

Erhvervspsykologisk afdækning:

Det psykiske arbejdsmiljø på

Byhaveskolen

Udarbejdet af IMPAQ, ekstern leverandør til Skole og Uddannelse, Svendborg Kommune, juni 2021.



Byhaveskolen



Svendborg
Kommune

IMPAQ™

Indholdsfortegnelse

Undersøgelsens indhold og afgrænsning	3
Formål og målsætning.....	3
Mål og succeskriterier	3
Afdækningsfasens fremgangsmåde.....	4
Rapportens hovedtemaer	4
De fire hovedtemaer	6
<i>Introduktion</i>	<i>6</i>
<i>Tema 1: SLs oplevede ledelsesadfærd.....</i>	<i>7</i>
Magt, kontrol og overvågning	7
Grænseoverskridende adfærd.....	9
Forskelsbehandling.....	10
<i>Tema 2: Kommunikation.....</i>	<i>12</i>
Kommunikation mellem ledelse og personale – Manglende gennemsigtighed og indflydelse	12
Direkte kommunikation med SL	13
Kommunikation blandt kollegaer	14
<i>Tema 3: Mistillid</i>	<i>16</i>
Mistillid til ledelsen	16
Mistillid blandt kollegaer	17
<i>Tema 4: Kerneopgaven</i>	<i>19</i>
Opsamling: Det psykiske arbejdsmiljø på Byhaveskolen	21
Bilag – Interviewguide Byhaveskolen, Svendborg Kommune	23
<i>Persondata.....</i>	<i>23</i>
<i>Baggrund og formål med interviews</i>	<i>23</i>
<i>Etik og fortrolighed</i>	<i>23</i>
<i>Introduktion til interview</i>	<i>24</i>
<i>Interviewguide</i>	<i>24</i>

Undersøgelsens indhold og afgrænsning

Formål og målsætning

Nærværende afdækning sker på foranledning af Svendborg Kommunes akutte ønske om at afdække det psykiske arbejdsmiljø gennem en kvalitativ interviewproces med personalet på Byhaveskolen. Baggrunden for afdækningen er en henvendelse til Svendborg kommune omhandlende udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på Byhaveskolen i forbindelse med daværende skoleleders (herefter SL) adfærd og ledelse.

Som følge af kommunens ønske har denne undersøgelses formål været at afdække Byhaveskolens psykiske arbejdsmiljø i bred forstand. Afdækningen har søgt at undersøge dette med udgangspunkt i en spørgeguide¹, fungerende som en åben og inviterende ramme for dataindsamling.

Mål og succeskriterier

- At Skole og Uddannelse, Svendborg Kommune og ekstern konsulentvirksomhed (IMPAQ) bibringer organisationen en forståelse af indholdet og omfanget af det psykiske arbejdsmiljø på skolen.
- At Skole og Uddannelse i samarbejde med IMPAQ udover at formidle afdækningen til alle relevante ansatte, også formidler til Byhaveskolens bestyrelse, ekstern presse, mm.
- At afdækningsfasens omfang og indhold bruges ind i et fremadrettet samarbejde mellem Skole og Uddannelse og Byhaveskolen med formålet om at styrke trivlsen og skolens varetagelse af kerneopgaven i øvrigt.

¹ Spørgeguide er vedlagt som bilag

Afdækningsfasens fremgangsmåde

Afdækningsprocessen er foregået gennem individuelle- samt gruppeinterviews med medarbejdere og ledere på tværs af stillinger og afdelinger på Byhaveskolen. Det har været frivilligt at stille op til interviews. På baggrund af et ønske fra skolens MED-udvalg, har tidligere medarbejdere fået tilbud om at deltage i afdækningen gennem telefoniske interviews.

I alt er der gennemført 51 interviews med fysisk fremmøde på Byhaveskolen og 26 telefoninterviews, alle udført af det erhvervspsykologiske konsulenthus IMPAQ og deres samarbejdspartnere i perioden mellem torsdag d. 03.06 2021 og fredag d. 18.06 2021.

Samtlige interviews gennemført er varetaget af psykologer. Desuden har der ved de fleste interviews været en referent til stede, som har nedfældet de temaer og fortællinger, som medarbejdere og ledere har udtrykt. For at sikre validiteten af disse, er hovedtemaerne i størstedelen af interviewene blevet læst op og eventuelt rettet af respondenterne ved interviewets slutning.

SL har ikke deltaget i undersøgelsen.

Den kvalitative tilgang er valgt for at nuancere og konkretisere situationen på Byhaveskolen gennem uddybende interviews.

Formål med individuelle- og gruppeinterviews med nuværende og tidligere medarbejdere:

- At få mange forskellige synspunkter frem vedrørende det emne, der er i fokus, på tværs af tid, afdelinger og funktioner (jf. sikring af høj perspektivbevidsthed).
- At fremme forståelsen for den generelle kultur og det psykiske arbejdsmiljø på Byhaveskolen.
- At undersøge forskellige - både individuelle, fælles og modstridende - oplevelser i relation til det psykiske arbejdsmiljø.

Formål med individuelle lederinterviews

- At hver enkelt leder får mulighed for at frembringe sit syn på organisering, ledelsesrum og ledelsesmæssige udfordringer ud fra det specifikke ståsted, hvor vedkommende er placeret.
- At nuancere og konkretisere de ledelsesmæssige strukturer og udfordringer, der kan have indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdet om kerneopgaven i bredere forstand.

Rapportens hovedtemaer

Rapporten beskriver fire hovedtemaer, der gennem eksempler og meningskondensering ud fra det samlede interviewmateriale vil blive gennemgået. Rækkefølgen af temaerne er vilkårlig.

De fire hovedtemaer er:

1. SLs oplevede ledelsesadfærd
2. Kommunikation
3. Mistillid
4. Kerneopgaven



Afslutningsvis opsamles på rapportens samlede fund med relation til det psykiske arbejdsmiljø på Byhaveskolen.



Psykologerne: Anne Katrine Kruse Buch, Birgitte Zethsen, David Lindekilde, Karina Sauthorn & Thomas Lundby.

Assisteret af stud.psych. Emilie Hyldgaard & Lisa Buur

Juni, 2021

De fire hovedtemaer

Introduktion

Baggrund

Byhaveskolen er Svendborg Kommunes specialskole. Der er tale om en taksfinansieret skole under folkeskoleloven for elever med vidtgående kognitive udfordringer/lavt intellektuelt funktionsniveau. I skoleåret 2020-2021 har der været indskrevet 123 elever fra Svendborg, Faaborg-Midtfyn, Ærø og Langeland Kommune. Skolen har omkring 70 ansatte. Der er tale om en medarbejdergruppe med en bred faglighed, der arbejder tæt sammen. Den nu afgående skoleleder har været ansat siden 1. oktober 2012 og frem til sin opsigelse 12. maj 2021

Gennemgang af hovedtemaer

IMPAQ har via en systematisk arbejdsmetode (jf. tematisk analyse) foretaget en meningskondensering af interviewmaterialet. Ud fra denne analyse er fremkommet en række temaer.

De følgende fire temaer er gennemgående i samtlige interviews med ledere og medarbejdere på Byhaveskolen. Nogle temaer er inddelt i undertemaer, hvor dette fandtes relevant.

Først introduceres hvert tema med en overordnet introduktion, hvorefter temaets omfang og vægtning i interviewsene berøres. Afslutningsvis præsenteres under hvert tema uddybende eksempler, hvis validitet underbygges af citater fra interviewsene.

Tema 1: SLs oplevede ledelsesadfærd

Temaet er opdelt i tre undertemaer:

- Magt, kontrol og overvågning
- Grænseoverskridende adfærd
- Forskelsbehandling

Magt, kontrol og overvågning

Dette hovedtema omhandler den tidligere skoleleders oplevede brug af magt og kontrol, som flere medarbejdere nævner i deres interviews. Det beskrives, at SL har udnyttet sin magt og kontrolleret de ansatte gennem en oplevet hård ledelsesstil.

Der gives eksempler på, at SL har udnyttet dette magtforhold, eksempelvis ved at true med fyringer eller tjenestelige samtaler. I praksis har medarbejderne oplevet, at dette har afholdt dem fra at kunne dele idéer, kritik eller problemer åbent med ledelsen (her primært SL). Flere medarbejdere nævner i denne sammenhæng, at de bevidst har undgået at nærme sig ledelsen af frygt for at møde SL. Denne uhensigtsmæssig dynamik opleves at have påvirket den generelle psykiske trivsel på Byhaveskolen negativt.

Uddybende eksempler og citater på ovenstående tema:

- En del nævner, at det har været trivselshæmmende, at skolen har været topstyret. Flere beskriver SLs ledelsesstil som meget militaristisk, idet medarbejderne har oplevet ikke at kunne sige ham imod, og at fyringsgrundlag ofte blev brugt som skræmmeteknik. "At holde sig under radaren" og at "passe sig selv" beskrives af flere som en hensigtsmæssig strategi til at undgå at komme i kontakt med SL.
 - *"Skolen har været præget af magt og kontrol. Det dræner en den der kontrol, kontrol, kontrol. Ikke at blive set og hørt af lederen er også hæmmende. Jeg har en følelse af at blive ignoreret, men det tror jeg ikke, jeg er den eneste der føler".*
 - *"Han nævnte virkelig tit, at noget havde fyringsgrundlag (...). Vi blev ofte truet med det. (...). Man vidste man blev fyret i næste runde, hvis man sagde ham imod".*
 - *"Den bedste teknik var bare at holde sig under radaren, så han [SL] ikke lagde mærke til én."*
 - *"Der er ikke så mange, der har turde at sige ting til SL. Dem, der turde, gør det i hvert fald ikke mere. De fik et rap over nallerne, hvis de sagde noget til ham".*
 - *"Han var utilregnelig. Jeg gik en stor bue uden om ham (...). Jeg var ret utryg ved ham, jeg ved ikke helt hvorfor, men jeg følte ikke, at han hørte efter, og man talte lige igennem ham".*
 - *"Jeg havde en følelse af, at man ikke skulle gå ham på klingen. Så jeg lod ham bare være. Jeg ved, og det er jeg helt sikker på, at hvis jeg havde gået ham på klingen, havde jeg fået et møgfald".*
 - *"SL indkaldte mig til en tjenestelig samtale, da jeg havde brugt mere forberedelsestid end planlagt. Jeg erkender, at jeg ikke har registreret timerne korrekt (...), men jeg må igen påpege, at jeg er ærgerlig over, at man fra ledelsen vælger så drastisk en foranstaltning som en påtale og ikke en afklarende samtale".*

- *"Jeg havde et sammenstød med SL for 7 år siden, da jeg stod som næsten nyuddannet pædagog og havde et ansvar for mange børn alene. Jeg bad SL om hjælp – og jeg foreslog at komme op i tid. Der var SL ikke samarbejdsvillig – og hans svar var – "Hvis du ikke kan klare mosten, må jeg sætte dig ned i tid". Man havde fornemmelsen af, at nogen havde et horn i siden på en, at man aldrig kunne gøre det godt nok. Der var aldrig en anerkendende og rosende ledelsesform. Hvis der var problemer, så var det altid sådan, at der blev taget noget fra en. Man turde ikke komme til noget med SL, da det gav konsekvenser for en selv. Frygtede man blev fyret. Det synes jeg ikke selv er en rigtig ledelsesstil".*
 - *"Hvis ikke du snart starter op, så kan det medføre firing", sagde SL. Jeg ved godt, at det ikke kan medføre det – og det gjorde medarbejderen også, men idet, det italesættes, så lægger det et ekstra pres på medarbejderne".*
 - *"Engang oplevede vi, at han [SL] sagde til os at 'Jeg ejer jer fra 8-16'. Det var meget ubehageligt".*
 - *"SL sagde engang, at han kunne gøre lige, hvad der passede ham, og at vi ikke kunne sige noget til det".*
 - *"SL rettede i referaterne fra møder, efter de var godkendt, så det blev, som han gerne ville have".*
 - *" Hvis man gik uden for matriklen for eks. at ryge indstillede SL overvågningskameraer til at følge disse personer. SL var meget glad for teknologi, brugte penge på dronekurser. Men ingen penge til gynger osv."*
- SL har for mange medarbejdere været utilgængelig, og generelt har mange medarbejdere en oplevelse af, at der hersker en stor afstand imellem ledelsen og personalet. En afstand der ofte beskrives som: *dem/os og gulvet/ledelsen*. I den forbindelse fremgår det i flere interviews, at denne kløft føles for stor til, at den enkelte medarbejder får den fulde støtte og nødvendige feedback (både fagligt og personligt), som denne ønsker ift. professionel udførelse af arbejdet. Der lægges i mange interviews vægt på, at SL har udnyttet denne kløft i sin ledelsesadfærd.
 - *"Jeg føler ikke, at jeg har støtte i ledelsen. Det er som om, der er flere kilometer imellem os og dem".*
 - *"Når jeg talte med SL, var svaret altid – "Nååå ja det kigger vi på"- "Men der skete aldrig en skid".*
 - *"Jeg har oplevet, at hvis man skulle til samtale med SL, så skulle man have øvet sig inden, for hvis man begyndte at smalltalke, så ville skoleleder bruge den information, man gav ham imod en".*
 - *"Han [SL] kom jo aldrig ud på gulvet. (...). Os på gulvet har én verden, og dem oppe på kontoret lever i en helt anden verden".*
 - I adskillige interviews fremgår det, at mange medarbejdere bevidst har undgået at sætte dem selv i situationer, hvor de kunne møde SL. Flere beskriver, at de meget sjældent har bevæget sig i nærheden af administrationsbygningen, og at dette kun blev gjort, hvis det var absolut nødvendigt. Det beskrives ligeledes af flere, at hvis det har været nødvendigt at bevæge sig op mod

ledelsesgangen, har man forsøgt at holde øje med "flugtveje", hvis nu SL kom eller spurgte, om man havde tid til at tage en snak.

- *"Man skulle undgå ledelsesgangen for ellers kunne man være bange for, at SL ville kalde én ind til samtale".*
- *"Hver gang jeg var ved hans kontor, kunne jeg ikke lade være med at kigge efter flugtveje, så jeg vidste, hvor jeg kunne løbe hen, hvis jeg skulle støde ind i ham [SL]."*
- *"Når han [SL] var der, gik man ikke op og spiste sammen til frokost, men blev ude i egne enheder".*
- En stor del af medarbejderne har følt sig overvågede af SL, der har givet udtryk for, at han vidste alt, hvad der foregik på skolen. Nogle medarbejdere har oplevet en frygt for at skrive ting på deres online (professionelle) platform, fordi de har hørt, at SL havde adgang til deres indbyrdes private beskeder og mails. Det beskrives, at dette har påvirket trivslen meget, da flere oplever, at de har været meget paranoide og stressede over en konstant følelse af at blive holdt øje med og frygtet for at træde forkert.
 - *"Jeg har rendt rundt med en konstant frygt for, at SL skulle finde en måde, hvorpå han kunne få mig fyret. Så man har ligesom gået på listefødder og ikke turde sige ham imod (...). Så det bedste har ligesom været at holde sig under radaren og bare følge med".*
 - *"Jeg ved ikke, om han har kunne følge med på vores beskeder og mails, men jeg turde i hvert fald ikke skrive noget som helst, som senere kunne give ham [SL] en grund til, at jeg skulle til samtale med ham".*
 - *"Han må have haft en slags spioner på gulvet. Jeg ved ikke hvordan, men han vidste jo alt. Så man skal passe på, hvad man siger til nogle her (...). Det er meget ubehageligt".*
 - *"Jeg holder øje med dig".*
- SL har benyttet sig af officielle systemer som E-boks, som flere medarbejdere har fortalt, at de ikke var trygge ved. Medarbejderne beskriver, at de tror, at SL har benyttet dette for at udvise magt og fortæller, at han ikke har tacklet det særlig godt, når man udviste kritik af dette.
 - *"Og det fremmer jo ikke ligefrem motivationen, at de [ledelsen, særligt SL] siger "Hold nu øje med e-boks", som om, at de hele tiden holder øje med én".*
 - *"SL oplyser mig om, at det er en beslutning, som Svendborg kommune har taget vedr. brug af personlig Nemid, og at hvis jeg ikke retter ind og gør, som jeg bliver bedt om, kan det få ansættelsesmæssige konsekvenser. Jeg siger så til SL, at jeg oplever det således, at han siger til mig, at hvis jeg ikke gør, som han siger, så bliver jeg fyret. SL svarer så, at jeg jo altid kan blive murerarbejdsmand (...). Under samtalen er jeg rimelig rolig og fattet, men efterfølgende kan jeg mærke, at jeg er meget påvirket af den oplevelse, jeg lige havde været udsat for".*

Grænseoverskridende adfærd

Nogle medarbejdere beskriver, at SL har været grænseoverskridende i sin adfærd og kommunikation. Det nævnes særligt, at hvis han undtagelsesvist spurgte empatisk ind til en medarbejders situation, var det som om, at han havde bagtanker og en taktik med det, og at han ofte spurgte ind til detaljer ved de enkeltes

privatliv, som han senere kunne finde på at bruge imod dem i en anden sammenhæng. Fx hvis de var sygemeldte brugte han personlige omstændigheder fra deres privatliv imod dem til at fastholde, at deres belastning skyldtes private forhold.

Grænseoverskridende adfærd beskrives ligeledes som seksuelle kommentarer eller beskeder over nettet samt direkte henvendelser om seksuelle tilbud eller nedværdigende kommentarer. Flere medarbejdere fortæller, at dette gjorde dem meget utrygge og påvirkede deres trivsel betydeligt.

Uddybende citater på ovenstående tema:

- *"Han [SL] kommenterede på, at mine bryster så godt ud, og at jeg da måtte have fået dem lavet".*
- *"Hvis jeg gik ned ad gangen, og SL gik bag mig, kunne han sige "Hvor er jeg heldig at have sådan nogle lækre kvinder ansat" ".*
- *"Han [SL] sagde, at "efterhånden som der kommer flere og flere grå hår kan det være, at du bliver nødt til at omlægge din arbejdstid til også at arbejde efter arbejdstid".*
- *"Han [SL] sagde, at han kun havde ansat mig, fordi jeg var skrøbelig".*
- *"Der er mange, der er blevet voldsomt krænket af den mand. Det er dybt alvorligt. Og selvom jeg ikke selv har oplevet det, har mange af mine kollegaer følt sig dybt rystede og krænket af ham, gennem upassende beskeder og kommentarer".*
- *"Hvis man flirtede lidt med ham [SL], så kunne man få det, som man ville have det, men der var ingen forståelse for, at arbejdet var fysisk og psykisk hårdt".*
- *"SL kontaktede mig over min private messenger profil. Det synes jeg var dybt upassende (...)"*

Forskelsbehandling

Størstedelen af de interviewede beskriver, at SL har været tæt med visse kollegaer (disse beskrives ofte "yndlinge"), som han har givet bedre og flere muligheder i forhold til job og efteruddannelser. Andre har ikke modtaget samme tilbud. Det beskrives, at hvis SL så sig sur på en medarbejder (ofte som følge af, at denne medarbejder havde ytret kritik), beskrives det, at han ville fratage medarbejderens privilegier og ydermere ændrede sin adfærd over for den pågældende medarbejder. Så vedkommende fra at blive rost overvældende for sin arbejdsindsats eller personlighed pludselig ikke længere levede op til SL's krav. Ligeledes fremgår det i en ret stor del af interviewsene, at SL har gjort forskel på de forskellige faggrupper. Her beskrives en oplevelse af, at SL ikke har anerkendt det pædagogiske felt.

Uddybende citater på ovenstående tema:

- *"Man har tydeligt kunne fornemme, at der var nogle enkelte, der var inde i varmen".*
- *"Snakken har længe gået på, hvem SL kunne lide og ikke kunne lide, og hvem SL gav hvilke opgaver".*
- *"Jeg blev meget ked af, at SL var så blind på, hvad det pædagogiske felt kunne byde ind med rent fagligt (...). Han var slet ikke interesseret i det. Han havde lærerne, og det var nok (...). Vi pædagoger skulle ligesom bare passe børnene. (...). Pædagoglederne blev bare rendt henover og senere afskaffet, fordi han sagde, man kunne stille spørgsmål til kvaliteten af vores møder. (...). Så vi*



mistede vores mulighed for at samle os helt fagligt, og det gør mig da meget ked af, at han ikke tager hånd om vores fag og er ligeglad”.

Tema 2: Kommunikation

Temaet er opdelt i tre undertemaer:

- Kommunikation mellem ledelse og personale – Manglende gennemsigtighed og indflydelse
- Direkte kommunikation med SL
- Kommunikation blandt kollegaer

Kommunikation mellem ledelse og personale – Manglende gennemsigtighed og indflydelse
Majoriteten af medarbejderne nævner, at det ville være trivselsfremmende for dem at være en del af en skole, hvor god kommunikation og gennemsigtig ledelse var i højsæde. Disse ting har de fleste dog savnet på Byhaveskolen.

Manglende gennemsigtighed og kommunikation mellem personale og ledelse fremtræder som et tema i størstedelen af de interviews, der blev udført med medarbejderne på Byhaveskolen. Det fremgår, at det ofte har været vanskeligt at gennemskue for medarbejderne, hvorfor beslutninger har været taget og med hvilke formål. Dette nævnes sideløbende med, at flere beskriver, at beslutninger tages ”i øst og vest”, og der derfor har manglet en generel retning og vision i arbejdet.

Effekten af den manglende kommunikation og gennemsigtighed har blandt andet været, at flere medarbejdere har oplevet, at de ikke har haft indflydelse på deres egen hverdag, hvilket beskrives som meget utilfredsstillende. Denne manglende gennemsigtighed har skabt tvivl og forvirring, og det beskrives, at dette ofte har resulteret i, at ”man bare passer sit eget”, fordi det ikke kan betale sig at råbe højt.

Uddybende eksempler og citater på ovenstående tema:

- I medarbejdergruppen er der en generel følelse af, at SL har spillet ud fra sine egne regler - og at disse regler kunne ændre sig hele tiden. Hvad der var rigtigt én dag var forkert den næste. Medarbejderne fortæller, at de aldrig helt kunne være sikre på, om de havde gjort noget, som SL syntes var forkert. Dette betød, at mange gik på listefødder, fordi de frygtede, at SL pludselig besluttede, at noget, de havde gjort, udgjorde fyringsgrundlag.
- I flere interviews nævnes det, at den generelle information fra ledelsen har været mangelfuld. Denne manglende information har resulteret i, at medarbejderne selv har prøvet at finde forklaringer, og dette har øget utrygheden, samt genereringen af rygter.
 - *”Vi har jo aldrig fået noget at vide (...). Beslutninger er blevet taget i øst og vest, og vi har aldrig fået at vide, hvorfor”.*
 - *”Jeg ved heller ikke helt, hvad der er foregået, og det er virkelig ubehageligt. Det med at være i en organisation, som påstår at være transparent, men slet ikke er det, det er virkelig svært”.*
 - *”Det er meget forvirrende. Den ene dag skal vi noget, og den anden dag er det noget helt nyt (...). Beslutningerne bliver taget over hovedet på os”.*
- Det nævnes på tværs af flere interviews, at medarbejdernes faglige råd og idéer ikke er blevet taget seriøst af ledelsen (her tales primært om SL), og dette har blandt mange ansatte skabt en følelse af

ikke at have indflydelse. Det beskrives, at dette har påvirket motivationen meget negativt hos mange.

- *"Jeg har følt mig magtesløs og forvirret i al denne tid (...), og det er meget hårdt".*
- *"Når vi har fortalt ledelsen, at der er noget, der ikke virker eller bør gøres anderledes, så har de ikke fulgt vores råd (...). Det er som om, at vi ikke har haft indflydelse på noget (...) eller bliver lyttet til". [Interviewer: "Er det SL eller ledelsen generelt, du tænker på her?"]. "SL. Men jeg tror heller ikke, at han har lyttet til afdelingslederne, hvis de har haft forslag. Så det hjælp heller ikke at sige noget til dem".*

Direkte kommunikation med SL

Dette undertema er medtaget i denne rapport, da der ved flere interviews beskrives udfordringer ved den direkte kommunikation mellem SL og andre ansatte på Byhaveskolen. Mange nævner, at skoleleders kommunikation ikke var hensigtsmæssig på adskillige måder - til dels fordi han var god til at undgå emner og ikke tog hensyn til medarbejdernes ønsker, idéer eller behov, men også grundet en oplevet aggressiv måde at kommunikere på.

Uddybende eksempler og citater på ovenstående tema:

- Det nævnes, at SL ikke har taget hånd om personlige henvendelser, men at han var god til at svare retorisk og flere beskriver at SL ofte talte rundt om emner.
 - *"Jeg har godt kunnet gennemskue ting, men han [SL] har været dygtigere til at tale rundt om emner, som jeg tog op, som jeg så som problematiske. Alting var status quo. Han var glat. Man fik ikke rigtig snakket om noget".*
 - *"Han løj helt vildt meget. Han lovede en masse ting, men han holdt det aldrig. Han lovede mig for eksempel en løn, der var betydeligt højere end den, han gav mig senere. Det er en kamp".*
- Medarbejdere beskriver at have oplevet at være til samtaler med SL, hvor de er blevet skældt ud og blev råbt ad. Flere fortæller, at de har set kollegaer komme grædende ud fra SLs kontor. *"Gå aldrig alene ind til ham [SL]"* beskrives blandt medarbejderne som en fast regel, der er kendt af en stor del af medarbejdergruppen, og som har påvirket manges trivsel negativt, da de ikke har følt, at de kunne være trygge ved deres leder.
 - *"Vi har fået meget voksen-skæld-ud".*
 - *"Han var meget utilregnelig. Man vidste aldrig helt, hvor man havde ham".*
 - *"Gå aldrig alene ind til ham SL (...). Hav altid en bisidder med".*
 - *"Og lige pludselig stillede han sig bare op og råbte og skreg af mig og var helt rød i hovedet og pegede fingre. Jeg forstod slet ikke konteksten, og jeg var helt mundlam. Jeg kunne slet ikke reagere".*
 - *"Jeg har set flere af mine kollegaer komme helt knuste ud fra hans [SLs] kontor. Nogle af dem så pressede, at de måtte tage fri i en lang periode eller melde sig syg".*
 - *"Engang fortalte jeg SL, at jeg var rigtig glad for, at de havde rykket mig til en anden afdeling, og så sagde han, at jeg ikke skulle tro, at det var for min skyld. Hvorfor ville han sige det? Det forstår jeg ikke".*

- *”Den sidste samtale jeg var til, gik jeg uden bisidder, og der lærte jeg, at det skulle jeg ikke igen.”*
- *”Han råbte af mig – og jeg var helt i chok.”*
- *”Til sygefraværssamtalen sagde han, at størstedelen af dem, der bliver stresset, bliver stresset på grund af forhold i hjemmet (...), og det havde jo slet ikke noget med det at gøre. (...) Hvorfor skulle han blande sig ind i mit familieliv, når jeg sagde, at jeg blev stresset af arbejdet?”*
- Flere medarbejder fortæller, at de som konsekvens af et møde, en samtale eller anden form for kontakt med SL har været nødsaget til at melde sig syg, fordi de ikke var klar til at møde ham igen – dette typisk forårsaget af oplevelser, hvor en medarbejder har været alene med SL, og SL har skældt vedkommende ud. Mange medarbejdere beskriver, at det har påvirket dem meget, at de har oplevet deres kollegaer, ikke havde det godt.
 - *”Det er meget hårdt at se mennesker, du holder af, have det så dårligt. Men vi følte heller ikke, at vi kunne gøre noget ved det”.*

Kommunikation blandt kollegaer

Det sidste undertema under kommunikation omhandler den kommunikation, der har fundet sted (og stadig finder sted) imellem medarbejderne på Byhaveskolen. Der er et bredt ønske blandt medarbejderne om, at der skabes en sundere kommunikation mellem kollegaer - særligt på tværs af afdelinger. Mange beskriver, at dette er vigtigt for deres oplevelse af trivsel på skolen, men at de mangler en god kommunikation. I forlængelse af tidligere tema om manglende information fra ledelsen, beskriver mange, at særligt den manglende gennemsigtighed har medført en bred oplevelse af, at der er rigtig meget sladder og rygtespredning i medarbejdergruppen. Flere beskriver dette som værende meget ubehageligt, da det har skabt forvirring, utryghed og splittelse i personalegruppen.

Uddybende eksempler og citater på ovenstående tema:

- Flere medarbejdere beskriver, at de generelt er glade for at være på Byhaveskolen, og at deres teams fungerer godt, samt at de finder tryghed i tætte kollegaer og en sund dialog. Det er dog ikke alle, der finder tryghed i egne teams.
- Det fremgår i flere interviews, at der ikke altid tales pænt til hinanden – og særligt på tværs af teams. Mange har oplevet, at kollegaer har sladret og bagtalt hinanden internt, hvilket skaber utryghed og ubehag.
 - *”Der er rigtig meget snak i krogene, og vi aner ikke, hvad der er rigtigt eller forkert. (...). Der bliver talt meget om, at SL har haft ”yndlinge”, som han godt har kunne lide og derfor har givet nogle fordele, og dem tales der rigtig meget om nu. (...) Jeg har rigtig ondt af dem”.*
 - *”Nogle har fået dyre uddannelser, rejser og jeg ved ikke hvad – alle mulige fine gaver, har de fået af SL. De har da haft stor nytte af, at han har set dem som ”yndlinge”, så ja, det er da lidt svært at have ondt af dem nu”.*
 - *”Nogle gange tror jeg godt, at det [det pressede psykiske arbejdsmiljø] kan resultere i, at vi snakker grimt om hinanden (...), og nogle gange også til hinanden”.*

- *"Jeg ved ikke, om det [sladder og bagtalere] er på grund af SL, men i de år, jeg har været her, har der været meget hvisken i krogene. Det skaber faktisk en rigtig dårlig kultur, hvor man ikke helt stoler på sine kollegaer".*
- *"Jeg har også oplevet, at folk har snakket om hinanden, og der har været bagtalelse af kollegaer".*
- Mange oplever, at de har hørt rygter og historier om SL i mange år, fordi der er så meget snak i krogene. En del føler sig udmattede på grund af al denne sladder og snakken om fortiden, mens andre har et stort behov for at tale om, hvad der er sket. Nogle frygter, at det bliver svært at komme videre fra dette, hvis der ikke snart fokuseres på fremtiden, og andre oplever et stort behov for at tale åbent om sagen.
 - *"Det [sagen om SL] fylder helt vildt meget. Det er samtaleEMNET. Samtalerne kører bare. Jeg sorterer i, hvem jeg taler med. Jeg har ikke behov for at tale om det, og jeg synes, det bliver mere og mere unuancerede snakke, vi har om det. Folk er sure på SL. Nu kører det lidt i ring. Men jeg oplever også, at folk synes, det er dejligt at komme ud med det".*
 - *"Der har været meget dårlig og negativ korridorsnak. Det har dog været forløsende med de dybe snakke, vi har haft med hinanden nu".*
 - *"Det er også på tide at komme videre nu (...). Jeg frygter virkelig, at hvis vi graver mere i det, kommer vi aldrig op igen".*

Tema 3: Mistillid

Temaet er opdelt i to undertemaer:

- Mistillid til ledelsen
- Mistillid blandt kollegaer

Mistillid til ledelsen

Den store majoritet udtrykker, at der er en enorm mistillid til den forhenværende skoleleder (SL). Mange peger på, at denne mistillid skyldes oplevelsen af SLs utilregnelighed, skiftende opførsel og grænseoverskridende reaktioner og handlinger, samt at de ofte ikke følte, at SL støttede dem i deres arbejde. Der beskrives en relation som i overvejende grad er præget af et fravær af begge former for støtte, herunder dels den instrumentelle støtte (ex. med fraværet af sætte konkrete tiltag i gang for at aflaste respektive medarbejdere), og dels social støtte (ex. at SLs adfærd i flere situationer beskrives som kynisk, distanceret, ikke empatisk, mm.)

Mange kollegaer har oplevet SLs utilregnelige opførsel ved samtaler eller lignende, og de der ikke har oplevet personlige episoder har hørt historier om SLs opførsel, hvilket ligeledes har affødt mistillid til SL. Selvom de fleste udviser stor tilfredshed med den nuværende ledelse, bestående af de tre mellemledere samt teamledere, er der dog flere, der nævner, at de ikke har fuld tillid til den nuværende ledelse og dennes evne til at føre organisationen videre i forløbet.

Uddybende eksempler og citater på ovenstående tema:

- Der blev sidste år foretaget en APV, hvor flere medarbejdere havde udtrykt deres bekymringer samt dårlige oplevelser med SL, men på trods af at mange deltog i denne og klagede over SL, skete der ikke noget med APVen. Dette har skabt mistillid til ledelsen blandt flere, da flere ikke kan forstå, hvorfor der ikke blev lyttet til deres bekymringer, eller hvorfor der ikke blev gjort noget, når det stod så galt til.
 - *"Hvorfor gjorde de ikke noget ved det? Helt ærligt – det kan jeg simpelthen ikke forstå. Det er ikke i orden, at de gemte de APVer, og det efterlader da én fuldstændig lamslået. Hvad skal man dog gøre her på stedet for, at nogle hører efter? Det gør da ikke noget godt for tilliden".*
 - *"Han lovede, at han ville ændre kurs, så vi aftalte, at der ikke var nogen grund til at gå videre med det [APVerne]. Og det gik også meget godt et stykke tid, hvor han virkelig virkede til, at han var på rette vej og virkelig prøvede at ændre sig. Men så gik det jo galt".*
- Nogle medarbejdere fortæller om eksempler, hvor de har oplevet, at de ikke har fået den forventede og ønskede støtte fra SL.
 - *"Meldte mig engang syg, og så sagde SL, "Hvis du skal have nogen sygedage, så kan vi ikke bruge dig som vikar. Vi har ikke haft nogen støtte i SL".*
 - *"En af mine kollegaer gik til SL for at spørge om fri grundet kritisk sygdom i familien, hvortil SL efter sigende har svaret "Men det er jo ikke dig, der er syg" ".*
- Et par medarbejdere udtrykker en bekymring for, at der er opstået en kultur på skolen, hvor man er utilfreds med ledelsen uanset hvad og frygter derfor, at det bliver svært at genoprette tilliden til

ledelsen. Flere fortæller dog, at deres tillid til deres mellemledere påvirker deres arbejde positivt, mens andre er i tvivl om, hvorvidt de nuværende ledere har evnerne til at løfte opgaven, samt hvor vidt den generelle ledelse har forsømt deres opgave.

- *"Jeg har ledere nu, som jeg har fuld tiltro til. Jeg har en optimisme for fremtiden. Vi har nogle ledere, der har været gode til at sige, hvordan tingene er".*
- *"Jeg er bange for, at den tillid, som jeg har mistet for ledelsen, ikke bare lige er til at bygge op igen".*
- *"Jeg synes, der er en skolechef, der har sovet i timen. Alle de sygefraværssamtaler med bisidder og tjenstlige samtaler burde give anledning til bekymring".*
- *"Jeg har en rigtig god afdelingsleder, men jeg frygter, at det ikke er nok. Der skal virkelig ske noget, hvis vi skal stole på ledelsen igen. (...). Man kunne nogle gange høre SL "tale" igennem afdelingslederne, så jeg synes, det er svært at skelne, hvornår det var SL, og hvornår det var hele ledelsen, der syntes noget".*

Mistillid blandt kollegaer

Der er delte holdninger i interviewene omhandlende dette undertema. Nogle fortæller om høj tillid blandt kollegaer, mens andre beskriver lav trivsel og ex. mange mobbesager.

Det beskrives i størstedelen af interviewsene, at der findes en mistillid blandt kollegaerne, hvilket påvirker medarbejdernes trivsel på Byhaveskolen negativt. Denne mistillid findes både på tværs af afdelinger og teams, men i nogen grad også inden for de enkelte teams. Flere udtrykker, at denne mistillid med stor sandsynlighed stammer fra den splittelse, som de oplevede, at SL var skyld i. Særligt grundet den forskelsbehandling, som ifølge medarbejderne har fundet sted, men også fordi mange har en oplevelse af, at SL aktivt har skabt splittelse imellem kollegaer gennem kommentarer mv.

Derudover udtrykker flere, at de frygter for en fremtidig forværring af mistilliden, da de er nervøse for, at der i kølvandet på den nuværende situation, herunder SLs opsigelse, skabes "helte" og "skurke", hvor kollegaer vil begynde at pege fingre ad hinanden. Slutteligt beskrives det også, at denne mistillid kan skyldes, at der er mange, der tror, at der har været "stikkere" eller "sladrehanke" iblandt personalegruppen.

Herunder følger en række uddybende eksempler og citater på ovenstående tema:

- Medarbejdernes oplevelse af, at skolelederen har splittet dem ud imod hinanden, har virket som en hæmmende faktor for trivslen på skolen, da folk har følt sig usikre på, hvem de kunne stole på.
 - *"Jeg stoler ikke på nogen. Man kan jo se, at der er nogle, der har fodret SL med informationer. Jeg skulle ikke ind på det der spor af at høre til et hold eller et andet. Så jeg passede bare mit arbejde og holdt mig for mig selv".*
 - *"Jeg fik at vide fra SL, at mine kollegaer havde klaget over mig, men det er jeg nu i tvivl om passer (...). Jeg tror måske, at det var noget han bare fandt på for at skabe mistro imellem os".*
 - *"De har spillet os kollegaer mod hinanden, og hvis vi ikke er trygge i hinandens selskab, så går det udover børnene og vores opgaver".*

- *”SL siger, at der i en længere periode har været flere kollegaer, som gentagende gange har været og klage over den måde, som jeg talte dårligt om SL og ledelsen på, samt om de beslutninger, som blev fremlagt af ledelsen. Her nævner SL også, at han flere gange har været i overvejelser, om han skulle indkalde mig til en tjenstlig samtale pga. dette og om nødvendigt, så måtte man køre en sag, og se hvordan udfaldet ville blive. SL nævner her navnene på to af mine lærerkollegaer, som skulle have klaget over mig fra mit eget team. (...). Men da jeg spurgte ind til dette, sagde de, at det var løgn. (...). Hvem kan jeg stole på?”.*
- SL har efter sigende udtalt, at man ikke skal være venner med sine kollegaer, men at han foretrak, at der blev holdt en professionel distance imellem ansatte.
- Der er generelt modsatrettede oplevelser angående mistilliden blandt kollegaerne. Nogle oplever stor tillid til deres kollegaer og nævner, at samarbejdet med deres teams eller afdeling generelt er og har været fremmende for deres trivsel. Andre oplever, at der ikke er nok tillid til hinanden, enten mellem teams eller afdelinger eller mellem kollegaerne generelt og frygter for det fremtidige samarbejde. Slutteligt indikerer nogle, at de kan se, at der er mistillid blandt nogle kollegaer, men at de ikke selv påvirkes af dette.
 - *”Jeg er bange for, at det bliver endnu værre nu, hvor vi ikke har en fælles fjende (...). Jeg synes, det er synd for dem, som nu bliver bagtalt”.*
 - *”Det hjælper da ikke på samarbejdsånden, at der er et så udfordrende arbejdsmiljø”.*

Tema 4: Kerneopgaven

En stor majoritet af medarbejderne nævner, at de er meget glade for deres kerneopgave på skolen. De fremhæver, hvordan de holder af at arbejde med børnene, at de finder deres arbejdsopgaver spændende, samt at dette arbejde fremmer deres psykiske trivsel. Mange nævner ligeledes, at de har et godt samarbejde med deres tætte team og kollegaer, hvilket også fremmer udførelsen af kerneopgaven. Nogle oplever i mindre grad, at det psykiske miljø har påvirket deres udførelse af kerneopgaven, men størstedelen ytrer en klar bekymring for, at forholdene har påvirket børnene samt kvaliteten i undervisningen på Byhaveskolen.

Herunder følger en række uddybende eksempler og citater på ovenstående tema:

- En mindre del af medarbejderne fremhæver, at de ikke personligt føler, at deres faglighed eller professionelle evne til at løse kerneopgaven er blevet påvirket af den nuværende situation. Dette hænger i interviewsene oftest sammen med forklaringer om, at de fysisk har været langt væk fra administrationen (og derfor langt væk fra SL), har forsøgt at "passe dem selv" eller bevidst er "gået under radaren" og derved ikke har blandet sig i ledelsens beslutninger.
 - *"I forhold til mit arbejde har SLs opførsel ikke haft nogen betydning, for jeg så ham ikke. Det var bare ligegyldigt, fordi han ikke har været en del af min kerneopgave. Vi har passet os selv i min gruppe".*
- Majoriteten af medarbejderne beskriver, at situationen ikke kan have undgået at påvirke kerneopgaven, og det beskrives, at dette har været en betydelig hæmmende faktor for den enkeltes trivsel på Byhaveskolen.
 - *"Det blev kun negativt – jeg synes altid, det påvirker negativt, hvis det psykiske arbejdsmiljø ikke spiller. Det var ofte, jeg så kollegaer komme grædende tilbage fra møder med ham [SL] og pålæg om, at de ikke måtte udtale sig på møder. Fx var lærernes TR tre gange til samtale med SL, hvor der blev udstedt mundtligt pålæg om ikke at udtale sig på møder. Det er klart, hvis man går ked af det tilbage fra møder eller ej heller har fået støtte fra sin leder, så vil de børn, der har særlige behov, kunne mærke det og blive påvirket i deres trivsel".*
 - *"Jeg tror, den nuværende situation har påvirket udførelsen af kerneopgaven, men på sin vis har folk klaret det flot med at opretholde en god skole, fordi vi er dygtige herude. Folk har kæmpet flot, selvom de ikke har haft det godt".*
 - *"Men sagen her nu påvirker kerneopgaven, da vores energiniveau ikke er så højt, som det kunne være. Det er ikke lige nu, man tænker i alle mulige tiltag eller udvikling af den daglige praksis. Man prøver måske bare at træde vande".*
 - *"I forhold til skolens samlede opgave har den her sag påvirket os. Folk er pressede og bider lidt af hinanden. Det fylder en del nu (...), men det er nødvendigt".*
 - *"At han [SL] gjorde så stor forskel på lærere og pædagoger, gør da, at vi som felt [pædagogfeltet] havde sværere ved at være til stede i kerneopgaven, fordi vi et eller andet sted skulle kæmpe imod vores egen leder om at få lov til at gøre vores arbejde".*
 - *"Situationen har fuldstændig påvirket kerneopgaven! Det er ude i alle hjørner!".*
 - *"Vi har det jo ikke godt, og det kan de [børnene] nok godt mærke. Det kan da ikke undgås".*

- *"Jeg tror ikke, man yder det man kan, når man ikke bliver bakket op i det, man brænder for".*
- Mange beskriver en oplevelse af, at SL ikke har udvist den forventede forståelse eller accept af de egentlige behov, som der blev stillet blandt medarbejderne samt af eleverne på skolen. Flere medarbejdere udviser stor bekymring og undren over for flere ledelsesbeslutninger, der er blevet taget gennem årene, og som ikke synes at hænge sammen i praksis.
 - *"Dengang skolereformen blev lavet på ny, der var det som om, at SL glemte, at vi er et specialtilbud. Han syntes, at det var en god idé, at børnene her nu også fik længere dage, hvilket slet ikke gav mening for dem. De var helt udmattede, og det var der ingen, der fik noget ud af. (...). Og det har bestemt påvirket, hvordan det ligesom gik for børnene. De bør jo ikke gøre det sammen som normalsporet".*
 - *"Det gør mig ked af det, at ledelsen ikke rigtigt kommer ned og ser til børnene. De er for langt væk, og det går ud over dem. Beslutningerne er blevet taget alt for langt væk fra børnene".*
 - *"Der er nogle ting i forhold til kerneopgaven, der ikke har givet mening. SL rykkede mig for eksempel, mod min vilje, over i en anden afdeling, hvor jeg slet ikke havde kompetencer eller lyst til at være. Det var meget underligt, og det påvirker da vores primære opgave, at der er blevet taget sådan nogle valg."*
 - *"Det er som om, at han [SL] prøvede at køre et politisk spil, hvor det hele skulle se godt ud ude fra. Men det var bare langt fra virkeligheden".*
- Der er en overvejende enighed om, at der i kølvandet på SLs opsigelse er kommet lidt mere fokus på kerneopgaven.
 - *"Der er ikke længere en bekymring om "ham deroppe på kontoret", og jeg synes, vi har nogle kompetente ledere nu. Jeg har ikke lyst til at gå på arbejde med ondt i maven, så det er en lettelse, at SL er væk, så vi kan fokusere på det vigtige".*
 - *"Det er en lang vej, vi skal, men den er i det mindste startet nu. (...) Og det, tror jeg også, er rigtig godt for børnene".*

Opsamling: Det psykiske arbejdsmiljø på Byhaveskolen

I det følgende præsenteres en generel og overordnet opsamling på den afdækning, som IMPAQ har varetaget med fokus på det psykiske arbejdsmiljø på Byhaveskolens, herunder forbindelsen til daværende skoleleders adfærd og ledelse.

Der beskrives et klart mønster på Byhaveskolen, hvor der gennem længere tid har hersket en ledelsesstil, hvor SL har korrigeret ansattes adfærd gennem trusler og ansættelsesretslige konsekvenser (fx opsigelse, ændringer i timetal, overflytning til andre afdelinger, mm.) I forlængelse heraf beskrives det, at SL har praktiseret forskelsbehandling, hvor visse medarbejdere er blevet belønnet i form af gaver, efteruddannelser og lign., mens andre ikke har haft samme muligheder. Forskelsbehandlingen lader ikke til at være begrundet i faglighed. Udover dette beskrives grænseoverskridende adfærd, herunder også tilfælde af seksuel grænseoverskridende adfærd.

Ovennævnte opleves at have bidraget til et psykisk arbejdsmiljø præget af mistillid, hvor kulturen på skolen har været præget af "dem og os", og hvor ex. skolens ansatte beskriver, at have talt mere *om* og ikke *med* hinanden. En kultur præget af vedvarende negativ omtale og sladder, og som i bred forstand opleves som at have en negativ påvirkning på skolens psykiske arbejdsmiljø.

Der er i denne afdækning indsamlet en relativ stor mængde data og information fra en bred vifte af informanter, hvilket har ledt til følgende opsamling af afdækningen:

Afdækningen har fundet at:

- Det opleves af mange, at SL har udnyttet sin ledelsesmæssige **magt** gennem overdreven brug af **kontrol, overvågning og truende samt grænseoverskridende adfærd**.
- Truende adfærd beskrives som vredesudbrud, hyppig brug af kommentarer som "*dette kan få ansættelsesmæssige konsekvenser*", grænseoverskridende kommentarer, seksuelle henvendelser mv.
- I mange interviews står det frem, at SL ikke har formået at skabe en kultur, hvor information og beslutninger har været **gennemsigtige**, hvilket har skabt **forvirring** blandt mange, samt mindsket flere medarbejders mulighed for at have **indflydelse** på egen praksis.
- Afdækningen viser en kultur der i overvejende grad, ifølge størstedelen af medarbejdernes oplevelser, er præget af **utryghed, manglende støtte** samt **manglende indflydelse**. Resultatet har bla. været et miljø, hvor **frygt, ængstelse, stress** og **sygdom** var normalen, og hvor motivation for kerneopgaven syntes svækket.
- Oplevelsen af **utryghed** og den **uhensigtsmæssige magtforvaltning** har ligeledes været med til at skabe en stor afstand mellem medarbejdere og ledelsen. Dette har medført, at størstedelen af de ansatte **ikke har fundet tryghed eller støtte** i ledelsen, hvilket har været en betydeligt svækkende faktor for manges trivsel på Byhaveskolen.
- Særligt erfaringen om **manglende støtte** udtrykkes som et problem, idet flere medarbejdere beskriver, at de har råbt om hjælp ved flere lejligheder, men ikke har modtaget denne. Eksempelvis hvis en medarbejder har vist tegn på stress eller anden sygdom, har de færreste følt, at de er blevet

støttet af SL. Tværtimod har flere medarbejdere fået at vide, at de skulle "blive mere robuste", eller "nu har jeg hjulpet dig nok!". Oplevelser der har mindsket lysten til at vende tilbage til arbejdet og udføre kerneopgaven efter endt sygdom. Flere beskriver også at være taget på arbejde på trods af sygdom, fordi de har været bange for at melde sig syge.

- Det nævnes i størstedelen af interviewsene, at medarbejdere bevidst har **holdt sig væk** fra administrationen for at **undgå kontakt** med SL. Der viser sig ligeledes et relativt tydeligt mønster i, at det har været en almenkendt regel, at "man aldrig må gå ind til SL alene", da man ikke har vidst, hvad man kunne finde på.
- Oplevelsen af **manglende gennemsigtighed** i ex. ledelsens beslutninger, har medført, at der har været mange rygter blandt personalegruppen – særligt på baggrund af, at disse har forsøgt at skabe mening og "finde svar på uvishederne". Dette har skabt og skaber stadig stor oplevet utryghed og **mistillid** blandt medarbejdere, hvilket udtales af mange som hæmmende faktor for psykisk trivsel på skolen. **Mistilliden** synes yderligere forværret, da der er en bred oplevelse af, at man ikke altid kan stole på sine kollegaer på Byhaveskolen.
- Tilsvarende er der en overbevisning blandt mange ansatte om, at SL bevidst har forsøgt at **spille kollegaer ud mod hinanden** ved at **udfritte** dem om hinanden, eller fortælle fortrolige ting om kollegaerne imellem, som har fået dem til at tvivle på hinanden.
- Arbejdet med selve **kerneopgaven** er en betydelig **trivselsfremmende** faktor for alle medarbejdere, men mange nævner, at de ikke har oplevet at "få lov" til at arbejde med kerneopgaven på en sådan måde, hvor de selv har følt, at de har bidraget tilstrækkeligt og tilfredsstillende med egen erfaring, professionalitet og kompetencer. Det opleves af mange, at der ikke har været plads til faglig udfoldelse og idéer, hvilket har påvirket det psykiske miljø samt motivationen negativt hos flere.
- Mange kollegaer beskriver **direkte frygt** for SL og fortæller, at det har været meget hårdt og stressende at være bange hele tiden, og dette har en sammenhæng til, at der er rigtig mange medarbejdere, der har haft **højt fravær og længerevarende sygdomsforløb** på skolen. Byhaveskolen har været et sted, hvor mange oplevede, at kollegaer ikke havde det godt, og det påvirkede dem "*Det med at se den ene kollega efter den anden blive sygemeldt, opsagt eller opsige deres stillinger, fordi de ikke kunne være i det – det er og har været hårdt.*"

Bilag – Interviewguide Byhaveskolen, Svendborg Kommune

Persondata

Interviewdato:

Interviewer og referentens navn:

Interviewpersonens navn:

Stilling:

Baggrund og formål med interviews

Skole og Uddannelse, Svendborg Kommune, har bedt erhvervspsykologisk konsulenthus, IMPAQ, om at gennemføre en ekstern undersøgelse blandt Byhaveskolens nuværende og tidligere medarbejdere.

Skoleleder SL opsiges sin stilling den 14. maj 2021, og stopper med dags varsel.

Hans opsigelse skal ses i sammenhæng med informationer om en uacceptabel ledelsesadfærd og et arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, som blev sat i gang for ca. et år siden gennem MED-udvalget.

På baggrund af nye oplysninger, som fremkommer i dagene efter SL's fratræden, beslutter Skole og Uddannelse, at der skal iværksættes en ekstraordinær ekstern undersøgelse.

Her vil alle nuværende og tidligere medarbejdere, der ønsker at fortælle deres oplevelse og bidrage til at få nuancerne frem, få mulighed for det.

Etik og fortrolighed

De oplysninger interviewpersonen giver i interviewet er fortrolige og vil kun blive formidlet i anonymiseret form.

Eksempler fra interviewene kan tages med i den videre formidling, hvis de belyser vigtige pointer. Den interviewede må sige til hvis der er eksempler man ikke ønsker offentliggjort.

Ud over interviewerens vil der på langt de fleste interviews være en referent til stede. Enkelte interviews om torsdagen d. 10. juni vil blive optaget til senere transskription. Referenterne er to psykologistuderende, vis rolle udelukkende er at tage noter fra samtalen, med formålet om at styrke kvaliteten i dataindsamlingen og følgende arbejdet omkring den endelige analyse.

Introduktion til interview

Interviewrunderne er planlagt til at foregå på skolen og på følgende fire dage:

Den 3., 5., 7. og 10. juni 2021.

Interviewet varer ca. 45 minutter. Du må som forberedelse meget gerne overveje spørgsmålene i nedenstående interviewguide, som i interviewet vil fungere som en ramme for samtalen.

Interviewguide

- 1) Hvad vil du sige er særligt vigtigt for dig ift. din trivsel på Byhaveskolen? Ting der er særligt trivselsfremmende, eller hæmmende?
- 2) Hvordan forholder du dig i forhold til den nuværende situation om det psykiske arbejdsmiljø på Byhaveskolen? – Kan du uddybe og evt. komme med eksempler på hvor dette fungerer godt eller er udfordret?
- 3) Har du eksempler på hvordan det psykiske arbejdsmiljø har påvirket kerneopgaven – både negativt og/ eller positivt?
- 4) Er der noget vi ikke har været inde på, som du synes er vigtigt at få nævnt?