



KØBENHAVNS KOMMUNE
Socialforvaltningen
Øst

DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING
Region



Undersøgelse af samarbejdskulturen i Børnefamiliecenter København

Februar 2012

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	3
1.1. Baggrund.....	3
1.3. Målgruppe.....	3
1.4. Metode	3
2. Undersøgelsens resultater	5
2.1. Samlet vurdering	5
2.2. Delresultater	6
2.2.1. Medarbejdernes vurdering	7
2.2.1.1. Fælles forståelse for arbejdsgange, krav og retningslinjer	7
2.2.1.2. Information om beslutninger der påvirker arbejdet	8
2.2.1.3. Inddragelse i udvikling af nye tiltag	9
2.2.1.4. Tilgængelighed	9
2.2.1.5. Hjælp til opgaveløsning og prioritering	11
2.2.1.6. Håndtering af udfordringer i forbindelse med opgaveløsningen	12
2.2.1.7. Kollegaskab	13
2.2.1.8. Værdigrundlag	13
2.2.2. Afdelingsledernes vurdering	14
2.2.3. Resultater i de enkelte enheder	15
2.2.4. Om undersøgelsen	15
3. Opsummering og anbefalinger	16
3.1. Opsummering	16
3.2. Anbefalinger	16
3.2.1. Tilgængelighed	16
3.2.2. Inddragelse i nye tiltag og fælles forståelse	17
3.2.3. Andet.....	17
4. Bilag	18
4.1. Spørgsmål til spørgeskemaundersøgelsen.....	18
4.2. Spørgeguide til opfølgende interviews	20

Sagsnr. 2012-24233

Dokumentnr. 2012-214137

Sagsbehandlere:

Faglig konsulent Lone Lomholt, Dansk Socialrådgiverforening

Ledelseskonsulent Birgit Milling, HR Udvikling, Socialforvaltningen

1. INDLEDNING

1.1. Baggrund

I december 2011 fremførte Dansk Socialrådgiverforening i dagbladet Politiken kritik af dokumentationen i forbindelse med sagsbehandlingen på Børnefamiliecenter København (BFCK).

Kritikken har medført tre konkrete tiltag:

- Fremskyndelse af vejledningen til godt myndighedsarbejde
- Stikprøvekontrol af 200 sager med henblik på at kontrollere om der er registreret korrekt
- Undersøgelse af samarbejdskulturen i BFCK

Undersøgelsen af samarbejdskulturen i BFCK er gennemført i samarbejde mellem Socialforvaltningen og Dansk Socialrådgiverforening efter aftale mellem Socialforvaltningen ved Administrerende Direktør Anette Laigaard og Dansk Socialrådgiverforening ved Regionsformand Maibrit Beran Berlau.

1.2 Formål

Formålet med undersøgelsen er at afdække, om der er en god samarbejdskultur i BFCK præget af tillid. Det afdækkes ved at undersøge graden af dialog og samarbejde og ved at undersøge om Københavns Kommunes værdigrundlag præger hverdagen i BFCK.

1.3 Målgruppe

Målgruppen for undersøgelsen er myndighedssagsbehandlerne i bred forstand (DS, HK og AC), herunder socialfaglige koordinatore, samt afdelingsledere i undersøgelses-, børne- og ungegrupperne i de 8 børnefamilieenheder i BFCK.

1.4 Metode

Undersøgelsen er gennemført ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse og opfølgende interviews.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i perioden 16.- 24. januar 2012. Spørgeskemaet er udsendt elektronisk af analysefirmaet Enalyzer. Skemaet er sendt til 184 personer, heraf har 160 personer svarende til 87 procent svaret. Svarprocenten er på 94 procent blandt afdelingslederne og 86 procent blandt medarbejderne. Medarbejdernes besvarelser udgør 90% af det samlede antal besvarelser, mens afdelingsledernes udgør 10%.

Undersøgelsen bruger de samme begreber og skalainddelinger, som anvendes i trivselsundersøgelserne i Københavns Kommune. Der arbejdes således med en skala fra 1 til 6, hvor 1 er den laveste vurdering og 6 den højeste. Svorskalaen er inddelt i tre niveauer:

- Niveauet er ikke tilfredsstillende. Der bør ske forbedringer (1,0 - 4,0)
- Niveauet er tilfredsstillende. Der er dog plads til forbedringer (4,1 - 5,0)
- Niveauet er meget tilfredsstillende (5,1 - 6,0)

Spørgsmålene fremgår af bilag 1.

For at kvalificere svarene i spørgeskemaundersøgelsen er der fulgt der op med kvalitative interviews. Interviewene er gennemført i perioden 1.-10. februar 2012.

Der er indkaldt 20 medarbejdere og 4 afdelingsledere jævnt fordelt på de otte enheder i byen. Respondenterne er udtrukket tilfældigt af analysefirmaet Enalyzer og inviteret via Outlook. Mødeindkaldelsen er markeret 'privat aftale'. Ledelsen i BFCK er ikke orienteret om, hvem der er udtrukket. 5 respondenter udeblev. Den kvalitative del er således baseret på 19 interviews med 15 medarbejdere og 4 afdelingsledere.

Interviewene er gennemført af en neutral, ekstern konsulent. Lone Lomholt fra Dansk Socialrådgiverforening og Birgit Milling fra Socialforvaltningen deltog også for at tage notater til redegørelsen.

Interviewene er gennemført som semistrukturerede interviews, dvs. at der spørges ind til en række temaer, som på forhånd er fastlagt, men selve formuleringen af spørgsmålene sker i løbet af interviewet. Spørgeguiden er indsat som bilag 2.

Hvert interview var af 30-40 minutters varighed. Respondenterne er lovet anonymitet.

2. UNDERSØGELSENS RESULTATER

Resultaterne af den samlede undersøgelse af samarbejdskulturen i BFCK er baseret på resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen og et overordnet sammendrag af interviewene, således at det respekteres, at de interviewede medarbejdere og afdelingsledere er lovet anonymitet.

De citater, der gengives i redegørelsen, er udtryk for de enkelte respondenters oplevelser. De skal derfor betragtes som eksempler på, hvordan samarbejdskulturen fungerer i det daglige. De må ikke generaliseres, da der er forskel på, hvordan samarbejdet fungerer i de enkelte enheder og de enkelte grupper. Citater er gengivet i kursiv.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen er baseret på en totalundersøgelse og må derfor antages at give et retvisende billede af samarbejdskulturen.

2.1. Samlet vurdering

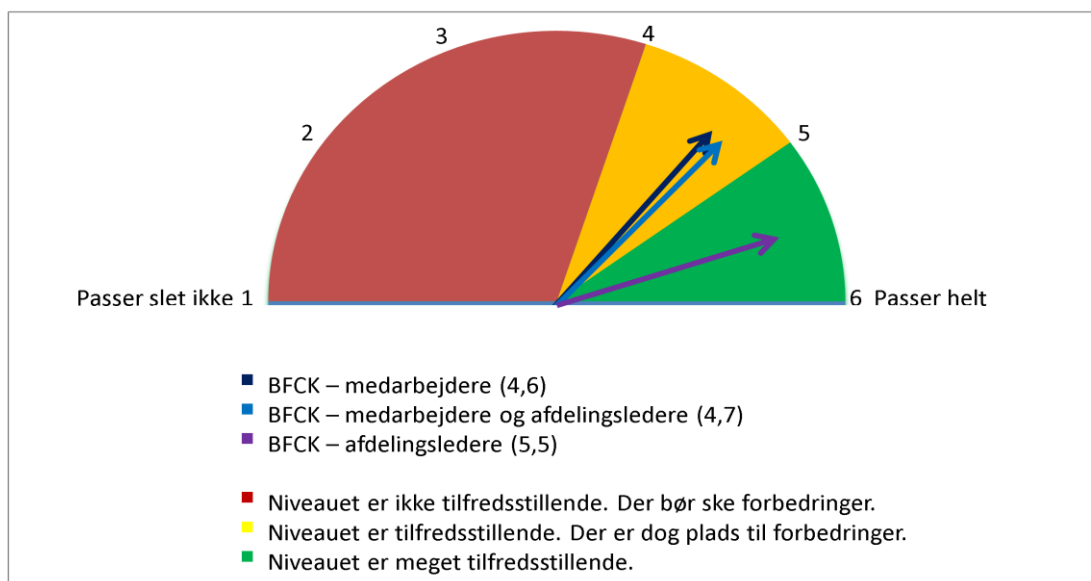
Undersøgelsen viser, at der generelt er tilfredshed med samarbejdskulturen i BFCK.

Ser man på den samlede gennemsnitlige score for alle respondenter, dvs. både medarbejdere og afdelingsledere, ligger den på 4,7. Den samlede gennemsnitlige score i BFCK ligger således i den pæne ende af ”tilfredsstillende, der er dog plads til forbedringer”.

Medarbejderne scorer samlet set samarbejdskulturen til 4,6, mens afdelingslederne scorer den til 5,5. På afdelingslederniveau er der således særdeles stor tilfredshed.

Medarbejdernes besvarelser udgør 90% af det samlede antal besvarelser, mens afdelingsledernes udgør 10%. Trods den store tilfredshed blandt afdelingslederne, trækker deres score derfor kun den samlede score op med 0,1 point. Det gælder stort set for samtlige spørgsmål i undersøgelsen.

Samarbejdskulturen i BFCK - samlet gennemsnitlig score



Generelt siger medarbejderne, at de er glade for at være ansat i BFCK. De brænder for deres arbejde, og flere medarbejdere nævner de mange udviklingsmuligheder, og at der er højt til loftet. Som en medarbejder formulerer det: *Kommunen er så stor, men vi er jo ikke så tæt på politikerne som i omegns-kommunerne, og det betyder, at vi på mange måder har større friheder i Københavns Kommune end andre steder. Meget frihed. Vi får lov til at bruge vores kompetencer.*

De fleste fremhæver imidlertid også, at arbejdspresset er meget stort. Der er mange tunge sager. Desuden oplever medarbejderne et ekstra arbejdspress, fordi der kommer flere underretninger på grund af den øgede mediebevågenhed i forbindelse med flere tragiske børnesager.

En medarbejder siger: *Arbejdspresset er meget stort. Det svinger fra uge til uge. Nogle gange er det som om, læsset vælter. En anden følger udsagnet op: Men det er også et vilkår, at man vælter ind imellem. Og det skal man lære at kunne være i.*

Oplevelsen af et stort arbejdspress må imidlertid også kobles til et højt ambitionsniveau blandt medarbejderne. En afdelingsleder karakteriserer sine medarbejdere således: *Socialrådgiverne brænder for deres arbejde, de har et stort hjerte og går op i deres familier. De forholder sig til, om der bør gøres andet og mere. Men trods deres store hjerte er de også realistiske i forhold til de muligheder loven giver.*

2.2. Delresultater

Spørgeskemaundersøgelsen sætter fokus på graden af dialog og samarbejde og værdigrundlaget ved at spørge ind til otte temaer.

De første fem temaer fokuserer på nærmeste leders rolle i forhold til dialog og samarbejde:

- Fælles forståelse for arbejdsgange, krav og retningslinjer
- Information om beslutninger, der påvirker arbejdet
- Inddragelse i udvikling af nye tiltag
- Tilgængelighed
- Hjælp til opgaveløsning og prioritering

De næste to temaer fokuserer på samarbejde og dialog mellem kolleger:

- Håndtering af udfordringer i forbindelse med opgaveløsningen
- Kollegaskab

Det sidste tema fokuserer på respekt, ligeværdighed, dialog og tillid i forhold til kolleger og nærmeste leder:

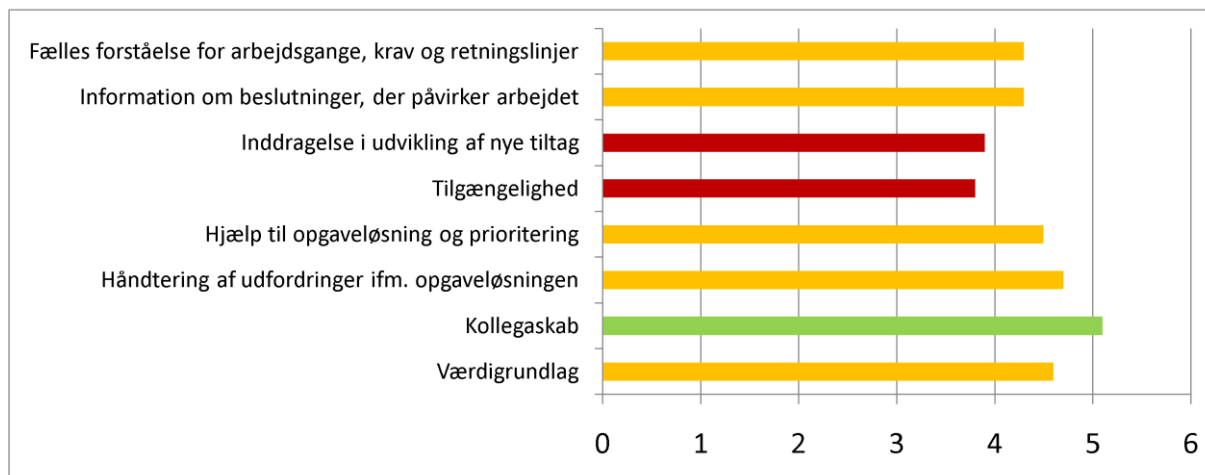
- Værdigrundlag

De otte temaer behandles i det følgende med afsæt i henholdsvis medarbejdernes og afdelingsledernes vurdering.

2.2.1. Medarbejdernes vurdering

Den gennemsnitlige score for de otte temaer på medarbejdersiden fremgår af figuren nedenfor. Som det ses, falder fem temaer inden for kategorien tilfredsstillende, men med rum for forbedring, mens to temaer ligger i det røde felt, hvor der bør ske forbedringer. Et tema vurderes som meget tilfredsstillende. De otte temaer behandles enkeltvis nedenfor.

Gennemsnitlig score blandt medarbejderne



- Niveaueet er ikke tilfredsstillende. Der bør ske forbedringer.
- Niveaueet er tilfredsstillende. Der er dog plads til forbedringer.
- Niveaueet er meget tilfredsstillende.

2.2.1.1. Fælles forståelse for arbejdsgange, krav og retningslinjer

I spørgeskemaundersøgelsen stilles følgende spørgsmål:

- Min nærmeste leder inddrager mig og mine kolleger, så der bliver skabt fælles forståelse for retningslinjer og krav til løsning af vores arbejdsopgaver.
- Min nærmeste leder inddrager mig og mine kolleger, så der bliver skabt fælles forståelse for, hvordan vi tilrettelægger vores arbejde.

Den gennemsnitlige score for BFCK ligger på 4,3. Niveaueet er således samlet set tilfredsstillende, men med rum for forbedringer. Den gennemsnitlige score spænder over lokale scores i intervallet 1,9 til 5,3. Der er ingen signifikante forskelle på scoren på de to spørgsmål inden for de enkelte børnefamilieenheder. Tre enheder ligger i det røde felt, tre enheder i det gule og to enheder i det grønne felt, hvilket interviewene også afspejler. Interviewene viser, at det er implementeringen af de seneste nye tiltag – Fælles Faglig Platform, Signs of Safety og vejledningen til godt myndighedsarbejde, der fylder, når man spørger ind til den fælles forståelse, men også lean bliver nævnt af flere.

Nogle medarbejdere oplever, at der er en klar fælles forståelse for arbejdsgange, krav og retningslinjer:

- *Ja – både mellem kolleger og medarbejder/ledelse. Vi har haft forskellige tilgange, men Fælles Faglig Platform efterlader jo ingen slinger i valsen.*
- *Retningslinjerne er meget tydelige hos os.*

Andre oplever stadig krav og retningslinjer som diffuse:

- *I forbindelse med implementering af Fælles Faglig Platform har det været meget diffust, hvem der gør hvad for at komme videre med opgaven. Ikke kun processkemaerne har været diffuse, også processen.*
- *Vi får ikke konkret information om, hvordan vi skal gøre tingene fremover.*

Endelig er der nogle, som tilpasser dem i det omfang, de synes, at det giver mening:

- *Jeg oplever, at der er modstand, men når det så er der, fedter vi det bare ind, så det passer til vores måder.*
- *Det jeg kan bruge, tager jeg. Resten lader jeg ligge.*

Det er også en udfordring at opnå fælles forståelse, hvis der er mange nye medarbejdere og/eller ledere:

- *Vi har det største problem med fælles forståelse, fordi vi har mange nye. Vi laver tingene på forskellige måder. Og nogle gange ved vores ledere ikke en gang selv, hvordan man skal gøre.*

Flere er inde på, at nye tiltag eller krav i lovgivningen tager tid, og at implementeringsfasen skal håndteres samtidig med borgerkontakten. Det er derfor vigtigt at have en god dialog omkring implementeringen og anerkende, at alt nyt kræver god tid. Enkelte har også udtrykt ønske om mere undervisning og vejledning i forbindelse med implementering af nye, omfattende tiltag.

Som nævnt er det især implementeringen af de seneste nye tiltag, der fylder, når man spørger ind til den fælles forståelse for arbejds gange, krav og retningslinjer. Sammenligner man med scoren for inddragelse i udvikling af nye tiltag, som behandles i afsnit 2.2.1.3., er det imidlertid interessant, at den fælles forståelse scorer højere end inddragelsen. Således er den fælles gennemsnitlige score for fælles forståelse på 4,3 mod 3,9 for inddragelse. Det kan skyldes, at ledere og medarbejdere er gode til at finde en fælles forståelse for, hvordan de skal arbejde med nye tiltag til trods for, at de ikke har følt sig inddraget i tilstrækkeligt omfang. Undersøgelsen viser imidlertid ikke noget om, hvorvidt den fælles forståelse er i overensstemmelse med intentionerne med fælles arbejds gange, krav og retningslinjer for opgaveløsningen.

2.2.1.2. Information om beslutninger, der påvirker arbejdet

Spørgsmålet ”Min nærmeste leder informerer i passende omfang om beslutninger, der påvirker mit daglige arbejde” ligger i den nederste del af det gule felt med en gennemsnitlig score på 4,3. I de otte enheder scores informationsniveauet i et interval fra 2,7 til 5,1. Tre enheder ligger i det røde felt, tre i det gule og to i det grønne. Der er således stor forskel på enhederne, hvilket også kommer til udtryk i interviewene med udtalelser som:

- *Vi har et højt informationsniveau fra ledelsen, både når der laves nye tiltag fra BFCK og området.*
- *Informationsniveauet er ikke altid højt nok.*
- *Noget er ret uigennemsigtigt. Der foregår rigtig meget. Men vi har kun sjældent fornemmelse af, hvad de (ledelsen) bliver enige om.*

2.2.1.3. Inddragelse i udvikling af nye tiltag

Spørgsmålet ”Jeg bliver inddraget i udviklingen af nye tiltag” scores til 3,9 af medarbejderne og ligger således i det røde felt. I interviewene nikker hovedparten af medarbejdere genkendende til denne score.

Den gennemsnitlige score spænder over lokale scores i intervallet 2,5 til 5,0. Heraf ligger 6 i det røde felt, mens to ligger i toppen af det gule felt. Svarene afspejler således et betydeligt udviklingspotentiale. Til trods for det siger omkring en tredjedel af de interviewede medarbejderne, at der er gode muligheder for at blive inddraget, hvis man selv byder ind.

Interviewene viser, at der arbejdes forskelligt i de enkelte enheder og grupper, og at mulighederne for inddragelse både afhænger af den enkelte medarbejders lyst til inddragelse, og de rammer de enkelte ledere sætter. Det afspejler nedenstående citater:

- *Vi bliver inddraget en hel masse.*
- *Hvis man selv tager initiativ og gerne vil, bliver man inddraget.*
- *Jeg tror, at nogle er frustrerede over at være sat på nogle af disse projekter uden helt at være blevet spurgt om det.*
- *Jeg oplever ikke, at vi bliver inddraget i nye tiltag.*

Interviewene viser også, at der kan være forskel på, om der er tale om inddragelse i lokale tiltag eller i tiltag, som kommer fra staben i BFCK eller Bernstorffsgade. Mange oplever, at der ikke er reel inddragelse i tiltag som kommer oppefra, mens det forholder sig anderledes med lokale tiltag. Men også her er der forskelle lokalt. Det viser følgende udsagn:

- *Fælles Faglig Platform og Signs of Safety er jo bare oppefra og ned.*
- *Nogle af mine kolleger deltager i udvalg, og vi har regelmæssigt holdt møder for at arbejde med den nye vejledning. Så på den måde synes jeg, at vi bliver inddraget rigtig godt.*
- *Jeg oplever, at de (ledelsen) er meget lydøre over for vores forslag. Det synes jeg er meget fedt – at man kan få indflydelse.*
- *Man kan selyfølgelig altid lave forbedringer. Og jeg synes ikke altid, at de behøver at komme fra os. Nogle gange må lederne også godt tage beslutninger.*

2.2.1.4. Tilgængelighed

Nærmeste leders tilgængelighed er generelt en udfordring i hele BFCK. På spørgsmålet ”Min nærmeste leder er tilgængelig, hvis jeg har brug for det” er den gennemsnitlige score 3,8. Scoren dækker over et interval fra 2,3 til 4,5. Heraf ligger 6 enheder i det røde felt, mens to enheder ligger i det gule felt.

Nærmeste leders tilgængelighed er da også et tema, som de interviewede medarbejdere giver mange ord med på vejen. De oplever næsten samstemmende, at det er en udfordring at få fat i deres afdelingsleder. Afdelingslederne er ofte væk på grund af møder i enheden, BFCK eller i Bernstorffsgade, eller fordi de er på uddannelse. Andre opgaver, som for eksempel økonomiopfølgning og statistikker, nævnes også.

Den manglende tilgængelighed er først og fremmest et problem, fordi alle bevillinger i BFCK skal godkendes af en leder. Derved bliver afdelingslederne til flaskehalse i forhold til at komme videre med sagerne. Det medfører i nogen grad effektivitetstab og dermed længere ventetid for borgerne. For grupper med mange nye og uerfarne medarbejdere betyder det også, at det kan være vanskeligt løbende at få den nødvendige faglige sparring.

Om nærmeste leders manglende tilgængelighed siger de interviewede medarbejdere blandt andet:

- *Der er altid kø uden for afdelingsledernes kontor, når hun er der. Og der bliver altid spurgt efter hende, fordi hun har bevillingskompetencen.*
- *Hvis man endelig fanger dem, må man lige skynde sig at sige noget på gangen.*
- *Når min afdelingsleder ikke er der, går alt i stå.*

Flere fremhæver, at deres nærmeste leder er fagligt dygtig, og at det derfor er ærgerligt, at lederen ikke er mere tilgængelig:

- *Hvis hun var mere tilgængelig, kunne man jo også lære noget, for hun er rigtig, rigtig dygtig.*
- *Jeg kunne godt bruge mere ledertid til sparring – hvor skal rammerne ligge for denne sag.*

Nogle grupper har en faglig koordinator tilknyttet og benytter koordinatoren til den faglige sparring. Andre ville ønske, at de havde en – især, hvis de deler afdelingsleder med flere andre grupper, eller der er mange uerfarne i gruppen. Enkelte er også bekymrede for deres leder og ønsker en koordinator, som kan aflaste lederen. Blandt udsagnene er:

- *Det tætte samarbejde har vi med koordinatoren, som er med i alle vores sager.*
- *Vi bruger vores koordinator, men hun har jo ingen bevillingskompetence.*
- *Vi ønsker os en socialfaglig koordinator, så vi har en med mere erfaring tilgængelig. Vi har ikke så meget erfaring, kun lederen, og hun er meget travl. Man kan godt være lidt bekymret for, om hun kan holde til det.*

Flere oplever, at den manglende tilgængelighed har betydning for effektiviteten. Manglende godkendelse af bevillinger betyder for eksempel spildtid på opbringninger fra borgere, der rykker for afgørelser, og at man bruger tid på at løbe til og fra leanrummet, fordi man kun må have sagerne liggende, hvis man arbejder aktivt på dem. Nogle oplever også, at de drøfter en sag på gruppemødet, hvorefter de må præsentere det hele igen for lederen, fordi lederen blev forhindret i at deltage. Det nedsætter også effektiviteten, at man har mange løse, uafsluttede sager i hovedet. En af de interviewede siger:

- *Jeg tror vi kunne nå flere sager, hvis vi ikke altid skulle vente på godkendelse.*

Navnlig i grupper med mange nye og uerfarne har det også betydning for borgerne, hvis sagsbehandlere ikke får den nødvendige sparring. Som en nyuddannet medarbejder siger:

- *Det kunne være rart inden samtalen at drøfte hvilke muligheder, der er, så man har en fornemmelse af rammerne, når man sidder i samtalen. Det er en skuffelse for borgeren, hvis jeg har nævnt noget for borgeren, og bagefter ikke får det bevilliget.*

De fleste giver udtryk for, at de får opbakning af deres leder til hovedparten af deres indstillinger om bevilling. Mange oplever derfor, at de i større eller mindre grad selv ville kunne træffe beslutninger, hvis de fik beføjelserne.

- *Alt hvad der handler om bevilling afventer en leder, men det kunne være rart med egen bevilling. Det kunne give større handlekraft og lederen mere tid. Jeg kan godt lide at have beføjelser, og i nogle sager tror jeg, at jeg kunne være mere effektiv.*

Der er ingen tvivl om, at ledernes tilgængelighed er en udfordring. Medarbejdernes erfaring, modenhed og personlighed har dog også betydning for, hvordan de tackler udfordringen.

Hvis der er tale om akutte sager, kan der være brug for svar her og nu. Men for nogle kunne behovet for svar her og nu formentlig også afhjælpes ved at tilrettelægge arbejdet lidt anderledes. Andre samler for eksempel spørgsmål sammen og tager dem med på teammødet, hvor afdelingslederne oftest er til stede. Nogle medarbejdere har modet til at træffe beslutninger på forventet efterbevilling og oplever, at deres leder bakker dem op, mens andre oplever at reglen om, at kun lederne må bevillige, efterleves strikt.

Afdelingslederne er også forskellige. Nogle betegnes som ustrukturerede, mens andre roses for at være gode til at følge op og handle. En fortæller:

- *Tilgængeligheden er blevet meget bedre, efter at de har været på leankursus. De har indrettet deres kalender med faste træffetider osv. Evalueringen af egen leder skal gøres før og efter lean. Det har haft en god effekt.*

I vurderingen af nærmeste leders tilgængelighed, er det vigtigt at være opmærksom på, at der er forskel på, hvordan de enkelte enheder er organiseret. Nogle medarbejdere refererer til en afdelingsleder, som kun har ansvaret for en gruppe, mens andre refererer til en afdelingsleder, der har ansvaret for flere grupper, herunder også foranstaltningsspersonale. Den enkelte afdelingsleders personale- og opgavemæssige ansvarsområder varierer derfor. Således er der også forskel på brugen af faglige koordinatore. Det har naturligvis også betydning for, hvordan tilgængeligheden opleves.

2.2.1.5. Hjælp til opgaveløsning og prioritering

Hjælp til opgaveløsning og prioritering bliver belyst via to spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen:

- Jeg kan tale med min nærmeste leder om, hvordan mine opgaver skal løses.
- Min nærmeste leder hjælper mig med at prioritere, hvis jeg har svært ved at nå mine opgaver.

Den samlede gennemsnitlige score i BFCK for hjælp til opgaveløsning og prioritering ligger på 4,5 og ligger således midt i det gule felt som tilfredsstillende, men med rum for forbedring.

Splittes scoren op på de to spørgsmål, scorerer hjælp til opgaveløsning højere end hjælp til prioritering. Hjælp til opgaveløsningen scorer således samlet set 4,8. Scoren dækker over et interval fra 4,0 til 5,6 – to enheder ligger i det røde felt, lige på vippen til det gule, tre enheder ligger i det gule felt og tre i det grønne. Hjælp til prioritering scorer samlet set 4,2, som afspejler et interval fra 2,8 til 4,9 lokalt. I forhold til prioritering ligger tre enheder i det røde felt, mens fem ligger i det gule.

To andre spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen giver en interessant vinkel på spørgsmålene om hjælp fra nærmeste leder. ”Jeg er god til at bede om hjælp, hvis jeg er i tvivl om, hvordan jeg skal løse mine opgaver” scores til 5,3, mens medarbejderne vurderer den hjælp de får til 4,8. ”Jeg er god til at fortælle, hvis jeg har svært ved at nå mine opgaver” scores til 4,7, mens hjælpen til prioritering scores til 4,2. Medarbejderne oplever således et større behov for hjælp end de umiddelbart får af deres nærmeste leder.

I forhold til opgaveløsningen efterspørger de interviewede især sparring på sagerne og feedback. Flere fremhæver, at de har socialfagligt dygtige afdelingsledere, som de kan lære meget af, men at den manglende tilgængelighed er en hæmsko. Blandt udsagnene er:

- *De har travlt, men de vil rigtig gerne.*
- *Når jeg går til min afdelingsleder, får jeg den hjælp, jeg efterspørger.*
- *Og så er det jo rart med en nærværende leder. Men det er hun også, når hun er der.*

Og en af de nye medarbejdere fortæller om sin start:

- *Jeg får utrolig meget opbakning af min afdelingsleder og koordinator. De spørger om jeg kan nå mine sager og hjælper mig med at strukturere og planlægge. I forhold til min første svære sag blev der talt meget med mig, der var nogen, der tog med til de vanskelige samtaler... og jeg blev rost.*

Nogle oplever dog også, at de har ustrukturerede afdelingsledere, som er dårlige til at følge op og give tilbagemeldinger. Enkelte giver udtryk for, at deres afdelingsledere ikke er tilstrækkeligt fagligt kompetente, og at det skaber usikkerhed.

2.2.1.6. Håndtering af udfordringer i forbindelse med opgaveløsningen

Hvordan medarbejderne håndterer udfordringer i forbindelse med opgaveløsningen belyses i spørgeskemaundersøgelsen gennem to spørgsmål:

- I min gruppe er vi gode til at gøre noget ved de udfordringer vi har i forhold til opgaveløsningen.
- Jeg tager initiativ til at drøfte de ting, der kan gøres bedre.

Med en gennemsnitlig score på 4,7 ligger dette tema i den høje ende af det gule felt og er derfor ganske tilfredsstillende. De områdevis svar ligger i intervallet fra 4,0 til 5,5. Langt de fleste scores ligger dog i den høje ende af det gule felt. Under interviewene gav dette tema ikke anledning til særlige bemærkninger.

2.2.1.7. Kollegaskab

Spørgeskemaundersøgelsen stiller tre spørgsmål vedrørende det kollegiale:

- Jeg kan få hjælp at mine kolleger, hvis jeg har brug for det.
- Mine kolleger og jeg drager nytte af hinandens viden og erfaringer.
- I min enhed er vi gode til at anerkende hinanden for vores styrker i forhold til opgaveløsningen.

Den gennemsnitlige score vedrørende kollgaskabet ligger i det grønne felt på 5,1 og er således fuldt ud tilfredsstillende. De tre første spørgsmål scorer begge 5,3, mens det fjerde ligger lidt lavere på 4,7.

Samtlige interviewpersoner kan nikke genkendende til resultatet. De peger stort set alle på, at deres kolleger er søde, åbne og imødekommende, og at de drager omsorg for hinanden, hvis der er noget, der går dem på. Mange steder er man flere på de vanskelige opgaver. Der er vilje og engagement og et højt fagligt niveau med mange faggrupper, som arbejder tværfagligt og udviser respekt for hinanden. Der er en god samarbejdskultur, selv om nogle enheder dog er mere udfordret end andre – enten på grund af størrelsen, de fysiske rammer eller særlige lokale problemstillinger.

En medarbejder beskriver det sådan:

- *Folk har arbejdslyst og knokler for deres område. En personlig drivkraft – man vil gerne det sociale arbejde. Vi kaster os over alt det nye og vil gerne. Folk er meget åbne. Ledelsen er også en del af det gode kollegaskab. Det fungerer som en krop.*

2.2.1.8. Værdigrundlag

I spørgeskemaundersøgelsen spørges der, i hvilket omfang respondenterne kan genkende Københavns Kommunes værdier i forhold til kollegerne og i forhold til nærmeste leder. De fire værdier er

- Respekt
- Ligeværdighed
- Dialog
- Tillid

Den samlede score i forhold til kollegerne ligger med 4,7 højt i det gule felt, mens den med 4,5 ligger en anelse lavere i forhold til nærmeste leder. Navnlige respekt og tillid scorer højt – både i forhold til kolleger og nærmeste leder.

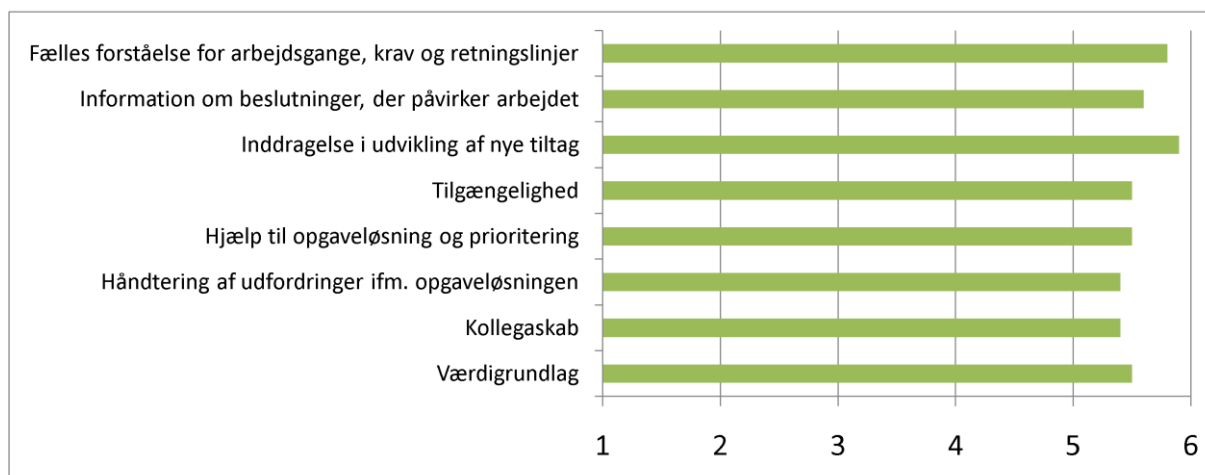
At scoren gennemsnitligt ligger lidt lavere i forhold til nærmeste leder skyldes to enheder, der har særlige ledelsesmæssige udfordringer, hvilket også afspejler sig i røde tal i forhold til værdierne. Alle øvrige enheder ligger i det gule og et enkelt i det grønne felt. Generelt set lever værdierne således fint i BFCK.

2.2.2. Afdelingsledernes vurdering

Den gennemsnitlige score blandt afdelingslederne ligger i det grønne felt over hele linjen med et samlet gennemsnit på 5,5 og er således meget tilfredsstillende. Højest scorer inddragelse i nye tiltag med en score på 5,9, mens laveste score ligger på 5,4.

Den samlede gennemsnitlige score for samarbejdskulturen blandt medarbejderne er på 4,6. Afdelingslederne scorer således samlet set samarbejdskulturen 0,9 point højere end medarbejderne. Der er størst forskel på medarbejdernes vurdering af temaerne fælles forståelse, information, inddragelse og tilgængelighed med en forskel på mellem 1,5 og 1,7 point. Især forskellen inden for de tre første temaer er interessant, idet den viser, at der tydeligvis går viden tabt, når afdelingslederne skal formidle til og inddrage medarbejderne.

Gennemsnitlig score blandt afdelingslederne



- Niveaueet er ikke tilfredsstillende. Der bør ske forbedringer.
- Niveaueet er tilfredsstillende. Der er dog plads til forbedringer.
- Niveaueet er meget tilfredsstillende.

De interviewede afdelingsledere er alle glade for deres ledergrupper. Samarbejdet i ledergrupperne afhænger naturligt nok af gruppernes modenhed. Nogle oplever, at de har en meget velfungerende ledergruppe, mens andre er ved at vænne sig til at arbejde sammen. En afdelingsleder fortæller, at ledergruppen har haft nogle udfordringer, men er på vej til at blive stærk. Alle oplever, at deres ledergruppe udvikler sig, og nævner specifikke indsatsområder, som de arbejder med.

De interviewede afdelingsledere genkender medarbejdernes score vedrørende tilgængelighed. En giver udtryk for, at både hun og hendes leder lægger meget vægt på at være tilgængelig. En anden ville ønske, at hun var mere tilgængelig, men oplever, at hun bliver booket til mange og lange møder af andre. Afdelingslederne oplever et behov for at være mere tilgængelige, men gør også opmærksom på, at medarbejderne skal kunne stå på egne ben og påtage sig et ansvar. Et udsagn, som også understøttes af nogle de interviewede medarbejdere:

- *Der er et ønske om, at man er der 24/7. Det er jo rart lige at kunne stikke hovedet ind her og nu. De står jo med vanskelige sager og mange af dem er ret nye.*
- *Gad vide, om vi nogen sinde vil opleves som tilstrækkeligt tilgængelige af alle medarbejdere.*

At bevillingskompetencen alene ligger hos lederne opleves også af de interviewede afdelingsledere som en udfordring. Interviewene viser dog også, at bevillingskompetencen administreres lidt forskelligt.

Hos nogle, kan medarbejderne selv træffe beslutninger om følgeomkostninger, når hovedindsatsen er besluttet, med mindre medarbejderne er helt nye. Hos andre kan medarbejderne intet bevillige til trods for, at afdelingslederen oplever, at vedkommende i de fleste tilfælde er enig i de indstillinger, medarbejderne kommer med på baggrund af drøftelser på sagsmøderne. Der er også eksempler på, at koordinatorene har bevillingskompetence med daglig opfølgning og drøftelse hos deres afdelingsleder.

Væsentligst for afdelingslederne er, at medarbejderne ikke bliver for selvkørende, selvom de er dygtige. Nye medarbejdere har brug for en høj grad af sparring og støtte, mens mere garvede medarbejdere bedre kan træffe mere komplicerede beslutninger. Afdelingslederne oplever dog, at det er vigtigt, at der altid bliver sparret om de komplekse sager og gråzonesagerne. Ligeledes lægger de vægt på at drøfte overordnede rammer og hovedindsatser på tværfaglige sagsmøder.

2.2.3. Resultater i de enkelte børnefamilieenheder

Som det fremgår ovenfor i beskrivelsen af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, er der forskel på resultaterne i de enkelte enheder. Den samlede gennemsnitlige score for de otte enheder ligger i et interval fra 3,7 til 5,0. To enheder ligger i det røde felt, to enheder i nederste halvdel af det gule felt med scores på 4,4, og fire enheder i den øverste halvdel af det gule felt med scores på 4,8 til 5,0.

BFCK har en generel udfordring med hensyn til inddragelse i nye tiltag og nærmeste leders tilgængelighed, idet seks ud af otte enheder ligger i det røde felt, om end i den øverste del.

Øvrige udfordringer varierer og er lokale. De beskrives derfor ikke i denne rapport.

2.2.4. Om undersøgelsen

Alle de interviewede afdelingslederne kommer ind på kritikken vedrørende dokumentation i Politiken, mens kun en fjerdedel af medarbejderne nævner det. Alle udtrykker lettelse og tilfredshed over, at Socialforvaltningen følger op og sikrer, at der tages hånd om det, hvis stikprøvekontrollen viser, at der er grundlag for det, og at eventuel tvivl ryddes af vejen. En afdelingsleder udtrykker det således:

- *Jeg blev enormt vred og enormt ked af det, da jeg læste Politiken. Jeg synes ikke det er i orden, at afdelingslederne skal stå for skud. Og jeg blev glad for BFCKs måde at håndtere det på. Jeg er enormt lettet og glad over det. Det giver mig tillid i min ansættelse, og det kan jeg give videre til mine medarbejdere.*

Desuden lægger både medarbejdere og afdelingsledere vægt på, at tidsfristerne selvfølgelig skal overholdes, men at de ønsker mere fokus på det faglige indhold, som er det, der motiverer. En medarbejder siger:

- *Nogle gange er der for meget fokus på mål og resultater. Vi vil gerne måles fra en anden vinkel. Er borgerne tilfredse? Er der faglighed i opgaveløsningen? Og hvordan er sammenhængen til sagernes tyngde?*

3. OPSUMMERING OG ANBEFALINGER

3.1. Opsummering

Undersøgelsen viser, at samarbejdskulturen i BFCK vurderes fint. På en skala fra 1 til 6 scores samarbejdskulturen samlet set til 4,7 – det er tilfredsstillende, men med lidt rum for forbedringer. Medarbejdere og afdelingsledere oplever således overordnet set, at samarbejdet og dialogen er velfungerende, og at Københavns Kommunes værdigrundlag efterleves i dagligdagen. Kollgaskabet vurderes meget tilfredsstillende med en samlet score på 5,1.

Undersøgelsen peger dog på to generelle udfordringer: nærmeste leders tilgængelighed og inddragelse i udviklingen af nye tiltag. De to temaer scorer samlet set henholdsvis 3,8 og 3,9. Dermed ryger de ned i den øverste del af det felt, hvor der bør ske forbedringer, uden at resultaterne dog er alarmerende.

Den manglende tilgængelighed skyldes, at afdelingslederne er bundet op af mange møder og opgaver. Det er først og fremmest en udfordring, fordi alle bevillinger i BFCK skal godkendes af en leder. Derved bliver afdelingslederne til flaskehalse i forhold til at komme videre med sagerne. Det medfører i nogen grad effektivitetstab og dermed længere ventetid for borgerne. For grupper med mange nye og uerfarne medarbejdere betyder det også, at det kan være vanskeligt løbende at få den nødvendige faglige sparring.

Manglende inddragelse i udviklingen af nye tiltag – og måske ikke mindst i implementeringen - skaber frustrationer, forskellige fortolkningsmuligheder og praksis. Desuden giver nye tiltag i en periode ekstra pres på sagsarbejdet. Der er behov for tydelig kommunikation og en veltilrettelagt implementeringsproces, hvis medarbejderne skal tage nye tiltag til sig og bruge dem på en meningsfuld måde.

Øvrige udfordringer varierer og er lokale. De er derfor ikke beskrevet i denne redegørelse.

3.2. anbefalinger

Nedenfor følger Dansk Socialrådgiverforenings og HR Udviklings anbefalinger på baggrund af undersøgelsen. De forslag til løsninger, som er fremkommet i forbindelse med de opfølgende interviews, er indarbejdet i anbefalingerne.

3.2.1. Tilgængelighed

Det anbefales, at BFCK arbejder med følgende tiltag med henblik på at forbedre tilgængeligheden:

- **Uddelegering af bevillingskompetencen**
BFCK bør overveje, om bevillingskompetencen kan uddelegeres, herunder om medarbejderne kan tildeles forskellige niveauer af bevillingskompetence baseret på erfaring, personlige og faglige kvalifikationer.

Ved eventuel uddelegering af bevillingskompetencen er det vigtigt at sikre, at der fortsat er en struktur, som sikrer tværfaglig sparring, drøftelse af hovedindsatser og komplekse sager, så ansvaret for sagerne ikke alene overlades til den enkelte sagsbehandler. Strukturen skal således sikre, at borgerne får de fagligt set bedst mulige løsninger inden for det givne serviceniveau.

- **Fokus på mødestruktur- og kultur**

BFCK bør se på mulighederne for i højere grad at lave fælles rammer for de møder, der holdes fast i alle enheder – f.eks. faste ugentlige mødedage for de enkelte grupper i enhederne og for lederne på tværs af enhederne. Det øger afdelingsledernes muligheder for planlægning og for at kunne prioritere deltagelse i sagsmøderne.

BFCK bør også se på, hvordan de kan understøtte, at alle afdelingsledere arbejder struktureret, f.eks. ved at indrette kalenderen med faste træffetider og ved at sætte fokus på effektiv mødeledelse.

3.2.2. Inddragelse i nye tiltag og fælles forståelse

Det anbefales, at BFCK arbejder med følgende tiltag med henblik på at forbedre tilgængeligheden:

- **Understøttelse af områdechefer og afdelingsledere ved udvikling og implementering af nye tiltag**

BFCK bør i højere grad understøtte områdechefer og afdelingsledere i processen omkring udvikling og implementering af nye tiltag. Det kan f.eks. ske ved at udarbejde fælles kommunikationsplaner, præsentationsmateriale m.m., så der sikres en gennearbejdet og ensartet formidling i alle enheder. Desuden bør der i højere grad være fokus på selve implementeringsprocessen – hvordan understøttes afdelingslederne i at skabe fælles forståelse og meningsfuldhed, så nye tiltag bliver en integreret og naturlig del af det daglige arbejde, og både medarbejdere og ledere føler medejerskab og tager fælles ansvar.

- **Tid til implementering**

Det er vigtigt, at der afsættes tid til dialog inden nye tiltag sættes i kraft, og at der tages højde for et eventuelt øget arbejdspress i implementeringsperioden.

- **Undervisning og vejledning**

Ved implementering af nye tiltag skal behovet for undervisning og vejledning indtænkes og koordineres med områdechefernes og afdelingsledernes indsats.

3.2.3. Andet

Endelig anbefales det, at BFCK

- tager hånd om de **lokale udfordringer**, og
- drager nytte af de **gode erfaringer**, der er i de børnefamilieenheder, som scorer højest i denne undersøgelse.

4. BILAG

4.1. Spørgsmål til spørgeskemaundersøgelsen

Dialog og samarbejde

Spørgsmålene besvares på en skala fra 1-6, hvor kun endepunkterne er verbaliserede:

1: Meget uenig

6: Meget enig

+ Ved ikke-kategori for at undgå skævvridning af data

1. Min nærmeste leder inddrager mig og mine kolleger, så der i gruppen/enheden bliver skabt fælles forståelse for retningslinjer og krav til løsning af vores opgaver
2. Min nærmeste leder inddrager mig og mine kolleger, så der i gruppen/enheden bliver skabt fælles forståelse for, hvordan vi tilrettelægger vores arbejde
3. Jeg bliver inddraget i udviklingen af nye tiltag
4. Min nærmeste leder informerer i passende omfang om beslutninger, der påvirker mit daglige arbejde
5. Jeg er god til at bede om hjælp, når jeg er i tvivl om, hvordan jeg skal løse mine opgaver
6. Jeg kan tale med min nærmeste leder om, hvordan mine opgaver skal løses
7. Jeg er god til at fortælle min nærmeste leder, når jeg har svært ved at nå mine opgaver
8. Min nærmeste leder hjælper mig med at prioritere, når jeg har svært ved at nå mine opgaver
9. Min nærmeste leder er tilgængelig, når jeg har brug for det
10. Jeg kan få hjælp af mine kolleger, hvis jeg har brug for det
11. Mine kolleger og jeg drager nytte af hinandens viden og erfaringer
12. I min gruppe/enhed er vi gode til anerkende hinanden for vores styrker i forhold til opgaveløsningen
13. I min gruppe/enhed er vi gode til at gøre noget ved de udfordringer, vi har i forhold til opgaveløsningen
14. Jeg tager initiativ til at drøfte ting, der kan gøres bedre

Bemærkninger vedrørende dialog og samarbejde (åbent spørgsmål)

Værdier

Spørgsmålene besvares på en skal fra 1-6, hvor kun endepunkterne er verbaliserede:

1: I meget høj grad

6: Slet ikke

+ Ved ikke-kategori for at undgå skævvridning af data

I Københavns Kommune arbejder vi med fire værdier.

I hvor høj grad kan du genkende værdierne i forhold til kollegerne i din gruppe/enhed?

- 15. Respekt
- 16. Ligeværdighed
- 17. Dialog
- 18. Tillid

I hvor høj grad kan du genkende værdierne i forhold til din nærmeste leder?

- 19. Respekt
- 20. Ligeværdighed
- 21. Dialog
- 22. Tillid

Bemærkninger vedrørende værdierne (åbent spørgsmål)

4.2. Spørgeguide til opfølgende interviews

INDLEDNING

Tak fordi du vil deltage i dette interview, som skal være med til at kvalificere de svar, vi har fået i den spørgeskemaundersøgelse om samarbejdskulturen i BFCK, som vi sendte ud i midten af januar.

Jeg hedder NN. Jeg er ekstern konsulent, og det er mig, der vil interviewe dig. Lone Lomholt er med fra Dansk Socialrådgiverforening og Birgit Milling fra HR Udvikling i Socialforvaltningen.

Lone og Birgit er med, fordi Dansk Socialrådgiverforening og Socialforvaltningen laver undersøgelsen af samarbejdskulturen i fællesskab. Det sker for at følge op på sagen om registreringer og samarbejde i BFCK, som Dansk Socialrådgiverforening rejste i Politiken inden jul.

Undersøgelsen skal munde ud i en rapport med anbefalinger til, hvordan man kan forbedre samarbejdskulturen. Lone og Birgit skal skrive rapporten og vil derfor tage noter undervejs. Du er selvfølgelig sikret fuld anonymitet. Dit navn vil altså ikke optræde nogen steder i rapporten. Og Lone, Birgit og jeg har selvfølgelig også tavshedspligt i forhold til vores samtale.

- Har du spørgsmål inden vi går i gang?
- Er du indforstået med de vilkår, jeg netop har skitseret?

Generelt om respondenter

Vil du præsentere dig selv?

- Hvor er du ansat (område/gruppe)?
- I hvilken funktion er du ansat (medarbejder, socialfaglig koordinator, afdelingsleder)?
- Hvilken uddannelse har du?
- Hvor længe har du været ansat?

Hvad synes du fungerer godt på din arbejdsplads?

- Kan du nævne tre-fire ting (konkrete eksempler)?

Hvad synes du kunne fungere bedre?

- Kan du nævne tre-fire ting (konkrete eksempler)?
- Har du forslag til, hvordan det kan gøres bedre?

Præsentation af hovedresultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen

- Det overordnede resultat
- De enkelte temaer i undersøgelsen
 - Fælles forståelse for arbejdsgange, krav og retningslinjer
 - Information om beslutninger, der påvirker arbejdet
 - Inddragelse i udviklings af nye tiltag
 - Leders tilgængelighed
 - Leders hjælp til opgaveløsning og prioritering

- Håndtering af udfordringer i forbindelse med opgaveløsningen
 - Kollegaskab
 - Værdigrundlag
- Kan du genkende resultaterne fra din egen hverdag? Hvordan oplever du det med dine egne ord (konkrete eksempler)?
 - Hvad fungerer godt?
 - Hvad kunne fungere bedre? Har du forslag til, hvordan det kan gøres bedre?

Afrunding

- Har du andet på hjerte, som du gerne vil sige her?
- Må Lone eller Birgit kontakte dig, hvis de får behov for at få uddybet noget af det, de har skrevet ned undervejs i interviewet?

Tak for din hjælp!

INPUT TIL UDDYBENDE SPØRGSMÅL TIL DE ENKELTE TEMAER

Nedenstående spørgsmål inden for de enkelte temaer er til inspiration til interviewet. Det er ikke muligt at komme ind på alle temaer under interviewet. Derfor berøres de temaer, som respondenterne finder mest relevante. Fra interviewerens side prioriteres de tre første temaer som de mest relevante.

Nærmeste leders tilgængelighed

- Oplever du, at din leder er tilgængelig, når du har brug for det?
- I hvilke sammenhænge har du brug for, at din leder er tilgængelig (eksempler)?
- Kan du få løst dine 'problemer' på anden vis end ved at tale med din leder? Hvis ja - kan det sættes i system, så du ikke er så afhængig af, at din leder er tilgængelig? Hvordan?
- Hvad tænker du, at din leder kunne gøre for at blive mere tilgængelig?

Inddragelse i udviklingen af nye tiltag

- Hvilke forventninger har du til at blive inddraget i forskellige typer af nye tiltag? (konkret involvering eller information?)
- Har du konkrete eksempler på udvikling af nye tiltag, hvor du har følt dig godt inddraget? Hvad gjorde, at du følte dig godt inddraget?
- Har du konkrete eksempler på udvikling af nye tiltag, hvor du ikke har følt dig ordentligt inddraget? Hvad gjorde, at du ikke følte dig ordentligt inddraget?

Inddragelse med henblik på fælles forståelse for arbejdsgange og retningslinjer

- Oplever du, at der er en fælles forståelse for arbejdsgange og retningslinjer i din gruppe?
- Kan du give konkrete eksempler på det?
- Hvad betyder det for opgaveløsningen?
- Er der forhold i din gruppe, som gør det vanskeligt at nå til en fælles forståelse?
- Hvordan tænker du, at man kan forbedre den fælles forståelse?

Information om beslutninger, der påvirker arbejdet

- Oplever du, at du bliver informeret i tilstrækkelig grad (eksempler)?
- Hvordan vil du gerne informeres om beslutninger, der påvirker dit arbejde?
- Ved du, hvor du evt. selv kan opsøge informationerne?
- Hvordan sikrer I, at alle er opdaterede i din gruppe?

Hjælp til opgaveløsning og prioritering hos nærmeste leder

- Hvordan håndterer din nærmeste leder det, hvis du beder om hjælp til opgaveløsningen eller prioritering af dine opgaver?
- Hvilke forventninger har du til din leder i den forbindelse?
- Hvad gør du, hvis dine forventninger ikke bliver indfriet?

Håndtering af udfordringer i forbindelse med opgaveløsningen

- Kan du give nogle eksempler på, hvordan I i din gruppe gør noget ved de udfordringer, I har i forbindelse med opgaveløsningen?

Værdigrundlaget i forhold til kollegerne og nærmeste leder

- Hvordan oplever du, at værdierne om respekt, ligestilling, dialog og tillid kommer til udtryk på din arbejdsplads?
- Er der særlige udfordringer?
- Er der noget, I er rigtig gode til?