

Rapport

Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser

En undersøgelse af seks arbejdspladsers arbejde med tillid og samarbejde



Bente Bjørnholt og Bjarke H.F. Olesen

Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser – En undersøgelse af seks arbejdspladser arbejde med tillid og samarbejde

© VIVE og forfatterne, 2017

e-ISBN: 978-87-7488-993-9

Layout: 1508

Forsidefoto: Ricky John Molloy

Projekt: 10857

VIVE – Viden til Velfærd

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Købmagergade 22, 1150 København K

www.vive.dk

VIVE blev etableret den 1. juli 2017 efter en fusion mellem KORA og SFI. Centeret er en uafhængig statslig institution, som skal levere viden, der bidrager til at udvikle velfærdssamfundet og den offentlige sektor. VIVE beskæftiger sig med de samme emneområder og typer af opgaver som de to hidtidige organisationer.

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

Forord

I forbindelse med overenskomst 2013 blev Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU) og Moderniseringsstyrelsen enige om at igangsætte et partsprojekt med fokus på tillid og samarbejde på de statslige arbejdspladser.

Denne rapport er udarbejdet af KORA (nu og herefter VIVE) med henblik på en samlet evaluering på tværs af de seks arbejdspladsprojekter. Undersøgelsens formål er at undersøge, hvorvidt tillid og samarbejde kan bidrage til at styrke kerneopgaven, herunder om arbejdspladsernes arbejde med tillid og samarbejde påvirker medarbejdernes oplevelser af tillid, samarbejde og kerneopgaven.

I januar 2017 afbrød CFU samarbejdet med Moderniseringsstyrelsen om en række projekter aftalt ved OK13 og OK15, herunder samarbejdet om nærværende projekt om Tillid og samarbejde. Som følge heraf udgik CFU af styregruppen for projektet og har ikke haft rapporten til gennemsyn, som det oprindeligt var planlagt. Det er således alene Moderniseringsstyrelsen, som har haft rapporten til gennemsyn og har givet input til denne. Da styregruppen for projektet ikke længere er fungerende, er rapportens endelige indhold alene VIVEs ansvar.

VIVEs projektleder for undersøgelsen om "Tillid og samarbejde" er seniorforsker Bente Bjørnholt. VIVEs analyse- og forskningschef Vibeke Normann Andersen har kvalitetssikret rapporten, og rapporten er derudover blevet gennemlæst og kommenteret af to eksterne reviewere.

VIVE ønsker at takke de mange medarbejdere og ledere på arbejdspladserne, som har afsat tid til at bidrage til undersøgelsen i form af interview og/eller gennem besvarelse af spørgeskemaer.

Forfatterne
August 2017

Indhold

Resumé	6
1 Indledning	10
1.1 Undersøgelsens baggrund	11
1.2 Udvælgelsen af de seks arbejdspladser	13
1.3 Design og metode	14
1.3.1 Spørgeskemaundersøgelserne	15
1.3.2 Interviewundersøgelsen.....	16
1.4 Rapportens opbygning	17
2 Arbejdspladsernes indsatser for at styrke tillid og samarbejde	19
2.1 Baggrunden for initiativerne på de seks arbejdspladser	19
2.2 Indsatserne.....	22
2.2.1 Formål og målgruppe	22
2.2.2 Konsulenternes tilgange og facilitering.....	23
2.2.3 Indsatsens karakter	24
2.3 Opsummering: indsatserne.....	27
3 Tillid på de seks arbejdspladser.....	29
3.1 Generel tillid.....	30
3.2 Konkret tillid	31
3.2.1 Horisontal tillid.....	31
3.2.2 Vertikal tillid mellem medarbejdere og ledelse	33
3.2.3 Sammenhæng mellem tillidsformer	34
3.3 Opsummering: tillid.....	36
4 Samarbejde på de seks arbejdspladser.....	37
4.1 Samarbejde inden for afdelinger og kontorer.....	37
4.2 Samarbejde på tværs af afdelinger og kontorer	38
4.3 Samarbejde på tværs af geografiske enheder.....	39
4.4 Sammenhæng mellem samarbejde inden for afdelinger og på tværs af afdelinger, niveauer og geografi	40
4.5 Opsummering: samarbejde	41
5 Kerneopgaven på de seks arbejdspladser	42
5.1 Enighed om kerneopgaven	42
5.1.1 Resultater i forhold til kerneopgaven	44
5.2 Opsummering: kerneopgaven	45
6 Tillid, samarbejde og kerneopgaven på de seks arbejdspladser	46
6.1 Sammenhæng mellem tillid og samarbejde	46
6.1.1 Sammenhæng med kerneopgaven	48
6.2 Ledelsesformens betydning for sammenhængene	50
6.3 Arbejdsmiljøets betydning for sammenhængene	53
6.4 Opsummering: tillid, samarbejde og kerneopgaven	54

Litteratur	56
Bilag 1 Design og metode.....	59
Bilag 2: Oversigt over spørgsmål fra survey, der indgår i analyserne.....	63

Resumé

Denne rapport indgår som en del af opfølgning på et partsprojekt mellem CFU og Moderniseringsstyrelsen, som blev aftalt som et led i overenskomst 2013. Omdrejningspunktet for partsprojektet er tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser. Projektet hviler på en grundlæggende antagelse om, at styrket tillid og samarbejde har positiv betydning for arbejdspladsernes kerneopgave. I alt seks statslige arbejdspladser indgår i projektet. Arbejdspladserne har udviklet og iværksat egne indsatser og initiativer med henblik på at styrke tillid og samarbejde. Der er på hver af de seks arbejdspladser gennemført en systematisk dataindsamling af deres lokale indsatser forud for og efter indsatsernes gennemførelse.

Denne rapport undersøger på tværs af de seks arbejdspladser projektets overordnede forventning om, at styrket tillid og samarbejde har positiv betydning for kerneopgaven. Rapporten går ikke i dybden med forhold og indsatser på de enkelte arbejdspladser. Til det formål er der udarbejdet en række interne mininotater som opfølgning på de undersøgelser, der er gennemført på de enkelte arbejdspladser, og som er stillet til rådighed for arbejdspladsernes arbejde med tillid og samarbejde.

Undersøgelsen bygger primært på en række spørgeskamundersøgelser, som er udsendt til medarbejderne forud for opstart af indsatserne (før-målinger) og igen efter indsatsernes afslutning (efter-målinger). Ved at sammenligne medarbejdernes svar forud for og efter indsatserne er det muligt at undersøge, om der i projektperioden er sket en udvikling i medarbejdernes oplevelse af tillid, samarbejde og kerneopgaven. Desuden er der på alle arbejdspladser gennemført interview forud for initiering af indsatserne, hvilket bidrager til at validere og forklare resultater fra spørgeskemaundersøgelserne.

Nedenfor præsenteres rapportens hovedkonklusioner.

Et ønske om at styrke tilliden og samarbejdet på tværs af kollegaer og mellem ledelse og medarbejdere

På alle seks arbejdspladser har der været et ønske om at styrke tilliden og samarbejdet mellem kollegaer. Fem af arbejdspladserne begrunder således deres deltagelse i projekt "Tillid og samarbejde" med, at de oplever udfordringer i forhold til at sikre tillid og samarbejde på tværs af afdelinger. På to af arbejdspladserne hænger udfordringerne desuden sammen med, at afdelingerne er placeret på forskellige geografiske enheder, hvilket de oplever skaber udfordringer i forhold til at styrke det daglige samarbejde.

Fire arbejdspladser oplever desuden tillids- og samarbejdsudfordringer på tværs af hierarkiske niveauer. Det vil sige i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

Forskellige indsatser til at håndtere ensartede udfordringer

Fem arbejdspladser anvender eksterne konsulenter til at understøtte deres arbejde med tillid og samarbejde. Den sjette arbejdsplads faciliterer selv arbejdet med tillid og samarbejde men har inviteret forskere og konsulenter til at komme med input gennem for eksempel oplæg m.m.

På trods af forholdsvis ensartede udfordringer har arbejdspladsernes valg af indsatser til at styrke tillid og samarbejde været delvis forskellige. På tre af arbejdspladserne har udgangspunktet for arbejdet været at arbejde med relationer mellem medarbejdere med særlig fokus på at skabe gensidig forståelse for egne og kollegaers reaktionsmønstre. Denne gensidige forståelse forventes at bidrage til mere tillid i samarbejdet herunder tillid til hinandens motiver. På to af disse arbejdspladser anlægges en psykologisk tilgang, hvor én af indsatserne har været

at afdække de enkelte medarbejders og/eller lederes individuelle psykologiske profiler. På den tredje arbejdsplads afdækkes medarbejdernes kommunikation og sindsstemninger.

De resterende arbejdspladser anlægges ikke som sådan en særlig tilgang, men konsulenten fungerer som projektleder og facilitator i forhold til workshops m.m. Her defineres den konkrete indsats i vid udstrækning i processen. Det gøres i samarbejde med arbejdspladsernes medarbejdere og ledelse.

To af arbejdspladserne har desuden arbejdet med uddannelse af "ambassadører", som skal "gå foran" og vise retningen i forhold til de øvrige medarbejdere. Ambassadørerne har således haft særligt fokus på at styrke tilliden og samarbejdet på arbejdspladserne.

Selvom arbejdspladsernes arbejde med tillid og samarbejde tager afsæt i forskellige perspektiver, er formen for arbejdet forholdsvis ens. Således består indsatserne primært af en række foredrag, workshops og seminarer for alle implicerede medarbejdere, og indsatserne er udviklet i dialog mellem ledelse og medarbejdere. Den nærmere tilrettelæggelse af seminarernes indhold varierer imidlertid på tværs af arbejdspladserne.

I projektperioden er udviklingen i tillid og samarbejde mellem kollegaer begrænset

På tværs af arbejdspladser er der kun i begrænset omfang sket en udvikling i medarbejdernes tillid til og oplevelse af samarbejdet med deres kollegaer. Det betyder ikke nødvendigvis, at indsatserne på arbejdspladserne ikke har virket efter hensigten.

Den manglende udvikling kan hænge sammen med, at flere af arbejdspladserne i projektperioden har været omfattet af besparelser og/eller afskedigelser. Forhold, der kan påvirke medarbejdernes oplevelse af tillid, samt deres motivation til at samarbejde på tværs af afdelinger. Selv under disse omstændigheder viser undersøgelsen en forholdsvis begrænset udvikling i medarbejdernes oplevelse af tillid og samarbejde med kollegaer. Således har de organisatoriske omstillinger ikke haft en decideret negativ betydning for tilliden og samarbejdet mellem kollegaer. Status quo i medarbejdernes tillid og samarbejde kan derfor omvendt ses som et udtryk for forholdsvis vellykkede indsatser.

Dertil kommer, at før- og efter-målingerne på alle arbejdspladser er gennemført med 1-1½ års mellemrum. Det er et forholdsvis begrænset tidsrum til, at arbejdspladsernes indsats med tillid og samarbejde kan materialisere sig. Ofte vil det tage længere tid end blot et enkelt eller to år at ændre tillids- og samarbejdsrelationer. Således er det ikke utænkeligt, arbejdspladserne vil opleve, at deres indsatser i forhold til at styrke tillid og samarbejde bærer frugt i løbet af de kommende år.

Tillid smitter

Undersøgelsen viser en stærk sammenhæng mellem medarbejdernes generelle tillid til andre mennesker og deres konkrete tillid til kollegaer og ledelsen på deres arbejdsplads. Således har de medarbejdere, der har en højere grad af generel tillid til andre mennesker, også større tillid til deres kollegaer samt til fjerne og nære ledelsesniveauer på arbejdspladsen. Særligt synes medarbejdernes generelle tillid at have sammenhæng til deres tillid til ledelsen og i mindre grad til kollegaer. Det kan skyldes, at de nære tillidsrelationer i højere grad påvirkes i de daglige arbejdsinteraktioner, hvorimod de mere fjerne relationer, som eksempelvis til ledelsen, i højere grad vurderes ud fra individets generelle tillidsniveau.

Sammenhæng mellem tillid og samarbejde

Undersøgelsen understøtter forventningen om en positiv sammenhæng mellem tillid og samarbejde. Det gælder særligt i forhold til samarbejdet med kollegaer. Resultaterne viser således en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes tillid til deres kollegaer og deres oplevelse af

samarbejde på tværs af afdelinger og kontorer. Hvis man har stor tillid til sine kollegaer, oplever man også ofte i højere grad et frugtbart inter-organisatorisk samarbejde på tværs af afdelinger og kontorer.

Desuden viser undersøgelsen, at alle tillidsformer korrelerer positivt med medarbejdernes oplevelse af samarbejde inden for deres afdeling/kontor. Medarbejderens generelle tillid til andre mennesker, deres tillid til kollegaer samt tillid til deres nære ledelse synes således at have en positiv betydning for medarbejdernes oplevelse af samarbejdet i deres afdeling.

Tillid til og samarbejde med kollegaer styrker kerneopgaven

Undersøgelsen understøtter til en vis grad forventningen om, at både tillid og samarbejde har en positiv sammenhæng til kerneopgaven. Det gælder særligt tillid, hvor sammenhængen til kerneopgaven er statistisk signifikant. De medarbejdere, der har en generel stor tillid til andre mennesker og til deres kollegaer i andre afdelinger/kontorer, oplever også i højere grad end øvrige medarbejdere, at de opnår resultater i overensstemmelse med kerneopgaven.

Det fremgår desuden, at de medarbejdere, der oplever et positivt samarbejde i egen afdeling/kontor og på tværs af afdelinger/kontorer, i højere grad end deres kollegaer vurderer, at de lykkes i forhold til kerneopgaven. Det vil sige, at de medarbejdere, der oplever et godt samarbejde, også i højere grad oplever positive resultater i forhold til kerneopgaven. Denne sammenhæng er imidlertid ikke statistisk signifikant i forhold til samarbejde på tværs af afdelinger.

Ledelse gør en forskel

Generelt er medarbejdernes tillid til deres ledelse betydeligt lavere end deres tillid til kollegaer. Det gælder særligt de mere fjerne ledelsesniveauer, mens medarbejdernes tillid til deres nærmeste ledelser er lidt højere. Det understreger, at medarbejdere generelt vurderer relationer tæt på mere positivt, end det er tilfældet for mere fjerne relationer.

De medarbejdere, der har stor tillid til deres nærmeste ledelse, har også ofte større tillid til deres kollegaer. Det tyder på, at ledelse er ét af de forhold, som kan gøre en forskel i arbejdet med tillid og samarbejde. Det gælder dog primært den nærmeste ledelse. I undersøgelsesperioden er der på to af arbejdspladserne sket et markant fald i medarbejdernes tillid til den mere fjerne ledelse, hvilket kan hænge sammen med besparelser og afskedigelser på arbejdspladserne.¹ På trods heraf synes den mindre tillid til den fjerne ledelse ikke at sætte sig spor i forhold til medarbejdernes tillid og samarbejde med kollegaer eller i forhold til deres nærmeste ledelse.

Den nærmeste ledelse synes desuden at gøre en forskel i forhold til medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven. De medarbejdere, som anser deres nærmeste leder som visionær og retningsanvisende, oplever i højere grad end deres kollegaer, at organisationen opnår positive resultater i forhold til kerneopgaven. Hvis medarbejderne oplever, at deres leder anvender sanktioner over for negative resultater, synes de også i højere grad, at deres arbejdsplads opnår positive resultater i overensstemmelse med kerneopgaven. Denne sidste konklusion skal imidlertid tolkes varsomt, da resultaterne ikke er fuldstændig entydige.

Arbejds miljø gør en forskel for tillid, samarbejde og kerneopgaven

Medarbejdernes vurdering af arbejdsmiljøet har sammenhæng til deres oplevelse af kerneopgaven. De medarbejdere, der har en positiv oplevelse af arbejdsmiljøet, vurderer også i højere grad end deres kollegaer, at arbejdspladsen lykkes i forhold til at levere resultater knyttet til kerneopgaven.

¹ Denne sammenhæng er ikke undersøgt statistisk, og der kan også være andre forhold, der gør sig gældende.

Arbejdsmiljøets betydning er imidlertid betinget af medarbejdernes oplevelse af samarbejdet i egen afdeling og af deres tillid til ledelsen. Hvis medarbejderne oplever en høj grad af samarbejde i egen afdeling/eget kontor, betyder arbejdsmiljøet mere for medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven, end hvis de ikke oplever et frugtbart samarbejde. Det vil sige, at samarbejde i egen afdeling betyder, at arbejdsmiljøet bliver vigtigere for medarbejdernes vurdering af kerneopgaven.

Omvendt kan tillid til ledelsen reducere de negative konsekvenser af arbejdsmiljøet. Hvis medarbejderne har tillid til deres leder, betyder arbejdsmiljøet mindre for medarbejderens vurdering af kerneopgaven.

1 Indledning

I forbindelse med overenskomstforhandlingen i 2013 blev CFU og Moderniseringsstyrelsen enige om at igangsætte et partsprojekt med fokus på tillid og samarbejde på de statslige arbejdspladser.² Som opfølgning på aftalen besluttede parterne at gennemføre seks konkrete projekter (indsatser) på statslige arbejdspladser med henblik på at bidrage til udvikling og spredning af viden om, hvordan tillid og samarbejde med fokus på kerneopgaven kan fremme kvalitet, effektivitet og trivsel.³

Projekterne skal give input til, hvordan statslige arbejdspladser kan udvikle sine samarbejdsrelationer med udgangspunkt i tillid og samarbejde, herunder dokumentere resultater og effekter i forhold til kerneopgaven. Det vil sige, at de seks arbejdspladser har iværksat en indsats med henblik på at styrke tillid og samarbejde på arbejdspladsen.

Denne rapport undersøger sammenhængen mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven på de seks arbejdspladsprojekter forud for og efter gennemførelsen af arbejdspladsprojekterne. Det skyldes, at projektet hviler på en grundlæggende forventning om, at styrket tillid og samarbejde vil få positive konsekvenser for kerneopgaven (jf. nedenfor). Undersøgelsen går således ikke i dybden med indsatserne på de enkelte arbejdspladser, men har primært fokus på at dokumentere resultaterne.

I undersøgelsen besvares følgende spørgsmål:

Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvordan arbejdes der med tillid og samarbejde på de seks arbejdspladser?
2. Er der sammenhæng mellem tillid og samarbejde, tillid og kerneopgaven på de seks arbejdspladser?
3. Er der i projektperioden sket en forbedring af tilliden, samarbejdet og kerneopgaven på de seks arbejdspladser?

Undersøgelsen giver et generelt og deskriptivt overblik over arbejdspladsernes indsats i forhold til at styrke tillid og samarbejde, men går ikke i detaljer med de konkrete indsatser. Det skyldes, at undersøgelsens primære formål er at undersøge sammenhængene mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven og ikke at evaluere, hvilken af de seks indsatser der opnår de bedste resultater i forhold til at styrke tillid og samarbejde. Det vil bero på en nærmere analyse af indsatserne samt en konkret afvejning i forhold til den enkelte arbejdsplads og de øvrige (kontekstuelle) forhold og karakteristika, der gør sig gældende her. I forbindelse med gennemførelse af de enkelte arbejdspladsprojekter er der udarbejdet en række mininotater, der afrapporterer resultaterne for den enkelte arbejdsplads og undersøger mere kontekstuelle forhold.

² CFU trak sig fra samarbejdet i januar 2017 og har derfor ikke kommenteret på undersøgelsens afsluttende resultater.

³ Oprindeligt var DSB og SÖPU (Sundhed, Omsorg og Pædagogik Uddannelse) en del af arbejdspladsprojekterne initieret af parterne. Begge arbejdspladser forlod dog projektet. SÖPU blev oprindeligt erstattet af VFK (Værnsfælles Forsvarskommando), men pga. forsinkelser, færdiggøres VFK-projektet uafhængigt af projekt "Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser".

De seks arbejdspladser, der indgår i projektet er:

1. Læreruddannelsen i Skive (en del af VIA University College Aarhus)
2. Institut for Tværkulturelle og Regionale studier, København Universitet (ToRS)
3. Retten i Aarhus
4. Danmarks Medie- og Journalisthøjskole (DMJX)
5. Kirkeministeriet
6. Studieadministrationen ved Roskilde Universitet (RUC)

Nedenfor gives der indledningsvist en kort introduktion til undersøgelsens baggrund, udvælgelsen af arbejdspladsprojekter samt design og metode. Kapitlet afsluttes med en redegørelse for rapportens opbygning og sammenhæng. Hvis man primært er interesseret i rapportens resultater anbefales det at starte med kapitel 2.

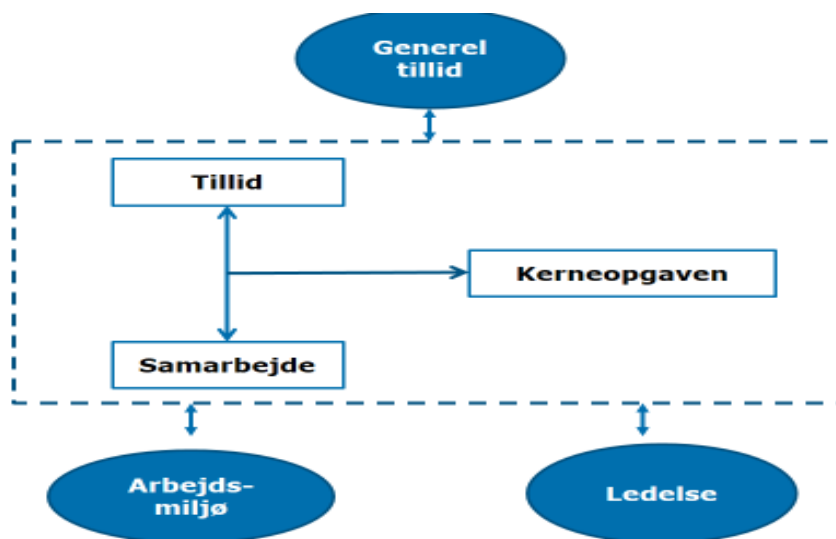
1.1 Undersøgelsens baggrund

Forud for beskrivelsen af undersøgelsens resultater redegøres der for baggrunden for projektet 'Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser' herunder for de grundlæggende forventninger, som projektet bygger på.

Det overordnede formål med projekt 'Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser' er dels at udvikle nye tillids- og samarbejdsrelationer med fokus på kerneopgaven, dels at dokumentere konsekvenserne af de nye tillids- og samarbejdsrelationer med henblik på at udbrede erfaringer til andre statslige arbejdspladser. Som nævnt ovenfor, er undersøgelsens formål primært at bidrage til at dokumentere betydningen af de nye tillids- og samarbejdsrelationer.

Projektet hviler på en antagelse om, at forbedrede tillids- og samarbejdsrelationer vil skabe værdi for kerneopgaven, hvilket også er udgangspunktet for undersøgelsen. Med afsæt i denne antagelse er der udarbejdet en analysemodel (illustreret i figur 1.1), som danner ramme for undersøgelsen. Analysemodellen skitserer de forventninger til sammenhænge, som er grundlaget for projektet.

Figur 1.1 Analysemodel



Den grundlæggende forventning i projektet er, at styrket tillid og samarbejde på arbejdspladserne vil påvirke arbejdspladsernes kerneopgave i en positiv retning. Det er i figur 1.1 illustreret ved de tre bokse inden for den stiplede linje. Denne forventning er tæt koblet til litteraturen om social kapital, som er et begreb, der bruges til at beskrive "... de sociale relationer, som udvikler sig i løsningen af virksomhedens kerneopgave" og handler om relationer både indbyrdes og imellem medarbejdere og ledere (se bl.a. Hasle et al., 2010). Der argumenteres blandt andet for, at tillid og samarbejde har positiv betydning for produktiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen samt for blandt andet medarbejdernes engagement og arbejdsmiljøet generelt (Nyhan, 2000; Hasle et al., 2010). I undersøgelsens enkelte kapitler defineres tillid, samarbejde og kerneopgaven nærmere.

De tre blå bokse uden for den stiplede linje i Figur 1.1 er nogle af de forhold, som kan have betydning for, hvorvidt og hvordan tillid og samarbejde kan påvirke kerneopgaven. Således peger tidligere forskning på, at menneskers generelle tillid til andre mennesker kan påvirke deres tillid til deres kollegaer, ligesom ledelse og arbejdsmiljø kan have betydning for tillid, samarbejde og kerneopgaven (Kristensen et al., 2008).

Med henblik på at undersøge forventningerne bag projekt 'Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser' har de seks arbejdspladser gennemført forskellige indsatser med henblik på at styrke tilliden og samarbejdet mellem medarbejdere og/eller mellem ledelse og medarbejdere. Formålet med undersøgelsen her er at undersøge, hvorvidt der i projektperioden er sket en udvikling i tilliden og samarbejdet på de seks arbejdspladser, samt hvorvidt der er en sammenhæng til kerneopgaven.

På alle seks arbejdspladser er projekterne gennemført i tre faser:

1. Før-måling
2. Indsats
3. Efter-måling.

Forud for projektstart er der på alle seks arbejdspladser gennemført en **før-måling** med henblik på at afdække tillid, samarbejdsrelationer og kerneopgaven. Dette giver et indblik i de

centrale udfordringer, der gør sig gældende på de enkelte arbejdspladser og danner udgangspunktet (en "baseline") for efterfølgende at kunne vurdere, hvorvidt der i projektperioden er sket en ændring i tilliden, samarbejdet og kerneopgaven på de seks arbejdspladser. Herunder kan det vurderes, om der er en sammenhæng mellem de tre forhold.

Indsatserne til at forbedre tillid og samarbejde på de seks arbejdspladser er forholdsvis forskellige. På alle arbejdspladser (på nær Læreruddannelsen i Skive) gennemføres indsatsen med hjælp fra en eller flere eksterne konsulenter. Det betyder, at der er valgt forskellige tilgange og perspektiver. I kapitel 2 beskrives indsatserne nærmere herunder ligheder og forskelle.

Efter afslutning af indsatserne er der gennemført en **efter-måling** med henblik på at kunne vurdere, hvorvidt der i projektperioden er sket en styrkelse af tilliden og samarbejdet på de seks arbejdspladser og for at undersøge, hvorvidt der er en sammenhæng til kerneopgaven. En eventuel udvikling påvirkes dog også af andre forhold end blot indsatsen og kan således ikke alene tilskrives indsatsen, ligesom en negativ udvikling ikke nødvendigvis betyder, at indsatsen har haft en negativ effekt.

1.2 Udvalgelsen af de seks arbejdspladser

Arbejdspladsprojekterne skal vise, hvordan statslige arbejdspladser kan udvikle sine samarbejdsrelationer med udgangspunkt i tillid og samarbejde, herunder dokumentere resultater og effekter.

Arbejdspladsprojekterne er udvalgt med henblik på at repræsentere forskellige (typiske) udfordringer for statslige arbejdspladser. Desuden er der i udvalgelsen taget hensyn til, at arbejdspladserne repræsenterer et forholdsvis bredt udsnit af sektorer og geografiske placeringer.

I undersøgelsen indgår både Kirkeministeriets departement samt folkekirkens it (senere Kirkeministeriets it). Oprindeligt skulle projekt Tillid og Samarbejde alene vedrøre departementet, men ledelsen ønskede også at inddrage folkekirkens it, som er en selvstændig og delvis separat enhed under Kirkeministeriet.

Oprindeligt var det intentionen, at op til otte arbejdspladser skulle indgå i projektet, og arbejdspladsprojekterne skulle gennemføres i to spor:

Spor 1: Partsinitierede projekter

Spor 2: Lokalt initierede projekter, som er udvalgt som følge af en ansøgningsrunde, hvor arbejdspladser får midler til lokale projekter, herunder tilskud til inddragelse af ekstern bistand.

Der er tre arbejdspladsprojekter, som er initieret af parterne, repræsenterede hver især en af følgende tre udfordringer:

1. Tillid og samarbejde på tværs af geografisk spredte arbejdspladser (VFK, SOPU)
2. Styrket dialog på tværs af styringsniveauer (DSB)
3. Opbygning af tillid og samarbejde under omstillinger (Kirkeministeriet).

Som det fremgår af fodnote 1, endte DSB og SOPU med at forlade projektet, mens VFK gennemfører projektet i andet regi. Det er således alene Kirkeministeriet, og dermed udfordringen

”opbygning af tillid og samarbejde under omstillinger”, som indgår i den afsluttende undersøgelse. De øvrige fem arbejdspladsprojekter, som Moderniseringsstyrelsen og CFU har udvalgt på baggrund af en ansøgningsrunde, repræsenterer imidlertid også alle en eller flere af udfordringerne ovenfor. I kapitel 2 beskrives arbejdspladsprojekterne nærmere, herunder hvilke udfordringer de hver især repræsenterer. Her fremgår det også, at flere af arbejdspladserne i praksis er udfordret af flere end blot én af de tre udfordringer.

Tabel 1.1 giver en generel introduktion til de seks arbejdspladser med særligt vægt på at beskrive deres organisering.

Tabel 1.1 De seks arbejdspladseres organisering

Læreruddannelsen Skive	Læreruddannelsen i Skive er en læreruddannelse, der organisatorisk er en del af læreruddannelsen under VIA, University College, der ledes og administreres fra et hovedkontor i Aarhus. Organisatorisk er Læreruddannelsen i Skive desuden forankret i Campus Viborgs uddannelsesstilbud, som er én af i alt otte campusser under VIA. Læreruddannelsen er fysisk placeret i Skive med 38 medarbejdere, der er ansat i forskellige – geografisk spredte – faglige søjler. VIA Læreruddannelsen Skive har oprindeligt været et selvstændigt lærerseminarium og er blevet i de samme bygninger og lokaler gennem først fusionen med CVU Midt-Vest i 2000 og sidenhen med fusionen i VIA i 2008.
Retten i Aarhus	Byretten i Aarhus er organiseret i tre retsafdelinger: fogedret, skifteret og strafferet. Afdelingerne har gennem flere år været geografisk delt på to matrikler i centrum af Aarhus. I forbindelse med modernisering af retsbygningen har rettens ansatte i projektperioden midlertidigt været samlet i samme bygning, og de forskellige afdelinger sad i forskellige bygninger. Retten i Aarhus består af 13 dommere og har ved retsafdelingen og Præsidentens Sekretariat og Administration ca. 45 ansatte inklusive jurister.
Kirkeministeriet	Kirkeministeriet er et lille departement, der består af 3 kontorer og ca. 80 medarbejdere, hvoraf mange har været i ministeriet i mange år. Kirkeministeriet er den øverste administrative myndighed i folkekirken og fungerer som et fælles sekretariat for folkekirken. I Kirkeministeriet er der ca. 40 medarbejdere. Folkekirkens it er en afdeling under Kirkeministeriet men er geografisk placeret et andet sted i København og organiseret som en delvis selvstændig enhed. Folkekirkens it består af 29 medarbejdere.
ToRS	ToRS er et institut under det Humanistiske fakultet på Københavns Universitet. ToRS beskæftiger sig med sprog, kultur, religion og samfund, primært i verden uden for Vesteuropa og USA. Institutet blev dannet i 2004, da fem tidligere institutter blev slået sammen under ToRS, og instituttet består i dag af en række forholdsvis forskelligartede forskningsområder og udbyder over 28 uddannelser. ToRS består af 24 administrative medarbejdere (TAP'er) og 148 videnskabelige medarbejdere (VIP'er).
DMJX	Danmarks Medie- og Journalisthøjskole (herefter DMJX) er dannet på baggrund af en fusion i 2007 mellem Danmarks Grafiske Højskole i København og den tidligere Journalisthøjskole i Aarhus. I 2011 blev fusionen yderligere cementeret, da de to tidligere rektorstillinger blev slået sammen til en, og en helt ny ledelsesstruktur blev indført. I dag er der 193 ansatte, som er organiseret i tre overordnede enheder: fælles funktioner, uddannelser og viden samt kurser og videreuddannelse.
Studieadministrationen på RUC	Roskilde Universitet er organiseret i fire institutter, en administration samt et universitetsbibliotek. I projektet deltager alene studieadministrationen, som er en del af den samlede administration på RUC. Institutterne udgør rammen for de faglige og forskningsmæssige miljøer på RUC for både ansatte og studerende. Studieadministrationen, som er udvalgt som pilot til projektet, går på tværs af de faglige institutter.

1.3 Design og metode

Rapportens undersøgelsesgrundlag tjener to formål. Dels skal det sikre et solidt og systematisk datagrundlag, dels skal det bidrage til at identificere de udfordringer, som gør sig gældende på de seks arbejdspladser. Analyserne kombinerer derfor et kvalitativt og kvantitativt analysedesign i form af spørgeskemaundersøgelser og interview med udvalgte medarbejdere, ledere og (i nogle tilfælde) brugere. På tværs af arbejdspladserne er metoderne forholdsvis ens, hvilket øger muligheden for sammenligning og udveksling af erfaringer på tværs.

Kombinationen af datakilder styrker undersøgelsens validitet, og datakilderne supplerer hinanden i forhold til både at undersøge de forventede sammenhænge mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven og understøtte udvikling af indsætterne på arbejdspladsprojekterne (jf. analysemodellen i Figur 1.1). Nedenfor beskrives undersøgelsens datakilder forholdsvis overordnet mens en mere detaljeret beskrivelse af datagrundlaget findes i bilag 1.

1.3.1 Spørgeskemaundersøgelserne

Spørgeskemaundersøgelserne er gennemført som led i før- og efter-målingerne af alle projekterne (jf. ovenfor), hvor der før og efter implementeringen af indsætterne måles på de samme indikatorer med henblik på at dokumentere, hvorvidt der i projektperioden er sket en ændring. Det giver et validt udgangspunkt til at undersøge udviklingen i sammenhængen mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven på tværs af arbejdspladserne

En række af spørgsmålene i spørgeskemaerne er sammenlignelige på tværs af arbejdspladserne. Det skyldes hensynet til at kunne lave analyser på tværs. Spørgeskemaerne indeholder blandt andet en række spørgsmål omkring generel og konkret tillid, samarbejde inden for og på tværs af afdelinger, kontorer og geografi, samt sammenlignelige aspekter ved kerneopgaven. Det vil sige, at en række forhold kan studeres systematisk på tværs af arbejdspladserne. Dermed bliver det i højere grad muligt at identificere udviklingen i tillid, samarbejde og enighed om kerneopgaven på tværs af de forskellige arbejdspladser. Det giver et bedre udgangspunkt for, at arbejdspladserne kan lære af hinanden, og viden fra projekterne kan spredes til andre lignende projekter. I bilag 2 findes en oversigt over de spørgsmål, der indgår i operationaliseringen af henholdsvis tillid, samarbejde og kerneopgaven.

Det har imidlertid også været nødvendigt at tilpasse spørgsmålene til den enkelte arbejdsplads samt de konkrete udfordringer og ønsker, der gjorde sig gældende for den enkelte arbejdsplads. Derfor inddrages ikke alle arbejdspladser i alle analyser.

Spørgeskemaundersøgelserne er gennemført i to runder. Første indsamlingsrunde ligger forud for gennemførelse af indsætterne i perioden efteråret 2014 til efteråret 2016 (før-målingerne).⁴ Efter-målingerne er tilrettelagt således, at de gennemføres så sent i projektperioden som muligt i forhold til at overholde de tidsmæssige rammer i projekt tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser. Det giver mere tid til, at indsætterne kan få de forventede positive konsekvenser for kerneopgaven. På RUC og i folkekirkens it er der alene gennemført en før-måling.

Spørgeskemaundersøgelserne er udsendt til alle medarbejdere på de respektive arbejdspladser. Tre af arbejdspladserne har også udsendt spørgeskemaer til brugerne før og efter projekterne mens Kirkeministeriet alene udsendte en brugerundersøgelse i forbindelse med før-målingen. Tabel 1.2 nedenfor giver en oversigt over de gennemførte spørgeskemaundersøgelser fordelt på arbejdspladser samt antallet af respondenter og svarprocent i undersøgelsen. Hvert tal repræsenterer antallet af respondenter i de enkelte spørgeskemaundersøgelser, mens procenttallene i parentes angiver svarprocenten for den enkelte undersøgelse.⁵ Det vil sige, at der i alt er gennemført 19 spørgeskemaundersøgelser.

⁴ Hovedparten af undersøgelserne er gennemført i 2015, men projektet på RUC blev forsinket og først i foråret 2016 blev spørgeskemaundersøgelsen til medarbejderne gennemført.

⁵ Der er ikke for undersøgelserne blandt brugerne af Retten i Aarhus angivet en svarprocent, da undersøgelserne er udsendt via et link, og det samlede antal brugere er ukendt.

Tabel 1.2 Oversigt over gennemførte spørgeskemaundersøgelser

	Før-måling		Efter-måling	
	Medarbejdere	Brugere	Medarbejdere	Brugere
Læreruddannelsen i Skive	28 (78 %)	71 (28 %)	22 (63 %)	43 (21%)
ToRS	22 (92 %)	88 (59 %)	17 (71 %)	68 (67%)
Retten i Aarhus	81 (93 %)	39	74 (87 %)	57
DMJX	132 (73 %)		121 (72 %)	
Kirkeministeriet	37 (92 %)	164 (67%)	33 (77 %)	
It-Kirkeministeriet	28 (97 %)			
RUC	112 (80 %)			

1.3.2 Interviewundersøgelsen

Som en del af forundersøgelsen er der på alle arbejdspladser gennemført kvalitative interview med udvalgte medarbejdere. Desuden er der på ToRS og ved Retten i Aarhus foretaget interview med udvalgte brugere. Interviewene tjener to formål. Dels skal de bruges som baggrundsviden i forhold til at opnå en større forståelse for den enkelte arbejdsplads og de kontekstuelle forhold, der gør sig gældende der. Dels bidrager interviewene til at identificere, hvilke konkrete udfordringer arbejdspladserne oplever at stå overfor, hvilket i flere tilfælde bruges som afsæt for at udvikle indsatserne.

Interviewene med medarbejderne på arbejdspladserne er gennemført med afsæt i en forholdsvis struktureret interviewguide. På tværs af arbejdspladserne og interviewpersoner er interviewguiden forholdsvis ens, men naturligvis er de konkrete spørgsmål i et vist omfang tilpasset den enkelte arbejdsplads samt de konkrete interviewpersoner. Interviewguiden indeholder blandt andet spørgsmål om kvalitet, tillid, samarbejde inden for og på tværs af afdelinger samt med ledelsen.

På de enkelte arbejdspladser er interviewpersonerne udvalgt med henblik på at sikre, at alle afdelinger, niveauer og faggrupper blev repræsenteret i interviewene. I de fleste tilfælde var det primært arbejdspladserne selv, der valgte interviewpersoner med afsæt i de opstillede kriterier, men på DMJX og i Kirkeministeriet var det VIVE, der foretog udvælgelsen af konkrete interviewpersoner (med afsæt i en personaleliste).

På ToRS og ved Retten i Aarhus er der også gennemført interview med udvalgte brugere. Disse interview har primært til formål at identificere brugernes oplevelse af kerneopgaven samt forståelse af, hvad der karakteriserer høj kvalitet og god service på de forskellige områder. Hos ToRS på Københavns Universitet anses brugerne for at være de videnskabelige ansatte på ToRS (VIP'erne), dvs. forskerne på ToRS. En del af formålet med indsatsen på ToRS er netop at skabe en bedre relation mellem VIP'ere og TAP'ere (administrativt ansatte). VIP'erne er derfor også blevet spurgt om, hvordan de oplever samarbejdet med TAP'erne samt den service, som TAP'erne leverer. Ved Retten i Aarhus er brugerne (her advokater) ligeledes blevet spurgt om deres oplevelse af Retten i Aarhus, men også her har det primære formål været at afdække, hvad advokater anser som god kvalitet og centrale elementer af kerneopgaven.

I alt er der gennemført 78 interview. Tabel 1.3 nedenfor giver en oversigt over antallet af interview på de enkelte arbejdspladser:

Tabel 1.3 Oversigt over interview på de enkelte arbejdspladser

Arbejdsplads	Antal interview
Læreruddannelsen i Skive	2 interview med ledelsen 5 interview med medarbejdere 1 fokusgruppeinterview
ToRS	3 interview med ledelsen 8 interview med medarbejdere 6 interview med brugere (VIP'erne)
Retten i Aarhus	3 interview med ledelsen 8 interview med medarbejdere 3 interview med brugere (advokater)
DMJX	3 interview med ledelsen 6 interview med medarbejdere
Kirkeministeriet	5 interview med ledelsen 12 interview med medarbejdere
Studieadministrationen, RUC	2 fokusgruppeinterview (medarbejdere og ledelse) 11 enkeltinterview (medarbejdere og ledelse)

Interviewene er blevet refereret og kondenseret i forhold til centrale nøgleelementer med henblik på at foretage systematiske analyser på tværs af de mange interview.

I analysen inddrages de kvalitative data primært som baggrundsinformation til at forstå de kvantitative resultater, mens de i analyserne på de enkelte arbejdspladser har spillet en større rolle i forhold til at forklare forholdene på den enkelte arbejdsplads og udvikle indsatserne. Når interviewene primært bruges som baggrundsinformation skyldes det også, at de alene er gennemført forud for projektstart.

1.4 Rapportens opbygning

Rapporten er struktureret i seks kapitler.

I kapitel 2 gives en generel introduktion til arbejdspladsprojekterne herunder de indsatser, som er gennemført på de enkelte arbejdspladser.

Kapitel 3 sætter fokus på tillid på de seks arbejdspladser. Der sondres mellem generel og konkret tillid såvel vertikalt mellem ledelse og medarbejdere som horisontalt mellem kollegaer på samme niveau. Analysen giver et overblik over den gennemsnitlige tillid på arbejdspladserne, og det undersøges, dels om der er en sammenhæng mellem de forskellige former for tillid, dels hvorvidt der i projektperioden er sket en udvikling i medarbejdernes oplevelse af de forskellige former for tillid.

Samarbejde er omdrejningspunkt for kapitel 4. I kapitlet undersøges medarbejdernes oplevelse af det horisontale samarbejde mellem kollegaer inden for egen afdeling eller kontor og mellem kollegaer på tværs af kontorer og afdelinger. Desuden analyseres det, hvorvidt der er en sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af samarbejdet inden for egen afdeling og på tværs af afdelinger.

I kapitel 5 indkredses kerneopgaven på de seks arbejdspladser. En del af undersøgelsen består i at undersøge, hvorvidt der blandt medarbejderne på de seks arbejdspladser er enighed om,

hvad kerneopgaven er, samt hvorvidt der over tid er sket en større grad af enighed i medarbejdernes prioritering af kerneopgaven. Desuden vurderes det, i hvilken grad medarbejderne oplever, at de 'performer' i overensstemmelse med kerneopgaven, samt hvorvidt den enkelte arbejdsplads i projektperioden er blevet bedre til at levere kerneopgaven.

I rapportens afsluttende kapitel kobles de tre variabler (tillid, samarbejde og kerneopgaven) med henblik på at undersøge, om der er en sammenhæng mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven. Desuden undersøges det, om medarbejdernes oplevelse af ledelsen og arbejdsmiljøet på arbejdspladserne har sammenhæng til tillid, samarbejde og kerneopgaven.

Rapportens konklusioner er alene gengivet i rapportens resumé.

2 Arbejdspladsernes indsatser for at styrke tillid og samarbejde

De seks arbejdspladser har anlagt forskellige tilgange til deres arbejde med tillid og samarbejde. Nedenfor beskrives tilgangene nærmere med henblik på at afdække ligheder og forskelle på tværs af arbejdspladserne herunder en beskrivelse af de udfordringer, som arbejdspladserne oplever at stå overfor samt af indsatsernes overordnede formål og indhold.

Umiddelbart nedenfor følger en beskrivelse af baggrunden for de seks arbejdspladseres ønske om at deltage i projekt 'Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser'. Herefter gives en generel introduktion til arbejdspladsernes indsatser med fokus på formål, målgruppe og konkrete initiativer.

2.1 Baggrunden for initiativerne på de seks arbejdspladser

I projekt 'Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser' er alle arbejdspladsprojekter organiseret som et fælles initiativ på tværs af ledelse og medarbejder. Det har i projektopstarten været afgørende, at der på alle arbejdspladser var ledelsesmæssig opbakning til arbejdspladsprojekterne. Det skyldes et ønske om at sikre den nødvendige beslutningskompetence i forbindelse med projekterne.

Som der allerede er beskrevet ovenfor, er de seks arbejdspladser blevet udvalgt, fordi de repræsenterer særlige udfordringer. For stort set alle arbejdspladserne gælder det, at arbejdspladserne i første omgang har identificeret disse udfordringer i forudgående APV-undersøgelser. Arbejdspladsernes ønske om at deltage i projekt 'Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser' er således motiveret af et ønske om at håndtere mere eller mindre konkrete udfordringer.

I Tabel 2.1 er udfordringerne for de seks arbejdspladser illustreret i skematisk form, hvor udfordringerne i anden kolonne er karakteriseret i forhold til de tre udfordringer, som lægger til grund for udvælgelsen af partsinitierede arbejdspladsprojekter (se evt. Tabel 1.2).⁶ Det fremgår, at udfordringerne på de seks arbejdspladser på den ene side er forholdsvis forskellige, men på den anden side er det også muligt at identificere en række fælles karakteristika. Dertil kommer, at udfordringerne i vid udstrækning er overlappende, således at samarbejdsproblematikker på tværs af afdelinger i nogle tilfælde (fx Læreruddannelsen i Skive), hænger sammen med, at afdelingerne er organiseret på tværs af geografiske enheder.

På fem af de seks arbejdspladser opleves det som en udfordring at sikre tillid og samarbejde på tværs af afdelinger. I Kirkeministeriet og på RUC er der tale om udfordringer på tværs af konkrete kontorer og afdelinger, som alle er geografisk samlet. Afdelingerne ved Retten i Aarhus er placeret på forskellige geografiske matrikler, og på DMJX går afdelingerne på tværs af geografiske enheder. På ToRS relaterer samarbejdet på tværs af enheder til samarbejdet mellem TAP'erne og VIP'erne (som også bliver betragtet som brugere).

Det vil sige, at flere af arbejdspladserne oplever tillids- og samarbejdsudfordringer både på tværs af geografiske enheder og på tværs af afdelinger. Således oplever eksempelvis Læreruddannelsen i Skive også udfordringer på tværs af afdelinger, men primært til de medarbejdere, hvis fysiske arbejdssted er Aarhus. Tilsvarende er delvist tilfældet på DMJX. Ved Retten

⁶ Arbejdspladsernes udfordringer kan også karakteriseres i forhold til andre temaer, men de tre udfordringer er dem, som har været afsat for projektet.

i Aarhus er der overlap mellem geografisk placering og afdeling, hvorfor det ikke er muligt at adskille udfordringerne fra hinanden.

Tillid og samarbejde på tværs af hierarkiske ledelsesniveauer er ligeledes en central udfordring for fire af arbejdspladserne. De kvalitative interview, som blev foretaget i forbindelse med før-målingerne viser imidlertid en vis variation i de ledelsesmæssige udfordringer. På RUC og i Kirkeministeriet hænger det blandt andet sammen med, at medarbejderne oplever, at ledelsen ikke har en klar (og fælles) retning, mens det på DMJX og ToRS udspringer af medarbejdernes manglende oplevelse af at blive hørt og inddraget i afgørende beslutninger.

Som det fremgår ovenfor, indgår Kirkeministeriet blandt andre i projekt 'Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser' som repræsentant for tillid og samarbejde under omstilling. Alle seks arbejdspladser er imidlertid karakteriseret ved en række omstillinger. De senere år har både DMJX, ToRS, og RUC som Kirkeministeriet oplevet, at en række medarbejdere er blevet afskediget, og Læreruddannelsen i Skive samt Retten i Aarhus har ligeledes oplevet besparelser. Desuden har alle arbejdspladser på nær Retten i Aarhus været igennem fusionsprocesser. Alle arbejdspladser har således oplevet forhold, der indebærer et behov for omstilling, og som kan påvirke tilliden og samarbejdet. I de efterfølgende analyser inddrages medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet, som kan betragtes som en indikator for medarbejdernes oplevelse af disse omstillingsprocesser.

Tabel 2.1 Udfordringerne på de seks arbejdspladser og deres karakteristik

Udfordring		Karakteristik
Lærerudd. i Skive	VIA Læreruddannelse Skive har på baggrund af en APV fra marts 2014 og før-målingen identificeret to overordnede udfordringer i forhold til tillid og samarbejde. For det første er Læreruddannelsen i Skive et mindre uddannelsessted i en stor organisation præget af stigende kompleksitet, som gør relationen og samarbejdet med ledelsen i VIA Aarhus vanskelig. Desuden indgår medarbejderne i Skive i afdelinger med medarbejdere i VIA, Aarhus, hvilket udfordres af den geografiske afstand.	Tillid og samarbejde på tværs af geografiske enheder Tillid og samarbejde på tværs af niveauer
ToRS	På institutniveau arbejder både VIP og TAP med hver deres sæt af kerneopgaver og er samtidig afhængige af gensidigt godt samarbejde for, at alle kerneopgaver løses tilfredsstillende. Vilklårene for samarbejde mellem VIP og TAP er under pres. Omfanget af de administrative opgaver er steget i takt med en øget styring og regulering af universiteterne. Dertil kommer, at flere administrative funktioner er blevet centraliseret og bliver nu løst i særskilte organisatoriske enheder ofte med en adskilt fysisk beliggenhed fra de faglige (VIP) miljøer. VIP'erne skal desuden i stigende grad selv løse administrative opgaver, hvilket skaber en vis utilfredshed i VIP-gruppen. Ifølge TAP'erne skaber det blandt VIP'erne et stigende forventningspres om at få administrativ understøttelse til alle opgaver, hvilket der ikke er afsat ressourcer til. Der er derfor behov for styrket dialog og forventningsafstemning. Desuden oplever TAP'erne en ubalance således, at VIP-gruppens kerneopgaver står mere centralt for universitetets virke og har større bevågenhed, og TAP'erne oplever, at institutledelsen ikke har tilstrækkeligt med fokus på administrationens kerneopgave.	Tillid og samarbejde på tværs af afdelinger Tillid og samarbejde på tværs af hierarkiske niveauer
Retten i Aarhus	Den fysiske adskillelse af Retten i Aarhus har betydet, at man ikke har samarbejdet på tværs af afdelinger. Dertil kommer, at den seneste APV har vist en række udfordringer med rettens psykiske arbejdsmiljø. I ledelsen og rettens samarbejdsudvalg (SAMU) er der derfor en ønske om en mere samlet arbejdsplads, hvorfor de har iværksat projektet 'Retten i Aarhus - ét embede'	Tillid og samarbejde på tværs af afdelinger Tillid og samarbejde på tværs af geografiske enheder
DMJX	Fusionen mellem den Grafiske højskole og Journalisthøjskole i 2007 skete med en betydelig modstand hos medarbejderne. På den nye højskole er der fortsat på tværs af såvel geografiske placeringer som afdelinger en stor mistillid til hinanden, og det synes vanskeligt for medarbejderne at se på tværs af de tidligere faglige skillelinjer og traditioner. Desuden har den seneste APV vist udfordringer i forhold til ledelsesmæssig opbakning og arbejdsmiljø.	Tillid og samarbejde på tværs af afdelinger Tillid og samarbejde på tværs af geografiske enheder
Kirkeministeriet	De senere år har Kirkeministeriet været igennem en række nedskæringer, og man har i mange tilfælde valgt ikke at genbesætte opsagte stillinger. Det betyder, at mange medarbejdere har følt sig presset og sygefraværet er stigende. Dertil kommer, at ministeriets rolle er blevet redefineret, og der er blandt andet kommet mere fokus på brugerne. På tværs af kontorerne eksisterer der imidlertid forskellige arbejdskulturer m.m., der komplicerer samarbejdet, ligesom der findes en række myter og 'fortællinger' om, hvordan tingene foregår i de forskellige kontorer.	Tillid og samarbejde på tværs af niveauer Tillid og samarbejde på tværs af afdelinger
Studieadministrati- onen, RUC	På Roskilde Universitet viste en APV- og trivselsundersøgelse i efteråret 2013 omfattende udfordringer med de ansattes oplevelse af tillid, respekt og samarbejde. Studieadministrationen er blevet udvalgt som et pilotprojekt, og projektet kan senere udbredes til hele universitetet. I før-målingen fremgår det, at ledelsen ser det som udtryk for, at der mangler 'fælleshed' på tværs af de studieadministrative miljøer på RUC, mens medarbejderne oplever, at der mangler (linje)ledelse på de konkrete kontorer, hvor de udfører størstedelen af deres faglige opgaver. Både ledelse og medarbejdere finder, at der er udfordringer i at etablere tillid og samarbejde i netværk på tværs af enheder. Det skyldes dels, at netværket ikke har de fornødne rammer til at fremme en forpligtende samarbejdskultur, dels mangler der en forståelse af, at netværksarbejde også er en del af arbejdsopgaverne på lige fod med andre opgaverne.	Tillid og samarbejde på tværs af niveauer Tillid og samarbejde på tværs af afdelinger

2.2 Indsatserne

På trods af, at de seks arbejdspladser er igangsat på baggrund af mere eller mindre ensartede udfordringer, er deres valg af indsatser til at forbedre tilliden og samarbejdet forholdsvis forskellige. Nedenfor gives et overblik over indsatserne på de seks arbejdspladser.

2.2.1 Formål og målgruppe

Da projekt "Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser" er initieret som led i samarbejdet mellem CFU og Moderniseringsstyrelsen, har det været centralt for parterne, at arbejdspladsprojekterne er organiseret omkring arbejdspladsernes samarbejdsudvalg, og dermed i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Arbejdspladserne har imidlertid valgt at implementere indsatserne forskelligt. Det vil sige, at det blandt andet varierer, hvilke medarbejdere der er blevet inddraget i projekterne, og målgruppen for indsatserne er afgrænset forskelligt. Dertil kommer, at formålet med indsatserne varierer. Tabel 2.2 giver et overblik over målgrupperne for indsatserne og deres formål på de seks arbejdspladsprojekter.

Som hovedregel retter indsatsen sig på alle arbejdspladser mod den samlede medarbejdergruppe. Således har Kirkemisteriet, Læreruddannelsen i Skive, Retten i Aarhus og ToRS valgt at involvere alle medarbejdere i projektet. På RUC indgår blot medarbejdere og ledere i studieadministrationen, mens projektet på DMJX i første fase afgrænses til ledelsesgruppen og HSU (Hovedsamarbejdsudvalget). På både DMJX og RUC er det tanken, at indsatsen skal udvides til en bredere målgruppe, hvis de forventede målsætninger realiseres. Begge steder har det imidlertid været nødvendigt at afgrænse projektets udbredelse for at sikre et realistisk og gennemførligt indsatsområde.

Tabel 2.2 Indsatsernes målgruppe og formål

	Projektets navn	Målgruppe	Formål
Lærerudd. i Skive	Dialog og samarbejde i den komplekse organisation	Alle medarbejdere på læreruddannelsen i Skive	Formålet er at styrke tillid og samarbejde mellem medarbejdere i Skive samt på tværs af medarbejdere i Skive og det øvrige VIA (Viborg og Aarhus). Dette skal blandt andet ske gennem en præcisering af og tydelighed omkring kerneopgaven samt gennem større indsigt i hinandens arbejdsfunktioner og mere dialog. Målet er mere effektivitet, og kvalitet i opgaveløsningen med afsæt i en fælles forståelse af kerneopgaven vil styrke tillid og samarbejde på tværs af ledelse, medarbejdere og studerende.
ToRS	Kerneopgaven i udvikling	Alle TAP'er på ToRS	Styrke samarbejdet og tilliden mellem det administrative og videnskabelige personale, så det i højere grad opleves som et fælles anliggende at løse kerneopgaven med gensidig respekt for hinandens faglighed.
Retten i Aarhus	Retten ét embede	Alle ansatte ved Retten i Aarhus	Formålet er at styrke tilliden og samarbejdet på tværs af afdelinger og skabe en fælles kultur baseret på fællesskab, fælles ansvar, integration og interaktion.
DMJX	Én fælles højskole	Ledelsesgruppen og HSU	Formålet med arbejdspladsprojektet er at reducere konfliktniveauet og skabe større samarbejde på tværs. DMJX ønsker med projektet at styrke samarbejdsevnerne i ledelsesgruppen og i HSU gennem en forståelse af den enkeltes bidrag til og ansvar for de relationer, man indgår i. Dernæst ønskes det, at hele organisationen får et øget fokus på tillid, retfærdighed og samarbejde til løsning af kerneopgaven, for derved at skabe en fælles virksomhedskultur, en stærk kvalitetskultur og øge motivationen og engagementet blandt medarbejderne.

	Projektets navn	Målgruppe	Formål
Kirkeministeriet	Fælles strategi, vision og mission	Alle medarbejdere i Kirkeministeriet	Formålet er at sikre bedre samarbejde inden for og på tværs af kontorer. Desuden arbejdes der på at skabe en mere samlet og entydig ledergruppe, herunder en mere fælles vision og mission og øget vertikal tillid mellem ledelse og medarbejdere.
Studieadministrationen, RUC	Dialog og samarbejde i organisationer under forandring	Medarbejdere og ledere i studieadministrationen	Overordnet set skal projektet bidrage til styrkelse af en medarbejderkultur baseret på tillid og kollegialitet, samt øge kendskabet til kollegiale kompetencer i forhold til løsning og ejerskab af RUC's kerneopgaver.

Arbejdspladsprojekternes formål er alle steder at forbedre tilliden og/eller samarbejdet på arbejdspladserne. Ikke alle projekterne forholder sig eksplicit til projektets forventninger om sammenhæng mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven, men indsatserne på såvel Læreruddannelsen i Skive. ToRS, DMJX og RUC har alle fokus på kerneopgaven som omdrejningspunkt for samarbejdet.

2.2.2 Konsulenternes tilgange og facilitering

Fem af de seks arbejdspladser har valgt et eller flere eksterne konsulentbureauer til at varetage arbejdet med tillid og samarbejde. Læreruddannelsen i Skive har som den eneste arbejdsplads valgt at gennemføre projektet uafhængigt af en ekstern konsulent. VIVE har imidlertid bidraget til gennemførelse af nogle af aktiviteterne og deltaget i deres planlægning. Tabel 2.3 giver et indblik i de konsulenter, der er tilknyttet arbejdspladserne og VIVEs rolle i forhold til de enkelte arbejdspladsprojekter.

Alle konsulenter har bidraget til workshops og seminarer, men indholdet af de eksterne konsulenteres tilgange har varieret. Konsulenternes tilgange bliver nærmere præsenteret i det efterfølgende afsnit.

Tabel 2.3 Konsulenter tilknyttet arbejdspladserne

	Eksterne konsulenter	VIVEs rolle
Læreruddannelsen i Skive	Ingen eksterne konsulenter	VIVE: præsentation af resultater af undersøgelserne for den samlede medarbejdergruppe og bidrag til tilrettelæggelse af konference
ToRS	HR-relations: projektlejledning og bidrag til facilitering af workshops for TAP-gruppen	VIVE: bidrag til facilitering samt præsentation af resultater af undersøgelserne for TAP-gruppen
Retten i Aarhus	HumanAct: workshops og udarbejdelse af psykologiske profiler for alle medarbejdere Learnmark: uddannelse af ambassadører	VIVE: præsentation af undersøgelsesresultater for den samlede medarbejdergruppe (den interne undersøgelse) og dommerne (den eksterne undersøgelse)
DMJX	Arbinger: perspektiv	VIVE: præsentation af undersøgelsesresultater for HSU
Kirkeministeriet	IMPAQ: lederteamudvikling	VIVE: ansvarlig medarbejderworkshops
Studieadministrationen, RUC	HR-relations: bidrag til facilitering af workshops	VIVE: præsentation af undersøgelsesresultater for alle medarbejdere

Oprindeligt var VIVEs rolle i de lokalt initierede projekter alene at gennemføre før- og eftermålingerne. I alle de lokalt initierede projekter har VIVE imidlertid fået en mere aktiv rolle i forhold til at bidrage med input til, hvordan arbejdspladserne kunne definere indsatserne og/eller understøtte konsulenternes arbejde på arbejdspladserne. Dette er primært sket gennem præsentation af undersøgelsesresultaterne og i nogle tilfælde gennemførelse af workshops. VIVEs

mere aktive rolle i identifikation af udfordringer har betydet et mere aktivt samarbejde med både konsulenter og arbejdspladser.

2.2.3 Indsatsens karakter

Som allerede nævnt er ikke alle indsatser eksplicit inspireret af perspektiverne bag social kapital herunder arbejdet med tillid, samarbejde og kerneopgaven. Fælles for alle arbejdspladser er imidlertid et ønske om styrke samarbejdet på arbejdspladsen og tilliden.

Tabel 2.4 giver en oversigt over de forskellige indsatser samt over de forventninger, der er til indsatsernes positive konsekvenser.

De eksterne konsulents forskellige tilgange til arbejdet med tillid og samarbejde hænger i vid udstrækning sammen med konsulenternes profiler og uddannelsesmæssige baggrund. Konsulenterne repræsenterer således forskellige traditioner.

Tabel 2.4 Overblik over indsatserne og forventningerne

	Indsats	Forventninger
Lærerudd. i Skive	<p>Indsatsen består af en række seminarer og workshops med indlæg fra blandt andet VIA og VIVE. Hensigten er at flytte Læreruddannelsen i Skive fra en samarbejdspladskultur, hvis trivsel forudsætter en organisationskultur med fælles værdier og konkrete tillidsrelationer, til også at være en samarbejdsplads, der kan trives i en større organisatorisk sammenhæng, der forudsætter abstrakte relations- og integrationskompetencer.</p> <p>Indsatsen består endvidere i at invitere kernepersoner fra andre dele af VIA med på workshop for at skabe rum for mere tid til hinanden for at fremme lydhørhed og kendskab til de processer, funktioner og personer, som er i VIA uden for Læreruddannelsen i Skive. Desuden fastholdes kontaktheden mellem Læreruddannelsen i Skive og VIA gennem en række seminarer og en større konference</p>	<p>Forventningen er at et fokus på at skabe rum for dialog, herunder til drøftelser og præciseringer af kerneopgaver, og ikke mindst til understøttende kompetenceudvikling at bringe ansatte i VIA Læreruddannelse Skive tættere sammen på arbejdspladsen, så de gennem dialog kan opnå en større forståelse af kerneopgaverne og for hinandens arbejdsfunktioner, herunder for forholdet mellem lokale forpligtelser og eksterne forpligtelser.</p>
ToRS	<p>Der afholdes en række workshops og seminarer. Desuden deltager alle TAP'ere i en eller flere arbejdsgrupper, som arbejder med en af de udfordringer, som er blevet identificeret på seminarer og/eller før-målingen.</p> <p>Administrationen har fået et lokale stillet til rådighed i samme bygning som VIP'erne, , hvilket gør administrationen mere synlig for VIP'erne, og der arbejdes på at danne en fælles personaleforening for VIP/TAP, så man kan fremme en fælles forståelse og identitet.</p>	<p>Det er forventningen, at TAP'erne gennem arbejdsgrupper og seminarer opnår større forståelse for hinandens arbejde og bliver mere klar på kerneopgaven og den service, som administrationen skal levere. Det forventes at bidrage til, at VIP'erne oplever større tilfredshed med og større klarhed i forhold til administrationen, herunder at administrationen understøtter deres arbejde.</p>
Retten i Aarhus	<p>Konsulentfirmaet HumanAct har gennemført en række workshops og seminarer og har udarbejdet psykologiske profiler for alle medarbejdere</p> <p>På tværs af medarbejdergrupper er der i samarbejde med Learnmark blevet uddannet 15 frivillige "ambassadører"/græsrodder, som har arbejdet med at identificere kerneopgaven og skabe social kapital. Ambassadørerne har deltaget på et seks dages kursus og holder månedlige møder, hvor de drøfter konkrete udfordringer og tager forskellige initiativer til at opbygge tilliden på arbejdspladsen. De arbejder bl.a. på at gå foran som det gode eksempel, sætte drøftelser i gang og synliggøre værdier.</p>	<p>Gennem seminarer og workshops er det forventningen, at medarbejderne opnår større kendskab til dem selv og hinandens motivationer og tankegange, hvilket skal bidrage til øget tillid og samarbejde.</p> <p>De psykologiske profiler forventes at give medarbejderen en større forståelse af dem selv og deres kollegaer og dermed også for de udfordringer, der kan opstå i samarbejdet.</p> <p>Forventningen er desuden, at et større fokus på kerneopgaven og brugerne skal synliggøre, hvad medarbejderne kan samles om og er fælles om, herunder hvordan samarbejde omkring kerneopgaven kan skabe bedre kvalitet. Dertil kommer, at ambassadørerne skal 'vise vejen' og aktivt forsøge at ændre tonen på tværs af afdelinger og reducere negativ mytedannelse m.m.</p>
DMJX	<p>Der er gennemført en række seminarer og workshops for hele HSU, ledergruppen samt øvrige medarbejdere. Processerne faciliteres af konsulentfirmaet Arbinge, der arbejder ud fra en filosofiske tilgang og "perspektivbytte". Det består i et arbejde med, at alle på tværs af niveauer, afdelinger m.m. får en bedre forståelse for, hvorfor andre gør, som de gør. Desuden lægges der i tilgangen vægt på at styrke samarbejdet og tilliden ved at indlede møder m.m. med, at alle deltagere "checker in". Det vil sige, at de fortæller, hvordan de "har det". Tanken er, at man ved at tydeliggøre, hvilken stemning man er i som udgangspunkt, bedre kan forstå hinandens reaktioner på mødet.</p>	<p>Udarbejdelse af filosofiske profiler for ledere og medarbejdere forventes at styrke samarbejdet og tilliden på tværs af afdelinger herunder reducere konfliktniveauet. De filosofiske profiler har til hensigt at ændre medarbejdernes 'mindset' så de fremfor at fokusere på 'det negative' retter fokus mod positive relationer. Dermed forventes medarbejderne at blive mere åbne over for hinanden, og der vil opstå en gensidig anerkendelse af hinandens kompetencer. Dermed bliver de også bedre i stand til at indgå i samarbejde.</p>

	Indsats	Forventninger
Kirkemini-steriet	<p>De tre kontorchefer og departementschefen har deltaget i et forløb til udvikling af ledelsesteam. Fokus har bl.a. været at skabe en bevidsthed om egen stil i samarbejde, styrke samarbejdsmetoder og skabe fællesskab. Desuden er der arbejdet på udvikling af en mere klar vision, mission og strategi.</p> <p>Indsatsen består desuden af en række workshops for medarbejdere, som tager afsæt i resultaterne fra de forskellige undersøgelser og gennemføres som "open source". Det vil sige, at medarbejderne med afsæt i resultaterne fra hhv. interne og eksterne før-målinger har drøftet tillid, samarbejde og kerneopgaven med hinanden i mindre grupper. Resultaterne er efterfølgende blevet præsenteret for ledergruppen, som har taget det videre i forhold til at iværksætte konkrete initiativer.</p>	<p>Den overordnede antagelse i projektet er, at en mere samlet ledergruppe med en klar og fælles strategi og vision for Kirkeministeriet vil bidrage til øget tillid og samarbejde på tværs af ministeriets tre kontorer.</p>
Studieadm., RUC	<p>Indsatsen på RUC er endnu ikke afsluttet, men projektet tager afsæt i et kollegialitetsbegreb, som har fokus på kerneopgaver, tillid og samarbejde. Med anvendelse af social kapital som værktøj fokuserer indsatsen på, hvordan medarbejdere, som kommer fra heterogene og fagspecialiserede miljøer, kan trives i en fælles organisering, samt hvordan studieadministrative medarbejdere kan indgå i netværksgrupper uden at blive mindre forpligtet på kerneopgaven og egen opgaveportefølje.</p> <p>Som en del af Kollegialitetsprojektet vil der blive iværksat en række aktiviteter, der involverer ledere og medarbejdere på tværs af organisationen vertikalt som horisontalt, og der uddannes bl.a. 30-40 kollegialitetsagenter (ambassadører). Fokus for aktiviteterne er et fokus på relationer og samarbejde i henhold til kerneopgaverne.</p> <p>Gældende for alle aktiviteter er, at de skal fremstå som virkelighedsnære og være relaterbare i forhold til den enkelte medarbejder og leder.</p>	<p>Det er målet, at hele organisationen skal forholde sig til deres eget bidrag til løsning af kerneopgaverne. Tilsvarende er det målet, at universitets ansatte får en forståelse af og respekt for deres kollegers kompetencer og bidrag. Ved at skabe en fælles dialog og forståelse af kerneopgaverne er det forventningen, at der skabes bedre trivsel, respekt og samarbejde på tværs af organisationen. Ligesom det er intentionen, at muligheden for tværfagligt samarbejde og innovation øges både i de forskningsfaglige og de administrative miljøer.</p> <p>Det skal på tværs af organisationen skabe en samarbejdende kollegialitetskultur for at gøre op med silotænkning og os-og-dem-kultur.</p>

I Kirkeministeriets lederudvikling og ved Retten i Aarhus har konsulenterne i vid udstrækning anlagt en psykologisk tilgang, hvor én af indsatserne har været at afdække de enkelte medarbejdere og/eller ledes individuelle profiler i forhold til at indgå i samarbejde herunder forstå og acceptere andres og egne handlinger. Forventningen er, at medarbejdere og ledere vil opnå en større bevidsthed om egne og andres handlings- og reaktionsmønstre, og derigennem få en større forståelse for egne signaler. Det forventes at påvirke medarbejdere og ledes kommunikation og handlinger i positiv retning, idet medarbejdere og ledere i højere grad vil tænke over, hvordan udsagn og handlinger modtages af kollegaer. Desuden forventes det at skabe en større overbærenhed over for kollegaers udsagn og handlinger som følge af en større forståelse for og tillid til kollegaers motiver.

Også på DMJX er afsættet for indsatsen et ønske om, at medarbejdere og ledere udvikler en bedre forståelse for egne og andres reaktioner. Her er fokus imidlertid primært kommunikation og den sindsstemning, hvormed man indtræder i samarbejdet. Udgangspunktet er, at ledere og medarbejdere forsøger at sætte sig i sine kollegaers sted og er bevidste om egne og andres perspektiver og forforståelse i samarbejdet. Desuden ekspliciteres de sindsstemninger, som påvirker ledere og medarbejders handlinger og udsagn. Som det er tilfældet for de psykologiske profiler forventes det at skabe en større forståelse for hinanden samt mere tillid i samarbejdet herunder tillid til hinandens motiver.

ToRS og RUC bruger samme konsulent, og der anlægges nogenlunde samme tilgang. Ved rapportens udformning er indsatsen på RUC endnu ikke færdiggjort, og i denne undersøgelse baseres beskrivelserne af indsatsen på RUC alene på de forventede aktiviteter. Konsulenten på ToRS fungerer som projektleder på indsatsen, og på både ToRS og RUC deltager hun i facilitering af workshops m.m. Den konkrete indsat defineres i vid udstrækning i processen i samarbejde med arbejdspladsernes medarbejdere og ledelse.

Ved Retten i Aarhus har man desuden uddannet en række medarbejdere som frivillige "ambassadører", som skal "gå foran" og vise retningen i forhold til de øvrige medarbejdere ved Retten. Uddannelsen har haft fokus på social kapital, og der er brugt tid på at identificere kerneopgaven og det medarbejderne ved Retten i Aarhus er "fælles om". Tilsvarende forventer RUC at udanne "ambassadører", der som ved Retten i Aarhus har fokus på kerneopgaven. Ambassadørerne anses som en måde, hvorpå indsatserne kan udbredes og fastholdes på arbejdspladserne.

På Læreruddannelsen Skive har man ikke valgt en fast konsulent men har gennemført en række seminarer med forskellige oplægsholdere. Oplægsholderne inkluderer både forskere samt medarbejdere og ledere fra andre dele af VIA University College. Desuden har Læreruddannelsen nedsat en række arbejdsgrupper, der arbejder videre med konkrete udfordringer.

2.3 Opsummering: indsatserne

På de seks arbejdspladser har afsættet for at deltage i projekt 'Tillid og samarbejde' været forholdsvis ens. Således oplever fem af de seks arbejdspladser udfordringer i forhold til sikre tillid og samarbejde på tværs af afdelinger. På to af arbejdspladserne hænger udfordringerne desuden sammen med, at afdelingerne er placeret på forskellige geografiske enheder. På fire arbejdspladser er der derudover tillids- og samarbejdsudfordringer på tværs af hierarkiske niveauer. Det vil sige på tværs af medarbejdere og ledelse.

Formålet med indsatserne er alle steder at styrke tilliden og samarbejde, men ikke alle arbejdspladser har som eksplicit formål at arbejde med kerneopgaven.

Som hovedregel retter indsatsen sig mod den samlede medarbejdergruppe, men på to arbejdspladser har det på grund af arbejdspladsens størrelse været nødvendigt at afgrænse projektet til udvalgte medarbejdergrupper og/eller afdelinger.

På trods af forholdsvis ensartede udfordringer har arbejdspladsernes valg af indsatser til at styrke tillid og samarbejde været forholdsvis forskellige. Fem af arbejdspladserne har valgt en eller flere eksterne konsulenter til at facilitere og/eller udvikle indsatserne.

Alle steder består indsatserne primært af en række foredrag, workshops og seminarer for alle implicerede medarbejdere. Den nærmere tilrettelæggelse af seminarernes indhold varierer imidlertid på tværs af arbejdspladserne. På to arbejdspladser anlægges en psykologisk tilgang, hvor én af indsatserne har været at afdække de enkelte medarbejdere og/eller lederes individuelle psykologiske profiler. Tilsvarende afdækkes i en tredje indsats medarbejdernes kommunikation og sindsstemninger. Alle tre steder forventes det at skabe større forståelse for hinandens reaktionsmønstre og bidrage til mere tillid i samarbejdet, herunder tillid til hinandens motiver. En enkelt arbejdsplads (Læreruddannelsen i Skive) tilrettelægger således selv deres indsats, men de har blandt andet valgt at invitere eksterne konsulenter til at holde oplæg m.m. På de to sidste arbejdspladser fungerer konsulenten som projektleder på indsatsen og deltager i facilitering af workshops m.m. Her defineres den konkrete indsats i vid udstrækning i processen i samarbejde med arbejdspladsernes medarbejdere og ledelse. To af arbejdspladserne har desuden arbejdet med uddannelse af "ambassadører", som skal "gå foran" og vise retningen i forhold til de øvrige medarbejdere.

3 Tillid på de seks arbejdspladser

Der findes en række forskellige tilgange til tillid og mange forskellige definitioner af, hvad tillid er (se bl.a. Bentzen, 2015; Rothstein & Dietlind, 2008; Giddens, 1994; Luhmann 1999). Litteraturen om tillid går på tværs af fagdiscipliner og inkluderer blandt andet sociologi, management, filosofi m.m. Det indebærer, at tillid knyttes sammen med såvel mere eller mindre abstrakte relationer som tillid til samfundet og andre mennesker generelt, som til mere konkrete og nære relationer (se fx Nannested et al, 2014; Sønderskov & Dinesen, 2016).

I forhold til de nære relationer sondres der i litteraturen mellem tre former for tillid, der alle indgår som en del af den sociale kapital i en virksomhed: bonding, bridging og linking (Kristensen et al., 2008). Bonding henviser til relationer mellem kollegaer i samme afdeling, mens bridging refererer til relationer på tværs af afdelinger, og linking beskriver relationer mellem medarbejdere og ledelse.

På arbejdspladser kan tillid mellem kollegaer og mellem ledelse og medarbejdere være et vigtigt element og have en række positive konsekvenser for blandt andet arbejdsmiljø, målopfyldelse, engagement m.m. Det skyldes blandt andet, at tilliden mellem medarbejdere og mellem ledere og medarbejdere spiller en afgørende rolle for en organisations sammenhængskraft og medarbejders opbakning til organisatoriske mål (Osborne, 2010; Pollitt & Bouckaert, 2011). Tillid kan desuden have positiv betydning for en organisations mulighed for at realisere sine mål og resultater ("performance"). Undersøgelser peger således på, at tillid kan bidrage til, at ledere og medarbejdere samarbejder om at realisere en organisations resultater baseret på fælles mål, vision og mission (Walker et al., 2013; Jung & Avolio, 2000). Tillid kan således bidrage til, at alle arbejder i samme retning. I litteraturen om social kapital er en væsentlig pointe imidlertid, at en virksomhed skal have opmærksomhed på både bonding, bridging og linking for at realisere en høj social kapital (Kristensen et al., 2008).

På de seks arbejdspladser kan tillid mellem medarbejdere og mellem ledelse og medarbejdere derfor forventes at have en positiv betydning. I undersøgelsen sondres der mellem generel og konkret tillid, som i vid udstrækning korresponderer med de tre elementer af den sociale kapital: bonding, bridging og linking (jf. ovenfor).

Undersøgelsens perspektiv på tillid

1. Generel tillid til andre mennesker
2. Konkret tillid til kollegaer i andre afdelinger (horisontal tillid) og ledelse (vertikal tillid)

Generel tillid vedrører menneskers generelle syn på andre mennesker, herunder om man har tillid til, at andre mennesker grundlæggende vil hjælpe hinanden, eller om de vil forsøge at snyde andre, hvis det er muligt. Der er således tale om mere overordnede personlige og kulturelle træk (Hofstede, 1993). Når generel tillid er relevant i undersøgelsen skyldes det, at medarbejdernes generelle syn på andre mennesker kan have betydning for deres konkrete tillid til bl.a. kollegaer og ledelse på arbejdspladsen.

Konkret tillid relaterer til konkrete afdelinger og institutioner på de seks arbejdspladser og korresponderer i vid udstrækning med de tre elementer af den sociale kapital: bonding, bridging og linking (jf. ovenfor). Den konkrete tillid kan således være mellem kollegaer på samme niveau (inden for eller på tværs af afdelinger) eller mellem medarbejdere og forskellige

ledelsesniveauer, eksempelvis bestyrelse, den nærmeste ledelse eller andre. Bonding relaterer til, hvad vi nedenfor betegner som den nære horisontale tillid, mens bridging kan sidestilles med horisontal fjern konkret tillid. Tillidsrelationen mellem medarbejdere og ledelsen (linking) er i undersøgelsen (på baggrund af en faktoranalyse) inddelt i nær og fjerne vertikale relationer.

Ved at inddrage både generel og konkret tillid i analyserne er det muligt at undersøge generelle og mere overordnede kulturelle træk samt konkret tillid relateret til social kapital samt undersøge, hvorvidt de konkrete tillidsrelationer også har baggrund i mere generelle og kulturelle forhold.

Nedenfor analyseres de forskellige former for tillid samt sammenhængen imellem dem.

3.1 Generel tillid

Sammenlignet med andre lande er Danmark kendetegnet ved en høj grad af generel tillid. Det vil sige, at de fleste danskere generelt har en tro på og tillid til, at andre mennesker vil hjælpe dem, hvis de kan og ikke forsøger at snyde dem. Da generel tillid kan have betydning for den mere konkrete tillid (Newton & Zmerli, 2011), er medarbejderne på fem af seks arbejdspladser blevet spurgt om, hvorvidt de har tillid til andre mennesker.

I undersøgelsen måles den generelle tillid på baggrund af tre spørgsmål, der i litteraturen siges at beskrive generel tillid. På en skala fra 1 til 10 er medarbejderne på de fem arbejdspladser blevet bedt om at vurdere, i hvilken grad de oplever, at andre mennesker er til at stole på, forsøger at udnytte andre mennesker og/eller prøver at være hjælpsomme. De tre konkrete spørgsmål er gengivet nedenfor.

Spørgsmål til måling af generel tillid

- Mener du, at de fleste mennesker i det store og hele er til at stole på, eller kan man ikke være for forsigtig, når man har med andre mennesker at gøre?
- Tror du, at de fleste mennesker ville prøve at udnytte dig, hvis de havde mulighed for det, eller ville de prøve at være reelle?
- Mener du, at andre mennesker for det meste prøver at være hjælpsomme, eller tænker de for det meste på sig selv?

Umiddelbart kan de tre spørgsmål synes forholdsvis abstrakte, og det kan være vanskeligt at forstille sig, at der vil være stor variation i medarbejdernes svar. De tre spørgsmål har imidlertid vist sig at have en forholdsvis stor sammenhæng til den konkrete tillid (se fx Sønderkov & Dinesen, 2016).

Tabel 3.1 viser, hvordan medarbejderne på fem af arbejdspladserne generelt vurderer andre mennesker, samt hvorvidt der i projektperioden er sket en udvikling i deres generelle tillid.⁷ Et gennemsnit på 100 er udtryk for, at medarbejderne har fuld tillid til andre mennesker. Det fremgår, at den generelle tillid på alle arbejdspladser er forholdsvis høj, hvilket understreger, at danskere (også på de seks arbejdspladser) generelt har høj tillid til andre mennesker. Desuden viser tabellen, at den generelle tillid blandt medarbejderne på de fem arbejdspladser er

⁷ I tabellen er de tre spørgsmål blevet slået sammen i et samlet indeks.

forholdsvis ens (dog med mindre variationer), og over tid er niveauet af generel tillid relativt stabilt.⁸ Medarbejdernes generelle tillid er primært interessant, når den kobles til medarbejdernes mere konkrete tillid til kollegaer og ledere på den enkelte arbejdsplads.

Tabel 3.1 Generel tillid fordelt på organisation, medarbejdere

		Gennemsnit	Std. afvigelse	Min	Max	N
DMJX		80,1	16,2	0	100	248
Folkekirkens it		79,7	14,7	43,3	96,7	22
Kirkeministeriet		76,5	15,7	30	96,7	57
RUC		79,0	15,5	36,7	100	110
ToRS		75,5	11,6	43,3	96,7	39
Læreruddannelsen i Skive		81,5	14,3	33,3	96,7	33
Fordelt på år						
DMJX	2015	79,4	16,0	0	100	129
	2016	81,0	16,4	0	100	119
Folkekirkens it	2015	79,7	14,7	43,3	96,7	22
	2016	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Kirkeministeriet	2015	80,2	15,5	23,3	100	179
	2016	76,0	16,5	30	96,7	29
RUC	2015	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	2016	79,0	15,5	36,7	100	110
ToRS	2015	76,1	12,2	46,7	93,3	22
	2016	74,7	11,0	43,3	96,7	17
Læreruddannelsen i Skive	2015	79,3	17,6	33,3	96,7	19
	2016	84,5	7,8	73,3	96,7	14

Note: General tillid udgøres af et refleksivt sumindeks på baggrund af tre spørgsmål. Skalaret fra 0 til 100 hvor 100 indikerer maksimal tillid.

N/A er udtryk for, at der ikke findes observationer. I Folkekirkens it er der således ikke gennemført en eftermåling.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

3.2 Konkret tillid

Nedfor undersøges det, i hvilken grad medarbejderne på arbejdspladserne har tillid til deres ledere (vertikal tillid) og deres kollegaer (horisontal tillid). Ikke på alle arbejdspladser indgår alle tillidsspørgsmål, hvorfor der inddrages forskellige arbejdspladser i analyserne nedenfor.

3.2.1 Horisontal tillid

Det kan være vigtigt for både den enkelte medarbejder og for arbejdspladsen at have tillid til sine nærmeste kollegaer, da det kan styrke medarbejdernes arbejdsglæde, motivation og commitment til organisation og dens mål (Nyhan 2000). Tillid indebærer desuden en vis tryghed for medarbejderne, idet tillid gør, at man tør være sårbar over for sine kollegaer ud fra en forventning om, at kollegaen i ord og handling passer på ens interesser (Bentzen, 2015).

⁸ Det understøttes af, at der ved t-test ikke er signifikant forskel på hverken gennemsnittene for de to år eller på tværs af arbejdspladserne.

I undersøgelsen er tre af arbejdspladserne (Folkekirkens it er en del af Kirkeministeriet) blevet bedt om at vurdere, i hvilken grad de har tillid til deres kollegaer i andre afdelinger.⁹ De tre arbejdspladser står alle over for udfordringer i forhold til at styrke samarbejdet på tværs af afdelinger (jf. kapitel 2 ovenfor).

Tabel 3.2 viser resultaterne af medarbejdernes svar. På tværs af de tre arbejdspladser er der en vis forskel i medarbejdernes gennemsnitlige tillid til andre afdelinger. Særligt på DMJX viser resultaterne, at medarbejdernes tillid til andre afdelinger er relativt lavere, end det er tilfældet i Kirkeministeriet og ved Læreruddannelsen i Skive.¹⁰ Det kan hænge sammen med, at DMJX er en betydeligt større arbejdsplads end både Læreruddannelsen og Kirkeministeriet, hvorfor det kan være vanskeligere for medarbejderne at etablere stærke tillidsrelationer til alle kollegaer.

Det fremgår desuden, at der er relativ stor spredning på, hvordan medarbejderne ved DMJX har vurderet tilliden til andre afdelinger. Resultaterne tyder på, at nogle medarbejdere har en høj grad af tillid til andre afdelinger, mens andre har en meget lav grad af tillid til andre afdelinger.

Tabel 3.2 Konkret horisontal tillid til nære relationer fordelt på organisation

		Gennemsnit	Std. afvigelse	Min	Max	N
DMJX		6,86	1,1	2,5	10	349
Folkekirkens it		8,52	0,8	7,35	10	29
Kirkeministeriet		7,70	1,2	4,95	9,63	83
Læreruddannelsen i Skive		8,80	0,4	8	9	20
Fordelt på år						
DMJX	2015	6,89	0,98	2,5	10	181
	2016	6,82	1,16	2,7	10	168
Folkekirkens it	2015	8,52	0,8	7,35	10	29
	2016	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Kirkeministeriet	2015	7,69	1,2	5,55	9,63	40
	2016	7,70	1,1	4,95	9,63	43
Læreruddannelsen i Skive	2015	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	2016	8,80	0,4	8	9	20

Note: Baseret på indeks af varierende størrelse på baggrund af spørgsmål til specifikke tillidsrelationer til andre afdelinger skaleret fra 0 (ingen tillid) til 10 (meget tillid).

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Over tid er der ikke sket en signifikant udvikling i medarbejdernes tillid til deres kollegaer. Det betyder ikke nødvendigvis, at indsatserne på arbejdspladserne ikke har virket, idet det kan hænge sammen med nogle af de øvrige omstillinger, der er sket på arbejdspladserne (eksempelvis afskedigelser). At der på trods af omstillingerne ikke er sket en udvikling, kan omvendt tolkes positivt. Dertil kommer, at det kan tage tid at ændre tillidsrelationer, og et enkelt år er ikke nødvendigvis tilstrækkeligt til, at indsatserne materialiserer sig i højere konkret tillid.

⁹ TAP'erne på ToRS har ikke fået de konkrete tillidsspørgsmål, da de sammen udgør en fælles afdeling, og deres tillid til VIP'erne indgår i ikke i analyserne, da relationen mellem VIP'er og TAP'er på ToRS ikke kan sidestilles med tilliden på tværs af afdelinger på de øvrige arbejdspladser. Medarbejderne ved Retten i Aarhus har slet ikke fået tillidsspørgsmålene.

¹⁰ Gennemsnittet ved DMJX er ved t-test signifikant lavere end både ved Kirkeministeriet og Læreruddannelsen i Skive.

3.2.2 Vertikal tillid mellem medarbejdere og ledelse

Mens udviklingen i den konkrete tillid på tværs af medarbejdere er begrænset på arbejdspladserne, ser det anderledes ud for den vertikale tillid mellem medarbejdere og ledelse.

I undersøgelsen spørges medarbejderne både om deres tillid til deres konkrete og nære ledelsesgruppe, men også til mere fjerne ledelsesniveauer som fx bestyrelse, fakultetet og det centrale KU (ToRS). I kapitel 2 viste det sig, at såvel DMJX som ToRS og Læreruddannelsen i Skive havde et ønske om at arbejde med tillid og samarbejde på tværs af ledelsesniveauer.

Tabel 3.3 viser medarbejdernes gennemsnitlige tillid til fjerne ledelsesniveauer. Sammenlignet med medarbejdernes tillid til kollegaer er deres gennemsnitlige tillid til den fjerne ledelse betydeligt lavere. Det indikerer, at medarbejderne generelt vurderer relationer "tæt på" mere positivt, end det er tilfældet for den mere fjerne relation.

På tværs af arbejdspladserne er forskellen i medarbejdernes gennemsnitlige tillid til fjerne ledelsesniveauer forholdsvis begrænset. Inden for arbejdspladserne synes der imidlertid, særligt på DMJX, at være stor forskel på medarbejdernes svar (med en standardafvigelse på 3,1) og til en vis grad på Læreruddannelsen i Skive (standardafvigelse på 2,6). Blandt medarbejderne på den enkelte arbejdsplads er der således stor forskel på, i hvilken grad man har tillid til fjerne ledelsesniveauer.

Tabel 3.3 Konkret vertikal tillid til fjerne relationer fordelt på organisation

		Gennemsnit	Std. afvigelse	Min	Max	N
DMJX		4,79	3,1	0	10	224
ToRS		4,70	1,7	0,5	8	33
Læreruddannelsen i Skive		4,74	2,6	0,25	9,25	34
Fordelt på år						
DMJX	2015	5,87	2,8	0	10	115
	2016	3,65	3,1	0	10	109
ToRS	2015	5,23	1,5	2,5	8	20
	2016	3,88	1,9	0,5	6	13
Læreruddannelsen i Skive	2015	4,62	3,0	0,25	9,25	19
	2016	4,90	2,2	1	8,5	15

Note: Baseret på indeks af varierende størrelse på baggrund af spørgsmål til specifikke tillidsrelationer skaleret fra 0 (ingen tillid) til 10 (meget tillid).

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Det fremgår desuden af Tabel 3.3, at der over tid på både DMJX og ToRS er sket et statistisk signifikant fald i medarbejdernes tillid til de fjerne ledelsesniveauer. Den vertikale tillid på tværs af ledelsesniveauer er således faldet. Det kan bl.a. skyldes, at der på begge arbejdspladser er foretaget afskedigelser, som (delvist) er initieret fra fjerne ledelsesniveauer.

Omvendt er der blandt medarbejdere på Læreruddannelsen i Skive sket en mindre stigning i tilliden til fjerne ledelsesniveauer, som dog ikke er statistisk signifikant.

Tabel 3.4 illustrerer medarbejdernes tillid til den samlede ledelse "tæt på".

Tabel 3.4 Konkret vertikal tillid til nær relation (den samlede ledelse) fordelt på organisation

		Gennemsnit	Std. afvigelse	Min	Max	N
DMJX		5,21	2,5	0	10	210
Kirkeministeriet		7,44	2,1	2	10	61
ToRS		7,51	1,6	4	10	35
Fordelt på år						
DMJX	2015	5,70	2,4	0	10	107
	2016	4,71	2,5	0	10	103
Kirkeministeriet	2015	7,45	1,8	3	10	33
	2016	7,43	2,4	2	10	28
ToRS	2015	7,33	1,5	4	10	21
	2016	7,79	1,7	5	10	14

Note: Baseret på spørgsmål om tillid til organisationens samlede ledelse skaleret fra 0 (ingen tillid) til 10 (meget tillid).
Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Som det fremgår af Tabel 3.4, er medarbejdernes tillid til ledelsesniveauer tættere på generelt højere, end det er tilfældet for mere fjerne ledelsesniveauer. Medarbejdere i Kirkeministeriet og på ToRS har således en betydelig højere tillid til deres nærmeste ledelse, end de har til fjerne ledelsesniveauer. I overensstemmelse med tidligere undersøgelser, tyder det på, at medarbejdere generelt vurderer relationer tæt på mere positivt, end det er tilfældet for mere fjerne relationer (se fx Bach et al., 2011). På DMJX er niveauet af medarbejdernes vurdering af tillid til henholdsvis den fjerne og den nære ledelse imidlertid stort set det samme. Det kan hænge sammen med, at DMJX er en stor arbejdsplads, og nogle kan opleve, at også den 'nære ledelse', i form af rektoratet, er forholdsvis 'langt væk'. Sammenlignet med Kirkeministeriet og ToRS er medarbejdernes tillid til den samlede ledelse på DMJX da også betydeligt lavere.

Blandt medarbejderne inden for henholdsvis DMJX og Kirkeministeriet er der i forhold til den samlede ledelse en vis forskel på medarbejdernes svar (standardafvigelser på henholdsvis 2,5 og 2,1), men forskellen er mindre udtalt, end det er tilfældet for den fjerne ledelse.

Som det er tilfældet i forhold til den fjerne ledelse, er der på DMJX fra 2015 til 2016 sket et fald i medarbejdernes tillid til den samlede ledelse.¹¹, omend, det er mindre udtalt end for den fjerne ledelse. I Kirkeministeriet og på ToRS er tilliden til den samlede ledelse stort set bevaret på samme niveau.

3.2.3 Sammenhæng mellem tillidsformer

Som tidligere nævnt argumenteres der i forskningslitteraturen for en sammenhæng mellem generel og konkret tillid (Giddens, 1994; Newton & Zmerli, 2011). Nedenfor undersøges det, hvorvidt der er en sammenhæng mellem de forskellige tillidsformer.¹²

Tabel 3.5 viser sammenhængen mellem generel tillid og de forskellige varianter af konkret tillid. I overensstemmelse med litteraturen viser resultaterne, at der er stærke statistisk signifikante sammenhænge mellem generel tillid og alle konkrete tillidsrelationer. Således har de

¹¹ Statistisk signifikant ved anvendelse af unpaired t-test.

¹² Resultaterne bygger på det samlede datasæt, og der sondres ikke mellem, om resultater er indsamlet i 2015 eller 2016.

medarbejdere, der har en højere grad af generel tillid, større tillid til deres kollegaer samt til fjerne og nære ledelsesniveauer på arbejdspladsen

Tabel 3.5 Betydning af generel tillid for de forskellige former for konkret tillid blandt medarbejderne (multilevelregression).

Afhængig variabel		Koefficient	N
Konkret tillid til nære horisontale relationer	Konstant	59,9 (4,30)	339
	Generel tillid	0,21*** (0,04)	
Konkret tillid til fjerne vertikale relationer	Konstant	19,3 (10,7)	278
	Generel tillid	0,35*** (0,11)	
Konkret tillid til nære vertikale relationer	Konstant	37,6 (0,09)	293
	Generel tillid	0,36*** (0,09)	

Note: Generel tillid er et sumindeks, skaleret fra 0 til 100. De konkrete tillidsformer er konstrueret som indeks af de konkrete tillidsindeks fra de forskellige organisationer og er skaleret fra 0 til 100. En høj værdi indikerer således en høj grad af tillid. Regressionen er foretaget som multilevel med tre niveauer, hvor det øverste niveau er årstal, organisationen er inddraget som mellemniveau, og nederste niveau er de enkelte respondenter. Signifikansniveauer: +; *; **; *** = 0,10; 0,05; 0,01; 0,001. Standardfejl i parentes

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Koefficienten til de vertikale tillidsrelationer (tilliden mellem ledelse og medarbejdere) er betydeligt større end til den horisontale tillidsrelation mellem kollegaer, hvilket kan indikere, at medarbejdernes generelle tillid er særligt afgørende for deres tillid til ledelsen og i mindre grad for deres tillid til kollegaer. Denne konklusion skal imidlertid tolkes varsomt på grund af det forholdsvis lave antal besvarelser

I Tabel 3.6 fremgår resultaterne af en analyse af sammenhæng mellem den horisontale og den vertikale tillid.¹³ Det vil sige, hvorvidt der er en sammenhæng mellem medarbejdernes tillid til deres kollegaer og deres tillid til ledelsen. Sammenhængen undersøges alene i forhold til den nære ledelse.

¹³ Hverken teoretisk eller empirisk er der forventning om en klar kausalretning mellem den horisontale og den vertikale tillid. Det vil sige, at medarbejdernes tillid til ledelsen kan påvirke deres tillid til kollegaer, men kausalretningen kan også gå den anden vej, således at medarbejderens tillid til deres kollegaer påvirker deres tillid til ledelsen. Derfor er begge kausalretninger blevet undersøgt (jf. de to analyser i tabellen). Desuden kan der også være bagvedliggende forhold, der påvirker både den horisontale og vertikale tillid. Det giver undersøgelsen imidlertid ikke mulighed for at teste nærmere.

Tabel 3.6 Sammenhænge mellem horisontal og vertikal nære tillidsrelationer

Afhængig variabel		Koefficient	N
Konkret tillid nære vertikale relationer (KTVN)	Konstant	-18,3 (6,97)	271
	KTHN	1,12*** (0,08)	
Konkret tillid til nære horisontale relationer (KTHN)	Konstant	49,8 (1,57)	271
	KTVN	0,36*** (0,02)	

Note: De konkrete tillidsformer er konstrueret som indeks af de konkrete tillidsindeks fra de forskellige organisationer, og er skaleret fra 0 til 100. En høj værdi indikerer således en høj grad af tillid. Regressionen er foretaget som multilevel med tre niveauer, hvor det øverste niveau er årstal, organisationen er inddraget som mellemniveau, og nederste niveau er de enkelte respondenter. Begge mulige kausalitetsretninger er medtaget, idet der ikke her er en teoretisk forventning til kausalitetsretningen, og da den valgte retning har betydning for koefficient så vel som konstant. Signifikansniveauer: +; *; **; *** = 0,10; 0,05; 0,01; 0,001. Begge mulige kausalitetsretninger er medtaget, idet der ikke her er en teoretisk forventning til kausalitetsretningen, og da den valgte retning har betydning for koefficient såvel som konstant. Standardfejl i parentes

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Analyserne viser at den horisontale og den vertikale tillid er stærkt korrelerede (og at sammenhængen er statistisk signifikant). Medarbejdere med stor tillid til deres kollegaer har således også ofte større tillid til deres nærmeste ledelse.

3.3 Opsummering: tillid

På de seks arbejdspladser har medarbejderne generelt stor tillid til andre mennesker, og over tid synes niveauet af generel tillid at være forholdsvis konstant på alle arbejdspladser.

På tværs af de seks arbejdspladser er der en vis forskel i medarbejdernes tillid til deres kollegaer. På ingen af arbejdspladserne synes der over tid at være sket en positiv udvikling i medarbejdernes tillid til deres kollegaer, som ellers var formålet mange steder. Det betyder ikke nødvendigvis, at indsatserne på arbejdspladserne ikke har virket. Den manglende udvikling kan blandt andet hænge sammen med øvrige omstillinger på arbejdspladserne, og at det vil ofte tage længere tid end blot et enkelt år at ændre tillidsrelationer.

Generelt er medarbejdernes tillid til deres ledelse betydeligt lavere end deres tillid til kollegaer. Det gælder særligt til de mere fjerne ledelsesniveauer, mens medarbejdernes tillid til deres nærmeste ledelser er lidt højere. Det understreger, at medarbejdere generelt vurderer relationer tæt på mere positivt, end det er tilfældet for mere fjerne relationer.

Mens udviklingen i medarbejdernes tillid til kollegaer er begrænset, ser det anderledes ud for deres tillid til ledelsen. På to af arbejdspladserne er der sket et betragteligt fald i medarbejdernes tillid til de fjerne ledelsesniveauer, mens det omvendte gør sig gældende på en tredje arbejdsplads. Det vil sige, at i projektperioden har medarbejderne på nogle arbejdspladser fået mere tillid til den øverste ledelse (langt fra medarbejderne), mens de på andre arbejdspladser har fået mindre tillid.

Undersøgelsen viser desuden en stærk sammenhæng mellem medarbejdernes generelle tillid og deres tillid til kollegaer og ledelse. Således har de medarbejdere, der har en højere grad af generel tillid, større tillid til deres kollegaer samt til fjerne og nære ledelsesniveauer på arbejdspladsen. Særligt synes medarbejdernes generelle tillid at have sammenhæng til deres tillid til ledelsen og i mindre grad til kollegaer.

Dertil kommer, at de medarbejdere, der har stor tillid til deres kollegaer, også ofte har større tillid til deres nærmeste ledelse, hvilket tyder på, at udfordringer i tillidsrelationer mellem ledelse og medarbejdere kan imødekommes gennem bedre tillid mellem kollegaer.

4 Samarbejde på de seks arbejdspladser

På en arbejdsplads er samarbejde mellem medarbejderne i en afdeling, på tværs af afdelinger og mellem ledelse og medarbejdere vigtig for kerneopgaven (Gittell, 2009; Gittell et al., 2007; 2008). På de seks arbejdspladser er en afgørende målsætning da også at styrke samarbejdet på tværs af afdelinger, ledelsesniveauer eller geografi (jf. kapitel 2).

I dette kapitel undersøges samarbejdet på de seks arbejdspladser derfor nærmere, herunder om der over tid er sket en udvikling i samarbejdet. Kapitlet indleder med en analyse af samarbejdet inden for afdelinger og kontorer, hvorefter samarbejdet på tværs af afdelinger og kontorer undersøges. Herefter følger analyser af samarbejdet henholdsvis mellem ledelse og medarbejdere og på tværs af geografi. Kapitlet afsluttes med en undersøgelse af eventuelle sammenhænge mellem de forskellige former for samarbejde.

4.1 Samarbejde inden for afdelinger og kontorer

På alle seks arbejdspladser er medarbejderne blevet bedt om at vurdere samarbejdet i deres afdeling eller kontor. Resultaterne af medarbejdernes svar er præsenteret i Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Samarbejde i egen afdeling fordelt på organisation

		Gennemsnit	Std. afvigelse	Min	Max	N
DMJX		81,0	17,7	21,9	100	232
Folkekirkens it		83,4	11,7	62,5	100	27
Kirkeministeriet		84,4	12,4	46,9	100	61
RUC		79,1	15,2	35,7	100	104
Retten i Aarhus		73,5	15,2	12,5	100	145
ToRS		69,9	17,6	31,3	96,9	33
Læreruddannelsen i Skive		91,1	10,7	58,3	100	44
Fordelt på år						
DMJX	2015	80,4	17,2	21,9	100	119
	2016	81,6	18,2	21,9	100	113
Folkekirkens it	2015	83,4	11,7	62,5	100	27
	2016	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Kirkeministeriet	2015	84,2	14,1	46,9	100	34
	2016	84,7	10,0	62,5	100	27
RUC	2016	79,1	15,2	35,7	100	104
	2017*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Retten i Aarhus	2015	71,5	15,0	12,5	93,8	75
	2016	75,6	15,3	40,6	100	70
ToRS	2015	71,7	19,5	31,3	96,9	19
	2016	67,4	15,0	40,6	90,6	14
Læreruddannelsen i Skive	2015	92,3	9,4	64,3	100	24
	2016	89,8	12,3	58,3	100	20

Note: Måles på baggrund af et refleksivt sumindeks på baggrund af otte items. Da medarbejderne på Læreruddannelsen i Skive og på RUC blot er blevet stillet syv spørgsmål, er værdierne for disse respondenter beregnet som et gennemsnit af deres svar på de syv items. *På RUC gennemføres efter-målingen først i efteråret 2017

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

På alle arbejdspladser vurderer medarbejderne samarbejdet inden for afdelinger og kontorer forholdsvis positivt. Særligt medarbejderne ved Læreruddannelsen i Skive oplever, at samarbejdet på afdelingen fungerer godt. Det stemmer overens med de kvalitative interview og problemforståelsen, hvor det fremgik, at medarbejdere, der geografisk arbejder i Skive, har en stærk samarbejdskultur. Omvendt vurderer TAP'erne på ToRS samarbejdet inden for TAP-gruppen relativt lavere end de øvrige arbejdspladser. Som det også fremgik af interviewene, kan det hænge sammen med, at TAP'erne ikke nødvendigvis oplever, at de har behov for at arbejde tæt sammen med deres TAP-kolleger, og nogle TAP'er arbejder i højere grad sammen med VIP'erne. Det bør dog understreges, at på tværs af arbejdspladser er forskellene i medarbejderens oplevelse af det interne samarbejde relativt begrænsede.

Over tid er der i projektperioden i begrænset omfang sket ændringer i medarbejdernes oplevelse af samarbejdet inden for det enkelte kontor eller den enkelte afdeling. Det har på ingen af arbejdspladserne været et direkte indsatsområde. I udgangspunktet vurderede medarbejderne på tværs af arbejdspladser samarbejdet inden for afdelinger og kontorer højt, og det kan være vanskeligt at sikre et endnu bedre samarbejde fra et højt udgangspunkt. Ved Retten i Aarhus synes samarbejdet inden for rettens afdelinger imidlertid at være blevet endnu bedre, mens TAP'erne ved ToRS vurderer det interne samarbejde mindre positivt. For begge organisationer er udviklingen dog ikke statistisk signifikant.¹⁴

4.2 Samarbejde på tværs af afdelinger og kontorer

Kapitel 2 viste, at en del af formålet med flere af arbejdspladsprojekterne var at styrke samarbejdet på tværs af afdelinger og kontorer. Det er blandt andet tilfældet for Kirkeministeriet og DMJX.¹⁵ Tabel 4.2 præsenterer resultaterne fra analysen af samarbejdet på tværs af afdelinger og kontorer.

Tabel 4.2 Samarbejde på tværs af afdelinger fordelt på organisation

		Gennemsnit	Std. afvigelse	Min	Max	N
DMJX		56,5	19,4	10	100	198
Folkekirkens it		67,7	12,2	46,4	89,3	27
Kirkeministeriet		65,8	15,9	25	100	53
Fordelt på år						
DMJX	2015	57,1	18,1	15	100	100
	2016	55,9	20,8	10	100	98
Folkekirkens it	2015	67,7	12,2	46,4	89,3	27
	2016	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Kirkeministeriet	2015	67,5	16,0	25	92,9	29
	2016	63,8	15,9	35,7	100	24

Note: Måles på baggrund af et refleksivt sumindeks på baggrund af syv items. Da spørgeskemaet til DMJX ikke indeholder de to sidste spørgsmål, er værdierne for disse respondenter beregnet som et gennemsnit af deres svar på de øvrige fem items.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

¹⁴ Ved unpaired t-test.

¹⁵ Også medarbejdere ved Retten i Aarhus er blevet spurgt til samarbejde på tværs af afdelinger, men disse spørgsmål er ikke sammenlignelige med spørgsmålene på DMJX og i Kirkeministeriet. Ved Læreruddannelsen i Skive er spørgsmålene heller ikke sammenlignelige, da de relaterer til geografisk spredte enheder.

Medarbejdere i både Kirkeministeriet og på DMJX vurderer samarbejdet på tværs af afdelinger eller kontorer mindre positivt end samarbejdet inden for egen afdeling/kontor. Det er som sådan ikke overraskende, da samarbejdet inden for afdelinger typisk er mere udbygget end på tværs af afdelinger, og ofte er afdelinger konstrueret under hensyn til overlap i opgaver.

Medarbejdere på DMJX vurderer samarbejdet på tværs af afdelinger mindre positivt, end det er tilfældet for medarbejdere i Kirkeministeriet. Det gælder både i forhold til Kirkeministeriets departement og Folkekirkens it. Som det er tilfældet for tillid, kan det hænge sammen med, at DMJX er en større arbejdsplads, hvor medarbejderne ikke nødvendigvis har kontakt med alle kollegaer og afdelinger. Dertil kommer, at afdelingerne på DMJX går på tværs af geografiske enheder (København og Aarhus), hvilket kan udfordre samarbejdet yderligere.

Hverken på DMJX eller i Kirkeministeriet er der imidlertid fra 2015 til 2016 sket en positiv udvikling i samarbejdet på tværs af afdelinger/kontorer. Omvendt peger udviklingen for begge arbejdspladser i retning af lidt dårligere samarbejde, dog uden at forskellen er signifikant.

4.3 Samarbejde på tværs af geografiske enheder

På DMJX er samarbejdet på tværs af de to geografiske enheder ligeledes blev undersøgt. DMJX har en afdeling i både Aarhus og København, hvilket giver mulighed for at undersøge tillid og samarbejder på tværs af geografiske enheder. Som det fremgår af Tabel 4.3 nedenfor oplever medarbejderne på DMJX samarbejdet på tværs af geografi dårligere end samarbejdet på tværs af afdelingerne. Udviklingen i samarbejdet mellem medarbejdere på tværs af København og Aarhus er begrænset, men resultaterne tyder dog på en lille forbedring af samarbejdet fra 2015 til 2016.

Tabel 4.3 Samarbejde på tværs af geografi ved DMJX

		Gennemsnit	Std. afvigelse	Min	Max	N
DMJX		48,4	14,3	0	81,3	206
Fordelt på år						
DMJX	2015	46,8	15,1	0	75	104
	2016	49,9	13,5	6,3	81,3	102

Note: Måles på baggrund af et refleksivt sumindeks på baggrund af fire items. DMJX er den eneste organisation med spørgsmål om geografisk samarbejde.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Det er heller ikke specielt overraskende, at det at arbejde fysisk tæt på hinanden tilsyneladende er fordrende for samarbejde. I de kvalitative interview forud for projektets initiering forklarede en række medarbejdere, at de fortsat var i en fusionsproces, og at deres kendskab til og samarbejde med kollegaer på tværs af bæltet varierer meget. Desuden var interviewpersonerne generelt enige om, at et frugtbart samarbejde på tværs af medarbejdere i København og Aarhus forudsætter, at medarbejdere i København eller Aarhus sammen varetager konkrete opgaver og har noget at samarbejde om, da ønsket om samarbejde ellers bliver kunstigt.

4.4 Sammenhæng mellem samarbejde inden for afdelinger og på tværs af afdelinger, niveauer og geografi

Nedenfor undersøges det, hvorvidt der er en sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af de forskellige former for samarbejde. Det er sandsynligt, at gode erfaringer med samarbejde, eksempelvis inden for ens eget kontor, kan smitte af på samarbejdet på tværs af niveauer, geografi eller afdelinger/kontorer.

Tabel 4.4 viser sammenhængen mellem medarbejdernes oplevelse af samarbejdet inden for og på tværs af afdelinger/kontorer.¹⁶ Det fremgår, at der er en positiv og statistisk signifikant sammenhæng mellem samarbejdet inden for og på tværs af afdelinger/kontorer.

Tabel 4.4 Sammenhænge i samarbejde i egen afdeling og på tværs af afdelinger

Afhængig variabel		Koefficient
Samarbejde på tværs af afdelinger	Konstant	24,80 (5,63)
	Samarbejde egen afd.	0,44 *** (0,06)
Samarbejde egen afdeling	Konstant	61,79 (2,97)
	Samarbejde på tværs	0,34*** (0,05)

Note: De to typer af samarbejde er konstrueret som indeks af spørgsmål om samarbejde fra de forskellige organisationer og er skaleret fra 0 til 100. En høj værdi indikerer således en høj grad af samarbejde. Regressionen er foretaget som multilevel med tre niveauer, hvor det øverste niveau er årstal, organisationen er inddraget som mellemniveau og nederste niveau er de enkelte respondenter. Signifikansniveauer: +; *; **; *** = 0,10; 0,05; 0,01; 0,001. N=274. Begge mulige kausalitetsretninger er medtaget, idet der ikke her er en teoretisk forventning til kausalitetsretningen, og da den valgte retning har betydning for koefficient såvel som konstant. Standardfejl i parentes

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Denne positive sammenhæng mellem opfattelsen af samarbejdet i egen afdeling/kontor og samarbejdet på tværs af afdelinger/kontorer ses også, når samarbejdet på tværs af geografi inddrages i analysen. Det fremgår af Tabel 4.5.

Da samarbejde på tværs af geografi kun er relevant for DMJX, er det blot medarbejdere fra DMJX, der danner grundlag for nedenstående resultater. Analysen viser en positiv og statistisk signifikant korrelation imellem samarbejdet på tværs af geografi og samarbejdet på tværs af afdelinger. Det vil sige, at en positiv oplevelse af samarbejdet på tværs af afdelinger også ofte indebærer en positiv oplevelse af samarbejdet på tværs af geografiske enheder. Medarbejdernes oplevelse af samarbejdet i egen afdeling synes dog ikke at hænge sammen med deres oplevelse af samarbejdet på tværs af geografiske enheder. Det kan umiddelbart virke overraskende, eftersom at afdelingerne på DMJX i mange tilfælde er sammensat på tværs af geografiske enheder.

¹⁶ Som det er tilfældet for tillid, findes der ingen teoretisk eller empirisk forventning om sammenhængens kausalretning, hvorfor begge kausalretninger blev undersøgt (jf. de to analyser i tabellen).

Tabel 4.5 Sammenhænge mellem tre samarbejdsformen, DMJX

Afhængig variabel		Koefficient
Samarbejde på tværs af afdelinger	Konstant	8,73 (7,52)
	Samarbejde egen afd.	0,45 *** (0,08)
	Samarbejde på tværs af geo.	0,24** (0,09)
Samarbejde egen afdeling	Konstant	62,50 (4,83)
	Samarbejde på tværs af afd.	0,35*** (0,06)
	Samarbejde på tværs af geo.	-0,03 (0,08)
Samarbejde på tværs af geografi	Konstant	41,07 (5,23)
	Samarbejde på tværs af afd.	0,15 ** (0,06)
	Samarbejde egen afd.	-0,03 (0,07)

Note: Kun DMJX indeholder spørgsmål om samarbejde på tværs af geografi, og det er derfor kun data herfra, der er med i denne tabel. Samarbejdsformerne er skaleret fra 0 til 100. En høj værdi indikerer således en høj grad af samarbejde. Regressionen er foretaget som multilevel med to niveauer, hvor det øverste niveau er årstal, og nederste niveau er de enkelte respondenter. Signifikansniveauer: +;*;**;*** = 0,10;0,05;0,01;0,001. N=181 Standardfejl i parentes.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

4.5 Opsumming: samarbejde

Samarbejdet er ovenfor blevet vurderet i forhold til samarbejdet inden for egen afdeling/ eget kontor, på tværs af afdelinger/kontorer og på tværs af geografiske enheder.

På alle arbejdspladser vurderer medarbejderne samarbejdet inden for afdelinger og kontorer forholdsvis positivt. De arbejdspladser, hvor medarbejderne vurderer samarbejde inden for egen afdeling/kontor lavest, er også de steder, hvor medarbejderne tilkendegiver, at de ikke deler fælles arbejdsopgaver med deres kollegaer i afdelingen. Over tid er der i projektperioden i begrænset omfang sket ændringer i medarbejdernes oplevelse af samarbejdet inden for egen afdeling/kontor, hvilket da heller ikke har været et direkte indsatsområde på arbejdspladserne. Omvendt har medarbejderne bevaret den positive oplevelse af samarbejdet i egen afdeling.

Samarbejdet på tværs af afdelinger/kontorer vurderes mindre positivt, end det er tilfældet inden for egen afdeling/ eget kontor. Heller ikke i forhold til samarbejdet på tværs af afdelinger/kontorer er der sket en positiv udvikling i samarbejdet i projektperioden.

Samarbejdet mellem kollegaer på tværs af geografiske enheder synes generelt vanskeligere end blandt medarbejdere på tværs af afdelinger. Heller ikke i forhold til samarbejdet mellem kollegaer på tværs af geografiske enheder er der sket en signifikant udvikling, men udviklingen går i retning af en mere positiv vurdering af samarbejdet i projektperioden.

Undersøgelsen viser desuden en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes vurdering af de forskellige samarbejdsfora. Således viser en undersøgelsen en positiv sammenhæng mellem medarbejderens vurdering af samarbejdet i egen afdeling/kontor og af samarbejdet på tværs af afdelinger/kontorer samt på tværs af geografi.

5 Kerneopgaven på de seks arbejdspladser

Der findes en række forskellige definitioner af, hvad der kendetegner kerneopgaven, som dækker over alt fra organisatoriske målsætninger og visioner til den primære ydelse, der retter sig mod organisationens brugere. Desuden sondres der i nogle tilfælde mellem, hvem der vurderer (den formelle, udførte eller oplevede kerneopgave) (Hasle et al., 2010).

Afsættet for undersøgelsen her er medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven. Der sondres i den sammenhæng mellem graden af enighed blandt medarbejderne om, hvad kerneopgaven er, og i hvilken grad medarbejderne oplever, at organisationen realiserer og leverer ydelser i overensstemmelse med kerneopgaven ("performance").

Undersøgelsens perspektiv på kerneopgaven

1. Graden af enighed om kerneopgaven
2. Medarbejdernes oplevelse af, om de leverer kerneopgaven.

Afklaring af kerneopgaven handler om, at medarbejdere og ledelse på tværs af faggrupper og funktioner finder frem til, hvordan de bidrager til kerneopgaven, og hvordan de forskellige bidrag spiller sammen. Det kræver, at man tænker og snakker sammen på tværs af faggrænser og organisatoriske enheder. I kapitel 2 fremgår det, at flere af arbejdspladserne også har som eksplicit mål at afdække kerneopgaven.

I undersøgelsen har lederne på de seks arbejdspladser bidraget til formulering af kerneopgaven gennem udvikling af spørgsmål, som medarbejderne har fået stillet i spørgeskemaundersøgelserne. Det vil sige, at lederne har bidraget til at formulere en række spørgsmål med relation til forskellige opgaver herunder lederne opfattelser af kerneopgaven. Herefter har medarbejderne skulle prioritere mellem vigtigheden af de forskellige opgaver.

I undersøgelsen vurderes det, om medarbejderne på den enkelte arbejdsplads i projektperioden er blevet mere eller mindre enige om, hvad kerneopgaven er. Det er sket ved at lade medarbejderne prioritere mellem værdien af en række forskellige opgaver og rangere dem i rækkefølge alt efter vigtighed.

Efterfølgende har de gennemsnitligt højest rangerede opgaver på den enkelte arbejdsplads indgået som definition af kerneopgaven, som bruges som afsæt for at vurdere, hvorvidt de enkelte medarbejdere oplever, at deres arbejdsplads opnår resultater ('performancer') i overensstemmelse med kerneopgaven. Det vil sige, medarbejdernes vurdering af, i hvilken grad arbejdspladsen realiserer og leverer de opgaver, der indgår i kerneopgaven.

5.1 Enighed om kerneopgaven

Enighed om, hvad der kendetegner kerneopgaven, kan påvirke en organisations resultater (performance) i en positive retning (Walker, Jung & Boyne, 2013). Hvis leder og medarbejdere deler fælles forståelser af, hvad organisationens hovedopgave og formål er, vil medarbejderne i højere grad prøve at realisere dem, og det kan eventuelt undgås, at ledere og medarbejdere modarbejder hinanden og realiserer forskellige værdier (Caillier, 2014; Paarlberg & Lavigna,

2010). Omvendt kan fælles forståelser bidrage til, at alle arbejder i samme retning (Noordegraaf, 2011; Thomas & Hewitt, 2011). Enighed om kerneopgaven kan således bidrage til, at arbejdspladsen opnår bedre resultater.

I spørgeskemaet har vi derfor undersøgt, i hvilken grad der blandt medarbejderne på de seks arbejdspladser er enighed om, hvad organisationens kerneopgave er. Det sker ved at sammenligne den gennemsnitlige standardafvigelse (det vil sige forskellen i medarbejdernes besvarelser) i medarbejdernes prioritering af forskellige opgaver. Tabel 5.1 giver en oversigt over resultaterne af undersøgelsen på de enkelte arbejdspladser.

Det fremgår, at der på ingen af de fem arbejdspladser er bred enighed om, hvad der kendetegner kerneopgaven. På alle arbejdspladser er standardafvigelsen over 2. Det vil sige, at der i gennemsnit er en forskel på 2 prioriteringer i medarbejdernes rangering af de forskellige værdier. Således er forskellen på tværs af arbejdspladser begrænset. Der er dog enkelte tendenser.

Tabel 5.1 Ensartethed i forhold til prioriteringer af kerneopgave

Standardiseret gennemsnit – standardafvigelse		
DMJX		2,28
Kirkeministeriet		2,08
Retten		2,10
ToRS		2,39
Læreruddannelsen i Skive		2,10
Fordelt på år		
DMJX	2015	2,31
	2016	2,25
Kirkeministeriet	2015	2,09
	2016	2,07
Retten	2015	2,11
	2016	2,10
ToRS	2015	2,24
	2016	2,53
Læreruddannelsen i Skive	2015	2,19
	2016	2,00

Note: Ensartethed er baseret på den gennemsnitlige standardafvigelse blandt respondenter for hver af organisationerne i spørgsmålene om, hvad der er organisationens kerneopgave, vægtet i forhold til antallet af mulige prioriteringer på baggrund af den forventelige standardafvigelse ved fravær af enighed (og uenighed). Ensartetheden er skaleret fra 0 (total enighed) til 3,5 (total uenighed).

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

I Kirkeministeriet er medarbejderne mest enige om, hvad der kendetegner kerneopgaven. I de kvalitative interview i forbindelse med før-målingen fremgik det da også, at medarbejderne i Kirkeministeriet tidligere har brugt tid på at definere kerneopgaven.

Blandt TAP'erne på ToRS er forskellen i medarbejdernes prioriteringer størst, hvilket kan tolkes som et udtryk for, at der her er størst uenighed om, hvad der kendetegner kerneopgaven. Uenigheden på ToRS kan skyldes, at TAP'erne har meget forskelligartede opgaver. Også på DMJX er der forholdsvis stor uenighed om kerneopgaven. I de kvalitative interview på DMJX forud for projektets initiering fremgik det da også, at medarbejderne på tværs af afdelinger

ikke deler fælles værdier, og ikke alle medarbejdere oplever, at medarbejderne på DMJX arbejder i samme retning. På såvel ToRS og DMJX har det også været et eksplicit mål med indsatsen at styrke en fælles forståelse af kerneopgaven.

Resultaterne viser, at i projektperioden er medarbejderne på DMJX blevet mere enige om, hvad der kendetegner kerneopgaven, mens udviklingen blandt TAP'erne på ToRS peger i retning af mindre enighed. Dog er der tale om mindre ændringer, og resultatet skal tolkes varsomt. Også på Læreruddannelsen i Skive er tendensen fra 2015 til 2016, at medarbejderne er blevet mere enige om, hvad der kendetegner kerneopgaven.

5.1.1 Resultater i forhold til kerneopgaven

Én ting er, om medarbejderne er enige om, hvad kerneopgaven er, en anden er, hvorvidt de oplever, at de 'performer' og opnår positive resultater i forhold til de opgaver, de anser som en del af kerneopgaven. Tabel 5.2 viser, i hvilken grad medarbejderne vurderer, at deres arbejdsplads leverer resultater i forhold til de opgaver, der indgår i deres definition af kerneopgaven.

Tabel 5.2 Medarbejdernes opfattelse af resultater i forhold til prioriterede kerneopgaver fordelt på organisation

		Gennemsnit	Std. afvigelse	Min	Max	N
ToRS		7,55	2,34	0	10	35
Læreruddannelsen i Skive		8,33	1,89	0	10	47
DMJX		7,78	1,61	2,5	10	218
Kirkeministeriet		6,98	1,60	2,5	10	60
Fordelt på år						
ToRS	2015	8,04	1,88	5	10	20
	2016	6,81	2,77	0	10	15
Læreruddannelsen i Skive	2015	8,08	2,17	0	10	26
	2016	8,65	1,45	5	10	21
DMJX	2015	7,82	1,58	2,5	10	112
	2016	7,72	1,64	2,5	10	106
Kirkeministeriet	2015	7,10	1,40	5	8.75	34
	2016	6,83	1,84	2,5	10	26

Note: Baseret på indeks af varierende størrelse på baggrund af højest prioriterede kerneopgaver. Skaleret fra 0 (lavest performance) til 10 (højest performance). Retten i Aarhus medtages ikke, da de ikke i spørgeskemaet spørges til de samme ydelser, som de prioriterer.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Generelt er der blandt medarbejderne på alle arbejdspladser generel enighed om, at deres arbejdsplads i høj grad realiserer de opgaver, der indgår i deres definition af kerneopgaven. I Kirkeministeriet oplever medarbejderne dog i mindre grad end på de øvrige arbejdspladser, at det er tilfældet.

Der er på ingen af arbejdspladserne sket en signifikant udvikling i, hvorvidt medarbejderne oplever, at de i højere eller mindre grad leverer de ydelser, der indgår i definitionen af kerneopgaven. På Læreruddannelsen i Skive er der en tendens til en positiv udvikling i medarbejdernes oplevelse af, at de i højere grad leverer ydelser i overensstemmelse med kerneopgaven,

mens det omvendte gør sig gældende for de øvrige organisationer. Med undtagelse af DMJX synes udviklingen at være begrænset.

I analyserne er det også blevet undersøgt, om der er en sammenhæng mellem medarbejdernes prioritering af kerneopgaven og oplevelse af, om deres organisation leverer på kerneopgave. Der er dog ingen statistisk sammenhæng mellem de to spørgsmål, hvorfor resultaterne ikke præsenteres.

5.2 Opsummering: kerneopgaven

I undersøgelsen vurderes kerneopgaven på baggrund af dels medarbejdernes enighed om, hvilke opgaver der kendetegner kerneopgaven, dels medarbejdernes vurdering af, i hvilken grad de oplever, at deres arbejdsplads lykkes med de opgaver, der kendetegner kerneopgaven.

Kapitlet viser, at der på ingen af arbejdspladserne er klar enighed om, hvilke opgaver der kendetegner kerneopgaven. I projektperioden er medarbejderne på to af arbejdspladserne blevet mere enige om, hvad der karakteriserer kerneopgaven, mens det omvendte er tilfældet på en anden arbejdsplads.

Mens der er på tværs af arbejdspladser er en vis uenighed om, hvad der kendetegner kerneopgaven, er der blandt medarbejderne på alle arbejdspladser generelt enighed om, at deres arbejdsplads i høj grad realiserer de opgaver, der indgår i deres definition af kerneopgaven. I projektperioden er det imidlertid kun medarbejdere på en enkelt arbejdsplads, der vurderer, at de er blevet bedre til at opnå resultater i forhold til de opgaver, der kendetegner kerneopgaven.

6 Tillid, samarbejde og kerneopgaven på de seks arbejdspladser

Den grundlæggende forventning i projekt 'Tillid og samarbejde på statslige arbejdspladser' er som nævnt, at mere tillid og bedre samarbejde vil styrke arbejdspladsernes arbejde med kerneopgaven. Det er i overensstemmelse med litteraturen på området og er afsættet for dette kapitel.

Dette afsluttende kapitel undersøger, hvorvidt der er en sammenhæng mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven, samt hvorvidt ledelse og arbejdsmiljø har en betydning for sammenhængen. Det vil sige, at kapitlet følger op på de forventninger, der er udtrykt i analysemodellen fra kapitel 1 (Figur 1.1), hvor der fokuseres på, hvordan arbejdsmiljø og ledelse påvirker relationerne mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven.

Umiddelbart nedenfor undersøges indledningsvist sammenhængen mellem tillid og samarbejde, hvorefter sammenhængen mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven undersøges. Kapitlet afsluttes med en undersøgelse af, hvorvidt medarbejdernes oplevelse af ledelse og arbejdsmiljø hænger sammen med deres vurdering af tillid, samarbejde og kerneopgaven.

6.1 Sammenhæng mellem tillid og samarbejde

Som det fremgår af kapitel 2, har alle arbejdspladsprojekter fokus på at styrke tillid og samarbejde. I litteraturen findes en grundlæggende forventning om sammenhæng mellem tillid og samarbejde, herunder at samarbejde mellem løst koblede og delvis selvstyrende interorganisatoriske enheder holdes sammen af blandt andet gensidig tillid (Sørensen & Torfing 2006; Torfing 2013). I dette afsnit undersøger vi først, om der er en sammenhæng mellem tillid og samarbejde, hvorefter det også undersøges, om der er en sammenhæng mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven.

Tabel 6.1 Sammenhæng mellem tillid og samarbejde (Multilevelregression)

illustrerer sammenhængen mellem medarbejdernes oplevelse af forskellige former for tillid og samarbejde.¹⁷

¹⁷ Da kun Læreruddannelsen i Skive er blevet spurgt om den konkrete tillid til de fjerne horisontale relationer, er den dimension ikke medtaget i analyserne. Det skyldes, at det ville udelukke et stort antal respondenter samt eliminere den organisatoriske variation.

Tabel 6.1 Sammenhæng mellem tillid og samarbejde (Multilevelregression)

	Samarbejde på tværs af afdelinger	Samarbejde inden for egen afdeling
Konkret tillid horisontal nær	0,70*** (0,12)	0,27** (0,10)
Konkret tillid vertikal nær	-0,07 (0,10)	0,19* (0,08)
Konkret tillid vertikal fjern	0,04 (0,07)	-0,11+ (0,06)
Generel tillid	0,10 (0,08)	0,38*** (0,07)
Konstant	3,26 (7,87)	27,94 (6,71)
N	175	204

Note: De to typer af samarbejde er konstrueret som indeks af spørgsmål om samarbejde fra de forskellige organisationer, og er skaleret fra 0 til 100. En høj værdi indikerer således en høj grad af samarbejde. Regressionen er foretaget som multilevel med tre niveauer, hvor det øverste niveau er årstal, organisationen er inddraget som mellemniveau, og nederste niveau er de enkelte respondenter. Signifikansniveauer: +,*;**,*** = 0,10;0,05;0,01;0,001. Standardfejl i parenteser

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Resultaterne viser en sammenhæng mellem medarbejdernes tillid til deres kollegaer og deres oplevelse af samarbejde på tværs af afdelinger og kontorer. Hvis man har stor tillid til sine kollegaer tyder det således på, at man også i højere grad oplever et frugtbart interorganisatorisk samarbejde på tværs af afdelinger og kontorer.

Omvendt synes alle tillidsformer at korrelere med medarbejdernes oplevelse af samarbejde inden for deres afdeling/kontor. Medarbejdernes generelle tillid, tillid til kollegaer samt tillid til deres nære ledelse har positiv betydning for medarbejdernes oplevelse af samarbejdet i deres afdeling. Sammenhængene er statistisk signifikante.

Analyserne understøtter således forventningen om (jf. figur 1.1), at der er en sammenhæng mellem tillid og samarbejde, og at mere tillid kan påvirke samarbejdet i positiv retning.

6.1.1 Sammenhæng med kerneopgaven

I det følgende undersøges, hvorvidt tillid og samarbejde hænger sammen med medarbejdernes oplevede resultater i forhold til kerneopgaven. Det er således projektets grundlæggende forventning om, at tillid og samarbejde har en positiv sammenhæng med opgaveløsningen, som undersøges (Hasle, Thoft & Olesen, 2010).

Tabel 6.2 viser, hvorvidt medarbejdernes oplevelse af tillid og samarbejde på tværs af de seks arbejdspladser hænger sammen med deres vurdering af arbejdspladsens resultater i forhold til kerneopgaven.¹⁸

¹⁸ I analyserne inddrages medarbejdernes erfaring, alder og uddannelsesniveau som kontrolvariabler. Det vil sige, at det også undersøges, hvorvidt medarbejdernes erfaring, alder og uddannelse kan hænge sammen med deres oplevelser af tillid, samarbejde og kerneopgaven. Da disse forhold ikke har en signifikant sammenhæng til medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven kommenteres de ikke yderligere.

Table 6.2 Sammenhænge med oplevede resultater i organisationen (Multilevelregression)

	Koefficient
Samarbejde inden for egen afdeling	0,04 (0,08)
Samarbejde på tværs af afdelinger	0,07 (0,08)
Konkret tillid horisontal nær	0,35*** (0,11)
Generel tillid	0,17* (0,09)
Prioritering	-0,75 (0,54)
Lokation (Aarhus er reference)	-1,00 (2,79)
Antal år ansat	-0,18 (0,21)
Alder	0,16 (0,18)
Uddannelse (Folkeskole er ref.)	
Gymnasial	-2,37 (12,21)
Erhvervsfaglig	-9,02 (10,11)
KVU	-8,33 (10,50)
MVU	-5,82 (8,88)
LVU	0,44 (8,94)
Overbygning på universitet (fx ph.d.)	-1,56 (10,50)
Andet	5,29 (13,23)
Konstant	35,60** (13,80)

Note: Kun spørgeskema til DMJX indeholder elementer til estimation af alle ovenstående variable. Performance er skaleret fra 0 til 100. Regressionen er foretaget som multilevel med to niveauer, hvor det øverste niveau er årstal og nederst niveau er de enkelte respondenter. Signifikansniveauer: +;*;**;*** = 0,10;0,05;0,01;0,001. N=156
Ustandardiserede regressionskoefficienter (standardfejl i parenteser)

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser.

Af tabellen fremgår det blandt andet, at der både i forhold til samarbejdet i egen afdeling/kontor og på tværs af afdelinger/kontorer er en positiv korrelation med oplevede resultater i forhold til kerneopgaven. Det vil sige, at de medarbejdere, der oplever et godt samarbejde, også i højere grad oplever positive resultater i forhold til kerneopgaven. Den estimerede koefficient er dog meget lille og er således langt fra at være statistisk signifikant.¹⁹

Sammenhængen imellem de forskellige tillidsformer og oplevede resultater i forhold til kerneopgaven ser derimod ud til at være betydeligt større. Både medarbejdernes generelle tillid og deres konkrete tillid til deres kollegaer i andre afdelinger/kontorer har således en positiv og statistisk signifikant sammenhæng til medarbejdernes oplevelse af, hvorvidt arbejdspladsen opnår resultater i forhold til kerneopgaven. Det vil sige, at medarbejdere med høj tillid også i højere grad oplever, at kerneopgaven realiseres.

¹⁹ Hertil skal det dog bemærkes, at dette kan skyldes, at der er et vist overlap imellem de forskellige former for konkret tillid og samarbejdsformer, således at en del af effekten kontrolleres væk.

Resultaterne understøtter således til en vis grad forventningen om, at både tillid og samarbejde har en sammenhæng til kerneopgaven, men at særligt tillid synes at være afgørende for medarbejdernes oplevelse af, om de mener, at organisationen leverer resultater i overensstemmelse med kerneopgaven.

For at give en større forståelse for, hvordan man kan arbejde med tillid og samarbejde, undersøges det nedenfor, hvordan sammenhængen mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven er påvirket af ledelse og arbejdsmiljø.

6.2 Ledelsesformens betydning for sammenhængene

Tidligere undersøgelser peger på, at ledelse har betydning for en organisations resultater og performance (Hassan & Hatmaker, 2015; Moynihan et al., 2012; Bellé, 2014). Det er derfor også sandsynligt, at ledelsen på de seks arbejdspladser har betydning for medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven. I litteraturen sondres der ofte mellem transformations- og transaktionsledelsesstil, som på forskellig vis kan have betydning for en organisations resultater (se bl.a. Jacobsen et al., 2016; Jensen et al. 2016; Bass et al. 2003).

I undersøgelserne på de seks arbejdspladser er medarbejderne på to af de seks arbejdspladser (Kirkeministeriet og Læreruddannelsen i Skive) blevet bedt om at vurdere deres oplevelse af deres nærmeste leders ledelsesstil i forhold til en række spørgsmål, som i forskningen anvendes til at indfange henholdsvis transformations- og transaktionsledelse (se evt. Jensen et al. 2016). Det skyldes, at netop disse spørgsmål har vist sig at have betydning for en organisations resultater (se bl.a. Jacobsen et al., 2016; Bass et al. 2003). Mens mål, sanktioner og belønninger er omdrejningspunktet for transaktionsledelse, er transformationsledelse udtryk for mere relationelle og bløde ledelsesformer (Bjørnholt & Salomonsen, 2010).

Der kan imidlertid på tværs af de seks arbejdspladser identificeres fire ledelsesstile (se evt. bilag 1 for analysemetode), som i vid udstrækning svarer til den nuancering af de to ledelsesdimensioner: transformations- og transaktionsledelse, som er beskrevet i ledelseslitteraturen se fx Jacobsen et al., 2016).

Ledelsesstile

1. Belønningsledelse
2. Visionær ledelse
3. Sanktionerende ledelse
4. Anerkendende ledelse.

En leder er visionær, når vedkommende kommunikerer klare visioner og mål for organisationen. Anerkendende ledelse er udtryk for, at lederen anerkender de enkelte medarbejders indsats i form af ros m.m. Belønningsledelse og sanktionsledelse er udtryk for, at lederen henholdsvis belønner medarbejderens positive resultater eller lader det få negative konsekvenser, hvis medarbejderen ikke indfrier de resultater, som kan forventes. Lederen har således et særligt fokus på medarbejdernes resultater. Belønninger og sanktioner er ikke nødvendigvis udtryk for mere i løn eller afskedigelser, men vil ofte komme til udtryk som ros eller påpegning af eventuelle manglende resultater. Anerkendelse og visionær ledelse indeholder en meget høj grad af kommunikation og er ofte mere personlig end belønnende og sanktionerende ledelse (Yukl, 1999: 289).

Tabel 6.3 viser de fire ledelsesformers sammenhæng med medarbejdernes oplevelse af opnåede resultater i forhold til kerneopgaven. Sammenhængen undersøges for forskellige kombinationer af tillid og samarbejde.²⁰ Når der er lavet fire modeller (analyser), skyldes det således, at sammenhængen mellem ledelse og resultater er kontrolleret for fire forskellige kombinationer af tillid og samarbejde (gengivet i overskrifterne i tabellen).

I alle modeller inddrages de fire ledelsesformer som mulige forklaringer på medarbejdernes oplevelse af, hvorvidt de opnår resultater i forhold til kerneopgaven. Antallet af respondenter, der indgår i de forskellige modeller, varierer, idet modellerne alene baseres på svar fra de arbejdspladser, der har svaret på samtlige relevante spørgsmål i spørgeskemaet.

Tabel 6.3 Ledelsesformer, tillid, samarbejde og performance inkl. Interaktion (Multilevelregression)

	Model 1 Horisontal tillid og samarbejde i egen afdeling	Model 2 Horisontal tillid og samarbejde på tværs af afdelinger	Model 3 Vertikal tillid og samarbejde i egen afdeling	Model 4 Vertikal tillid og samarbejde på tværs af afdelinger
Belønning	-0,15 (0,12)	0,26(0,16)	1,00(0,58)+	0,40(0,70)
Vision	0,01(0,23)	-0,36(0,10)***	0,60(0,60)	0,29(0,11)**
Sanktion	-0,25(0,11)*	0,04(0,09)	1,23(0,57)*	-0,08(0,37)
Anerkendelse	0,80(0,10)	0,66(0,47)	1,24(0,52)*	1,02(0,60)+
Horisontal konkret tillid	0,64(0,16)***	0,58(0,23)*		
Vertikal konkret tillid			0,24(0,32)	0,45(0,46)
Samarbejde i egen afdeling	-0,03(0,01)**		0,25(0,08)***	
Samarbejder på tværs af afdelinger		0,02(0,02)		0,02(0,06)
Belønning X Vertikal konkret tillid			-0,11(0,07)	-0,17(0,09)+
Sanktion X Vertikal konkret tillid			0,10(0,06)+	0,11(0,07)+
Belønning X Samarbejde i egen afdeling	0,00(0,00)+			
Vision X Samarbejde i egen afdeling	0,00(0,00)		-0,01(0,01)	
Sanktion X Samarbejde i egen afdeling	0,00(0,00)+		-0,02(0,01)*	
Anerkendelse X Samarbejde i egen afdeling			-0,01(0,01)*	
Belønning X Samarbejde på tværs af afdelinger				0,02(0,01)
Sanktion X Samarbejde på tværs af afdelinger				-0,01(0,01)
Anerkendelse X Samarbejde på tværs af afdelinger		-0,01(0,01)		-0,01(0,01)
Konstant	5,03 (1,60)	1,14 (2,21)	-16,63(6,63)	2,68(3,21)
N	54	37	37	36

Note: Tabellen viser en oversigt over de reducerede modeller, dvs. modeller, hvor de mest insignifikante interaktionsled er fjernet. Standardfejl i parentes. Performance er skaleret fra 0 til 100. Regressionen er foretaget som multilevel med tre niveauer, hvor det øverste niveau er årstal, organisationen er inddraget som mellemniveau og nederste niveau er de enkelte respondenter. Signifikansniveauer: +;*;**;*** = 0,10;0,05;0,01;0,001.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

²⁰ I analyserne inddrages også en række interaktionsled for at undersøge, hvorvidt eventuelle sammenhænge er betinget af en sammenhæng mellem de forklarende variable. I tråd med litteraturen er de klart insignifikante interaktionsled blevet fjernet i tabellen på trods af, at insignifikans kan skyldes høj multikollinearitet (Sønderskov, 2010: 5).

Visionær ledelse har en signifikant negativ sammenhæng med medarbejdernes oplevelse af, hvorvidt deres arbejdsplads opnår resultater i overensstemmelse med kerneopgaven i to af modellerne. Det vil sige, at medarbejdere, der oplever deres leder som visionær og retningsanvisende i højere grad også vurderer, at organisationen opnår positive resultater i forhold til kerneopgaven.²¹ Således synes det at gøre en forskel for medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven, hvis de vurderer, at deres leder udtrykker en klar vision. Det svarer i vid udstrækning til litteraturen, hvor særligt det at sætte en klar retning og formulere visioner har vist sig at have en positiv betydning for en organisations resultater (Northouse, 2010; Moynihan et al., 2012).

Analyserne tyder desuden på, at ledernes påpejning af manglende resultater (sanktionerende ledelse) har en positiv sammenhæng til medarbejdernes vurdering af arbejdspladsens resultater. Det vil sige, at jo mere medarbejderne angiver, at deres leder lader det få negative konsekvenser, hvis de ikke præsterer som forventet, des bedre resultater oplever de også i forhold til kerneopgaven. Sammenhængen synes imidlertid at være betinget af, hvordan medarbejderne vurderer samarbejdet i sin egen afdeling. Hvis medarbejderne oplever en høj grad af samarbejde i egen afdeling synes det mindre afgørende for deres vurdering af kerneopgaven, at ledelsen påpeger eventuelle manglende resultater. Det indikerer, at samarbejde i en afdeling kan reducere sammenhængen mellem ledelsesformen og oplevelsen af performance.²²

Endelig peger analyserne i model 3 på, at anerkendende ledelse er positivt korreleret med medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven, og sammenhængen er signifikant. Det vil sige, at jo mindre anerkendende medarbejderne oplever, at deres leder er, des mere oplever de, at arbejdspladsen opnår positive resultater i forhold til kerneopgaven. Modsat tidligere undersøgelser (bl.a. Jacobsen et al., 2016; Jensen et al., 2016; Bass et al., 2003) indikerer det, at ros og anerkendelse ikke har betydning for performance. Også her nuanceres sammenhængen imidlertid af, at betydningen af den anerkendende ledelsesform er betinget af medarbejdernes oplevelse af samarbejde i egen afdeling (pga. et positivt interaktionsled). Hvis medarbejderne oplever en høj grad af samarbejde i egen afdeling, betyder anerkendende ledelse således mindre for medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven.

Tabellen viser yderligere, at både den horisontale tillid til kollegaer og den vertikale tillid til den nære ledelse er positiv korreleret med medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsens resultater i forhold til kerneopgaven. Særligt synes tilliden til kollegaer at hænge sammen med medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven. De medarbejdere, der har en høj grad af tillid til deres kollegaer, vurderer således, at arbejdspladsen opnår bedre resultater.

Også samarbejde i egen afdeling/kontor har en signifikant sammenhæng til medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven. I model 3 fremgår det, at samarbejdet i egen afdeling er positivt korreleret med medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven, således at mere samarbejde også resulterer i en mere positiv vurdering af arbejdspladsens resultater. I model 1 er sammenhængen imidlertid negativ (og mindre), hvilket betyder, at mere samarbejde indebærer et

²¹ Den negative sammenhæng skyldes, at en lav score i forhold til visionær ledelse indikerer stor enighed i, at lederen udviser den pågældende ledelsesform.

²² I model 1 er der en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes vurdering af deres leder som 'sanktionerende' (påpeger manglende resultater) og deres oplevelse af performance i forhold til kerneopgaven. Det vil sige, at jo mere medarbejderne angiver, at deres leder lader det få negative konsekvenser, hvis de ikke præsterer som forventet, des bedre resultater oplever de også i forhold til kerneopgaven. Den omvendte sammenhæng viser sig i model 3, hvor der er en tendens til, at jo mere medarbejderne vurderer, at deres leder påpeger manglende resultater, des bedre oplever medarbejderne, at arbejdspladsen præsterer i forhold til kerneopgaven. I model 3 nuanceres sammenhængen imidlertid af, at et signifikant interaktionsled, der peger i den modsatte retning. Det vil sige, at ledelsesformens betydning er betinget af medarbejdernes oplevelse af samarbejdet i egen afdeling. Hvis medarbejderne oplever en høj grad af samarbejde i egen afdeling, betyder sanktionerende ledelse således mindre for medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven.

mere negativt syn på kerneopgaven. Dog er interaktionsleddene positive (om end svagt insignifikante), hvorfor den reelle sammenhæng imellem samarbejde og kerneopgaven må forventes at være positiv.²³

6.3 Arbejdsmiljøets betydning for sammenhængene

Som nævnt i kapitel 2, har alle seks arbejdspladser oplevet omstillinger, der kan tænkes at påvirke tilliden og samarbejdet. For at få et indtryk heraf, har vi i undersøgelsen spurgt ind til medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet.

I Tabel 6.4 nedenfor præsenteres sammenhængen mellem medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljø og deres oplevelse af kerneopgaven. Som det er tilfældet for Tabel 6.3 ovenfor, består tabellen af fire modeller, som angiver, at modellerne inddrager forskellige kombinationer af arbejdsmiljø, tillid og samarbejde til at forklare medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven.²⁴

Tabel 6.4 Arbejdsglæde, tillid, samarbejde og performance inklusive interaktion

	Model 1 Horisontal tillid og samarbejde i egen afdeling	Model 2 Horisontal tillid og samarbejde på tværs af afdelinger	Model 3 Vertikal tillid og samarbejde i egen afdeling	Model 4 Vertikal tillid og samarbejde på tværs af afdelinger
Arbejdsmiljø	0,19(0,05)***	0,25(0,05)***	-0,11(0,18)	0,23(0,06)***
Horisontal konkret tillid	0,28(0,08)***	0,19(0,09)*		
Vertikal konkret tillid			0,44(0,13)***	0,18(0,05)***
Samarbejde i egen afdeling	0,01(0,01)		-0,02(0,02)	
Samarbejder på tværs af afdelinger		0,01(0,01)		0,01(0,01)
Arbejdsmiljø X Vertikal konkret tillid			-0,05(0,02)*	
Arbejdsmiljø X Samarbejde i egen afdeling			0,01(0,00)**	
Konstant	3,74(0,61)	4,10(0,55)	5,60(1,06)	4,47(0,47)
N	282	228	272	210

Note: Tabellen viser en oversigt over de reducerede modeller, dvs. modeller, hvor de mest insignifikante interaktionsled er fjernet. Standardfejl i parentes. Performance er skaleret fra 0 til 100. Regressionen er foretaget som multilevel med tre niveauer, hvor det øverste niveau er årstal, organisationen er inddraget som mellemniveau og nederste niveau er de enkelte respondenter. Signifikansniveauer: +; *; **; *** = 0,10; 0,05; 0,01; 0,001.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser.

Tabellen viser, at arbejdsmiljø har en signifikant og positiv sammenhæng til medarbejdernes oplevelse af, hvorvidt arbejdspladsen lykkes i forhold til at levere resultater knyttet til kerneopgaven. Det vil sige, at des bedre vurdering af arbejdsmiljøet, des mere positiv er medarbejdernes vurdering af, hvorvidt arbejdspladsen 'performer' i overensstemmelse med kerneopgaven. Desuden viser tabellen, at såvel den horisontale tillid til kollegaer og den vertikale tillid til

²³ Dette skyldes, at den rene koefficient af samarbejde udtrykker effekten for en medarbejder som ikke oplever nogen af de tre ledelsesformer, hvilket ikke er realistisk. Alle medarbejdere oplever ledelsesformerne i en eller anden grad, hvorfor den estimerede betydning af en realistisk estimeret medarbejder således vil medtage interaktionskoefficienten faktoriseret med ledelsesniveauet.

²⁴ De mest insignifikante interaktionsled er fjernet fra modellerne i tråd med standarden i litteraturen, på trods af, at insignifikans kan skyldes høj multikollinearitet (Sønderskov, 2010: 5).

den 'nære' ledelse har signifikant betydning for medarbejdernes vurdering af kerneopgaven. Det vil sige, at jo bedre konkrete tillidsrelationer som en medarbejder oplever, jo bedre vurderer medarbejderen arbejdspladsens resultater.

I model 3 er interaktionsleddene mellem arbejdsmiljø og henholdsvis konkret tillid og samarbejde i egen afdeling/kontor signifikante. Det betyder, at arbejdsmiljøets sammenhæng med kerneopgaven er betinget af medarbejdernes oplevelse af samarbejdet i egen afdeling og deres tillid til ledelsen. Hvis medarbejderne oplever en høj grad af samarbejde i egen afdeling/kontor, betyder arbejdsmiljøet mindre for medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven. Omvendt hvis medarbejderne har høj grad af tillid til deres leder, betyder arbejdsmiljøet mere for deres oplevelse af kerneopgaven.

I overensstemmelse med tidligere resultater tyder analysen således på, at tillid er afgørende for medarbejdernes vurdering af arbejdspladsens performance i overensstemmelse med kerneopgaven.

6.4 Opsummering: tillid, samarbejde og kerneopgaven

I dette kapitel samles der op på projektets grundlæggende forventning om en sammenhæng mellem tillid, samarbejde og kerneopgaven. Kapitlets analyser bygger på spørgeskemaresultater på tværs af år.

Undersøgelsen viser en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes tillid til deres kollegaer og deres oplevelse af samarbejde på tværs af afdelinger og kontorer. Hvis man har stor tillid til sine kollegaer, oplever man også ofte i højere grad et frugtbart inter-organisatorisk samarbejde på tværs af afdelinger og kontorer.

Desuden viser undersøgelsen, at alle tillidsformer korrelerer positivt med medarbejdernes oplevelse af samarbejde inden for deres afdeling/kontor. Medarbejdernes generelle tillid til andre mennesker, deres tillid til kollegaer samt tillid til deres nære ledelse synes således at have en positiv betydning for medarbejdernes oplevelse af samarbejdet i egen afdeling.

Resultaterne understøtter til en vis grad forventningen om, at både tillid og samarbejde har en sammenhæng til kerneopgaven. Det gælder særligt tillid, hvor sammenhængen til kerneopgaven er statistisk signifikant. De medarbejdere, der har en generel stor tillid til andre mennesker og til deres kollegaer i andre afdelinger/kontorer, oplever også i højere grad end øvrige medarbejdere, at de opnår resultater i overensstemmelse med kerneopgaven.

Det fremgår desuden, at de medarbejdere, der oplever et positivt samarbejde i egen afdeling/kontor og på tværs af afdelinger/kontorer i højere grad end deres kollegaer, vurderer, at organisationen lykkes i forhold til kerneopgaven. Denne sammenhæng er imidlertid ikke statistisk signifikant i forhold til samarbejde på tværs af afdelinger.

Ledelse synes at gøre en forskel i forhold til medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven. De medarbejdere, som anser deres nærmeste leder som visionær og retningsgivende, oplever i højere grad end deres kollegaer, at organisationen opnår positive resultater i forhold til kerneopgaven. Dertil kommer, at de medarbejdere, som vurderer, at deres leder anvender sanktioner også i højere grad oplever, at arbejdspladsen opnår positive resultater i forhold til kerneopgaven. Denne sidste konklusion skal imidlertid tolkes varsomt, da resultaterne ikke er fuldstændig entydige.

Også arbejdsmiljø synes at spille en afgørende rolle for medarbejdernes vurdering af kerneopgaven. Hvis medarbejderne oplever et positivt arbejdsmiljø, oplever de også i højere grad, at arbejdspladsen lykkes i forhold til at levere resultater knyttet til kerneopgaven.

Arbejdsmiljøets betydning er imidlertid betinget af medarbejdernes oplevelse af samarbejdet i egen afdeling og af deres tillid til ledelsen. Hvis medarbejderne oplever en høj grad af samarbejde i egen afdeling/kontor, betyder arbejdsmiljøet mere for medarbejdernes oplevelse af kerneopgaven, end hvis de ikke oplever et frugtbart inter-organisatorisk samarbejde.

Litteratur

- Agresti, A. & Finlay, B. (2009). *Statistical Methods for the Social Sciences*. 4. ed., Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Andersen, L.B., Hansen, K.M. & Klemmensen, R. (2012): *Metoder i Statskundskab*, 2. udg. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bach, E., Andersen, L.B., Bjørner, J.B., Borg, V., Clausen, T. et al. (2011). *Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2010*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Bellé, N. (2014). "Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1): 109-36.
- Bentzen, T. Ø. (2015). *Tidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. Roskilde: Institut for Samfund og Globalisering. Roskilde Universitet.
- Bjørnholt, B. & Salomonsen, H.H. (2010). "Ledelse og målopfyldelse i staten – et spørgsmål om køn?", *Politica*, 42(4): 438-459.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. & Taylor, S. (2011). *Exploring leadership: individual, organizational, and societal perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Caillier, J.G. (2014). "Toward a Better Understanding of the Relationship between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance". *Public Personnel Management*, 43(2): 218-39.
- Giddens, A. (1994). *Modernitetens konsekvenser*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Gittell, J.H. (2009). *High Performance Health Care – Using the Power of Relationship to Achieve Quality, Efficiency and Resilience*. New York: McGraw-Hill.
- Gittell, J.H., Seidner, R. & Wimbush, J. (2007). "A social capital model of high performance work systems". Industry Studies Working Paper: 2007-19: <http://isapapers.pitt.edu/137/>.
- Gittell, J.H., Weinberg, D., Bennett, A.L., & Miller J.A. (2008). "Is the Doctor In? A Relational Approach to Job Design and the Coordination of Work". *Human Resource Management*, 47: 729-755.
- Hasle, P., Thoft, E. & Olesen, K.G. (2010). *Ledelse med social kapital* (1. udg., 4. opl. 2014). København: Akademisk Forlag/Business.
- Hasle, P., Sørensen, O.H., Thoft E., Hvenegaard H. & Madsen C.U. (2014). *Vidensgrundlag om kerneopgaven i den kommunale sektor: Arbejdspapir udarbejdet i forbindelse med Fremfærd*. København: Teamarbejdsliv, Center for Industriel Produktion, Institut for Økonomi og Ledelse. Aalborg Universitet.
- Hassan, S. & Hatmaker, D.M. (2015). "Leadership and performance of public employees: Effects of the quality and characteristics of manager-employee relationships". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 1127-1155.

- Hofstede, G. (1993). "Cultures and Organizations: Software of the Mind". *Administrative Science Quarterly*, 38(1): 132–134.
- Jacobsen, C.B., Bøllingtoft, A. & Andersen, L.B. (2016). "The Impact of Leadership training on Employee Perceptions of Leadership: A Large-Scale Field Experiment", paper presented at the Academy of Management conference 2016.
- Jensen, U.T., Andersen, L.B., Bro, L.L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T.L.M. et al. (2016). "Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership", *Administration and Society*, Online first August 28: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399716667157>
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. (2000). "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 21(8): 949–64.
- Kristensen, T.S., Hasle, P. & Pejtersen, P.H. (2008). "Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til de psykiske arbejdsmiljø?". *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10 (2): 30-45.
- Luhmann, N. (1999). *Tillid - en mekanisme til reduktion af kompleksitet*, (N. Mortensen, ed.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Moynihan, D.P., Pandey, S.K., & Wright, B.E. (2012). "Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1): 143–164.
- Nannestad, P., Svendsen, G.T., Dinesen, P.T. & Sønderskov, K.M. (2014). " ", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 40(4): 544-565.
- Newton, K. & Zmerli, S. (2011). "Three forms of trust and their association", *European Political Science Review*, 3(2): 169-200.
- Noordegraaf, M. (2011). "Risky Business: How Professionals and Professional Fields (Must) Deal with Organizational Issues." *Organization Studies*, 32(10): 1349–1371.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*, 5. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nyhan, R.C. (2000). "Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations". *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Olesen, K.G., Thoft, E., Hasle, P. & Kristensen, T.S. (2008): *Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Osborne, S. (Ed.). (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. New York: Routledge.
- Paarlberg, L.E. & Lavigna, B. (2010). "Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance". *Public Administration Review*, 70(5): 710–718.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis. New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?" *Strategic Management Journal*, 23(8): 707-725.

- Recchia, A. (2010). "R-Squared Measures for Two-Level Hierarchical Linear Models Using SAS", *Journal of Statistical Software*, 32(c02).
- Rothstein, B. & Dietlind, S. (2008). "The State and Social Capital. An Institutional Theory of Generalized Trust." *Comparative Politics*, 40(4):441-60.
- Stubager, R. & Sønderskov, K.M. (2011). *Forudsætninger for lineær regression og variansanalyse efter mindste kvadraters metode*, 5. udg. Aarhus: Department of Political Science, Aarhus University.
- Sønderskov, K.M. (2010). *Fortolkning, illustration mm. af interaktion i lineære regressionsmodeller ved hjælp af MS Excel og SPSS*. Aarhus: Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- Sønderskov, K.M. & Dinesen, P.T. (2014). "Danish Exceptionalism: Explaining the Unique Increase in Social Trust over the Past 30 Years". *European Sociological Review*, 30(6): 782-795.
- Sønderskov, K.M. & Dinesen, P.T. (2016). "Trusting the State, Trusting Each Other? The Effect of Institutional Trust on Social Trust", *Political Behavior*, 38(1):179-202.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2006). *Netværksstyring: fra government til governance*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Thomas, P. & Hewitt, J. (2011). "Managerial Organization and Professional Autonomy: A Discourse-Based Conceptualization", *Organization Studies*, 32(10): 1373-1393.
- Torfing, J. (2013). Offentlig ledelse i et styringsperspektiv: før, nu og i fremtiden. In Politik og administration, A. Agger & K. Löfgren red. København: Hans Reitzels Forlag.
- Walker, R.M. & Andrews, R. (2015). "Local Government Management and Performance: A Review of Evidence", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1): 101-33.
- Walker, R.M., Jung, C.S. & Boyne, G.A. (2013). "Marching to Different Drummers? The Performance Effects of Alignment between Political and Managerial Perceptions of Performance Management". *Public Administration Review*, 73(6): 833-844.
- Yukl, G. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *The Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.

Bilag 1 Design og metode

Forskningsdesign

Datagrundlaget i denne rapport er baseret på spørgeskemaundersøgelse blandt udvalgte offentlige organisationer. Data er indsamlet via spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige medarbejdere i de udvalgte organisationer, samt spørgeskemaundersøgelse til brugerne for nogle af organisationerne. Der er foretaget før- og efter-måling i organisationerne, hvorimellem der har været en indkomst i den enkelte organisation. Dataindsamlingen er beskrevet nærmere i kapitel 1.3 og indsatserne er beskrevet i kapitel 2.2. Der er således tale om et quasiekspérimentelt design med pre-post test uden kontrolgruppe. Det var ikke muligt eksempelvis at placere halvdelen af medarbejderne i en kontrolgruppe, idet der er tale om en indsats på organisatorisk niveau, hvorfor en kontrolgruppe nødvendigvis ville være uden for organisationen selv og således ikke sammenlignelig med indsatsgruppen. Det var derfor ikke muligt at inddrage en kontrolgruppe i undersøgelsesdesignet. Dette betyder dog også, at der i organisationens udvikling fra pre- til posttest ikke kan sondres imellem effekten af indsatserne og effekterne af den generelle udvikling i organisationen.

Analysedesign

På baggrund af forskningsdesignet er der i analysedesignet tale om paneldataanalyse. Det samlede datasæt består således af data fra de 19 separate spørgeskemaundersøgelser, som er foretaget som en del af projektet. Da det er forskelligt, hvilke spørgsmål der er medtaget i de enkelte spørgeskemaer, vil det således variere fra analyse til analyse, hvilke organisationer der er medtaget. På de deskriptive tabeller, hvor de gennemsnitlige værdier afrapporteres, som fx Tabel 3.1, er der anvendt t-test til at teste, hvorvidt der er signifikant forskel på gennemsnit, i de tilfælde, hvor det er relevant. Idet der ikke i data er en personidentifikator, der muliggør kobling imellem tidligere og nuværende besvarelse, anvendes som udgangspunkt unpaired t-test.

De enkelte variable, med undtagelse af baggrundvariable, er målt via indeks, hvilket øger validiteten af målingen (Andersen et al., 2012: 401). Indeks er udtryk for, at medarbejdernes svar på en række spørgsmål lægges sammen og behandles som en overordnet kategori. Eksempelvis bygger analyserne af samarbejde inden for afdelinger/kontorer på flere forskellige spørgsmål, der vedrører samarbejdet internt i de enkelte afdelinger/kontorer. Alle de konstruerede indeks er blevet testet med faktoranalyser, der undersøger mønstre i besvarelser på de forskellige spørgsmål, der forventes at være udtryk for det samme. I visse tilfælde er en respondents manglende svar på fx et spørgsmål i indekset blevet erstattet med et uvægtet gennemsnit af samme respondents svar på de øvrige spørgsmål i samme indeks. I afsnittet nedenfor fremgår faktoranalysen for ledelsesspørgsmålene.

Idet målingerne er foretaget for forskellige organisationer og på forskellige tidspunkter, er der en hierarkisk opbygning i data i den forstand, at respondenter i den samme organisation, og år, er mere ens og påvirkes mere på samme måde end respondenter på tværs af organisationer. Denne hierarkiske opbygning af data gør, at multilevelregression er den mest præcise estimationsmetode. Dette skyldes, at der er en afhængighed blandt respondenterne i samme organisation, hvilket kan føre til inefficente koefficienter ved OLS regression (Stubager & Sønderkov, 2011: 30-31). Af denne grund er regressionen i denne rapport således foretaget som multilevelregressionen med tre niveauer (individ, organisation og år for dataindsamling). Ved brugen af multilevel-modeller tages der højde for denne udfordring, som følge af multiple niveauer i datastrukturen (Agresti & Finlay, 2009: 523). Året for dataindsamlingen inddrages som niveau frem for at blive analyseret som paneldata (fx via xttest), idet flere af spørgeske-

maerne er indsamlet via selvoprettelseslink uden spørgsmål, der kan bruges til at sammenkoble to besvarelser fra den samme person. Dette betyder, at der ikke eksisterer en cross sectional variabel som paneldatastrukturen kan defineres på baggrund af. Vores løsning på at adressere autokorrelationen forbundet hermed var således at inddrage året som et niveau i multilevelanalysen.

Idet det ikke er muligt at beregne en traditionel R^2 (Pearsons R^2) rapporteres goodness of fit ved multilevelregressionerne i denne rapport som Snijders/Bosker R^2 . Snijders/Bosker R^2 beskriver ikke den forklarede proportion af variansen (som Pearson R^2 gør), men derimod den proportionelle reduktion i den kvadrerede forudsigelsesfejl (Recchia, 2010: 3). Idet tolkningen således er substantiel anderledes end ved traditionelle afrapporteringer af goodness of fit, er der ikke medtaget R^2 i multilevelregressionerne i denne rapport, idet dette, for de fleste læsere, vil være misvisende og unødigt forvirrende.

Operationalisering af resultater i forhold til kerneopgaven

For at kunne sammenligne medarbejdernes opfattelse af deres organisations levering af kerneopgaven på tværs af organisationer er det nødvendigt at konstruere et sammenligneligt performancemål. Hver af organisationernes medarbejdere har prioriteret imellem forskellige kerneopgaver, som er angivet af deres ledelse. De højest prioriterede kerneopgaver er dermed dem, som medarbejderne mener, er vigtigst for deres organisation at opfylde, og det er således disse, vi bruger som definition på organisationens kerneopgave. Vi bruger de tre højest prioriterede for ToRS og Læreruddannelsen i Skive og de to højest prioriterede for DMJX og Kirkeministeriet, på baggrund af hensyntagen til den relative afstand imellem de prioriterede gennemsnit. For hver kerneopgave er der i spørgeskemaet både en prioritering og et spørgsmål om, i hvilken grad respondenterne oplever, at deres arbejdsplads opnår resultater i overensstemmelse med kerneopgaven. De items, der måler de vigtigste kerneopgaver, kombineres i et indeks og bruges dernæst som et mål for, hvor godt organisationen ifølge medarbejderne performer i forhold til dens vigtigste kerneopgaver. Dette muliggør sammenligning af resultater på kerneopgaverne inden for og på tværs af organisationer. Det er dette performance-mål, som i flere tilfælde i rapporten bruges som den afhængige variabel.

Faktoranalyser

Som nævnt bygger analyserne på konstruerede indeks. Nedenfor præsenteres faktoranalysen for ledelsesformer, da faktoranalyser resulterede i flere indeks, end det oprindeligt var forventet.

Bilagstabel 1.1 Faktoranalyse: Faktor loadings for ledelsesspørgsmål

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Har klar vision	0,89			
Kommunikere vision	0,71			
Har klar forståelse af, hvor organisationen skal være om fem år	0,71			
Gør indsats for at skabe entusiasme for vision	0,80			
Forsøger at få medarbejdere til at acceptere fælles mål	0,79			
Indsats for, at medarbejdere arbejder sammen	0,82			
Gør klart, hvordan medarbejdere kan bidrage	0,79			
Giver positiv feedback				0,82
Viser aktivt påskønnelse af god indsats				0,70
Anerkender som oftest ikke medarbejdere				
Roser personligt medarbejdere				0,72
Belønner medarbejdernes præsentationer			0,76	
Belønner medarbejderne på baggrund af...			0,79	
Gør det klart, hvad medarbejderne vil modtage, hvis de lever op til kravene			0,68	
Lader indsats være afgørende for belønning			0,64	
Bruger MUS som en aktiv del af sin ledelse				
Lader dårlig præstation få konsekvenser		0,89		
Sørger for konsekvenser hvis medarbejderne ikke leverer		0,92		
Skridter til handling over for dårligt præsterende medarbejdere		0,80		
Lader manglende krav få konsekvenser		0,84		

Note: Verimaxroteret faktoranalyse for eigenvalues større end 1. Loadings under 0,5 er udeladt (blanke). N=90

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Som det ses i Bilagstabel 1.1 ovenfor, viser faktoranalysen, at der er fire faktorer i ledelsesformen. Det er et klart sammenfald med de items, som man kunne forvente ville udgøre henholdsvis visionær, anerkendende, belønnende og sanktionerende ledelse. Faktor 1 korresponderer med items, der bruges til at beskrive visionær ledelse, som handler om lederens evne til at skabe og inddrage medarbejderne i organisationens vision. De stærkt loadende items på faktor 1 vil derfor blive brugt til et indeks kaldet visionær ledelse i de følgende analyser. Faktor 2 beskriver, hvad der typisk betegnes sanktionerende ledelse, som omhandler lederens sanktionerende af lav performance. Disse fire items bruges til indekset "sanktionerende ledelse". Faktor 3 beskriver belønnende ledelse, og bruges således til dette indeks. Spørgsmålet om MUS som aktiv del af ledelsen loader ikke i tilstrækkelig grad på faktoren og medtages således ikke i indekset. Dette kan skyldes, at medarbejderudviklingssamtalen ikke i samme grad udgør en belønning. Endelig konstrueres indekset "anerkendende ledelse" på baggrund af items i faktor 4. Spørgsmålet i forhold til, at lederen som oftest ikke anerkender medarbejderne, loader mod forventning ikke på denne faktor i tilstrækkelig grad til at retfærdiggøre medtagelse i indekset, men den loader dog negativt, som man skulle forvente, da spørgsmålet vender modsat de øvrige. Det er sandsynligt, at netop det, at spørgsmålet er omvendt, således at enighed indikerer lav anerkendende ledelse, er forklaring på, hvorfor det ikke loader i tilstrækkelig grad på faktoren. Respondenter har en tilbøjelighed til at erklære sig enige i udsagn, særligt ved tvivl, hvilket i litteraturen betegnes acquiescence bias.

Overordnet loader de inddragede items som forventet på de fire faktorer, og de fire ledelsesformer medtages således som fire særskilte elementer af ledelse i rapporten.

Bilagstabel 1.2 Faktoranalyse: Faktor loadings for spørgsmål om arbejdsmiljø

	Faktor 1
Stor indflydelse på dit arbejde	0,61
Arbejdsindsats anerkendt af kollegaer	0,70
Arbejdsindsats anerkendt af leder	0,63
Glad for at gå på arbejde	0,80
Er en god arbejdsplads	0,79

Note: Verimaxroteret faktoranalyse for eigenvalues større end 1. Loadings under 0,5 er udeladt (blanke). N=359

Kilde: Spørgeskemaundersøgelserne for de seks arbejdspladser

Som det fremgår af bilagstabel 1.2 ovenfor, er der for arbejdsmiljøet tale om en enkelt faktor. De fem items kombineres således i et indeks, som vi således betegner arbejdsmiljø. En høj værdi på dette indeks indikerer stor enighed i ovenstående udsagn, dvs. et godt arbejdsmiljø.

Bilag 2: Oversigt over spørgsmål fra survey, der indgår i analyserne

Nedenfor gives en oversigt over de spørgsmål fra surveyen, som indgår i operationalisering af henholdsvis tillid, samarbejde og kerneopgaven.

Tillid

I undersøgelsen sondres der mellem generel og konkret tillid. Generel tillid er udtryk for medarbejdernes generelle tillid til andre mennesker, mens konkret tillid vedrører konkrete aktører på arbejdspladsen.

Generel tillid er på tværs af spørgeskemaerne operationaliseret ved tre identiske spørgsmålsformuleringer, som er gengivet nedenfor:

1: Mener du, at de fleste mennesker i det store og hele er til at stole på, eller kan man ikke være for forsigtig, når man har med andre mennesker at gøre?

(Giv din vurdering på en skala fra 0 til 10, hvor 0 betyder, at man ikke kan være for forsigtig, og 10 betyder, at de fleste mennesker er til at stole på).

Man kan ikke være for forsigtig 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	De fleste mennesker er til at stole på 10	(Ved ikke)
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>

2. Tror du, at de fleste mennesker ville prøve at udnytte dig, hvis de havde mulighed for det, eller ville de prøve at være reelle?

(Giv igen din vurdering på en skala fra 0 til 10, hvor 0 betyder, at de fleste ville prøve at udnytte dig, og 10 betyder, at de fleste mennesker ville prøve at være reelle).

De fleste mennesker ville prøve at udnytte mig 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	De fleste mennesker ville prøve på at være reelle 10	(Ved ikke)
(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>

3. Mener du, at andre mennesker for det meste prøver at være hjælpsomme, eller tænker de for det meste på sig selv?

(Giv igen din vurdering på en skala fra 0 til 10, hvor 0 betyder at folk mest tænker på sig selv, mens 10 betyder at folk mest prøver at være hjælpsomme).

Folk tænker mest på sig selv 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Folk prøver mest at være hjælpsomme 10	(Ved ikke)
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>

Konkret tillid består af to dimensioner: tillid til kollegaer (horisontal tillid) og tillid til ledelsesniveauer (vertikal tillid). Spørgsmålene til at operationalisere konkret tillid varierer på tværs af arbejdspladser, da navngivningen af de relevante aktører naturligvis vil variere. Nedenfor gengives de spørgsmål om henholdsvis vertikal og horisontal tillid, der er stillet på Læreruddannelsen i Skive.

Vertikal tillid:

På en skala fra 0 til 10, hvor stor tillid har du personligt til hver af de følgende afdelinger.

(0 betyder, at du slet ingen tillid har til afdelingen, og 10 betyder, at du har fuld tillid til den.)

	Slet ingen tillid 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fuld tillid 10	(Ved ikke)
...bestyrelsen?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>
...direktionen?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>
...kommunikationsafdelingen?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>
...rektorsekretariatet?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>
...central studieadministrativ enhed?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>

Horisontal tillid:

Hvor megen tillid har du til følgende grupper af kollegaer.

Svar venligst på en skala fra 0 til 10, hvor 0 betyder "slet ingen tillid" og 10 betyder "fuld tillid".

	Slet ingen tillid 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fuld tillid 10	(Ved ikke)
Kollegaer ved læreruddannelsen i Skive, som arbejder i Skive	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>

	Slet ingen tillid											Fuld tillid (Ved ikke)
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kollegaer ved Campus Viborg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>
Kollegaer ved læreruddannelsen i VIA	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(9) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>

Samarbejde i egen afdeling

Spørgsmålene om samarbejdet i egen afdeling består af en række spørgsmåls, som findes i en eller anden grad for alle organisationer. Her Læreruddannelsen i Skive:

Angiv, hvor enig/uenig du er i nedenstående udsagn:

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke
Samarbejdet i min afdeling ved læreruddannelsen i Skive fungerer godt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
I min afdeling ved læreruddannelsen i Skive respekterer vi hinandens faglighed	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
I min afdeling ved læreruddannelsen i Skive hjælper vi hinanden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Der er gensidig respekt mellem kollegaerne ved læreruddannelsen i Skive	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg kender mine kollegaers styrker og svagheder ved læreruddannelsen i Skive	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg respekterer mine kollegaers styrker og svagheder ved læreruddannelsen i Skive	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Ved læreruddannelsen i Skive er vi gode til at dele informationer på tværs af afdelinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Kommunikationen mellem afdelingerne ved læreruddannelsen i Skive foregår i en god tone	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Kommunikationen mellem kollegaerne ved læreruddannelsen i Skive foregår i en god tone	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Samarbejde på tværs af afdelinger/kontorer.

Nedenfor fremgår spørgsmål om samarbejde på tværs af kontorer og afdelinger, som de er stillet ved DMJX, hvor der både spørges til afdelinger på samme matrikel og på tværs af geografiske enheder (København/Aarhus).

Angiv, hvor enig/uenig du er i nedenstående udsagn:

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke
Samarbejdet på tværs af afdelinger på Højskolen fungerer godt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
På tværs af afdelinger på Højskolen respekterer vi hinandens faglighed	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
På tværs af afdelinger på Højskolen hjælper vi hinanden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg kender styrker og svagheder hos mine kollegaer fra andre afdelinger på Højskolen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg respekterer styrker og svagheder blandt mine kollegaer fra andre afdelinger på Højskolen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg oplever at mine kollegaer fra afdelinger på Højskolen anerkender min arbejdsindsats	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg oplever at mine kollegaer fra andre afdelinger på Højskolen har forståelse for, at jeg kan have travlt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg ved stort set ikke, hvad mine kollegaer fra andre afdelinger på Højskolen laver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg kender ikke mine kollegaer fra andre afdelinger på Højskolen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

I de næste spørgsmål spørges der til, hvordan du oplever relationerne på tværs af Højskolens lokationer i Aarhus og København. Angiv, hvor enig/uenig du er i nedenstående udsagn:

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke
Samarbejdet på tværs af Aarhus og København afdelingerne fungerer godt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
På tværs af afdelingerne i Aarhus og København respekterer vi hinandens faglighed	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg ved stort set ikke, hvad mine kollegaer fra Aarhus/København laver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg kender ikke mine kollegaer i Aarhus/København	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Prioritering af kerneopgaven

I forhold til at identificere, hvad medarbejderne oplever som kerneopgaven, er medarbejderne blevet bedt om at prioritere mellem en række opgaver, som ledelsen har defineret (se også bilag 1). De elementer, der indgår i definitionen af kerneopgaven, varierer derfor på tværs af arbejdspladser, og det varierer, hvor mange spørgsmål der indgår. Nedenfor er spørgsmålene fra Læreruddannelsen i Skive gengivet:

Prioriter 1-8 hvad du mener bør kendetegne høj kvalitet ved Læreruddannelsen i Skive. (1 angiver den kvalitet, du mener er mest kendetegnende for høj kvalitet og 8 angiver, hvad du mener, er mindst kendetegnende for høj kvalitet).

Højt fagligt niveau	_____
Mulighed for at udføre mit arbejde i høj kvalitet	_____
Ensartet fagligt niveau	_____
At behandle de studerende og samarbejdsparter ligeværdigt	_____
At kunne sparre med mine kollegaer vedrørende faglig kvalitet	_____
Mulighed for at opdatere min faglige viden	_____
Hensigtsmæssig kommunikation med studerende og samarbejdsparter, som foregår i en god tone	_____
At blive opmuntret til at bruge min faglige viden	_____

Resultater i forhold til kerneopgaven

I vurderingen af medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsens performance i forhold til kerneopgaven spørges medarbejderne, i hvilken grad de vurderer, at organisationen opnår resultater i forhold til opgaver, som ovenfor indgår i deres definition af kerneopgaven. De konkrete spørgsmål varierer derfor på tværs af arbejdspladser. Nedenfor gengives spørgsmålene fra Læreruddannelsen i Skive:

Angiv, hvor enig/uenig du er i nedenstående udsagn:

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke
Ved læreruddannelsen i Skive leverer vi høj faglig kvalitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Ved læreruddannelsen i Skive har jeg mulighed for at udføre mit arbejde i høj kvalitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Ved læreruddannelsen i Skive har vi et ensartet fagligt niveau	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg behandler altid de studerende og samarbejdsparter ligeværdigt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg sparrer ofte med mine kollegaer om faglig kvalitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Ved læreruddannelsen i Skive har jeg rig mulighed for at opdatere min faglige viden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Ved læreruddannelsen i Skive har vi en hensigtsmæssig kommunikation med	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke
de studerende og samarbejdspartener, der foregår i en god tone						
Ved læreruddannelsen i Skive bliver jeg opmuntret til at bruge min faglige viden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Ledelsesstil

Der er kun blevet spurgt til alle fire ledelsesformer ved Læreruddannelsen i Skive og Kirkeministeriet. Ved ToRS og RUC er der dog blevet spurgt til de visionære elementer. Nedenfor er spørgsmålene som stillet ved Læreruddannelsen i Skive:

*Angiv, hvor enig/uenig du er i nedenstående udsagn:
Min nærmeste leder...*

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke
Konkretiserer en klar vision for læreruddannelsen i Skives fremtid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Kommunikerer læreruddannelsen i Skives vision for fremtiden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Har en klar forståelse for, hvor han/hun mener læreruddannelsen i Skive skal være om 5 år	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Gør en løbende indsats for at skabe entusiasme for læreruddannelsen i Skives vision	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Forsøger at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for læreruddannelsen i Skive	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Gør en løbende indsats for at få medarbejdere ved læreruddannelsen i Skive til at arbejde sammen i retning af visionen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Bestræber sig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå læreruddannelsen i Skives mål	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Ledelse fortsat...

*Angiv, hvor enig/uenig du er i nedenstående udsagn:
Min nærmeste leder...*

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke
Giver individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Viser aktivt sin påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Anerkender som oftest ikke individuelle medarbejdere, selvom de præsterer som krævet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Roser personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særlig godt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Belønner medarbejdernes præstationer, når de lever op til lederens krav	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Belønner medarbejderne på baggrund af, hvor godt de præsterer deres arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Gør det klart, hvad medarbejderne vil modtage, hvis de lever op til kravene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Lader medarbejdernes indsats være afgørende for, hvilke belønninger de modtager	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Ledelse fortsat...

Angiv, hvor enig/uenig du er i nedenstående udsagn:

Min nærmeste leder...

	Helt enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Helt uenig	Ved ikke
Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis I præsterer dårligere end jeres kollegaer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Sørger for, at det får konsekvenser for medarbejderne, hvis I ikke vedvarende præsterer som krævet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Skrider til handling over for dårligt præsterende medarbejdere, som ikke forbedrer sig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Lader det få konsekvenser for medarbejderne, hvis I ikke lever op på hans/hendes krav	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Arbejds miljø

Spørgsmålene om arbejdsmiljø er blevet stillet ved samtlige organisationer. Her følger spørgsmålene som stillet ved Læreruddannelsen i Skive:

I hvilken grad oplever du:

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad	Ved ikke
At du har stor indflydelse på dit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
At din arbejdsindsats bliver anerkendt af dine kollegaer	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
At din arbejdsindsats bliver anerkendt af dine ledere	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
At læreruddannelsen i Skive er en god arbejdsplads	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

Hvor vigtigt er følgende forhold for dig?:

	Meget vigtigt	Temmelig vigtigt	Hverken vigtigt eller uvigtigt	Temmelig uvigtigt	Meget uvigtigt	Ved ikke
At du har stor indflydelse på dit arbejde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
At din arbejdsindsats bliver anerkendt af dine kollegaer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
At din arbejdsindsats bliver anerkendt af dine ledere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
At læreruddannelsen i Skive er en god arbejdsplads	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Baggrundsspørgsmål

Ved alle organisationer blev der stillet baggrundsspørgsmål, dog varierede det, hvilke der var taget med. Nedenfor ses formuleringen på de baggrundsspørgsmål, der er medtaget i visse analyser i denne rapport, som de blev stillet ved Læreruddannelsen i Skive:

Hvor mange år har du været ansat ved læreruddannelsen i Skive?

(1) _____

(2) (Ved ikke)

Din alder

Dit køn

(1) Mand

(2) Kvinde

(3) Andet

**VIDEN I
VELFÆRD**

DET NATIONALE FORSKNINGS-
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD