

AFRAPPORTERING

ARBEJDSMILJØ- AFDÆKNING

Læsø Kommune

September 2026



KOMPONENT™

Indledning

15-09-2026

Borgmesteren i Læsø Kommune besluttede i februar 2026 at iværksætte en ekstern afdækning af det psykiske arbejdsmiljø i kommunen.

Undersøgelsen blev dels iværksat på baggrund af en tidligere undersøgelse, som Læsø Kommune selv har udført, som viste flere udfordringer i arbejdsmiljøet, dels på baggrund af flere henvendelser til borgmesteren om konflikter og mistroivsel, som ikke var blevet håndteret.

Komponents undersøgelse har haft til formål at undersøge, hvor udfordringerne forekommer, og hvad der skaber dem, og på baggrund heraf komme med anbefalinger til, hvordan Læsø Kommune kan håndtere og styrke deres arbejdsmiljø fremadrettet.

Komponent har udført en kvantitativ undersøgelse i form af en spørgeskemaundersøgelse blandt alle kommunens ansatte og har på baggrund heraf udvalgt fem organisatoriske enheder, hvor der er vurderet et særligt behov for at forstå problemerne bedre. Der er her udført 74 individuelle interviews med medarbejdere og ledere fordelt på disse organisatoriske enheder. På baggrund heraf har Komponent sammenfattet overordnede mønstre, som medarbejdere i de udvalgt enheder efterfølgende har haft mulighed for at validere og udfordre i valideringsworkshops.

Det er på baggrund af dette materiale, at Komponent kommer med anbefalinger.



KOMPONENT™

Indholdsfortegnelse

DEL 1	
Indledning	1
Metode og fremgangsmåde	2
Opbygning og læsevejledning	3
Rapportens hovedkonklusioner	5
Komponents anbefalinger	12
DEL 2	
Fund fra afdækning og anbefalinger på enhedsniveau	17
DEL 3	
Bilag	43

Metode og fremgangsmåde

Ved opstarten af undersøgelsen blev der nedsat en styregruppe bestående af borgmester, forvaltningsledelse og tillidsvalgte. Styregruppen blev nedsat med formålet om at sikre gennemsigtighed og troværdighed til processen internt i kommunen, samt for at træffe nødvendige beslutninger og understøtte processen.

Den kvantitative del af afdækningen, bestående af en spørgeskemaundersøgelse, blev udført for at få et overordnet overblik over arbejdsmiljøet på kommunens arbejdspladser. 71%, svarende til 206 ansatte ud af 292, gennemførte besvarelsen af undersøgelsen.

På baggrund heraf har vi set nærmere på hvilke særlige tematikker, der trådte frem som alvorlige/bekymrende, samt på hvor i organisationen det gjorde sig gældende.

Disse overordnede mønstre dannede grobund for, at styregruppen, sammen med os og på vores anbefaling, kunne tage beslutning om, hvor der skulle gennemføres kvalitative interviews. Som led i samarbejdet blev det undervejs besluttet at udvide antallet af interviews fra 20 til 74. De medarbejdere, der er udvalgt til interviews, er udvalgt for at sikre bred repræsentativitet. Komponent har foretaget udvælgelsen med blik for roller, anciennitet og køn. Ligeledes er det sikret, at tillidsvalgte og ledere på de udvalgte arbejdspladser har deltaget i interviews.

1. Opstart og intro

- Opstartsmøde i styregruppen
- Informationsmøde for hele organisationen
- Indledende møde med MED-organisationen.

2. Afdækning

- Spørgeskemaundersøgelse, som afdækker det psykiske arbejdsmiljø på tværs af kommunens arbejdspladser
- Individuelle interviews med ledelsesrepræsentanter og selekterede medarbejdere.

3. Validering og inddragelse

- Valideringsworkshop med de organisatoriske enheder, der har bidraget til undersøgelsen, hvor der også var plads til fokus på mulige handlinger og tiltag.

4. Afrapportering

- Rapport med undersøgelsens fund, konklusioner og anbefalinger
- Præsentation af rapport for borgmester
- Præsentation af rapport for kommunalbestyrelse, styregruppe og medarbejdere.



Afrapporteringens opbygning

15-09-2026

Afrapporteringen indeholder to særskilte, men indbyrdes forbundne spor:

- **Fundamentale og tværgående udfordringer**
Her beskrives fundamentale udfordringer i kommunens struktur og den måde, den overordnede ledelse af kommunen er tilrettelagt og udøvet på, og den kultur, der opstår på baggrund eller i forlængelse heraf.
- **Lokale udfordringer**
Her beskrives væsentlige udfordringer og problematikker, som knytter sig specifikt til udvalgte organisatoriske enheder, der har været udvalgt til interviews.

Det er vigtigt at understrege, at selvom rapporten er opdelt i to niveauer, er de indbyrdes afhængige. Læsø Kommunes udfordringer med arbejdsmiljøet kan ikke løses alene ved at adressere det ene niveau; der skal sættes ind flere steder på samme tid.

DEL 1

Fundamentale og tværgående udfordringer

- Rapportens hovedkonklusioner
- Fælles mønstre på tværs af kommunen
- Anbefalinger til tværgående handlinger

Side 5-16 (brune sider)

DEL 2

Lokale udfordringer

- Overordnede mønstre
- Samlet pointe
- Anbefalinger

Side 17-42 (grønne sider)



KOMPLEMENT™

DEL 3

Bilag

Læsevejledning

Medarbejdernes anonymitet er et bærende princip, og da flere enheder er meget små, har det krævet sammenlægninger af afdelinger/enheder/teams, da det ellers har været umuligt at holde enkeltpersoner anonyme. Det betyder, at der enkelte steder vil være brugt mere generelle formuleringer om noget, som er specifikt, ligesom der også er enkelte elementer, som er udeladt af afrapporteringen.

I rapporten omtales flere niveauer af ledelse. Det er i den forbindelse værd at nævne, at det er svært at være præcis, når vi taler om ledelse, da det i nogle tilfælde er utydeligt, hvem der er hvem; beslutningskompetencer skifter, og i nogle tilfælde er samme person leder på flere områder og på flere organisatoriske niveauer.

Herunder følger en generel forståelse af de forskellige ledelsesniveauer i rapporten:

- Nærmeste leder (daglige leder. I nogle tilfælde kan nærmeste leder også være en del af øverste ledelse)
- Øvrige ledelse (dem, som af forskellige årsager har beslutningskraft ind i hverdagen, og som løbende kan skifte over en vagt)
- Øverste ledelse (direktionen bestående af kommunaldirektøren og forvaltningschefer).



KOMPONENT™

15-09-2026



DEL 1

Overblik over rapportens hovedkonklusioner



Kampen om definitionsretten; en overordnet pointe

Helt generelt har vi oplevet en kommune med splittelse. En splittelse, der opstår i kampen om definitionsretten og sandheden i forskellige situationer. For eksempel om hvorvidt man kan stole på en given leder, hvem der har ansvaret for en given udfordring, eller hvad årsagen er til bestemte problemer.

Det er en selvstændig pointe, at selvom noget i et gennemsnit i spørgeskemaets fund kan se neutralt eller fint ud, så går bølgerne højt i samtalerne om det, og der kan findes sammenlignelige spændinger i de åbne besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen. Dette ses f.eks. under temaet psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed er oplevelsen af, at man trygt kan sige sin mening, stille spørgsmål, indrømme fejl, bede om hjælp uden frygt for sociale repressalier eller andre negative konsekvenser. I resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen træder der ikke noget bemærkelsesværdigt frem i tallene om temaet, men i interviews fylder fraværet af psykologisk tryghed som et tema, ligesom det også gør det i de åbne besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen.

En anden pointe som følge heraf findes i eksemplerne om specifikke ledere. Her kan arbejdspladser være splittede, og uanset hvad sandheden er, så er det et problem, at arbejdspladsen mangler sammenhængskraft, og at ledelsen ikke formår at overkomme dette og skabe samling.



Temaer på tværs af kommunens arbejdspladser

Medarbejdere og ledere beskriver høj faglighed, ansvarsfølelse og loyalitet overfor kerneopgaven. Samtidig er rammerne flere steder så pressede, at kvalitet og faglighed lider under det.

De alvorligste beskrivelser af problemer og udfordringer træder særligt frem i koblingen mellem medarbejdere, daglig ledelse og øverste ledelse. Her går svækket tillid, uklare ansvarsforhold, beslutninger truffet for langt fra den faglige praksis, utilstrækkelig kommunikation og tidligere relationelle brud igen. MED-arbejdet opleves desuden forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads.

På tværs af kommunens arbejdspladser er der samtidig styrker at bygge videre på: Fagligt engagement, stort ejerskab og en stærk dedikation til Læsø. I de følgende sider udfoldes derfor både situationens alvor og de styrker, som det videre arbejde med arbejdsmiljøet i kommunen kan tage afsæt i.

Temaer på tværs af kommunens arbejdspladser

1. Kerneopgave, rammer og kvalitet
2. Ø-samfundets styrker og sårbarheder
3. Ledelse og tillid
4. Ledelse og kvalitet
5. Ledelse og beslutninger/processer
6. Ledelse og kommunikation
7. Tidligere sager og relationelle brud



1

Kerneopgave, rammer og kvalitet

Langt de fleste er rigtig glade for deres job og beretter om høj faglighed, høj ansvarsfølelse og loyalitet overfor både borgere, børn, beboere, drift og Læsø. Både ledere og medarbejdere bliver ved og holder ud, også når rammerne er belastede af forskellige årsager.

Pres (som fremkommer af forskellige årsager i forskellige situationer) bliver dog til tider så stort, at kvalitet og faglighed lider. Dette påvirker både trivslen hos medarbejderne og potentielt i sidste ende borgeren.

2

Ø-samfundets styrker og sårbarheder

Kærligheden og dedikation til lokalsamfundet er stærk, og det at bo på øen ses som en forpligtelse på fællesskabet, også professionelt. Det betyder noget, når nogen vil øen nok til at flytte dertil. Samtidig har øen den størrelse, den har; der er de mennesker og det antal arbejdspladser, der er. Det betyder noget for løsningsmulighederne, når vagtplaner presses, men det betyder også noget for medarbejderes mulighed for jobskifte ved fx mistrivsel. Ligeledes skaber det meget små fagområder, som både giver ejerskab og skaber sårbarhed; flere oplever enten at dække mange områder eller stå alene med specialiseret viden.

Alle kender alle, og derfor blandes historik, arbejdsroller og private relationer. Borgersager, organisatoriske ændringer og rygter deles uformelt og giver sladder, og private relationer skaber uformel magt, som kan svække fortrolighed, gennemsigtighed og professionalisme. Manglende fortrolighed opleves som både en frustration og et grundvilkår, men ingen beskriver selv at bidrage til dynamikken.



3

Ledelse og tillid

Flere bruger hårde ord om kvaliteten af den nære ledelse og særligt i vurderinger af den øverste ledelse, hvor der også berettes om adfærd, der opleves krænkende, utryk og præget af mistillid. Ligeledes er det tæt på hver femte (18%), som har været udsat for mobning på arbejdspladsen. Der er både en utryghed i, at det kan komme fra ledelsen, og i at ledelsen ikke håndterer dette, hvis mobningen kommer fra kollegaer.

Tilliden til den øverste ledelse, til beslutninger og processer er flere steder markant svækket. Ubesvarede henvendelser, manglende tilbagemeldinger og udfordringer, der noteres uden at føre til handling, bidrager til en følelse af resignation, svækket følgeskab og mistillid.

4

Ledelse og kvalitet

Lokale ledere beskriver et krydspres og svære præmisser for at lykkes med ledelse. Flere ledere har (for) mange kasketter, (for) brede opgaveporteføljer, (for) store ledelsesspænd og uklare ansvarsområder. Det skaber blandt medarbejderne tvivl om, hvem der følger op, træffer beslutninger og har personaleansvaret. Dette betyder nogle steder, at kolleger uformelt overtager ledelsesopgaver, bl.a. ved sygemeldinger, og har ansvaret for at løse problemer, der måtte opstå omkring opgaveløsning.



5

Ledelse og beslutninger/processer

Både medarbejdere og de nære ledere beskriver, hvordan beslutninger ofte træffes for langt fra den faglige praksis og uden tilstrækkelig inddragelse af faglig viden, hvilket skaber udfordringer med kvalitet, arbejdsgange og fejl. Samtidig beskriver ledere, at medarbejdernes stærke ejerskab kan gøre det vanskeligt at komme tæt på og "få lov til at lede", selvom der samtidig efterspørges mere og bedre nær ledelse.

Medarbejdere beskriver en uigennemsigthed om beslutningsprocesser og oplevelser af favorisering og forfordeling, og der efterspørges ordentlighed, inddragelse, forklaring og konsekvens.

6

Ledelse og kommunikation

Der fremstår et stort underskud af formel kommunikation om alt fra organisatoriske nyheder til forandringer eller beslutninger. Informationen kommer for sent, uklart eller via uformelle kanaler, og flere får vigtig viden gennem medier, rygter, Facebook, i byen eller tilfældige samtaler. Der findes ingen fælles kommunikationskanal, som loyalt bruges af alle, og dette skaber grobund for usikkerhed, spekulationer og dertil en oplevelse af manglende respekt.



7

Tidligere sager og relationelle brud

Tidligere oplevede svigt og andres historier lever videre som indignation og mistillid, også hos medarbejdere, der ikke selv har oplevet dem. På nogle arbejdspladser forsøges det overkommet, men på andre mangler der afslutning. For medarbejdere betyder det, at de ikke oplever ledere, der tager ansvar for begåede fejl, eller som er villige til at sige undskyld. Som konsekvens heraf bliver der ikke trukket læring ud af fejl, og der forebygges derfor heller ikke, at specifikke fejl gentager sig. Det sætter sig som en kollektiv følelse af utryghed og en følelse af uretfærdighed.

Samtidig opleves der en vis utålmodighed fra ledelsen, enkelte steder også delt af medarbejdere, for at komme videre.



AFRAPPORTERING

Komponents anbefalinger på baggrund af tværgående mønstre



KOMPONENT™

Anbefalinger til ledelse

På tværs af kommunen er der et akut problem med både kvaliteten og eksekvering af ledelse samt rammerne for at lykkes med ledelsesopgaven.

Flere ledere har brede opgaveporteføljer, store ledelsesspænd og uklare ansvarsområder.

Samtidig beskriver medarbejdere flere steder manglende opfølgning og utilstrækkelig formel kommunikation.

Komponents anbefalinger

- Igangsæt kompetenceudvikling for ledere med særlig fokus på kommunikation, konflikthåndtering, håndtering af mobning, feedback og generel personaleledelse.
- Gentænk den organisatoriske struktur med et særligt blik for ledelsesspænd og opgaveporteføljer, så det bliver tydeligt, hvem der har hvilket ledelsesansvar, og så der er gode forudsætninger for at bedrive faglig og nærværende ledelse. Ligeledes med et blik for, hvad der bedst understøtter fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet og vikardækning ved sygdom og personalemangel.
- Etabler netværk for ledere for at understøtte fælles læring og udvikling af ledelsespraksis.
- Sikre ledere adgang til støtte og sparring.
- Udarbejd et værdikodeks for ledelse, som både tydeliggør forventet og accepteret adfærd samt sanktioner og løsninger. Dette både for at forebygge krænkende adfærd og for at sikre retfærdige og gennemsigtige arbejdsgange i driften af kommunen.



KOMPONENT™



Anbefalinger til kommunikation

15-09-2026

Den interne kommunikation er flere steder utilstrækkelig: Information kommer for sent, uklart eller gennem uformelle kanaler, og kommunen mangler en fælles kommunikationskanal, som alle er forpligtede til at anvende. Det skaber usikkerhed, spekulationer og oplevelser af manglende respekt.

Komponents anbefalinger

- Udarbejd en samlet strategi for intern kommunikation med tydeligt ansvar for, at forandringer, nyheder og driftsinformation formidles skriftligt til alle.
- Etabler én fælles kommunikationsplatform, som alle medarbejdere har adgang til og anvender (eksempelvis et fælles intranet, hvor hver enhed har særskilte rum), og understøt, at det integreres som en naturlig del af det daglige arbejde.
- Tilbyd kompetenceudvikling til digitale kommunikationsværktøjer for relevante medarbejdere, som ikke har erfaring med at bruge computer.
- Den øverste ledelse bør særligt i den kommende tid udsende et ugentligt nyhedsbrev med opfølgning på processer og tiltag. Drøft nyhedsbrevet fast på personalemøder, så spørgsmål og usikkerheder kan afklares. På sigt kan dette være månedligt.



KOMPLEMENT™



Anbefalinger til langsigtet kulturarbejde og genoprettelse af tillid

Tilliden til den øverste ledelse, beslutninger og processer er flere steder markant svækket, dette gælder i enkelte tilfælde også til den nærmeste leder. Tidligere sager og relationelle brud lever videre, mens manglende afslutning og læring på specifikke sager gør det vanskeligt at komme videre. Samtidig kan rygter, sladder og sammenblanding af private og professionelle relationer svække gennemsigtighed og professionalisme.

Komponents anbefalinger

- Igangsæt en fælles, langsigtet proces for hele kommunen med fokus på at genoprette tillid og etablere fælles forventninger til samarbejdet mellem de organisatoriske niveauer
 - Afklar de grundlæggende værdier og præmisser for Læsø Kommune samt de gensidige forventninger til ledere og medarbejdere
 - Tydeliggør, hvad fællesskabet skal ændre, og hvilket ansvar ledere og medarbejdere hver især har for, at forandringen lykkes
 - Lad en ekstern part facilitere processen og yde løbende støtte og sparring.
- Fastlæg fælles retningslinjer for at forebygge og håndtere rygter og sladder, herunder hvad den enkelte skal gøre, når/hvis det opleves.



Anbefalinger til det generelle arbejdsmiljøarbejde

15-09-2026

MED-arbejdet opleves nogle steder som vigtigt og velfungerende, mens det andre steder beskrives som svagt og præget af personlige alliancer. Samtidig er der uklarhed om roller, mandat, baglandsinddragelse og opfølgning.

Komponents anbefalinger

- Styrk arbejdsmiljøarbejdet gennem kompetenceudvikling og støtte til arbejdsmiljørepræsentanterne.
- Styrk arbejdsmiljøorganisationen med særligt fokus på overholdelse af arbejdsmiljølovgivning, og generel understøttelse af den videre proces, udarbejdelse og gennemførelse af handleplaner samt det langsigtede kulturarbejde.
- Tydeliggør roller, mandat, baglandsinddragelse og ansvar for opfølgning i MED-arbejdet.
- Udarbejd en politik og klar procedure for håndtering af krænkende adfærd, herunder mobning, diskrimination og chikane. Politikken bør omfatte en definition (hvad forstår vi i Læsø Kommune som krænkende adfærd), tydelighed om hvad man skal gøre, hvis man er udsat eller vidne, samt klare retningslinjer for hvilke handlinger, der sættes i gang på baggrund af henvendelser.



KOMPONENT™



DEL 2

Fund fra interviews og valideringsworkshops i udvalgte organisatoriske enheder



Konklusionernes ophav

Rapportens konklusioner og anbefalinger bygger både på data fra spørgeskemaundersøgelse og empiri fra interviews og valideringsworkshops.

I det følgende vil vi helt overordnet præsentere fund fra interviews i de udvalgte organisatoriske enheder samt anbefalinger på baggrund heraf. Forud for dette er der en overordnet konklusion på spørgeskemaundersøgelsen og oversigt over hvilke enheder, der blev udvalgt til interviews.

For en mere detaljeret læsning af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, se bilag.



Overordnet præsentation af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen

På tværs af Læsø Kommune fremstår **samarbejde, kollegial støtte og oplevelsen af meningsfulde arbejdsopgaver som styrker**. Medarbejderne oplever generelt et godt sammenhold, hjælp fra kollegaer og en høj grad af mening i arbejdet, men der er også variationer på tværs af kommunens enheder.

De største udfordringer handler om **indflydelse, tydelighed, ledelse og kommunikation**. Flere medarbejdere oplever begrænset indflydelse på opgaveløsningen, uklare forventninger, manglende struktur og utilstrækkelig bemanding. Derudover peges der på uklare beslutningsprocesser og manglende retning fra ledelsen.

Den **nærmeste leder vurderes generelt mere positivt end den øvrige og øverste ledelse**. Tillid, respekt, anerkendelse og prioritering af trivsel falder, jo længere op i ledelseshierarkiet der spørges. Især den øverste ledelse får lave vurderinger.

Den psykologiske tryghed er blandet. Mange føler sig trygge ved at stille spørgsmål og sige deres mening, men der er også beskrivelser af **manglende anerkendelse, frygt for konsekvenser og oplevet favorisering**.

Medarbejderne føler sig generelt **kompetente og godt rustet til deres opgaver**, men mulighederne for læring og kompetenceudvikling er mere begrænsede. Overordnet er der indikationer på, at tidspres og manglende prioritering gør det vanskeligt at arbejde systematisk med ny viden og kompetenceudvikling.

Arbejdspreset ligger samlet set lidt bedre end de nationale referencetal*, men de åbne svar viser stadig tydelige problemer med **tidspres, bemanding, uventede opgaver og prioritering**. Det stærke kollegiale samarbejde fungerer flere steder som en vigtig støtte i en presset hverdag.

Et særligt alvorligt opmærksomhedspunkt er **krænkende adfærd**. Inden for de seneste 12 måneder angiver cirka **24 % at have oplevet trusler, 18 % mobning og 15 % fysisk vold**. Fysisk vold kommer ifølge besvarelsene fra eksterne relationer, mens mobning og diskrimination i højere grad forbindes med interne relationer. Resultaterne understreger behovet for systematisk opfølgning og forebyggelse.

*Se bilag for forklaring på referencetal



Kvalitativ afdækning

I den følgende del af rapporten præsenteres de centrale mønstre fra interviews i adskilte afsnit for hver af de fem udvalgte organisatoriske enheder. Mønstrene er valideret af medarbejdere og leder for hver enhed.

De organisatoriske enheder er udvalgt på baggrund af besvarelserne om overordnet tilfredshed i jobbet samt en kvalificering fra styregruppen i forhold til hvilke enheder, der skulle afdækkes yderligere. Se oversigten i boksen.

Hvert afsnit er inddelt i tre temaer:

- Overordnede mønstre
- Spændinger og paradokser
- Samlet pointe

Hvert afsnit afsluttes desuden med anbefalinger til konkrete handlinger, som Læsø Kommune og den lokale ledelse bør igangsætte for at afhjælpe udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Den kvalitative afdækning består af interviews med udvalgte medarbejdere og ledere fra nedenstående organisatoriske enheder:

Læsø Børnehus

Læsø Færge, IT, Tilflytning

Læsø Plejehjem*

Poppelhaven*

Teknisk forvaltning, Materialegård, Havne Ejendomsservice

Socialforvaltning, Kultur, Bibliotek, Musikskole, BPA, Hyggeklub

** Læsø Plejehjem og Poppelhaven er samlet i den kvalitative afdækning blandt andet på grund af deres fælles faglige tilhørsforhold i Ældre og Sundhed.*



AFRAPPORTERING

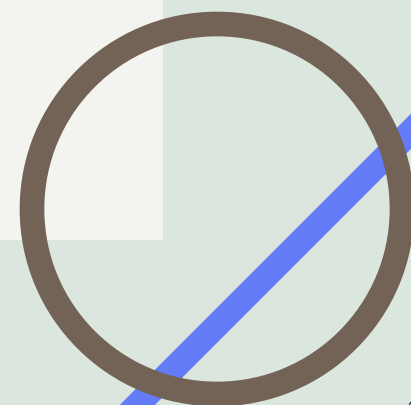
Læsø Børnehus

Tematikker fra spørgeskemaundersøgelsen, som gav anledning til yderligere undersøgelse:

- Psykologisk tryghed
- Kollegialt sammenhold
- Ledelse, støtte og tydelighed



KOMPONENT™



Læsø Børnehus

Overordnede mønstre

Kerneopgaven står stærkt, og samarbejde, tillid og proces er centrale temaer.

På tværs af interviewene står arbejdet med børnene som en tydelig drivkraft. Kerneopgaven opleves som meningsfuld, og flere beskriver både potentiale, dygtige medarbejdere og en grundlæggende vilje til at lykkes.

Kollegialt samarbejde og praktisk hjælpsomhed er centralt for, at hverdagen fungerer, og beskrives som relativt velfungerende inden for mindre grupper, men mindre på tværs af helheden i Børnehuset.

Vuggestuen beskrives som generelt mere velfungerende end børnehaven, og der beskrives en svag 'vi-følelse' for hele Læsø Børnehus.

Der er forskellige oplevelser af virkelighed for de forskellige grupper og roller, men overordnet handler mange problemer om proces, opfølgning og gennemsigtighed relateret til ledelse. På trods af at der er flere, der oplever tillid på et personligt plan, er der manglende tillid til ledelsesmæssig handlekraft. Flere oplever, at ting ikke bliver sagt direkte mellem kollegaer eller håndteret rettidigt ledelsesmæssigt.

Når samarbejde, kommunikation og ledelsesmæssig opfølgning opleves som utydelig, flyttes energien fra kerneopgaven til relationelle og organisatoriske problemer, der får mulighed for at vokse sig store, og blive konfliktfyldte.

Overordnede mønstre

- Meningsfuld kerneopgave
- Kompetencer, engagement og fagligt potentiale
- Praktisk hjælpsomhed, men svag "vi-følelse"
- Forskelle mellem grupper på trivsel, samarbejde og præferencer
- Manglende ledelsesmæssig opfølgning, uklare processer og manglende gennemsigtighed



Læsø Børnehus

Spændinger og paradokser

Flere forhold er sande samtidig; der er behov for mere end bedre dialog

- Der er medarbejdere, som har en oplevelse af generel høj tillid og godt samarbejde; samtidig er der flere, som gengiver en oplevelse af mistillid og manglende tryghed.
- Der er forskelle på, hvad medarbejderne på tværs af Læsø Børnehus anser som kilde til udfordringer. Der peges både på, at enkelte medarbejdere skaber uro, men også at ledelse på forskellige niveauer anses som centrale problemfelter, f.eks. er der en oplevelse af at blive fagligt devalueret foran andre.
- Flere medarbejdere beskriver manglende handling og opfølgning og oplever en hverdag præget af hurtige ændringer, manglende opfølgning og for stort driftspres. Der er samtidig medarbejdere, som giver udtryk for at have tydelige rammer.
- Generelt er der et tydeligt billede af en personalegruppe, som fremstår splittet og i opposition til hinanden, og blandt andet derfor kan der være en tendens til, at data peger i forskellige retninger.

Samlet pointe

Der er ikke kun behov for at "tale bedre sammen". Der er behov for en tydelig proces, hvor roller, ansvar, kommunikationsveje, beslutninger og opfølgning bliver gjort klare og tillidsskabende.

Samtidig er der behov for at styrke sammenhængskraften og arbejde med relationer på tværs af børnehuset og på tværs af ledelse og medarbejdere, samt at styrke ledelsen.



Børnehuset har engagerede og kompetente medarbejdere med en stærk motivation for kerneopgaven. Samarbejdet er dog præget af forskelle mellem grupper, en svag fælles retning samt manglende gennemsigtighed og opfølgning. Der er derfor behov for en tydelig proces, hvor roller, ansvar, kommunikationsveje og opfølgning gøres klar.

Komponents anbefalinger

- Tydeliggør roller, mandat og ansvar i Børnehuset. Herunder sikre klarhed over ledelsesopgaven og fordeling af ansvar mellem leder og souschef.
- Fastlæg en procedure for vikardækning og nødorganisering, så driftsopgaver ikke fortrænger ledelsesopgaver.
- Gennemfør et samarbejdsforløb for hele personalegruppen med ekstern supervisor og fokus på feedback samt håndtering af professionelle uenigheder og konflikter.
- Fastlæg fælles rutiner, der sikrer, at skriftlig information modtages og gives og læses af alle.
- Fastlæg fælles formater for faglig feedback og udvikling.
- Indfør en fast struktur for personalemøder med opfølgning på faglig udvikling, ændrede arbejdsgange og spørgsmål til vagtplanen.



AFRAPPORTERING

Færgen, IT og Tilflytning

Tematikker fra spørgeskemaundersøgelsen, som gav anledning til yderligere undersøgelse:

- Indflydelse og beføjelser
- Ledelse, støtte og tydelighed



KOMPONENT™

Færgen, IT og Tilflytning

Overordnede mønstre

Kerneopgaven, sikker drift og kollegaskab står stærk; information, opfølgning og retfærdighed former tilliden.

På tværs af interviewene står faglig stolthed og en stærk driftsevne tydeligt frem, og den nære opgaveløsning fungerer i mange tilfælde bedre, end de organisatoriske rammer egentlig understøtter. Udliciteringen af færgen fremhæves gennemgående som et centralt og vedvarende belastningstema, herunder både uvished om fremtid, samt brudt tillid på baggrund af tidligere kommunikation herom.

Organisering og struktur er et centralt tema i interviewene. Der er en tydelig efterspørgsel på personaleledelse, og på færgen en tydelig skibsledelse og en chefkaptajn. Det fremgår, at der mangler et tydeligt ledelsesmandat, og at der ikke følges op på udfordringer og spørgsmål, som afleveres til ledelsen, selvom de dog noteres. Der mangler nærværende ledelse.

Der er generelt manglende tillid til ledelsen i enheden (men naturligvis også undtagelser til dette). Når tilliden er presset, handler det om manglende kommunikation, information og inddragelse. Ligesom det også handler om manglende opfølgning. Manglende handling forstærker både uro, rygter og en oplevelse af manglende retfærdighed. Retfærdighed handler her primært om proces, ansvar og anerkendelse.

Overordnede mønstre

- Faglig stolthed og stærk driftsevne
- Udliciteringen af færgen som centralt og vedvarende belastningstema
- Efterspørgsel på tydeligt ledelsesmandat og nærvær
- Manglende information og opfølgning skaber uro og mistillid
- Tilliden til kollegaer er stærkere end tilliden til ledelsen



Færgen, IT og Tilflytning

Spændinger og paradokser

Flere forhold er sande samtidig, og selvom der er en fælles oplevelse af manglende ledelse, er fortællingerne om årsagerne og konsekvenserne forskellige.

- Oplevelsen af ledelsen som presset og overbelastet går igen. Der er samtidig medarbejdere, som beskriver ledelsen som skadelig, og at tilliden er brudt i en grad, hvor den er uoprettelig.
- Nogle har fortsat tillid til ledelsen eller dele af den, på trods af at flertallet ikke har.
- Der er for nogle medarbejdere en oplevet retfærdighed i forhold til den daglige opgavefordeling, men for andre beskrives en favorisering og forskelsbehandling. Dette fremstår som et tema, der bør ses nærmere på.
- Nuanceringerne i oplevelsen af ledelsen fra de interviewede er forskelligartede, og der fremhæves ligeledes forskellige bud på, hvilke løsninger der er behov for. Der peges både på mere arbejdsro, tid og struktur og ledelsesskifte.
- Flere beskriver, at driften er god og solid på trods af, at flere medarbejdere beskriver alvorlig mistrivsel og tab af tillid.

Samlet pointe

Der skal arbejdes med konkrete strukturer og med den bredere oplevelse af ledelseskultur. Herunder:

- Ledelseslegitimitet, både nærvær og tydelighed
- Information og kommunikation om beslutninger samt opfølgning på samtaler
- Tilliden, både til organisationen og til ledelsen, og blandt medarbejdere.



Anbefalinger til Læsø Færgen, IT og Tilflytning

På færgen er der behov for organisatoriske rammer, som understøtter faglig udvikling, koordinering og beslutninger samt tydeliggør mandater og arbejdsgange. Der er samtidig behov for at genoprette tilliden og styrke den faglige inddragelse i beslutningsprocesserne.

Komponents anbefalinger

- Gentænk organiseringen på færgen med mindre ledelsesspænd og tydelige enheder, mandater og arbejdsgange.
- Etabler personalemøder i relevante rum, hvor arbejdsgange kan udvikles og konkrete udfordringer håndteres.
- Afhold faste dialogmøder med ledelsen med fokus på at genoprette tillid, tage ansvar for tidligere fejl og styrke den faglige inddragelse i beslutninger.
- Udarbejd tydelige retningslinjer for, hvilke regelsæt og administrative logikker der gælder for henholdsvis sølov på vand og forvaltningslov på land.
- Fastlæg en fælles kommunikationspraksis, som sikrer, at beslutninger formidles, og kan tilgås online.
- Etabler en organisatorisk forankring af IT og Tilflytning, som giver medarbejderne et tættere arbejdsfællesskab.



KOMPONENT™



AFRAPPORTERING

Læsø plejehjem og Poppelhaven

Tematikker fra spørgeskemaundersøgelsen, som gav anledning til yderligere undersøgelse:

- Rammer og vilkår for opgaveløsning
- Psykologisk tryghed
- Ledelse, støtte og tydelighed



KOMPONENT™

Læsø plejehjem og Poppelhaven

Overordnede mønstre

Engagement i beboere og borgere, den nære omsorg og relationen til kolleger står stærkt.

Den kollegiale tillid beskrives som stærkere end tilliden til ledelsen, og der efterspørges større stabilitet og tydelighed i den daglige ledelse.

Faglighed er et gennemgående tema og omhandler en efterspørgsel efter både faglig sparring, oplæring og anerkendelse samt kompetenceudvikling og brug af medarbejdernes faglighed. Ligeledes efterspørges der flere fagligt uddannede kollegaer.

Kommunikationen beskrives generelt som problematisk, og der efterspørges tydelig kommunikation og kommunikationsveje.

På **Poppelhaven** fremhæves humor og pingpong som afgørende, fordi arbejdet er psykisk hårdt. Voldelige eller stærkt belastende borgerforløb har desuden sat tydelige spor og skabt behov for bearbejdning, herunder debriefing, kompetenceudvikling og faste procedure for, hvordan voldsomme hændelser håndteres, indrapporteres og forebygges.

På **Plejehjemmet** skaber mange vikarer, manglende oplæring og for få faste kollegaer en presset hverdag, og de faste og faglærte bærer en uforholdsmæssig stor belastning. Ledelsen beskrives som ustabil, konfliktfyldt og polariserende (både den nære og den øverste), og der efterspørges orden, systematik, faglighed og stabil ledelse.

Overordnede mønstre

- Beboerne/borgerne, den nære omsorg og relationen til kollegaerne står centralt
- Den kollegiale tillid er stærkere end tilliden til ledelsen

Der efterspørges:

- Stabil og synlig ledelse
- Større fokus på faglighed
- Tydeligere kommunikation



Læsø plejehjem og Poppelhaven

Spændinger og paradokser

Flere forhold er sande samtidig.

- Der er medarbejdere, som ved, hvad de skal, og kan få hjælp; samtidig oplever andre, at der ikke er nogen at gå til, og mangler ledelse og sparring.
- Der er forskellige niveauer af tillid til stedfortrædende leder og sygeplejersker. Der er medarbejdere, som ser dem som en hjælp; andre er usikre på, om hjælpen kommer, eller oplever, at det skaber skævhed.
- Oplevelser af faglig oplæring, tillid og anerkendelse varierer, og der er medarbejdere, som føler sig hørt og fagligt anvendt, andre gør ikke.

På **Poppelhaven** ser nogle fremad med håb, mens andre er mere opgivende efter mange års manglende opfølgning.

På **Plejehjemmet** er oplevelserne af den daglige leder og forvaltningschefen meget forskellige. Flere medarbejdere beskriver retfærdighed i vagterne og fleksibilitet, mens andre oplever forskelsbehandling og manglende anerkendelse. Forskellige grupper har samtidig meget forskellige fortællinger om, hvem der hjælper, og hvem der skader arbejdsmiljøet.

Samlet pointe

Der er behov for stabil og tilstedeværende ledelse, tydelig kommunikation og kommunikationsveje samt bedre brug af medarbejdernes faglighed.

- På Poppelhaven indebærer det konkret ledelsesmæssig tilstedeværelse, klare aftaler og opfølgning på stærkt belastende borgerforløb.
- På Plejehjemmet indebærer det en legitim og stabil ledelsesramme, hvor konflikt til forvaltningsniveau håndteres og bringes til ophør. Samtidig skal der arbejdes med den dybe polarisering på arbejdspladsen.
- For begge arbejdspladser indebærer det tydelige arbejdsgange, der sikrer stabil bemanning, tydelig ansvarsfordeling af opgaver og procedurer for dokumentation og oplæring.



Poppelhaven har behov for synlig og stabil daglig ledelse samt tydeligere kommunikation. Udadreagerende, voldelige eller stærkt belastende borgerforløb har samtidig sat tydelige spor og er tæt forbundet med arbejdsbelastningen. Der er behov for bedre arbejdsgange til håndteringen af dette.

Komponents anbefalinger

- Fastlæg faste tidspunkter, hvor en leder er til stede og tilgængelig for støtte, sparring og konkrete spørgsmål.
- Det skal sikres, at ændringer i faglige arbejdsgange og anden vigtig information formidles både skriftligt og mundtligt.
- Afsæt tid i hver vagt til, at medarbejderne kan orientere sig i både dokumentation og mail eller intranettet.
- Afhold personalemøder med en fast kadence med deltagelse af en leder.
- Tydeliggør og kommuniker arbejdsgangene ved vold fra beboere, herunder indberetning, opfølgning og psykologisk førstehjælp, og etabler struktur til vedvarende læring og forebyggelse af vold.



Anbefalinger til Plejehjemmet

Plejehjemmet står med et krise- og konfliktramt samarbejde mellem den daglige ledelse og forvaltningsledelsen, personalemangel samt polarisering i personalegruppen. Samtidig er der behov for et fælles fagligt grundlag for centrale arbejdsange.

Der har under vores undersøgelse været besøg fra Arbejdstilsynet og Styrelsen for patientsikkerhed, som begge har givet påbud til plejehjemmet. Derfor er det centralt, at dette håndteres som det første. Dog ser vi også, at manglen på faglig arbejdskraft efterlader medarbejderne med alt for mange vanskelige prioriteringer hver dag.

Komponents anbefalinger

- Afklar samarbejdet mellem den daglige ledelse og forvaltningsledelsen, så hvert ledelsesniveau arbejder målrettet med udfordringer og bidrager til stabil og sikker drift.
- Udarbejd både en akut bemandingsstrategi og en langsigtet plan for rekruttering og fastholdelse.
- Igangsæt straks et fælles fagligt udviklingsforløb, der skaber praksis for bl.a. arbejdsange, dokumentation og medicinhåndtering.
- Gennemfør et samarbejdsforløb for hele personalegruppen med henblik på at reducere polarisering, og følg kvartalsvis op med en ekstern supervisor.
- For at opnå øget faglig kvalitet og gøre det lettere at løse udfordringer ved f.eks. sygdom og vikardækning bør medarbejdere i Ældre og Sundhed inddrages i dialoger om organiseringen og tilrettelæggelse af arbejdet.



AFRAPPORTERING

Socialforvaltning, Kultur, Bibliotek, Musikskole, BPA og Hyggeekrog

Tematikker fra spørgeskemaundersøgelsen, som gav anledning til yderligere undersøgelse:

- Rammer og vilkår for opgaveløsningen
- Tryghed ift. at stille spørgsmål
- Ledelse, støtte og tydelighed
- Læring og kompetenceudvikling



Socialforvaltning, Kultur, Bibliotek, Musikskole, BPA og Hyggeklub Overordnede mønstre

Kerneopgaven og kollegaskabet står stærkt; ledelsesrelationen, inddragelse og de organisatoriske rammer udfordrer tilliden.

På tværs af enhederne opleves kerneopgaven som meningsfuld og vigtigt, og medarbejderne beskriver sig selv som fagligt stærke, ansvarlige og loyale overfor borgerne. Det lokale kollegaskab er samtidig en bærende styrke.

Samtidig beskrives der afstand mellem medarbejdernes praksis og organisationens beslutninger. Flere medarbejder beskriver, hvordan deres perspektiver ikke altid tages alvorligt, og flere steder beskrives understøttelse fra ledelsen, beslutningsveje samt reel inddragelse som utilstrækkelige.

På tværs af interviewene går behovet for inddragelse og retfærdige processer igen, men har forskellig karakter. I **Hyggeklubben** handler det om ligebehandling og rimelig belastning, særligt pba. sygemeldinger, ekstravagter og opgaver på plejehjemmet. I **Socialforvaltningen** handler det om proces, anerkendelse og ordentlig behandling. Tilliden til ledelsen er her meget lav og beskrives som uoprettelig.

Overordnede mønstre

- Meningsfuld kerneopgave og høj faglighed
- Stærke lokale kollegafællesskaber
- Svag tillid til ledelsen og de organisatoriske rammer, fra nogle perspektiver er tilliden så brudt, at den beskrives uoprettelig
- Efterspørgsel på reel inddragelse og tydeligere organisatoriske rammer



Socialforvaltning, Kultur, Bibliotek, Musikskole, BPA og Hyggeklub Spændinger og paradokser

Stærke lokale fællesskaber bærer opgaven, mens svag organisatorisk tillid udfordrer den langsigtede bæredygtighed.

- Flere beskriver, at kerneopgaven fungerer og opleves meningsfuld, samtidig med at den ledelsesmæssige og organisatoriske understøttelse opleves utilstrækkelig.
- Det generelle billede af tillid er stærkest mellem kolleger, men svagere i relationen til ledelsen og de formelle arbejdsgange.
- Medarbejderne efterspørger inddragelse, mens eksisterende processer for opfølgning, beslutninger og koordinering af flere opleves som utilstrækkelige eller uden synlig virkning.
- Medarbejdernes engagement og faglige vilje er en fælles styrke, men kan ikke alene kompensere for uklare rammer, belastning og manglende ledelsesmæssig understøttelse.
- Der er både beskrivelser af høj tillid, samtidig med utryghed overfor både den nære og den øverste ledelse, samt beskrivelser af favorisering og pseudoinddragelse.

Samlet pointe

Der er generelle og store ledelsesmæssige udfordringer og behov for at arbejde med den psykologiske tryghed i alle ledelsesroller.

Det er behov for interne strukturer, gennemsigtige processer, tydelige ansvar og synlig handling.



Socialforvaltningen er præget af meget lav tillid til ledelsen, svage formelle samarbejdsveje og utilstrækkelig ledelsesmæssig støtte. Der beskrives desuden manglende opfølgning efter belastende hændelser.

Komponents anbefalinger

- Igangsæt et forløb, understøttet af ekstern bistand, der skal genoprette samarbejdet mellem medarbejderne og forvaltningschefen.
- Gennemfør sideløbende et tillidsopbyggende forløb med fokus på psykologisk tryghed.
- Afklar medarbejdernes mandat og beslutningskompetence, herunder hvornår en beslutning kræver ledelsens godkendelse.
- Tydeliggør hvilken ledelsesmæssig støtte, sparring og udvikling medarbejderne kan forvente.
- Udarbejd klare procedure for håndtering og opfølgning efter grænseoverskridende eller voldsomme oplevelser med borgere, samt indarbejd løbende opfølgning og bearbejdning af belastninger.



Anbefalinger til Hyggebogen

Hyggebogen er præget af manglende struktur og faglig opfølgning, uafklarede roller og spændinger mellem ledelseslag. Samtidig er der behov for større tryghed internt og en tydelig afklaring af samarbejdet med Plejehjemmet.

Komponents anbefalinger

- I ledelsen af Hyggebogen anbefales det, at der arbejdes med kommunikation, struktur og understøttelse af psykologisk tryghed.
- Indfør en fast struktur og dagsorden for personalemøder, som sikrer faglig sparring og håndtering af daglige udfordringer.
- Etabler dialog mellem Hyggebogen og Plejehjemmet for at afklare faglig kvalitet, arbejdsgange og samarbejdet om komplekse borgerforløb.



KOMPONENT™



AFRAPPORTERING

Teknisk forvaltning, Materialelegård, Havne, Ejendomsservice

Tematikker fra spørgeskemaundersøgelsen, som gav anledning til yderligere undersøgelse:

- Indflydelse og beføjelser
- Samarbejde og kollegial støtte
- Ledelse, støtte og tydelighed



Teknisk forvaltning, Materialelegård, Havne, Ejendomsservice

Overordnede mønstre

En stor andel medarbejdere er glade for arbejdet, men oplevelserne varierer på tværs af områder og ledelsesrelationer.

En stor andel medarbejdere i Teknisk forvaltning mv. er glade for arbejdet og stolte af opgaveløsningen. Det lokale samarbejde og den kollegiale hjælp fungerer ofte godt, mens frihed og selvbestemmelse er en vigtig styrke for mange. Samtidig har nogle medarbejdere brug for tydeligere rammer og mere information.

Den formelle ledelse beskrives flere steder positivt, men ikke entydigt. Driftsnære medarbejdere efterlyser desuden mere synlighed og forståelse fra den øverste ledelse.

Der er stor forskel på oplevelserne i Forvaltningen, Havnen, Materialegården og Ejendomsservice. Tilliden er stærk lokalt, men brudt eller sårbar i nogle ledelsesrelationer. På tværs af interviewene handler retfærdighed både om opgavefordeling og om inddragelse i beslutninger.

Overordnede mønstre

- Glæde og stolthed ved opgaveløsningen
- Lokalt samarbejde og kollegial hjælp
- Frihed og selvbestemmelse
- Behov for tydeligere rammer og information
- Forskellige oplevelser på tværs af områder
- Stærk lokal tillid, men svækket i nogle ledelsesrelationer



Teknisk forvaltning, Materialegård, Havne, Ejendomsservice

Spændinger og paradokser

Det samlede billede rummer mange forskellige perspektiver.

- Nogle ser Teknisk forvaltning mv. som en meget god arbejdsplads; andre beskriver alvorlige problemer.
- Nogle har høj tillid til egen forvaltningschef; mens andre oplever dele af forvaltningsledelsen som pludseligt indblandende eller fraværende, når der er behov for afklaring eller opfølgning.
- Forvaltningschefen (som for nogen er den nærmeste leder) beskrives som en god og oprigtig chef, andre er i tvivl om den faglige/ledelsesmæssige styrke. Tvivlen forekommer primært, hvor forvaltningschefen har distribueret den daglige ledelsesopgave videre, og selv er mindre tilstede.
- Nogle trives med høj frihed; andre efterspørger tydeligere rammer.
- Nogle oplever retfærdig fordeling; andre oplever skæv belastning og usaglige beslutninger.
- Nogle mener, problemerne bliver blæst op; andre mener, problemerne stikker dybt og kræver "hard reset".

Samlet pointe

Der er velfungerende lokale miljøer, som bør bevares og anerkendes. Samtidig er der konkrete ledelses- og samarbejdsproblemer, særligt i dele af driften, som kræver tydelig handling, bedre kommunikation og mere inddragelse.



Teknisk forvaltning mv. kan ikke beskrives med én samlet fortælling.

KOMPONENT™

Anbefalinger til Teknisk forvaltning mv.

15-09-2026

Mange er glade for arbejdet, og det lokale samarbejde fungerer ofte godt. Oplevelserne varierer dog på tværs af områderne, og der efterspørges tydeligere rammer.

Komponents anbefalinger

- Gennemgå organiseringen og ledelsesopgaverne, så det bliver tydeligt, hvem der har mandat og ansvar for hvad på de enkelte arbejdspladser.
- Gennemgå arbejdsgangene for fordeling af arbejdsopgaver, så roller og ansvar bliver tydelige.
- Fastlæg tydelige rammer for ledelsen af medarbejdere med særlige behov, samt understøttelse af hvad det indebærer for resten af arbejdspladsen.



KOMPONENT™



DEL 3

Bilag

Bilagene indeholder en uddybning af den kvantitative data fra spørgeskemaundersøgelsen.



Kvantitativ afdækning

Som led i den samlede afdækning af arbejdsmiljøet i Læsø Kommune er der udsendt en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse til alle ansatte i kommunen, hvor **71%, svarende til 206 ansatte ud af 292, gennemførte undersøgelsen**. Spørgeskemaet belyser de ansattes overordnede tilfredshed med deres job og berører derudover 8 temaområder:

- Rammer og vilkår for opgaveløsning
- Psykologisk tryghed
- Samarbejde og kollegial støtte
- Ledelse, støtte og tydelighed
- Læring og kompetenceudvikling
- Mening og anerkendelse
- Arbejdstempo og arbejdspress
- Oplevelse/udsættelse af former for krænkende adfærd

Nationale referencetal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)* anvendes i rapporten som sammenligningsgrundlag for at se, hvor Læsø Kommune placerer sig i forhold til et generelt billede af arbejdsmiljøet i Danmark på tværs af brancher. Sammenligningen med de nationale referencetal viser Læsø Kommunes relative placering, men er ikke direkte sammenlignelige og afgør ikke i sig selv, om et resultat er tilfredsstillende.

Data fra den kvantitative afdækning præsenteres generelt som et gennemsnit på en skala, der går fra 0-100. Tabel 1 viser, hvordan værdierne på skalaen skal tolkes. De nationale referencetal og tallene fra Læsø Kommune er omregnet til nærmeste hele tal

Tabel 1: Tolkning af værdier

Værdi	Betydning
100	Alle har svaret 'I meget høj grad' eller 'Altid' på spørgsmålet
75	Alle har svaret 'I høj grad' eller 'Ofte' på spørgsmålet
50	Alle har svaret 'Delvist' eller 'Sommetider' på spørgsmålet
25	Alle har svaret 'I lav grad' eller 'Sjældent' på spørgsmålene
0	Alle har svaret 'I meget lav grad' eller 'Aldrig/næsten aldrig' på spørgsmålene

*Referencetallene fra NFA er fra 2020 og bygger på svar fra ca. 5.000 arbejdstagere og er vægtet, så de er repræsentative for arbejdstagere i Danmark.

NFA's tal bygger på en tværgående undersøgelse af den danske arbejdsstyrke. Sammenligningen bør derfor ses som et overordnet pejlemærke og ikke en direkte en-til-en sammenligning med Læsø kommune. Det vil sige, at det er tal for et bredt udsnit af arbejdspladser og brancher i Danmark – ikke kun arbejdspladser, der er direkte sammenlignelige med dem i Læsø kommune.

Kilde: Clausen, T. (2020). DPQ-Arbejdspladsskema. Nationale referencetal. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.: DPQ-Arbejdspladsskema. Nationale referencetal - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.



Overblik over organisatoriske enheder

For at kategorisere besvarelsene i spørgeskemaundersøgelsen indikerer deltagerne selv, hvilken organisatorisk enhed de er tilknyttet.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi opdelt Læsø Kommune i 11 organisatoriske enheder. Da flere enheder består af meget få medarbejdere, er nogle enheder lagt sammen for at sikre anonymitet. Sammenlagte enheder er markeret med * i tabel 2.

Tabel 2: Organisatoriske enheder

Jeg er leder
Administration og sekretariat
Teknisk forvaltning, Materialegård, Havne, Ejendomsservice*
Socialforvaltning, Kultur, Bibliotek, Musikskole, BPA, Hyggekrug*
Læsø Børnehus
Læsø Skole, SFO og Ungdomsskole*
Læsø Plejehjem
Poppelhaven
Læsø Sygepleje
Øvrige ældre og Sundhed (Tandpleje, Køkken, Elever) *
Læsø Færge, IT, Tilflytning*



Hvad viser den kvantitative afdækning på tværs af Læsø Kommune?

Spørgeskemaundersøgelsen tegner et nuanceret billede af arbejdsmiljøet i Læsø Kommune. **Den gennemsnitlige jobtilfredshed for ansatte i kommunen er 7,6 ud af 10**, men variationen på tværs af de enkelte organisatoriske enheder er væsentlig og viser, at det samlede gennemsnit ikke kan tolkes alene.

På tværs af de 8 temaområder fremstår samarbejde og kollegial støtte samt arbejdstempo og arbejdspress som relative styrker, når man ser udelukkende på de kvantitative data. Dertil oplever kommunens ansatte arbejdsopgaverne som meningsfulde og føler sig generelt kompetente til at løse dem. Der er dog inden for temaerne med positive vurderinger individuelle forskelle og nuancer, som kommer tydeligt frem i den kvalitative uddybning.

Omvendt peger undersøgelsen også på, at ledelse er et særligt opmærksomhedspunkt både tværgående og inden for de enkelte enheder, der er udvalgt til den kvalitative afdækning. De ansattes vurdering af nærmeste leder ligger på tværs af kommunen tæt på nationale referencetal, men dykker man ned

i de enkelte organisatoriske enheder, indeholder temaet ledelse nogle af de laveste vurderinger: særligt når det kommer til klare mål og retfærdig konfliktløsning.

Som nævnt indledningsvist, er der i spørgeskemaundersøgelsen spurgt særskilt til nærmeste leder og til øvrig og øverste ledelse. På tværs af den kvantitative afdækning er øvrig og øverste ledelse vurderet lavere end nærmeste leder.

Den kvantitative afdækning viser, at nogle ansatte har oplevet forskellige former for krænkende adfærd, som grundet temaets karakter kræver særskilt opfølgning.

I det følgende præsenteres først et overblik over de væsentligste fund fra den kvantitative afdækning. Efterfølgende vil de generelle fund for den overordnede tilfredshed og de 8 temaområder præsenteres, og enheder med laveste score på de enkelte spørgsmål fremhæves.



Overordnet tilfredshed fordelt på organisatoriske enheder

Læsø Kommunes ansatte har i spørgeskemaundersøgelsen besvaret spørgsmålet *"Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?"* ud fra en skala fra 1-10, hvor 0 angiver laveste vurdering, og 10 angiver den højeste vurdering. I figuren til højre ses gennemsnittet for alle organisatoriske enheder i Læsø Kommune.

Læsø Sygepleje er, efter vurdering af styregruppen, ikke udtaget til den kvalitative afdækning, da enheden – med undtagelse af dette spørgsmål om overordnet tilfredshed – ikke skiller sig væsentlig ud på de enkelte og efterfølgende spørgsmål i undersøgelsen.

Enheden "Jeg er leder" består af ledere i kommunen, og der er enkelte spørgsmål, som kun er stillet til denne gruppe.

Organisatorisk enhed	Gennemsnit	Respondenter
Jeg er Leder	8,3	16
Administration og sekretariat	7,8	10
Teknisk forvaltning, Materialegård, Havne, Ejendomsservice	7,4	11
Socialforvaltning, Kultur, Bibliotek, Musikskole, BPA, Hyggeklub	6,2	18
Læsø Børnehus	6,7	15
Læsø Skole, SFO og Ungdomsskole	8,4	29
Læsø Plejehjem	6,5	13
Poppelhaven	7,0	7
Læsø Sygepleje	7,4	18
Læsø Hjemmepleje	8,4	20
Øvrige ældre og Sundhed (Tandpleje, Køkken, Elever)	8,5	13
Læsø Færge, IT, Tilflytning	7,6	36
Læsø Kommunes samlede gennemsnit	7,6	206



Overordnet tilfredshed fordelt på udvalgte organisatoriske enheder

Den samlede gennemsnitsbesvarelse på overordnet tilfredshed for Læsø Kommune er på 7,6, men der er afvigelser på tværs af enhederne.

På baggrund af besvarelserne til dette spørgsmål samt generelle tendenser i spørgeskemaundersøgelsen og en kvalificering fra styregruppen, er organisatoriske enheder med en lav score i overordnet tilfredshed udvalgt til en kvalitativ afdækning bestående af enkeltpersoninterviews med medarbejdere og ledere. I den kvalitative afdækning er enhederne Poppelhaven og Læsø Plejehjem slået sammen til én enhed blandt andet på grund af deres fælles faglige tilhørsforhold i Ældre og Sundhed. De fremstår adskilt i præsentationen af den kvantitative data fra spørgeskemaundersøgelsen.

Der fremgår enheder med en lav score på enkelte spørgsmål, som *ikke* er udvalgt til den kvalitative afdækning, blandt andet fordi de ikke afviger gennemgående og ikke på den overordnede tilfredshed. De fremgår i oversigterne og vil være angivet med **rod** skrift, hvilket er en indikation til Læsø Kommune på yderligere opmærksomhedspunkter.

Tabel 3: Fordeling af udvalgte organisatoriske enheder

Organisatorisk enhed	Gennemsnit	Respondenter
Teknisk forvaltning, Materialegård, Havne, Ejendomsservice	7,4	11
Socialforvaltning, Kultur, Bibliotek, Musikskole, BPA, Hyggeklub	6,2	18
Læsø Børnehus	6,7	15
Læsø Plejehjem	6,5	13
Poppelhaven	7,0	7
Læsø Færge, IT, Tilflytning	7,6	36
Læsø Kommunes samlede gennemsnit	7,6	206



Tema 1: Rammer og vilkår for opgaveløsning



Resultaterne ligger overordnet omkring de nationale referencetal, hvor **indflydelse** og **tydelige forventninger** viser de største forskelle. Dertil ses store organisatoriske forskelle.

De tydeligste relative opmærksomhedspunkter er indflydelse på opgaveløsning og klarhed over, hvad der forventes i arbejdet. Læsø Kommunes gennemsnit ligger en smule højere end referencetallene på oplevelsen af at kunne levere tilfredsstillende kvalitet og vide, hvornår arbejdet er udført godt.

Flere organisatoriske enheder adskiller sig fra Læsø Kommunes samlede gennemsnit og det nationale referencetal:

- Poppelhaven adskiller sig negativt i temaområde 1.
- Læsø Børnehus (som ellers følger det samlede gennemsnit for Læsø Kommune) adskiller sig negativt, når der spørges til, om der kan leveres en tilfredsstillende kvalitet i arbejdet.
- Teknisk forvaltning (...) (som ellers følger det samlede gennemsnit eller negativt afvejet fra Læsø Kommunes samlede gennemsnit), adskiller sig positivt, når der spørges til, om der kan leveres en tilfredsstillende kvalitet i arbejdet.

Af de åbne besvarelser fremhæves begrænset indflydelse, høj arbejdsbelastning, utilstrækkelig bemanning og manglende struktur som fremtrædende. Udfordringer med ledelse, kommunikation og organisering bidrager til belastning. Samtidig fremhæves stærk kollegial kultur, selvstændighed og fleksibilitet som væsentlige styrker.



Tabel 4: Fordeling af svar for Læsø Kommune – Ledelse, støtte og tydelighed

Spørgsmål	Læsø	NFA	Enheder med lavest score
Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?	74	77	Poppelhaven (50) Teknisk forvaltning... (64)
Har du tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, du har i dit arbejde?	69	71	Poppelhaven (50) Teknisk forvaltning... (64)
Kan du udføre dit arbejde i en kvalitet, du er tilfreds med?	66	65	Læsø Plejehjem (52) Poppelhaven (55) Læsø Børnehus (55)
Ved du, hvornår du har udført dit arbejde godt?	71	69	Poppelhaven (61)
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?	68	72	Poppelhaven (46) Socialforvaltning (58)
*Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt krævende situationer?	56	...	Læsø Plejehjem (52) Læsø sygepleje (69) Socialforvaltning... (70) Poppelhaven (71)

Note: 100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'.

*Grundet formuleringen af dette spørgsmål, så er en højere indekssværdi et tegn på, at ens arbejde bringer en mere i følelsesmæssigt krævende situationer, sammenlignet med nogle med en lav indekssværdi.

Tema 2: Psykologisk tryghed



Resultaterne viser relativt høj tryghed ved at **stille spørgsmål og udtrykke ens mening**, mens **åbenhed om fejl og respekt for forskelligheder** nuancerer resultaterne. Dertil ses store organisatoriske forskelle.

Resultaterne tegner et nuanceret billede af den psykologiske tryghed i Læsø Kommune. Der findes kun et nationalt referencetal for ét af spørgsmålene (se Tabel 5). Teamet bør derfor primært vurderes ud fra mønstret mellem spørgsmålene og forskelle blandt de organisatoriske enheder i kommunen.

Dertil er det værd at bemærke, at der er organisatoriske enheder, som adskiller sig fra Læsø Kommunes samlede gennemsnit:

- Poppelhaven adskiller sig generelt negativt fra det samlede gennemsnit på alle spørgsmål.
- "Læsø Skole (...)" og "Øvrige Ældre og Sundhed (...)" adskiller sig generelt positivt fra det samlede gennemsnit.
- Administration og sekretariat samt Læsø Børnehus adskiller sig negativt i forhold til, om der er respekt for hinandens forskelligheder på arbejdspladsen.

I de åbne besvarelser ses en oplevelse af utryghed præget af manglende anerkendelse, frygt for konsekvenser og oplevet favorisering. Samtidig beskriver flere mindre teams en støttende kultur med respekt, åben dialog og stærkt kollegaskab. Der peges på behov for større åbenhed, retfærdighed og involvering.



Tabel 5: Fordeling af svar for Læsø Kommune – Psykologisk tryghed

Spørgsmål	Læsø	NFA	Enheder med lavest score
Jeg føler mig tryk ved at stille spørgsmål, hvis jeg er i tvivl	72	...	Socialforvaltning... (57) Poppelhaven (64) Læsø Plejehjem (66)
Jeg kan dele fejl eller usikkerheder uden at frygte negative konsekvenser	68	...	Poppelhaven (50) Socialforvaltning... (61)
På min arbejdsplads respekterer vi hinandens forskelligheder	66	...	Administration... (48) Læsø Børnehus (52) Poppelhaven (54)
Kan du give udtryk for dine meninger og følelser over for dine nærmeste kolleger?	74	70	Administration... (69) Teknisk forvaltning... (64) Poppelhaven (64)

Note: 100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'.

Tema 3: Samarbejde og kollegial støtte



Resultaterne viser **samarbejdet** som en relativ styrke, mens om man **stoler på sine kolleger**, ikke følger samme mønster. Dertil ses store organisatoriske forskelligheder.

Resultaterne peger samlet på et relativt positivt billede af samarbejdet og den kollegiale støtte. Læsø Kommune ligger tæt på, men en smule over de nationale referencetal. Dette med undtagelse af tilliden mellem kolleger, som derimod ligger en smule under det nationale referencetal.

Medarbejderne vurderer dertil deres eget bidrag til god trivsel på arbejdspladsen som værende høj.

På enhedsniveau adskiller flere organisatoriske enheder sig fra Læsø Kommunes samlede gennemsnit og de nationale referencetal:

- Læsø Børnehus, Administration og sekretariat samt Poppelhaven adskiller sig generelt negativt.
- Læsø Plejehjem og Læsø Hjemmepleje adskiller sig generelt positivt.

I de åbne besvarelser findes et generelt stærkt kollegialt sammenhold, videndeling og hjælp i pressede situationer. Samtidig udfordres samarbejdet af manglende personale, uklar kommunikation, lav tillid og utilstrækkelig ledelsesstøtte. Behovet for tydeligere kommunikation og større gennemsigtighed går igen.



Tabel 6: Fordeling af svar for Læsø Kommune – Samarbejde og kollegial støtte

Spørgsmål	Læsø	NFA	Enheder med lavest score
Er du og dine kolleger gode til at samarbejde, når der opstår problemer, der kræver fælles løsninger?	74	71	Læsø Børnehus (62)
Hjælper I kolleger, der har for meget at lave, der hvor du arbejder?	68	64	Administration ... (48) Teknisk forvaltning ... (59) Læsø Børnehus (60)
Er der en følelse af sammenhold og samhørighed blandt dig og dine kolleger?	70	69	Læsø Børnehus (53) Poppelhaven (57) Administration ... (58)
Stoler du og dine kolleger i almindelighed på hinanden?	71	74	Læsø Børnehus (58) Administration ... (60) Poppelhaven (67)
Jeg bidrager aktivt til at skabe god trivsel på arbejdspladsen	79	**	Læsø Børnehus (75) Poppelhaven (75) Jeg er leder (75)

Note: 100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'.

Tema 4: Ledelse, støtte og tydelighed – nærmeste leder



Resultaterne viser, at vurderingen af den nærmeste leder ligger omkring de nationale referencetal, hvor de tydeligste afvigelse ses ved lederens **prioritering af trivsel, tydelighed og retfærdig konflikthåndtering.**

De højeste resultater vedrører den nærmeste leders forståelse for medarbejdernes arbejde, mulighed for råd og vejledning samt prioritering af trivsel. De laveste resultater ses for kommunikationen af klare mål og oplevelse af, at konflikter løses retfærdigt. Sidstnævnte ligger under det nationale referencetal.

Flere organisatoriske enheder adskiller sig fra Læsø Kommunes samlede gennemsnit og det nationale referencetal:

- Læsø Skole (...), Læsø Hjemmepleje og Øvrige Ældre og Sundhed (...) adskiller sig generelt positivt fra kommunens samlede gennemsnit
- Socialforvaltningen (...) adskiller sig generelt negativt.
- Generelt ses der for dette temaområde nogle af de største udsving mellem højeste og laveste målte resultater mellem de organisatoriske enheder i Læsø Kommune.

Af de åbne besvarelser fremgår beskrivelser af uklare beslutningsprocesser, manglende retning og begrænset ledelsesmæssig tilgængelighed. Dette påvirker tillid og trivsel negativt. Enkelte lokale ledere fremhæves dog for nærvær, omsorg og evnen til at skabe tryk og samarbejde.



Tabel 7: Fordeling af svar for Læsø Kommune – Ledelse, støtte og tydelighed

Spørgsmål	Læsø	NFA	Enheder med lavest score
Er forholdet mellem din nærmeste leder og medarbejderne præget af gensidig respekt og anerkendelse?	65	67	Administration (55) Socialforvaltning... (45) Poppelhaven (50)
Har din nærmeste leder stor forståelse for det arbejde, medarbejderne udfører?	68	67	Administration... (58) Socialforvaltning... (53) Poppelhaven (46) Færge, it... (58)
Tager din nærmeste leder hensyn til medarbejdernes behov og synspunkter, når han/hun træffer beslutninger?	63	62	Socialforvaltning... (43) Læsø Børnehus (52) Poppelhaven (39)
Prioriterer din nærmeste leder trivslen på arbejdspladsen højt?	66	63	Administration... (50) Teknisk forvaltning... (50) Poppelhaven (39) Færge, it... (49)
Er din nærmeste leder god til at kommunikere klare mål for arbejdet?	59	57	Teknisk forvaltning... (48) Socialforvaltning... (39) Poppelhaven (39) Færge, it... (49)
Kan du få råd og vejledning af din nærmeste leder, hvis du får brug for det?	67	67	Socialforvaltning... (47) Poppelhaven (50) Færge, it... (58)
Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	58	69	Administration... (45) Socialforvaltning... (43) Læsø Børnehus (45) Poppelhaven (39)

Note: 100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'.

Tema 4 fortsat: Ledelse, støtte og tydelighed – øvrige og øverste ledelse



Resultaterne viser, at den øverste ledelse vurderes lavere end den øvrige ledelse på **tillid, respekt og anerkendelse** samt **prioritering af trivsel**; begge vurderes lavere end den nærmeste leder på sammenlignelige spørgsmål.

De overordnede resultater for temaområde 4 peger på, at den nærmeste leder generelt bliver vurderet mere positivt end den øvrige og øverste ledelse i relation til om forholdet er præget af gensidig respekt og anerkendelse, samt hvorvidt ledelsen prioritere trivsel på arbejdspladsen højt.

Samtidigt bliver den øvrige ledelse ligeledes vurderet mere positiv end den øverste ledelse, også i relation til om man har tillid til deres udmeldinger.

De åbne besvarelser giver et overordnet indtryk af et komplekst billede af ledelse og trivsel, hvor flere medarbejdere oplever fejl i både kommunikation og anerkendelse. Den øverste ledelse angives flere steder som bidragende til splittelse og favorisering af enkelte enheder.

Tabel 8: Sammenlignelige spørgsmål for nærmeste, øvrige og øverste ledelse

Spørgsmål	Nærmeste leder	Øvrige ledelse	Øverste ledelse
Har du generelt tillid til udmeldinger fra øvrige/øverste ledelse?		57	53
Er forholdet mellem nærmeste/øvrige/øverste ledelse og medarbejderne præget af gensidig respekt og anerkendelse?	65	54	49
Prioriterer den nærmeste/øvrige/øverste ledelse trivsel på arbejdspladsen højt?	66	54	50

Note: 100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'.

Der findes ikke nationale referencetal for besvarelser af spørgsmålene i Tabel 6. Resultaterne skal derfor primært anvendes til at identificere mønstre og relevante emner for dialog internt i kommunen; og ikke til at vurdere kommunens placering nationalt eller forklare årsager.



Tema 5: Læring og Kompetenceudvikling



De samlede resultater viser, at man i høj grad føler sig **klædt på til opgaverne**, mens forholdet mellem **ny viden og dens anvendelse i praksis** er mindre udtalt. Ledere og medarbejdere opfatter den andens interesse for **ny viden i praksis** forskelligt.

De overordnede resultater peger på en generel opfattelse af, at man er kompetent og godt klædt på til at løse sine opgaver. Muligheden for at lære nyt i arbejdet vurderes lavere, om end det ligger tæt på det nationale referencetal.

Det laveste resultat i dette temaområde vedrører medarbejdernes oplevelse af ledelsens interesse for, hvordan ny viden anvendes i praksis. Omvendt vurderer lederne medarbejdernes interesse relativt højere.

Tabel 9 viser derudover variation mellem de organisatoriske enheder, hvor følgende adskiller sig:

- Poppelhaven og Læsø Færge (...) adskiller sig generelt negativt
- Øvrige Ældre og Sundhed (...) adskiller sig negativt i relation til at lære nyt gennem arbejdet, både i forhold til kommunens samlede gennemsnit og nationale referencetal.

Som gennemgående i de åbne besvarelser fremhæves, at der opleves begrænsede muligheder for planlagt læring og kompetenceudvikling på grund af tidspres og manglende prioritering. Samtidig fremhæves videndeling, tværgående samarbejde og relevante uddannelsestilbud som positive elementer.



Tabel 9: Fordeling af svar for Læsø Kommune – Læring og kompetenceudvikling

Spørgsmål	Læsø	NFA	Enheder med lavest score
Jeg føler mig kompetent og godt klædt på til at løse mine opgaver	76	...	Poppelhaven (61)
Jeg oplever, at ledelsen viser interesse for, hvordan ny viden anvendes i praksis	58	...	Administration... (50) Poppelhaven (439) Færgen, it... (44)
Har du muligheder for at lære noget nyt gennem dit arbejde?	65	67	Poppelhaven (46) Øvrig ældre/sundhed (59)
Jeg oplever, at mine medarbejdere viser interesse for, hvordan ny viden anvendes i praksis	72	...	

Note: 100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'.

Tema 6: Mening og anerkendelse



Resultaterne viser, at arbejdet generelt vurderes som **meningsfuldt**, hvorimod **forbedringsidéer** ikke i samme grad opleves som aktivt understøttet og fulgt op af ledelsen. Der er dog organisatoriske afvigelser.

Overordnet vurderes arbejdsopgaverne som meningsfulde og ligger over det nationale referencetal. Anerkendelse og påskønnelse af arbejdsindsatsen følger det nationale referencetal.

Resultaterne er lavere, når det gælder ledelsens opmuntring til forbedringsidéer og oplevelsen af, at forslag behandles seriøst. Lederne vurderer derimod i høj grad, at deres medarbejdere kommer med forslag til forbedringer.

Flere organisatoriske enheder adskiller sig fra Læsø Kommunes samlede gennemsnit og det nationale referencetal:

- Socialforvaltning (...), Poppelhaven og Læsøfærgeren (...) adskiller sig særligt negativt sammenlignet med de andre organisatoriske enheder.

De åbne besvarelser peger overordnet på en oplevelse af anerkendelse fra nærmeste leder og kolleger, mens støtte og synlig værdsættelse fra højere ledelsesniveauer ofte opleves som utilstrækkelig. Manglende opfølgning og begrænset inddragelse bidrager til frustration og reduceret arbejdsglæde.



Tabel 10: Fordeling af svar for Læsø Kommune – Mening og anerkendelse

Spørgsmål	Læsø	NFA	Enheder med lavest score
Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?	81	76	Socialforvaltning... (74) Teknisk forvaltning... (73)
Opmuntrer ledelsen dig og dine kolleger til at komme med ideer til forbedringer?	59	65	Poppelhaven (50) Færgeren, it... (46) Socialforvaltning... (44)
Bliver forslag til forbedringer behandlet seriøst af ledelsen på arbejdspladsen?	59	61	Læsø Børnehus (50) Færge, it... (49) Socialforvaltning... (49) Poppelhaven (25)
Bliver din arbejdsindsats anerkendt og påskønnet på din arbejdsplads?	64	65	Læsø Børnehus (55) Færge, it... (55) Socialforvaltning... (49) Poppelhaven (36)
*Kommer dine medarbejdere med ideer til forbedringer?	75	...	

Note: 100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'.
*Spørgsmålet er kun stillet til ledere

Tema 7: Arbejdstempo og arbejdspres



Resultaterne viser, at arbejdstempo og arbejdspres i Læsø Kommune fremstår **relativt mindre udtalt** end nationale referencetal.

Da spørgsmålene er negativt formuleret, er de lavere værdier relativt mere positive og peger på, arbejdstempo og arbejdspres samlet vurderes lavere end de nationale referencetal.

Uventede arbejdsopgaver, der skaber tidspres, har temaets højeste værdi, herefter oplevelsen af, at arbejdstempoet påvirker kvaliteten, mens den laveste værdi vurderes for hvor ofte, man ikke når alle arbejdsopgaver.

Flere organisatoriske enheder adskiller sig fra Læsø Kommunes samlede gennemsnit og det nationale referencetal:

- "Læsø Skole (...)" adskiller sig positivt sammenlignet med de øvrige organisatoriske enheder.
- "Jeg er leder" og "Teknisk forvaltning (...)" adskiller sig negativt sammenlignet med de øvrige organisatoriske enheder.

De åbne besvarelser viser en oplevelse af højt arbejdspres, tidspres og mangel på ressourcer som gennemgående temaer. Samtidig bidrager stærkt kollegialt samarbejde til at håndtere belastningen i hverdagen. Der peges på vedvarende udfordringer med bemanning, planlægning og prioritering af opgaver.



Tabel 11: Fordeling af svar for Læsø Kommune – Arbejdstempo og arbejdspres

Spørgsmål	Læsø	NFA	Enheder med lavest score
Er arbejdstempoet så højt, at det påvirker kvaliteten i dit arbejde?	41	44	Læsø Børnehus (47) Jeg er leder (48) Teknisk forvaltning ... (48) Læsø Plejehjem (52)
Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?	37	41	Læsø Plejehjem (44) Teknisk forvaltning ... (45) Administration ... (50) Jeg er leder (55)
Hvor ofte får du uventede arbejdsopgaver, der sætter dig under tidspres?	45	52	Læsø Sygepleje (51) Administration... (53) Teknisk forvaltning ... (57) Jeg er leder (58)

Note: 100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'.

Tema 8: Krænkende adfærd*



Resultaterne viser, at **flertallet** i Læsø Kommune **ikke** har oplevet krænkende adfærd i forskellig form i de seneste 12 måneder. Der er dog også en væsentlig forekomst, som uddybes nedenfor.

Resultaterne viser overordnet, at flertallet ikke har angivet, at de inden for seneste 12 måneder har oplevet former for krænkende adfærd, som vist i Figur 1. Dog er der på enkelte faktorer en væsentlig andel, der angiver at have været udsat for krænkende adfærd. Mest udtalt viser besvarelsene, at inden for de seneste 12 måneder har 24% oplevet trusler, 18% mobning og 15% fysisk vold, hvilket bør tages meget alvorligt.

Antallet af respondenter, der har angivet krænkende adfærd, er i nogle tilfælde få, særligt ved seksuel chikane og diskrimination. Resultaterne skal dog fortsat tages meget alvorligt, og der skal følges op og handles.

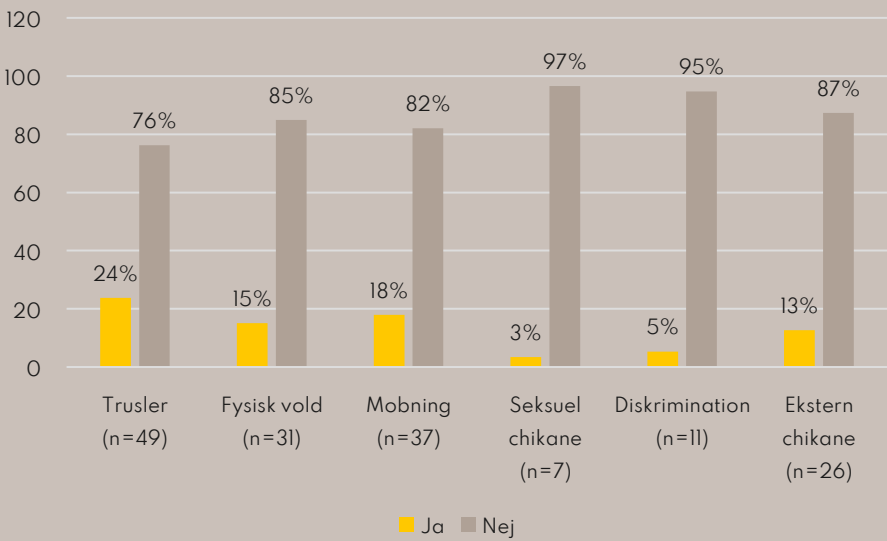
Hændelserne er forskellige i karakter og alvor, og resultaterne bør derfor ikke alene læses som en rangordning ud fra procentandele. På grund af temaets følsomhed og antallet af respondenter, der har oplevet en form for krænkende adfærd de seneste 12 måneder, bør data bruges som grundlag for systematisk opfølgning og en målrettet indsats i forhold til forebyggelse.

På næste side uddybes tallene med, om den krænkende adfærd kommer fra en ekstern eller intern relation.

Se sidste bilagsside for uddybning af spørgsmålsformuleringer og definitioner.



Figur 1: Fordeling af svar for Læsø Kommune – Krænkende adfærd fordelt på type



Note: n viser antallet af respondenter, der har svaret 'ja'

*Krænkende adfærd anvendes som en samlet betegnelse for trusler, fysisk vold, mobning, seksuel chikane, diskrimination og ekstern chikane.

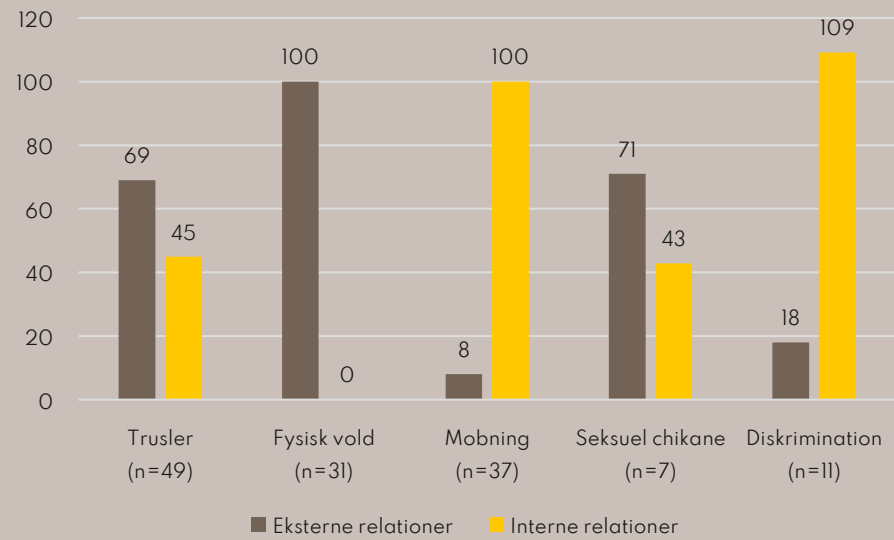
Tema 8 fortsat: Krænkende adfærd

Resultaterne viser forskellige mønstre for dem, der har oplevet former for krænkende adfærd inden for de seneste 12 måneder. Overordnet kan former for krænkende adfærd opdeles i, om man oplever den fra eksterne eller interne relationer. De eksterne relationer omfatter kunder, klienter, patienter, elever, pårørende (...) og de interne relationer omfatter en leder, kolleger eller underordnede. Andelen af respondenter, der har oplevet krænkende adfærd fra enten eksterne eller interne relationer er visualiseret i figur 2.

Da respondenterne har kunnet vælge flere svar, og procenterne derfor kan overstige 100%, skal resultaterne ikke læses som gensidig udelukkende fordeling.

Fysisk vold angives udelukkende at komme fra eksterne relationer, som også fylder en større procentandel ved trusler og seksuel chikane. Ved trusler er det dog værd at bemærke, at 69% angiver eksterne relationer og 45% angiver interne relationer, herunder også fra ledelse, hvilket understreger behovet for at arbejde målrette med adfærd internt mellem kommunens ansatte og ledelse.

Figur 2: Fordeling af svar for Læsø Kommune – Krænkende adfærd fordelt på relationers placering



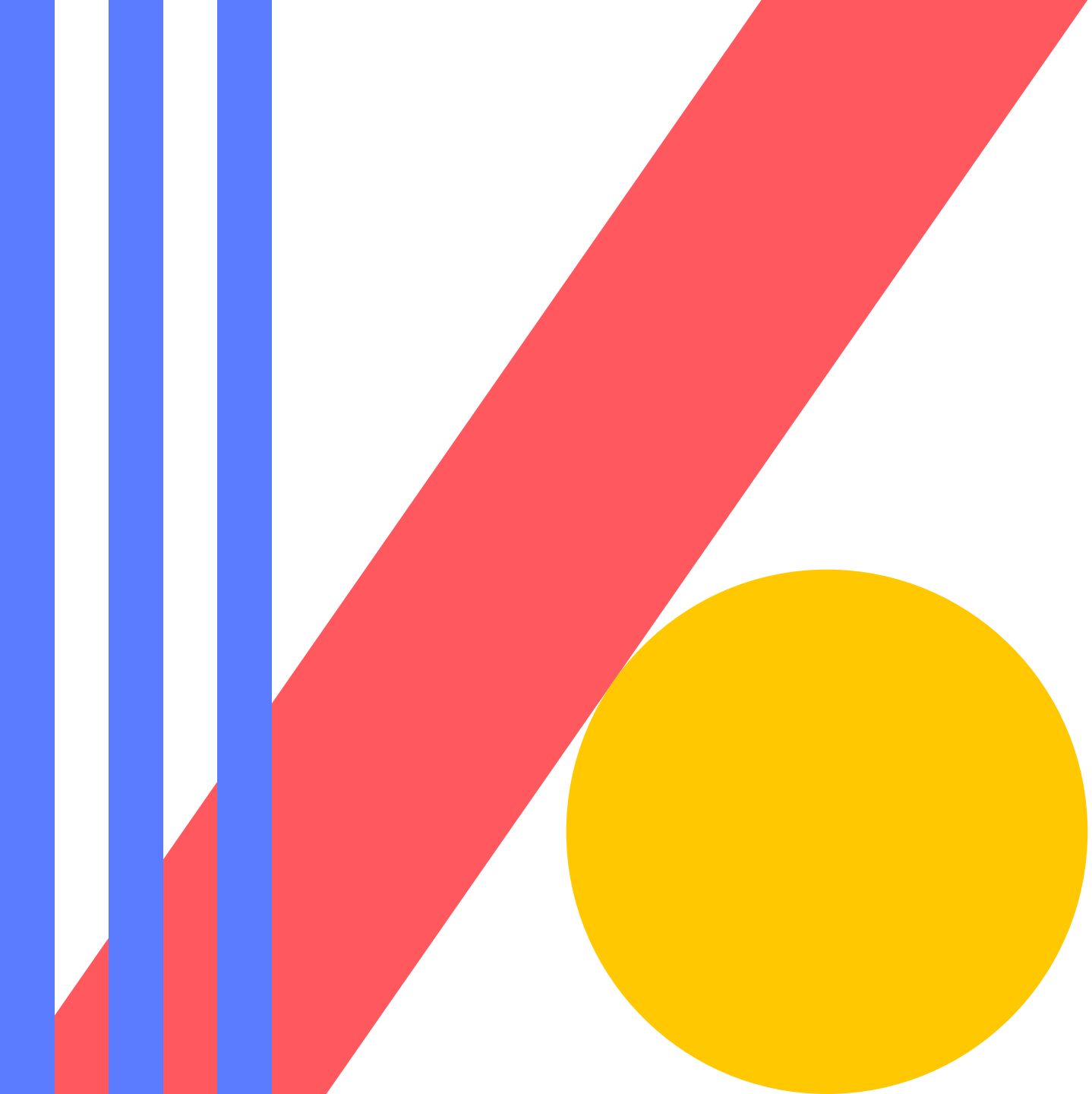
Note: Respondenterne har kunne angive flere svar. Procenterne er udregnet ud fra antallet, der har svaret 'ja'. Derfor kan de udregnede procenter overskride 100%. n viser antallet af respondenter, der har svaret 'ja'.



Tema 8 fortsat: Krænkende adfærd spørgsmålsformulering og definitioner

Tema	Spørgsmålsformulering	Definition
Trusler	Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for trusler i forbindelse med dit arbejde?	<i>Med trusler menes mundtlige eller skriftlige trusler eller truende adfærd.</i>
Fysisk vold	Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for fysisk vold i forbindelse med dit arbejde?	..
Mobning	Har du været udsat for mobning på dit nuværende arbejde inden for de sidste 12 måneder?	<i>Mobning finder sted, når en person gentagne gange og over længere tid bliver udsat for ubehagelige eller negative handlinger på sit arbejde. For at kunne sige at noget er mobning, må den, der bliver mobbet, føle, at det er svært at forsvare sig.</i>
Seksuel chikane	Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for seksuel chikane på din arbejdsplads?	<i>Seksuel chikane eller sexchikane er alle krænkelser, som har en seksuel karakter. Det er handlinger som den udsatte medarbejder eller leder opfatter som ubehagelige, ydmygende, fjendtlige, truende eller på anden måde nedværdigende. Det er den enkeltes oplevelse, der afgør, om en handling er krænkende - ikke om den var ment sådan.</i>
Diskrimination	Har du inden for de sidste 12 måneder oplevet at blive diskrimineret eller dårligt behandlet på din arbejdsplads på grund af fx dit køn, din alder, din etnicitet, din religion, dit helbred eller din seksuelle orientering?	..
Ekstern chikane	Har du inden for de sidste 12 måneder oplevet at blive chikaneret af kunder, klienter, patienter, elever eller pårørende i forbindelse med dit arbejde?	<i>Chikane finder sted, når en person bliver udsat for krænkende handlinger, trusler eller forfølgelse fra personer, som man har kontakt med gennem sit arbejde - fx kunder, klienter, patienter, elever eller deres pårørende, men ikke kolleger, overordnede eller underordnede.</i>





KOMPONENT™