klarer sit arbejde. Det er dermed vigtigt, at ledere på daginstitutionsområdet evner at skelne mellem de forskellige behov, som pædagoger og pædagogmedhjælperne ser ud til at have på dette område.

Afslutningsvis har *rollekonflikter* også en større betydning for tilfredsheden blandt pædagogmedhjælperne. Dette skyldes ikke, at man generelt har et højere niveau af rollekonflikter som pædagogmedhjælper – faktisk har man et lavere niveau end i alle andre grupper – men stigninger eller fald i niveauet for rollekonflikter er noget, som pædagogmedhjælperne er mere sensitive over for end andre. Analysen viser, at det at opleve et særligt højt niveau af rollekonflikter for den enkelte pædagogmedhjælper smitter mere af på jobtilfredshed, end det gør for en gennemsnitlig lærer eller pædagog.

### Opsummering

For pædagogmedhjælperne afviger analysen mest blandt medarbejdergrupperne fra den fælles analyse for alle medarbejderne. *Socialt fællesskab* (herunder samarbejdsevne) og *udvidet social kapital* er helt centrale for pædagogmedhjælperne i forhold til jobtilfredshed, mens udvikling relativt set stadig er vigtigt – men dog noget mindre vigtigt end ellers.

Det er særligt vigtigt for pædagogmedhjælperne med fokus på retfærdighed samt støtte og feedback fra lederen på institutionen sammenlignet med det, som er vigtigt for andre medarbejdergrupper.

## 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.<sup>19</sup> 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 afvejet 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

---

<sup>19</sup> 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 emnemæssigt overlap med de øvrige. Nedenstående tabel 26 skitserer, hvilke spørgsmål der er udeladt fra hvilke dimensioner.

Tabel 26 Oversigt over justeringer til dimensioner

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

Tabel 27 Oversigt over hvilke dimensioner der indgår i hvilke hovedemner

Hovedemne	Dimension fra NFA
<b>Udvidet social kapital</b>	Lodret og vandret tillid og troværdighed samt retfærdighed, som alle tre er med i Børn og Unges hidtidigt anvendte begreb <i>social kapital</i> . Hertil kommer socialt fællesskab, samt social støtte fra kolleger og leder.
<b>Udvikling</b>	Udviklingsmuligheder og mening
<b>Rolle</b>	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.
<b>Krav</b>	Kvantitative krav, arbejdstempo og følelsesmæssige krav
<b>Indflydelse</b>	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.
<b>Ledelse</b>	Ledelseskvalitet og belønning, som handler meget om lederens adfærd bl.a. i forhold til at anerkende en god arbejdsindsats.
<b>Belastning af helbred og familie</b>	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.
<b>Selvvrurderet helbred</b>	Består kun af dimensionen selvvrurderet helbred, da denne ikke umiddelbart hænger sammen med andre dimensioner.

## 8.2 Analysen

Selve analyserne er for det meste gennemført som lineære fixed-effect regressio-  
ner. 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 end 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 fleste 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 2009 til 2011. Løst sat op på formel kan det skrives sådan:

$$(\text{Score}_{2011} \text{ minus } \text{Score}_{2009}) = \text{Ændring 2009 til 2011}$$

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 – ét for ændringer i hver af de 8 hovedemner

- 4 variable for krænkende adfærd – som hver viser, om der er sket ændringer siden 2011
- En variabel (stillingstype), der kontrollerer for, om der skulle være strukturelt betingede ændringer på tværs af stillingskategorier.

Dette sæt af 13 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 2009.

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 2009.

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 2009 end for dem, der var omkring gennemsnittet. Samtidig er sammenhængene generelt aftagende, hvis man var på et højt niveau i 2009, 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 variables 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 variables 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:

- Medarbejdere – uden ledere
- Ledere
- Lærere
- Pædagoger
- Pædagogmedhjælpere

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

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

<b>Krav</b>	
	<b>Kvantitative krav</b>
	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?
	<b>Arbejdstempo</b>
	Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt? Er arbejdstempoet højt gennem hele arbejdsdagen? Er det vigtigt at holde et højt arbejdstempo?
	<b>Følelsesmæssige krav</b>
	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?
<b>Arbejdets organisering og indhold</b>	
	<b>Indflydelse i arbejdet</b>
	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?
	<b>Udviklingsmuligheder</b>
	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?

<b>Mening i arbejdet</b>	
	Er dine arbejdsopgaver meningsfulde? Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats? Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?
<b>Involvering i arbejdspladsen</b>	
	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?
<b>Samarbejde og ledelse</b>	
<b>Forudsigelighed</b>	
	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?
<b>Belønning</b>	
	Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen? Bliver du respekteret af ledelsen på din arbejdsplads? Bliver du behandlet retfærdigt på din arbejdsplads?
<b>Rolle-klarhed</b>	
	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?
<b>Rolle-konflikter</b>	
	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?
<b>Ledelseskvalitet</b>	
	I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads... <ul style="list-style-type: none"> <li>› sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?</li> <li>› prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?</li> <li>› er god til at planlægge arbejdet?</li> <li>› er god til at løse konflikter?</li> </ul>
<b>Social støtte og feedback fra overordnede</b>	
	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?

<b>Social støtte og feedback fra kolleger</b>	
	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?
<b>Socialt fællesskab i arbejdet</b>	
	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?
<b>Forholdet mellem person og arbejde</b>	
<b>Tilfredshed med arbejdet</b>	
	Angående dit arbejde i almindelighed. Hvor tilfreds er du med... <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; dine fremtidsudsigter i arbejdet?</li> <li>&gt; arbejdsmiljøet?</li> <li>&gt; måden, dine evner bruges på?</li> <li>&gt; dit job som helhed, alt taget i betragtning?</li> </ul>
<b>Arbejde-familie konflikt</b>	
	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 <u>energi</u> , at det går ud over privatlivet? Føler du, at dit arbejde tager så meget af din <u>tid</u> , at det går ud over privatlivet? Siger din familie eller venner til dig, at du arbejder for meget?
<b>Social kapital</b>	
<b>”Lodret” tillid og troværdighed</b>	
	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?
<b>”Vandret” tillid og troværdighed</b>	
	Holder de ansatte informationer skjult for hinanden? Holder de ansatte informationer skjult for ledelsen? Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?
<b>Retfærdighed og respekt</b>	
	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?
<b>Helbred og velbefindende</b>	
<b>Selvvurderet helbred</b>	
	Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?
<b>Udbrændthed</b>	
	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?

	<b>Stress</b>	
		Hvor tit har du haft problemer med at slappe af? Hvor tit har du været irriteret? Hvor tit har du været anspændt? Hvor tit har du været stresset?
	<b>Søvnbesvær</b>	
		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?
<b>Børn og Unge – egne emner</b>		
	<b>Ytringsfriheds / Mulighed for at udtalte sig</b>	
		Er du tryk 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 tryk ved at udtale dig kritisk om forhold på arbejdspladsen i offentligheden?
	<b>Trivsel</b>	
		Trives du med dit arbejde?
	<b>Attraktiv arbejdsplads</b>	
		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 2011 under overskriften 'Nu' og ændringen siden 2009 under overskriften ' $\Delta$ ', som er et matematisk symbol 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 2009 er udtryk for en positiv udvikling på disse dimensioner.

	Børn og Unge, 2011		Ledere		Lærere		Pædagoger		Pædagogmedhjælpere	
Antal svar	8187		848		1768		2641		830	
	Nu	Δ	Nu	Δ	Nu	Δ	Nu	Δ	Nu	Δ
Kvantitative krav*	44	- 3	54	6	46	2	47	3	33	1
Arbejdstempo*	61	0	66	2	61	0	62	0	59	-1
Følelsesmæssige krav*	50	- 2	53	2	59	1	52	2	44	0
Indflydelse	59	0	68	3	58	0	61	1	54	-1
Udviklingsmuligheder	72	- 1	81	1	72	-1	73	0	72	0
Mening i arbejdet	79	1	83	2	78	1	79	1	79	1
Involvering i arbejdspladsen	67	1	74	2	66	2	65	1	72	1
Forudsigelighed	60	2	69	4	56	1	59	1	63	1
Belønning i arbejdet	69	0	76	3	65	1	70	1	72	0
Rolleklarhed	72	1	76	2	70	1	71	1	72	2
Rollekonflikter*	43	- 2	47	4	47	1	43	2	38	1
Ledelseskvalitet	64	1	72	2	58	1	65	0	67	-1
Social støtte fra overordnede	64	1	70	3	55	1	66	0	67	-1
Social støtte fra kolleger	65	2	64	2	63	2	66	1	70	1
Socialt fællesskab	81	0	84	1	80	2	81	0	83	0
Tilfredshed med arbejdet	68	0	76	2	66	1	66	1	70	0
Arbejde-familie konflikt*	36	- 2	45	5	44	3	34	3	25	-1
”Lodret” tillid og troværdighed	73	0	81	0	68	1	73	0	76	-1
”Vandret” tillid og troværdighed	75	0	78	1	71	0	77	0	77	-1
Retfærdighed	64	1	74	2	58	1	65	1	67	-1
Selvurderet helbred	64	2	69	2	64	1	62	1	62	-1
Udbrændthed*	36	- 2	30	4	38	2	38	2	39	-1
Stress*	28	- 2	24	4	30	3	29	2	26	2
Søvnbesvær*	25	- 1	24	3	25	2	24	3	24	-1
Mulighed for at udtale sig	63	2	69	3	59	1	64	1	63	-1
Trivsel	73	1	78	3	71	2	71	1	77	0
Attraktiv arbejdsplads	67	2	76	2	63	4	66	1	71	0

	Dagplejer		Teknisk service		Køkken-/Kantine		Rengøring- sassistenter		Administrative me- darb.	
Antal svar	319		154		146		186		266	
	Nu	Δ	Nu	Δ	Nu	Δ	Nu	Δ	Nu	Δ
Kvantitative krav*	24	2	43	0	33	6	36	4	45	9
Arbejdstempo*	45	2	52	2	67	2	62	1	60	4
Følelsesmæssige krav*	53	-1	34	-1	32	1	31	0	33	4
Indflydelse	64	1	57	-2	62	1	52	-2	51	1
Udviklingsmuligheder	71	2	66	-1	64	-2	52	0	66	0
Mening i arbejdet	85	2	76	-1	80	2	72	-1	76	1
Involvering i arbejdspladsen	68	2	64	-5	67	1	59	-3	67	2
Forudsigelighed	64	3	56	0	59	0	63	3	59	7
Belønning i arbejdet	70	1	70	-1	74	0	72	0	72	2
Rolleklarhed	83	3	70	-2	81	2	79	-3	74	6
Rollekonflikter*	38	2	43	0	35	0	40	-1	36	4
Ledelseskvalitet	62	0	63	-2	64	-2	64	-2	66	3
Social støtte fra overordnede	67	0	69	-1	67	-3	67	-3	66	1
Social støtte fra kolleger	66	2	63	2	61	-1	58	1	60	2
Socialt fællesskab	82	0	78	-3	79	0	77	-3	82	3
Tilfredshed med arbejdet	73	2	69	-4	67	-3	61	-7	71	2
Arbejde-familie konflikt*	35	1	28	0	23	2	29	0	25	5
”Lodret” tillid og troværdighed	72	-1	70	-2	74	-1	72	-3	76	3
”Vandret” tillid og troværdighed	73	-1	72	0	76	1	70	-3	75	1
Retfærdighed	63	-1	64	-1	66	-1	64	-4	66	3
Selvurderet helbred	63	2	59	1	59	0	57	0	63	2
Udbrændthed*	31	2	34	-1	34	3	39	0	33	1
Stress*	22	2	26	0	28	0	30	-2	26	3
Søvnbesvær*	24	0	26	-2	29	1	30	-4	27	1
Mulighed for at udtale sig	61	1	64	-2	62	-1	66	0	62	4
Trivsel	77	-1	75	-2	76	3	71	-2	76	2
Attraktiv arbejdsplads	65	2	69	-2	71	5	63	0	69	2

	Akademiske medarbejdere		Tale-hørelærere		Sundhedsplejersker		Klinikassistentter		Tandplejere/-teknikere	
Antal svar	210		27		89		110		31	
	Nu	Δ	Nu	Δ	Nu	Δ	Nu	Δ	Nu	Δ
Kvantitative krav*	50	3	51	8	46	7	41	1	40	3
Arbejdstempo*	61	2	61	2	53	5	62	-2	63	-3
Følelsesmæssige krav*	41	1	49	5	63	1	41	-1	40	-7
Indflydelse	58	0	51	4	54	0	57	-2	56	0
Udviklingsmuligheder	71	-3	73	1	77	-3	71	1	77	8
Mening i arbejdet	74	-2	78	1	85	1	81	2	84	2
Involvering i arbejdspladsen	60	-5	65	0	74	3	69	-1	72	0
Forudsigelighed	57	2	58	7	56	2	62	3	67	3
Belønning i arbejdet	65	-1	64	-4	69	2	67	-1	72	2
Rolleklarhed	64	1	64	0	71	1	76	-1	79	2
Rollekonflikter*	45	0	44	4	40	1	37	-3	33	2
Ledelseskvalitet	59	-2	68	0	64	6	63	4	73	7
Social støtte fra overordnede	58	-5	61	3	56	2	64	5	74	5
Social støtte fra kolleger	61	-2	56	-4	64	3	65	1	69	-2
Socialt fællesskab	78	-2	76	-1	84	3	82	-3	83	-1
Tilfredshed med arbejdet	63	-8	66	-2	69	0	74	0	73	-1
Arbejde-familie konflikt*	40	4	44	-2	28	9	17	1	22	-3
”Lodret” tillid og troværdighed	69	-2	68	-7	74	2	70	1	78	5
”Vandret” tillid og troværdighed	72	-2	71	-7	81	0	71	-6	73	-3
Retfærdighed	59	-2	60	-3	63	4	59	0	67	4
Selvurderet helbred	66	1	69	6	70	2	66	0	76	2
Udbrændthed*	34	1	29	3	27	4	28	-1	27	-1
Stress*	28	0	26	-1	22	6	24	-1	24	-3
Søvnbesvær*	26	-2	24	6	19	7	27	1	19	-2
Mulighed for at udtale sig	60	0	57	-4	59	5	58	-2	71	8
Trivsel	69	-5	73	3	76	0	77	1	81	1
Attraktiv arbejdsplads	62	-7	61	-2	68	-3	70	-2	72	0

	Læger / Tandlæger / Psykologer		Elevet, praktikanter, studentermød hjælp	
Antal svar	89		136	
	Nu	Δ	Nu	Δ
Kvantitative krav*	53	4	28	4
Arbejdstempo*	66	1	52	-3
Følelsesmæssige krav*	58	0	40	-3
Indflydelse	55	-4	54	0
Udviklingsmuligheder	72	-1	78	1
Mening i arbejdet	79	0	77	0
Involvering i arbejdspladsen	60	-3	73	-1
Forudsigelighed	58	-3	67	1
Belønning i arbejdet	66	-2	75	2
Rolleklarhed	68	-1	72	1
Rollekonflikter*	44	-1	37	0
Ledelseskvalitet	63	1	73	2
Social støtte fra overordnede	60	0	69	3
Social støtte fra kolleger	59	-2	72	2
Socialt fællesskab	79	-3	82	0
Tilfredshed med arbejdet	66	-3	72	1
Arbejde-familie konflikt*	43	-3	27	-3
”Lodret” tillid og troværdighed	70	-1	81	2
”Vandret” tillid og troværdighed	76	-2	81	-1
Retfærdighed	58	-3	72	1
Selvurderet helbred	65	1	67	2
Udbrændthed*	38	-4	39	-2
Stress*	31	1	25	1
Søvnbesvær*	31	-3	20	-1
Mulighed for at udtale sig	60	0	63	1
Trivsel	68	-2	76	0
Attraktiv arbejdsplads	56	-5	73	1