

BST Københavns Kommune

Jørgen Kæstel

**Evaluering af projektet
"Selvværd erstatter fravær"
i Parkering København**

**BST Københavns Kommune
Maj 2005**

**Evaluering af projektet
”Selvværd erstatter fravær”
i Parkering København**

1. oplag 2005

Omslag: Henrik Topp Grafik

Tryk: Sundhedsforvaltningen, Intern Service

© BST Københavns Kommune maj 2005

ISBN: 87-90953-22-3

Rapporten er udarbejdet af
Organisationskonsulent Jørgen Kæstel

Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af
denne rapport eller dele af den er tilladt, når der
anføres korrekt kildehenvisning.

BST Københavns Kommune
Enghavevej 82
2450 København SV

Tlf: 33 66 57 66

Fax: 33 66 70 79

E-mail: bst@bst.kk.dk

Hjemmeside: www.bst.kk.dk

Indhold

Forord.....	5
Resume.....	6
Indledning	7
Baggrund og formål	7
Beskrivelse af projektets forløb	9
Udvikling i sygefraværet i Kontrol og Service	14
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen for hele Kontrol og Service 2003 og 2004	16
Fokusgruppens resultater	25
Lederudviklingen – forløb og resultater.....	31
Evaluerings i projektgruppen – læring fra projektet.....	36
Opsamling.....	38

Bilag:

1. Projektbeskrivelse
2. Spørgeskema
3. Program for teamudvikling
4. Program for lederudvikling
5. Resultatoversigt for hele Kontrol og Service
6. Tillægsspørgsmål - Kontrol og Service
7. Resultatoversigt for fokusgruppen
8. Tillægsspørgsmål for fokusgruppen

Rapportens bilag kan rekvireres ved henvendelse til BST Københavns Kommune.

Forord

Denne rapport er en evaluering af projektet ”Selvværd erstatter fravær”, som havde til formål at udvikle det psykiske arbejdsmiljø og nedbringe fraværet i Parkering København.

Parkering København iværksatte fra 2002 en række udviklingsaktiviteter og organisatoriske ændringer for at skabe mere klar ledelse, bedre arbejdsmiljø og nedbringe det meget høje sygefravær. Projekt ”Selvværd erstatter fravær” var et af disse initiativer.

Navnet ”Selvværd erstatter fravær” har projektet fået på initiativ fra medarbejderne i Parkering København. Projektet har fået støtte fra Beskæftigelsesministeriets ”Pulje til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø og nedbringelse af sygefravær” under det oprindelige navn ”Bedre psykisk arbejdsmiljø for parkeringsvagterne”.

Arbejds- og organisationspsykolog Margret Zachariassen og Arbejdspsykologisk konsulent Lasse Rønnoe, begge BST, som har stået for henholdsvis teamudviklingen og lederudviklingen i projektet, skal have tak for værdifulde input til denne evaluering. Projektgruppen i Parkering København skal have tak for en givende dialog i forbindelse med udarbejdelsen af rapporten. BST-leder Kim Maskell, som har været projektleder i BST, skal have tak for sin hjælp til færdiggørelsen af evalueringen. Og en stor tak til Anne Ghazouani Hoffmann, psykologistuderende ved RUC, som har været en uvurderlig hjælp ved skrivearbejdet.

Men først og fremmest skal der lyde en tak til medarbejderne i Kontrol og Service i Parkering København. De har to gange udfyldt et meget omfangsrigt spørgeskema og deltaget engageret i behandlingen af resultaterne. Og en særlig tak til Fokusgruppen, som på trods af en frustrerende start holdt ved og voksede med processen.

Resume

Parkering København har siden den nye ledelse tiltrådte i efteråret 2002 iværksat mange nye initiativer med ny fraværspolitik, mere klar ledelse samt ny teamorganisering som nogle af de centrale.

I denne rapport vises mærkbare resultater af disse ændringer. Det er lykkedes for Parkering København at gennemføre en markant reduktion i fraværet og en stigning i produktiviteten. Man kunne tro, at denne hurtige udvikling kunne føre til væsentlige nye problemer i organisationen. Det kan dog konstateres, at disse ændringer er gennemført, uden det har haft væsentlige konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø, som har været dette projekts fokus.

Det vagtteam i Parkering København, som gennem et år har arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø og teamudvikling – projektets fokusgruppe – har oplevet større positive ændringer end de øvrige teams på centrale områder: højere grad af indflydelse på arbejdet, bedre ledelseskvalitet, lettere ved at sige sin mening, føle sig som en del af et fællesskab og modtage støtte fra kolleger og leder.

Gruppens store udvikling er især foregået i forhold til de områder, som gruppens udviklingsforløb har fokuseret på. Og det er vel at mærke områder og kompetencer, som står centralt, når Parkering København vurderer fremtidens krav til medarbejderne.

Projektets resultater peger på, at fokusgruppens erfaringer med teamudvikling med fordel kan udbredes til alle teams i Parkering København. Samtidig peger erfaringerne fra projektet på, at det er vigtigt med et parallelt lederudviklingsforløb og tæt kobling mellem de to udviklingsforløb.

Indledning

Projektet ”Selvværd erstatter fravær” er gennemført i Parkering København i perioden marts 2003 til december 2004.

Denne evaluering søger at belyse, om projektets aktiviteter har haft den ønskede virkning samt sætter fokus på den læring, der kan udtrages af projektet – både for Parkering København og for andre virksomheder.

Evalueringen er baseret på en række datakilder. Dels de målinger, der er foretaget i forbindelse med projektet: Arbejdsmiljøinstituttets mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø, en 360 graders måling i forbindelse med lederudviklingen samt fraværstal fra Parkering København. Dels indgår opsamlinger fra evalueringer i fokusgruppen, lederudviklingen og projektgruppen samt referater fra møder i projektgruppen og følgegruppen.

Baggrund og formål

Parkering København er en kontraktstyret kommunal virksomhed under Københavns Kommune, Bygge- og Teknikforvaltningen, med ca. 220 ansatte. Der havde i 2002 gennem flere år været et meget højt fravær i afdelingen Parkeringskontrollen – i daglig tale Kontrol og Service, som på det tidspunkt omfattede 7 ledere og ca. 120 parkeringsvagter (p-vagter). Det var vurderingen blandt såvel ledelse som medarbejderrepræsentanter, at det høje fravær bl.a. skulle ses i lyset af et dårligt psykisk arbejdsmiljø:

- P-vagternes daglige arbejde indeholder udover voldsrisikoen en række andre potentielle psykiske belastninger såsom alenearbejde, manglende indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen, ringe muligheder for at få opbakning i svære situationer, langt til nærmeste personaleleder m.v.
- Fra begyndelsen af år 2000 var der en stor stigning i overfald på p-vagter, hvilket ikke kun påvirkede de berørte vagter, men også bidrog til en større utryghed blandt alle vagterne.
- I november 2001 blev Parkering København samlet på én adresse, men stemningen var fortsat præget af klikedannelse og forskellige kulturer.
- Medarbejderne havde gennem en årrække savnet synlig ledelse, som kunne støtte dem i det daglige og skære igennem i konfliktsituationer.

Endvidere er det erfaringen, at mange p-vagter har, hvad man kan kalde et ”presset privatliv” med større eller mindre kriser; problemer med børnene, med økonomien, sygdom i familien, skilsmisser, misbrugsproblemer m.m. Dette forhold kan også have haft indflydelse på det høje fravær.

P-vagterne i Kontrol og Service rekrutteres fra mange forskellige grupper. Der er både ufaglærte, håndværkere, funktionærer, mellemuddannede og akademikere samt unge, som senere vil tage en uddannelse. Det er i mange tilfælde det selvstændige og ”frie” element, som ligger i vagtarbejdet, der får dem til at skifte fra andre jobs.

I 2002 fik Parkering København ny øverste ledelse og der blev gennemført omfattende ændringer i organisationen. I denne forbindelse besluttede et enigt sikkerhedsudvalg, at der skulle gøres en særlig indsats for at gøre Parkering København til en mere attraktiv arbejdsplads – medarbejdernes

trivsel skulle styrkes, og der skulle udvikles et positivt ejerskab i forhold til virksomheden. Det høje fravær ønskede man nedbragt gennem en helhedsorienteret indsats med fokus på et godt arbejdsmiljø.

Projekt ”Bedre psykisk arbejdsmiljø for parkeringsvagterne” er en af de aktiviteter, Parkering København valgte at iværksætte.

Projektets formål er - gennem en helhedsorienteret indsats - at bidrage til en større viden og forståelse af det psykiske arbejdsmiljø og fraværproblemerne i Parkering København. Endvidere er projektets formål at påvirke holdninger og udvikle redskaber og metoder til bedre at forebygge og håndtere det psykiske arbejdsmiljø, så fraværet på arbejdspladsen reduceres.

Med udgangspunkt i foregående baggrundsbeskrivelse opererer projektet med 3 teser¹:

- 1) Ved projektets start var organisationen stadig præget af rester fra en gammel kultur med fasttømrede kutymmer, normer og holdninger, som påvirkede niveauet af arbejdsglæde og tilfredsheden i det daglige. Projektet bygger på den tese, at fortsat udvikling af ledelse og en opbrydning af den gamle kultur og gamle holdninger vil skabe øget nærvær.
- 2) Det var ligeledes oplevelsen i ledelsen og sikkerhedsorganisationen, at medarbejderne ikke var klædt godt nok på til konflikter og kommunikation med kunder, og der ikke var nok støtte i organisationen. Projektets anden tese er, at arbejdet med disse forhold vil give bedre psykisk arbejdsmiljø og mindre fravær.
- 3) Endelig pegede sikkerhedsorganisation og ledelse i Parkering København på, at mange p-vagter har, hvad man kan kalde et ”presset privatliv”, samt at disse forhold kan indgå i et samspil med de belastninger, de ansatte oplever på arbejdet. Projektets tredje tese er, at denne problematik kan imødekommes ved at opbygge de fornødne netværk, kollegiale relationer og personaleledelsesforhold til at støtte den enkelte, hvis han eller hun kæmper med ”private” problemer.

¹ Projektbeskrivelsen s. 2.

Beskrivelse af projektets forløb

Projektet er forløbet i forskellige faser, for at opnå projektets formål og derved få en større indsigt i det psykiske arbejdsmiljø, men også bidrage til påvirkning af holdninger, udvikling af redskaber og metoder til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i Parkering København.

Følgende kapitel vil derfor komme omkring de forskellige projektprocesser samt metodiske fremgangsmåder.

Projekt- og følgegruppen

Før projektets start, blev der etableret en *projektgruppe* og en *følgegruppe*:

Projektgruppen har bestået af repræsentanter fra ledelsen i Parkering København, BST Københavns Kommune og medarbejdere. Gruppens funktion har været, sammen med BST Københavns Kommune, at bidrage til tilrettelæggelsen af projektets faser. Den har koordineret de aktiviteter, som er blevet igangsat i gruppen samt koordineret lederudviklingen. Projektgruppen har endvidere haft til opgave at sikre en løbende formidling af information om projektet til medarbejderne for at sikre, at de erfaringer, som projektet har bidraget med, kunne komme hele Kontrol og Serviceenheden til gode.

Følgegruppen har bestået af repræsentanter fra Trafikfunktionærernes Fagforening, Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune, Arbejdsmiljøinstituttet, Driftschefen fra PK, medarbejdere fra PK, BST Københavns Kommune og Socialforskningsinstituttet. Denne gruppes funktion har været at bidrage med inspiration og input til udvikling af projektet, samt at drøfte projektets formidling til andre relevante aktører.

Introduktionsbeskrivelse

Efter projekt- og følgegruppen var blevet nedsat, blev der udsendt en introduktionsbeskrivelse rettet til alle de personer, som var involveret i projektet, samt til relevante tillidsfolk og sikkerhedsrepræsentanter. Formålet med beskrivelsen var at afklare roller, sikre ensartet information til berørte personer og skabe tryghed om projektets formål.

Spørgeskemaundersøgelse

For at få en status på det psykiske arbejdsmiljø før projektprocessen blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle p-vagter. Denne har taget udgangspunkt i AMI's mellemlange spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø. For at lave spørgeskemaet mere dybdegående er det blevet suppleret med spørgsmål omhandlende konflikter, mobning samt spørgsmål om arbejde og fritid².

For at få så stor svarprocent som muligt er udfyldelsen af spørgeskemaet foregået i hold i lokaler på arbejdspladsen med en BST-konsulent til stede.

Strukturændring

Efter denne spørgeskemaundersøgelse var gennemført, blev der i Kontrol og Service gennemført en større strukturændring. Tidligere var vagterne organiseret i hold med ca. 30 vagter og 2 formænd.

² Spørgeskemaet er vedlagt som bilag 2

Vagterne havde således ikke nogen direkte tilknytning til en bestemt leder. Formændene varetog primært den praktiske koordinering.

Den nye strukturændring betød, at organiseringen blev ændret til teams med ca. 14 vagter, som fik større ansvar og indflydelse på organiseringen af de daglige opgaver. Hvert team refererer nu til en vagtleder med større ledelsesansvar – især på personaleledelsesområdet - end formændene havde tidligere.

Startkonference

For at synliggøre projektet i organisationen, motivere de ansatte til en aktiv og engageret deltagelse hele vejen igennem processen og sikre ejerskab til projektet og dets resultater, var næste fase i projektet en startkonference. Startkonferencen havde endvidere til formål at skabe grobund for implementering og senere fastholdelse af beslutninger i organisationen samt mulighed for en positiv udviklingsspiral for det psykiske arbejdsmiljø til glæde for den enkelte, gruppen og organisationen.

På konferencen deltog hele Kontrol og Service, og alle medarbejdere blev præsenteret for de overordnede resultater af spørgeskemaundersøgelsen og fik mulighed for at diskutere resultaterne.

Formålet med konferencen var således, at der:

- blev skabt tid og rum til at arbejde med resultaterne gruppevis
- blev skabt plads til at udarbejde handleplaner for det videre forløb, samt drøftelse af hvem der kunne indgå i løsningsforslagene. Deltagerne fik derved mulighed for at forholde sig til, hvordan der på det enkelte vagthold kunne skabes engagement og forankring af de enkelte gruppemedlemmer i forhold til handleplanens udviklingspunkter.
- kom til bagemelding i plenum som mulighed for læring grupperne imellem.

Da spørgeskemaundersøgelsen blev igangsat før den nye struktur, var tanken med startkonferencen også, at der her skulle arbejdes med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen i de enkelte grupper. Grundet strukturændringen blev der i stedet taget udgangspunkt i den nye teamstruktur.

Efter medarbejderne var præsenteret for spørgeskemaundersøgelsens resultater, gik de med udgangspunkt i resultaterne, ud i de nye teams for at diskutere genkendeligheden af resultaterne fra de gamle grupper samt hvor de var nu.

Efter at have diskuteret resultaterne blev det fremlagt, hvilke problematikker der stadig herskede i organisationen.

Resultater af startkonferencen

Med udgangspunkt i de problematikker, som stadig herskede i organisationen, blev der via projektgruppen lavet handleplaner for den videre udvikling af det psykiske arbejdsmiljø for Kontrol og Service. Der blev blandt andet iværksat en *interventionsgruppe* og *lederudviklingsaktiviteter*.

Disse to niveauer var medtænkt for at sikre udvikling af både medarbejdergruppen og ledergruppen. Både medarbejder- og ledergruppen havde brug for at få udviklet sine kompetencer om det psykiske arbejdsmiljø, og om hvordan dette håndteres. Endvidere var interventionsgruppeniveauet medtænkt, da denne var nødvendig for at skabe forankring og læring fra den involverede gruppe til den øvrige del af organisationen.

I projektbeskrivelsen kaldes denne gruppe en interventionsgruppe. I praksis har Parkering København valgt at kalde gruppen for **fokusgruppen**, hvorfor gruppen i det følgende kaldes for fokusgruppen.

Fokusgruppen

Udvælgelsen af fokusgruppen skete kort efter startkonferencen. Projektgruppen pegede på det udvalgte team som fokusgruppe, bl.a. fordi det var et meget sammensat team med både ressourcestærke og ressource svage medlemmer. Både teammedlemmer og vagtleder blev vurderet at have gode muligheder for udvikling.

Der var stor interesse blandt vagterne for at blive den udvalgte gruppe, og fokusgruppen opfattede sig som heldige, da valget faldt på dem.

Formålet med fokusgruppen var, i samarbejde med en BST-konsulent, at arbejde videre med de handleplaner og ideer til udvikling, som var fremkommet ved startkonferencen. Forløbet med BST-konsulenten har strakt sig over 9 gange, hvor der blandt andet blev arbejdet med: Tryghed, sammenhold, samarbejde, selvbestemmelse, personlig udvikling, åbenhed i gruppen, gensidig respekt, kultur og værdier.³

Ledelsesudviklingsaktiviteter

Projektet medtænker også et ledelsesudviklingsperspektiv. Grunden hertil skal blandt andet ses i lyset af, at formændene tidligere ikke havde udøvet egentlig personaleledelse. Den nye organisationsstruktur medfører en organisation med 8 mellemledere. Denne gruppe var således også meget ny og uvant med sin nye rolle, hvilket har været udgangspunktet for lederudviklingsaktiviteterne.

For at understøtte projektet og skabe gode udviklingsmuligheder i det psykiske arbejdsmiljø er det nødvendigt at skabe en høj grad af forankring/læring og fælles forståelse og holdning til ledelse, til organisationens værdigrundlag og dermed til den nye kultur. Disse elementer er vigtige for at kunne udvikle det psykiske arbejdsmiljø og deraf mindske fraværet.

Ledergruppens udviklingsaktiviteter foregik sideløbende med fokusgruppens forløb. Ved at lave aktiviteterne sideløbende blev der åbnet op for bedre muligheder for at udvikle samarbejdsrelationerne i ledergruppen. Herved ment at den læring, som lederen af fokusgruppen fik, kunne overføres til de resterende ledere og dermed resten af organisationen. Ved at medtænke disse parallelle udviklingsaktiviteter blev der således givet større mulighed for, at organisationen efter projektets afslutning i højere grad end ellers ville være i stand til at fortsætte en god udviklingsspiral med styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø.⁴

Formålet med ledelsesudviklingsaktiviteterne har været:

- at øve og træne de nye gruppeledere i at bruge hinanden som sparringspartnere, herunder at træne feedback og kommunikationsredskaber
- at øve coach-rollen, dels overfor hinanden og dels overfor vagtgruppen
- at styrke den enkelte i sit eget lederskab som gruppeleder, ved at den enkelte indkredser sine egne udviklingspunkter og arbejder med dem
- at styrke gruppen som team med et fælles ansvar og en fælles forståelse af målet for ledergruppen
- at understøtte projektet om psykisk arbejdsmiljø for vagterne

³ Detaljeret program for forløbet er vedlagt i bilag 3

⁴ Detaljeret program for lederudviklingsaktiviteterne er vedlagt i bilag 4

360 graders måling

Ud over ovenstående udviklingsaktiviteter har alle lederne, i starten af projektet og i slutningen af projektet, fået tilbudt en 360 graders måling. Formålet med denne måling var at afdække de behov, der måtte være for kompetenceudvikling hos såvel den enkelte leder som den samlede ledergruppe. Ved at lægge målingen i 2003 og 2004 var målet, at den skulle afdække effekten af projektets indsats overfor ledergruppen.

Ikke alle lederne har deltaget i målingen. I starten af projektet deltog 1 driftschef og 9 vagtledere, heraf 2 nyudnævnte ledere. I slutningen af projektet deltog 1 driftschef og 7 vagtledere.

Resultatformidling i teams

Som afslutning på dette projekt blev der lavet en yderligere spørgeskemaundersøgelse for både fokusgruppen og hele Kontrol og Service. Formålet med denne undersøgelse var at vise, om projektet havde bidraget til en positiv udvikling af det psykiske arbejdsmiljø i Kontrol og Service og fokusgruppen.

For at have redskaber til den videre team- og lederudvikling i Kontrol og Service efter dette projekts afslutning, blev der efter 2. spørgeskemaundersøgelse udarbejdet et skriftligt ark omkring hvert enkelt teams' resultater i undersøgelsen. Denne rapportering blev, som led i en aftale mellem ledelsen i Parkering København og BST, formidlet internt af driftschefen til medarbejdere og ledelse i de enkelte teams.

Afslutningskonference

Efter den interne resultatformidling, og som afslutning på hele projektet, blev der gennemført en afslutningskonference. Denne blev gennemført af Parkering København selv med oplæg fra en konsulent, man tidligere havde brugt. I konferencen deltog ledelse og medarbejdere fra Kontrol og Service, direktionen, samt ca. 12 personer fra forskellige sektioner i administrationen.

På konferencen blev der hovedsagelig arbejdet med roller og fokus på de positive sider hos medarbejderne i Kontrol og Service som helhed. Her gennemgik alle teams et par øvelser, som bl.a. fokuserede på samspillet mellem den enkelte og gruppen – øvelser, der svarede til nogle af de aktiviteter, som havde indgået i teamudviklingen i fokusgruppen. Fokusgruppens forløb – og dermed hovedindholdet i projektet – blev formidlet i et kort oplæg, som fokusgruppen selv stod for. Fokusgruppens udbytte var gået fra frustrationer i starten til en oplevelse af, at deltagelse i projektet havde givet et godt og positivt sammenhold, samt at de var blevet bedre til at håndtere konflikter. I det hele taget var samspillet i gruppen blevet mere åbent, og man havde fået mere respekt for hinanden.

Ved at lade afslutningskonferencen fokusere på aktiviteter for alle vagter kom afslutningskonferencen således til at pege fremad. Parkering Københavns ledelse signalerede hermed, at udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø skal fortsætte efter projektets afslutning gennem fortsat arbejde med værdier og roller, udvikling af sammenholdet i teams samt udvikling af kompetencer i kommunikation og konflikthåndtering. Der afsættes bl.a. to årlige temadage til formålet.

Øvrige udviklingsaktiviteter, som Parkering København har gennemført sideløbende

Både før og under projektet har Parkering København iværksat andre udviklingsaktiviteter, som har været med til at præge det psykiske arbejdsmiljø i organisationen. Parkering København har således brugt megen energi på at udarbejde en årlig virksomhedsplan. Man har udformet fraværspolitik, alkoholpolitik, voldspolitik og rygepolitik for hele organisationen. Som led i Parkering Københavns nye fraværspolitik og ledelsens ambition om en mere klar og konsekvent ledelse er der fra 2003 strammet op omkring fraværssamtalerne med medarbejdere som har et meget højt sygefravær. Denne indsats har også medført afskedigelser i Parkering København.

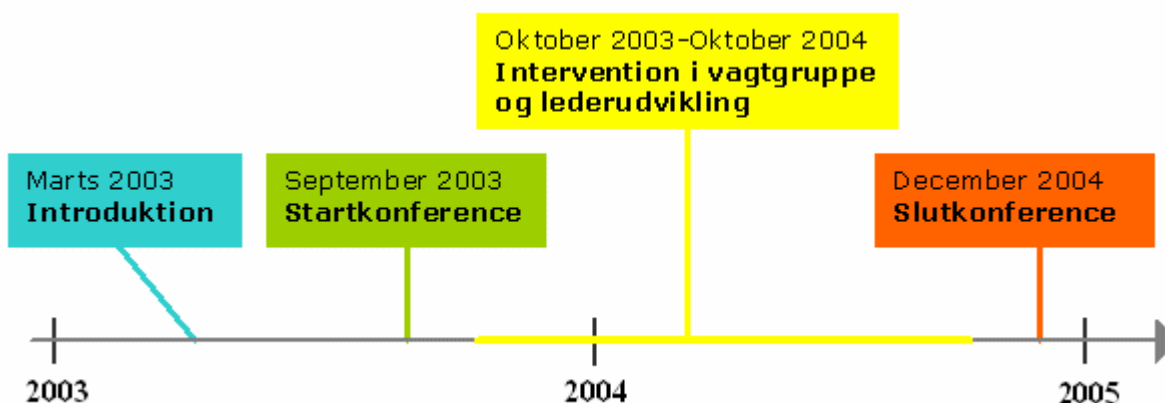
Endvidere har lederne været på kurser i psykisk førstehjælp, forvaltningsret og deltaget på lederkonference forår 2003, hvor der bl.a. blev arbejdet med værdigrundlaget.

Vagterne har været på konflikthåndteringskursus, retorikkursus og danskursus efter eget ønske.

Derudover er der blevet arrangeret gå-hjem-møder for hele Parkering København som blandt andet har omhandlet Appreciative Inquiry, kropssprog mm v/en skuespiller, vold v/Stop Volden, kulturforskelle v/Fædregruppen. Der er endvidere lavet et postudvalg, som reviderer arbejdets tilrettelæggelse og posterne. Endelig er der blevet arrangeret diverse andre aktiviteter, som bl.a. har haft til formål at styrke sammenholdet på arbejdspladsen. Eksempelvis har PK deltaget i tv-programmet ”Endelig fredag”.

For en nærmere gennemgang af de mange aktiviteter henvises til rapporten ”Selvværd erstatter fravær”⁵, som er udarbejdet af arbejdsmiljøkonsulenten og den tidligere tillidsmand i Kontrol og Service. Endvidere ligger der beskrivelser af projektet og de mange aktiviteter i Parkering København på hjemmesiden www.psykiskpulje.dk.

Projektets forløb



⁵ Ole C. Juul og Hanne Lassen: ”Projektrapport for projekt”Selvværd erstatter fravær”. Parkering København 2004.

Udvikling i sygefraværet i Kontrol og Service

I dette afsnit præsenteres udviklingen i sygefraværet i Kontrol og Service over en 3-årig periode, begyndende i oktober 2001. Tabellerne indeholder således også de fraværstal, som var baggrunden for etableringen af projekt ”Bedre psykisk arbejdsmiljø for parkeringsvagterne”

Tabel 1. Samlet sygefravær blandt P-vagter og vagtledere i Parkering · København

Periode	Antal ansatte (gns)	Sygefraværs dage	Gennemsnit
1/10 01 - 30/9 02	131,46	4.957	37,71
1/10 02 - 30/9 03	120,44	3.474	28,84
1/10 03 - 30/9 04	126,39	2.854	22,58

Som det fremgår af den første tabel, er det samlede sygefraværstal for Kontrol og Service reduceret drastisk i perioden okt. 2001-sep. 2004 – der er tale om en reduktion på 15 fraværdsdage fra ca. 37 dage til ca. 22 dage. Da et af initiativerne til at nedbringe fraværet var en skærpelse af fraværspolitikken, som medførte flere afskedigelser, er opsagte og afgåede medarbejdere holdt udenfor opgørelsen i Tabel 2 for derved at få en indikation af effekten af de øvrige initiativer.

Tabel 2. Sygefravær ekskl. opsagte og afgåede medarbejdere

Periode	Antal ansatte (gns)	Sygefraværsdage	Gennemsnit
1/10 01 - 30/9 02	118,42	3.268	27,60
1/10 02 - 30/9 03	111,39	2.779	24,95
1/10 03 - 30/9 04 ⁶			

Selvom tallene for den sidste periode desværre ikke er tilgængelige, viser tallene fra de to første perioder tydeligt, at der er sket et væsentligt fald i sygefraværet, når man holder afgåede og opsagte medarbejdere udenfor. Faldet er sket i perioden, hvor den nye ledelse tiltrådte, og hvor projektet og en række andre initiativer blev igangsat, men inden interventionen i fokusgruppen startede.

⁶ Pga. ibrugtagning af nyt lønbehandlingssystem har tallene for denne periode ikke været tilgængelige

Tabel 3. Sygefravær ekskl. tilskadekomst, barselsgener og §28-fravær, men inkl. opsagte og afgåede medarbejdere

Periode	Antal ansatte (gns)	Sygefraværs -dage	Gennem- snit
1/10 01 - 30/9 02	131,46	3.688	28,05
1/10 02 - 30/9 03	120,44	2.734	22,70
1/10 03 - 30/9 04	126,39	2.523	19,96

I tabel 3 ses der bort fra fravær, som umiddelbart ikke lader sig påvirke af diverse initiativer for at nedbringe sygefraværet. Til gengæld er opsagte og afgåede medarbejdere medtaget. På denne måde kan man sige, at tabellen viser udviklingen på de områder, hvor det er muligt at påvirke fraværet. Det må konstateres, at fraværstallene for Kontrol og Service er blevet markant forbedret på en forholdsvis kort periode.

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen for hele Kontrol og Service 2003 og 2004

I dette afsnit beskrives resultaterne af de to spørgeskemaundersøgelser, der blev gennemført i Kontrol og Service før og efter projektet. Formålet er at dokumentere den udvikling, der er sket i det psykiske arbejdsmiljø i organisationen i perioden og dermed belyse projektets teser.

Den første undersøgelse blev gennemført i april 2003 – før Parkering København ændrede teamstrukturen. Den anden blev gennemført i september 2004 – ca. et år efter strukturændringerne og efter at dette projekts aktiviteter på ledelsesniveau og fokusgruppeniveau var afsluttet. Spørgeskemaerne er udfyldt af alle vagter og vagtledeere.

Spørgeskemaundersøgelsen tager som nævnt udgangspunkt i AMI's mellemlange spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø. For at gøre spørgeskemaundersøgelsen mere dybdegående og afdække eventuelle konkrete problemer, som ofte optræder i forbindelse med dårligt psykisk arbejdsmiljø, har BST endvidere suppleret spørgeskemaet med spørgsmål omhandlende konflikter, mobning samt spørgsmål om arbejde og fritid.

Gennemførelsen af de to spørgeskemaundersøgelser.

I april 2003 afsatte Parkering København tid på tre formiddage, så parkeringsvagterne kunne udfylde skemaet i Parkering Københavns lokaler med støtte fra en BST-medarbejder. Efterfølgende blev skemaet udsendt til de medarbejdere, der ikke var til stede på de tre formiddage.

Alt i alt blev der udleveret/udsendt 120 skemaer. BST modtog i alt 111 udfyldte skemaer, hvilket giver en samlet svarprocent på 91,7%. De besvarelser, der refereres i det følgende, er dermed helt klart repræsentative for medarbejderne i Kontrol og Service.

Ved den anden runde i september 2004 var proceduren den samme som første gang. Dog var det denne gang arbejdsmiljøkonsulenten i Parkering København, der stod for uddelingen og indsamlingen af skemaerne og indsendelsen til BST.

Der blev i alt udleveret 112 skemaer. BST modtog i alt 93 spørgeskemaer, hvilket giver en svarprocent på 83%. Det var især svarprocenten hos dem, der fik skema med hjem, der ikke var så høj som første gang. Parkering København har i 2003 – 2004 været igennem mange aktiviteter hvori medarbejderne også har deltaget i spørgeskemaundersøgelser – dette kan meget vel have gjort en del medarbejdere ”mætte” af undersøgelser. En svarprocent på 83% er dog stadig en god svarprocent, der giver resultater, som er repræsentative for hele Kontrol og Service.

Resultater for hele Kontrol og Service

I det følgende præsenteres udvalgte resultater fra de to spørgeskemaundersøgelser. Præsentationen er koncentreret omkring de temaer, som Projektgruppen fandt var de centrale i den første spørgeskemaundersøgelse, og som dannede baggrunden for arbejdet i fokusgruppen og lederudviklingen. Der præsenteres resultater af de væsentligste enkeltspørgsmål samlet i forhold til dimensionerne i AMI's spørgeskema.

Oversigter over resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne er vedlagt i bilag 5 – 8.

Temaer fra 2003, der så godt ud

I 2003 var der en række dimensioner, hvor besvarelsene fra parkeringsvagterne så forholdvis godt ud – både ud fra en sammenligning med landsgennemsnittet i AMI-undersøgelsen og i forhold til projektgruppens forventninger. Det drejede sig om:

- Mening i arbejdet
- Indflydelse
- Rolleklarhed (kendskab til mål og ansvar)
- Involvering i arbejdet
- Tilfredshed med arbejdet

Nedenfor redegøres for udviklingen i disse temaer fra 2003 til 2004.

Mening i arbejdet		I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?	2003	23,4%	52,3%	22,5%	1,8%	0%
	2004	27,0%	46,2%	23,1%	3,3%	0%
Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?	2003	34,2%	48,6%	15,3%	0,9%	0,9%
	2004	37,6%	47,3%	14,0%	1,1%	0%
Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?	2003	17,1%	60,4%	20,7%	1,8%	0%
	2004	28,1%	42,7%	21,3%	6,7%	1,1%

Ifølge tabellen ses det i 2003, at langt de fleste af vagterne oplever, at de ”i høj grad” eller ”meget høj grad” har meningsfulde opgaver og yder en vigtig arbejdsindsats. Endvidere føler mange sig motiveret og engageret i deres arbejde.

Sammenlignet med resultaterne for 2004 er der en større procentdel som i ”meget høj grad” finder arbejdsopgaverne meningsfulde og lavere procentfordeling, der mener det ”i høj grad”. Der ses dog en lille stigning i, at arbejdsopgaverne i ”ringe grad” eller ”delvist” føles som meningsfulde.

Af medarbejdere, som føler, at de yder en vigtig arbejdsindsats, er der ikke sket den store ændring. Ligesom med resultaterne omhandlende det meningsfulde arbejde ses der en større polarisering i spørgsmål omhandlende motivation og engagement i arbejdet: Der ses en stor stigning i svarprocenten omkring ”i meget høj grad” og et fald i svarprocenten ”i høj grad”. Derudover er der en stor stigning i svarprocenten ”i ringe grad”.

Det markante resultat er her den polarisering, der sker mht. motivation. Der er en større gruppe af medarbejderne, der er meget motiverede, men også en større gruppe, der er mindre motiverede.

Tallene kan muligvis tolkes på den måde, at nogle medarbejdere har budt de mange ændringer, som er sket i Parkering København, velkommen, mens andre ikke bryder sig om det nye.

Indflydelse:		Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?	2003	22,7%	24,5%	25,5%	24,5%	2,7%
	2004	9,9%	34,1%	27,5%	23,1%	5,5%
Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med?	2003	14,5%	57,3%	17,3%	8,2%	2,7%
	2004	16,3%	55,4%	18,5%	6,5%	3,3%
Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?	2003	24,5%	29,1%	28,2%	15,5%	2,7%
	2004	18,9%	31,1%	28,9%	12,2%	8,9%
Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?	2003	17,0%	19,8%	21,7%	16,0%	25,5%
	2004	6,6%	16,5%	23,1%	20,9%	33,0%

I 2003 oplever vagterne generelt, at de har indflydelse og frihedsgrader i arbejdet. Indflydelsen opleves dog ikke helt så ofte, når det gælder beslutninger om arbejdet.

Sammenlignet med resultaterne fra 2004 er der et stort fald i oplevelsen af 'Altid' at have indflydelse på beslutningerne. Der ses dog en stigning i, at flere 'Ofte' oplever indflydelse på beslutninger.

Med hensyn til indflydelse på hvem de arbejder sammen med og indflydelse på eget arbejde er der ikke den store forskel fra 2003 til 2004: Størstedelen mener, at de har indflydelse på hvem de arbejder sammen med, og mange mener, at de har indflydelse på egne arbejdsopgaver.

Den mest markante ændring i forhold til 2004 ses i forhold til indflydelsen på mængden af arbejdsopgaverne. Her har medarbejderne klart oplevelsen af, at de har mistet indflydelse. Sammenholdt med bevægelsen i oplevelsen af indflydelse fra "altid" til "ofte" tegner der sig altså her en tendens til, at medarbejderne oplever tab af indflydelse. Dette tab af indflydelse lader dog ikke til at påvirke besvarelserne af andre relaterede spørgsmål i undersøgelsen i nævneværdig grad – se f.eks. resultaterne om "mening i arbejdet" og "tilfredshed i arbejdet".

Kendskab til mål og ansvar - rolleklarhed		I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Er der klare mål for dit arbejde?	2003	42,7%	44,5%	11,8%	0,9%	0%
	2004	44,6%	41,3%	10,9%	3,3%	0%
Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?	2003	34,2%	57,7%	7,2%	0,9%	0%
	2004	32,2%	58,9%	7,8%	1,1%	0%
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?	2003	36,9%	55,9%	6,3%	0,9%	0%
	2004	38,5%	47,3%	12,1%	2,2%	0%

Både i 2003 og 2004 oplever langt de fleste vagter, at de "i høj grad" eller "meget høj grad":

- har klare mål for deres arbejde
- klart ved, hvad deres ansvarsområder er
- ved nøjagtigt, hvad der forventes af dem

Den eneste markante forandring i 2004 er, at 14,3% kun "delvis" eller "i ringe grad" ved, hvad der forventes af dem i arbejdet. I 2003 var det kun 7,2%. Flere medarbejdere er altså i tvivl om, hvad der forventes af dem.

Tilfredshed med arbejdet					
Angående dit job i almindelighed. Hvor tilfreds er du med -		Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
a. - dine fremtidsudsigter i arbejdet?	2003	12,8%	71,6%	11,9%	3,7%
	2004	21,6%	59,1%	19,3%	0,0%
b. – det fysiske arbejdsmiljø	2003	8,2%	70,9%	15,5%	5,5%
	2004	15,7%	69,7%	12,4%	2,2%
c. – måden, dine evner bruges på?	2003	9,1%	75,5%	13,6%	1,8%
	2004	18,2%	65,9%	14,8%	1,1%
d. – dit job som helhed, alt taget i betragtning?	2003	21,8%	68,2%	9,1%	0,9%
	2004	25,6%	64,4%	10,0%	0,0%

Spørgeskemaet indeholder ovenstående spørgsmål om medarbejdernes tilfredshed generelt med jobbet. Her lå besvarelserne i 2003 tæt op af landsgennemsnittet med 80-90% på tilfreds/meget tilfreds. I 2004 er det overordnede billede ikke ændret mærkbart. Medarbejderne er altså i 2004 ligeså tilfredse, som de var i 2003. Men 2 forskydninger skinner i øjnene. I 2004 er procentdelen af medarbejdere, der er utilfreds/meget utilfreds med det fysiske arbejdsmiljø faldet fra 21% til 14,6%. Der er altså større tilfredshed med det fysiske arbejdsmiljø.

Samtidig er en gennemgående tendens for alle 4 spørgsmål, at gruppen af meget tilfredse medarbejdere er steget markant. Dette ligger på linie med den tendens til polarisering, som ses i en række andre spørgsmål.

Temaer fra 2003, der kunne se bedre ud

I 2003 var der en række dimensioner, hvor besvarelserne fra parkeringsvagterne ikke så godt ud – både ud fra en sammenligning med landsgennemsnittet i AMI-undersøgelsen og i forhold til projektgruppens forventninger. Det drejede sig om:

- Involvering i arbejdet
- Samarbejdsrelationer
- Social støtte og feedback/socialt fællesskab
- Udviklingsmuligheder

Nedenfor redegøres for udviklingen i disse temaer fra 2003 til 2004.

Involvering i arbejdet		I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Kunne du tænke dig at være på din nuværende arbejdsplads resten af dit arbejdsliv?	2003	22,9%	28,4%	37,6%	5,5%	5,5%
	2004	18,5%	27,2%	38,0%	7,6%	8,7%
Nyder du at fortælle om din arbejdsplads til andre mennesker?	2003	5,4%	19,8%	40,5%	18,9%	15,3%
	2004	13,0%	25,0%	38,0%	17,4%	6,5%
Føler du, at arbejdspladsens problemer også er dine?	2003	5,5%	31,8%	47,3%	10,0%	5,5%
	2004	6,7%	27,8%	47,8%	12,2%	5,6%
Synes du, at din arbejdsplads har stor personlig betydning for dig?	2003	8,3%	42,2%	35,8%	10,1%	3,7%
	2004	13,3%	31,1%	35,6%	16,7%	3,3%

I 2003 viste besvarelsenerne, at der ikke var den helt store identifikation med arbejdspladsen. Det er måske ikke forventeligt, at alle vagterne er indstillet på at blive i Parkering København resten af deres arbejdsliv. For bl.a. en del af de yngre vagter er jobbet en mellemstation, før de går i gang med noget andet – f.eks. en uddannelse. Men om man nyder at fortælle om sin arbejdsplads, om man synes, at arbejdspladsen har betydning for en, og om man identificerer sig med arbejdspladsens problemer er alle indikatorer på, hvor godt man har det med sit arbejde.

I 2004 er det stadig en stor gruppe, der kun siger ”delvis” til de sidste 3 spørgsmål. Endvidere er der blevet flere, der kun synes, at arbejdspladsen ”i ringe grad” har personlig betydning for dem.

Men den mest markante udvikling er positiv: I 2004 nyder 38% af vagterne ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” at fortælle om deres arbejdsplads til andre – i 2003 var det kun 25%. Der er altså flere, der er stolte af Parkering København – en udvikling, som må tilskrives de mange initiativer, der er taget for at udvikle organisationen

Samarbejdsrelationer:		Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?	2003	15,3%	43,2%	32,4%	8,1%	0,9%
	2004	23,7%	44,1%	29,0%	2,2%	1,1%

I 2003 oplevede over 40% af vagterne, at der kun ”somme tider” eller ”sjældent” var et godt samarbejde blandt kollegerne på arbejdspladsen. En del oplevede rollekonflikter, f.eks. fordi ikke alle accepterede det, de gjorde. I 2004 er der sket en klar bedring – langt flere oplever, at der ”altid” eller ”ofte” er et godt samarbejde blandt kollegerne på arbejdspladsen, mens kun 3% siger ”sjældent” eller næsten aldrig.

Social støtte og feedback / Socialt fællesskab		Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?	2003	20,9%	31,8%	35,5%	10,0%	1,8%
	2004	22,8%	34,8%	31,5%	10,9%	0%
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine nærmeste overordnede?	2003	21,6%	27,0%	37,8%	11,7%	1,8%
	2004	18,7%	33,0%	28,6%	17,6%	2,2%
Hvor ofte taler du med din overordnede om, hvor godt du udfører dit arbejde?	2003	0,9%	15,3%	36,9%	34,2%	12,6%
	2004	3,3%	11,1%	44,4%	30,0%	11,1%
Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?	2003	39,6%	35,1%	19,8%	4,5%	0,9%
	2004	41,8%	34,1%	20,9%	2,2%	1,1%

I 2003 oplevede næsten halvdelen af vagterne, at de kun ”somme tider” eller ”sjældent” får hjælp og støtte fra deres kolleger i situationer, hvor de har behov for det. I 2004 oplever flere at få hjælp og støtte fra kolleger.

I 2004 er der også lidt flere vagter end i 2003, der oplever, at de ”altid” eller ”ofte” får hjælp og støtte fra deres nærmeste leder. Men samtidig vokser gruppen, der siger ”sjældent” fra 11% til 17%. Samlet for alle de 4 viste spørgsmål må man sige, at der kun er sket en lille bedring i den sociale støtte i organisationen.

Udviklingsmuligheder		I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Har du mulighed for at lære noget nyt gennem arbejdet?	2003	8,3%	26,9%	43,5%	19,4%	1,9%
	2004	9,7%	28,0%	43,0%	10,8%	8,6%
Kræver dit arbejde at du er initiativrig?	2003	10,2%	26,9%	45,4%	14,8%	2,8%
	2004	5,4%	38,7%	40,9%	12,9%	2,2%

I 2003 oplever ca. 65% af vagterne, at de kun ”delvis” eller ”i ringe grad” har mulighed for at lære noget nyt gennem arbejdet. Og ca. 60% mener, at deres arbejde kun ”delvis” eller ”i ringe grad” kræver, at de er initiativrige. Det samme billede gælder – med nogle få forskydninger - i 2004. Der er dog lidt flere, der mener, at deres arbejde ”i høj grad” kræver initiativ. Med til billedet hører, at mange af vagterne ikke forventer udviklingsmuligheder i dette arbejde. Derfor behøver der ikke nødvendigvis være tale om et negativt resultat. Og derfor er der også umiddelbart grænser for, hvor meget der kan rykkes ved denne statistik, selvom Parkering København bestræber sig på at styrke udviklingsmulighederne i vagtarbejdet.

Konflikter og mobning

Spørgeskemaet indeholdt en række tillægsspørgsmål om konflikter og mobning på arbejdspladsen. Her præsenteres de mest centrale resultater

Spørgsmål		Ja, fra kolleger	Ja, fra underordnede	Ja, fra en leder	Ja, fra kunder	Nej/ved ikke
Har du selv inden for de sidste måneder været udsat for <i>sladder og bagtalelse</i> på din arbejdsplads?	2003	10,8%	-	3,6%	2,7%	-
	2004	15,1%	1,1%	3,2%	6,5%	75,3%
Har du selv inden for de sidste 12 måneder været involveret i <i>skænderier eller konflikter</i> på din arbejdsplads?	2003	13,5%	-	11,7%	33,3%	-
	2004	23,7%	4,3%	20,4%	24,7%	46,2%
Har du selv inden for de sidste 12 måneder været <i>udsat for fysisk vold</i> på din arbejdsplads?	2003	0%	-	0%	18,0%	-
	2004	0%	0%	0%	10,8%	87,1%

Både i forhold til sladder og skænderier lader det til, at der er sket en stigning fra 2003 til 2004 – der er i hvert fald flere der siger, at de oplever det. Men på de mere generelle spørgsmål om, hvor ofte der i de sidste 12 måneder er forekommet hhv. sladder og skænderier på arbejdspladsen, går tendensen i den modsatte retning. Den generelle oplevelse er altså, at der er mindre sladder og færre konflikter. Når flere så rent faktisk oplever sladder og konflikter, kan det måske hænge sammen med, at der med projektet og de mange aktiviteter i Parkering København er kommet mere opmærksomhed på relationerne på arbejdspladsen.

		Aldrig	Af og til	Månedligt	Ugentligt	Dagligt	Ikke svaret
Har du selv været udsat for mobning inden for de sidste 12 måneder?	2003	85,6%	10,8%	0%	0,9%	0,9%	1,8%
	2004	84,9%	12,9%	1,1%	0%	0%	1,1%

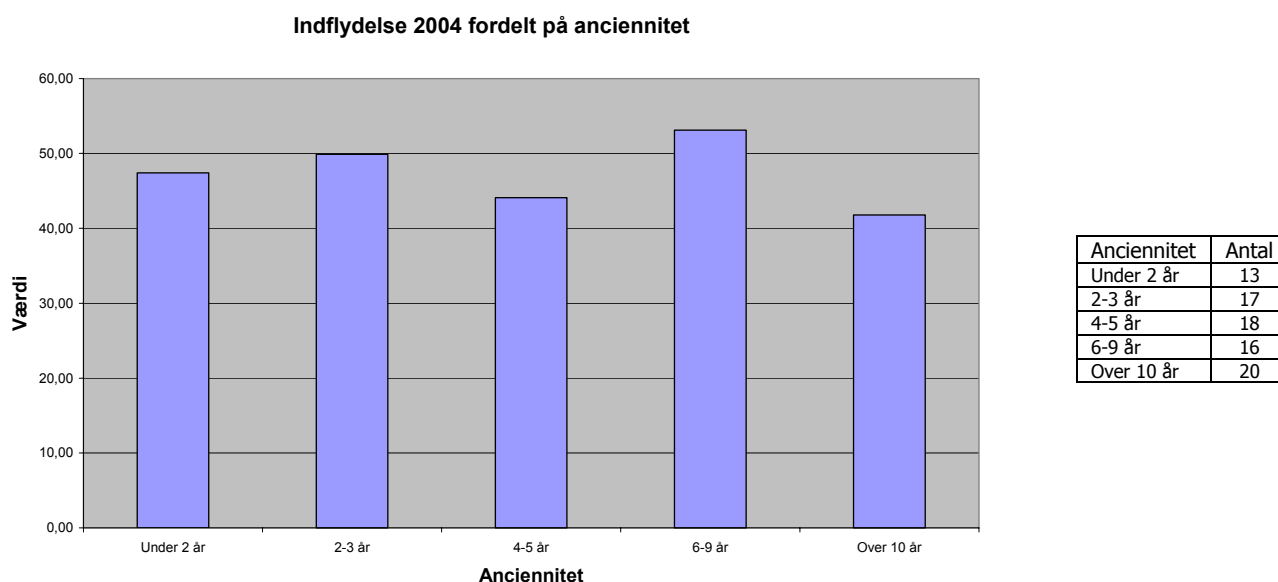
Besvarelsene i 2003 viste, at en del medarbejdere følte sig mobbet – 2 endda dagligt eller ugentligt. I 2004 er der stadig mange, der føler sig mobbet, men dog ingen, der mobbes dagligt eller ugentligt.

Samlet om spørgsmålene om konflikter og mobning må det siges, at der ikke er sket nogen forbedring fra 2003 til 2004 – faktisk oplever flere at have været udsat for sladder og flere har været involveret i skænderier. Samtidig med at medarbejderne, der er involverede i disse forhold, får nogle ubehagelige oplevelser, der påvirker deres individuelle psykiske arbejdsmiljø, er det også indikatorer på tilstanden af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen som helhed. Det er derfor også vigtigt, at Parkering København har sin opmærksomhed på disse områder i de fremtidige initiativer for at styrke det psykiske arbejdsmiljø.

Modstand mod forandringer – kultur eller?

For at belyse tesen om opbrydning af gammel kultur med fasttømrede kutymers og holdninger er besvarelsene fra både 2003 og 2004 blevet fordelt i forhold til medarbejdernes anciennitet. En tese kunne være, at det fortsat er bærerne af den gamle kultur, som stritter imod – altså at det er de samme personer, som hele tiden har været modstræbende i forhold til de forandringer, som er foregået i Parkering København.

Nedenstående graf viser resultaterne for dimensionen ”indflydelse”⁷ fordelt i forhold til anciennitet⁸ for 2004.



For denne dimension gælder, at høje værdier betyder bedre arbejdsmiljø

⁷ Dimensionen ”Indflydelse” består af spørgsmålene: Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde? Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med? Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde? Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?

⁸ Værdierne i tabellen og grafen er gennemsnitsværdier for de 4 spørgsmål i dimensionen ”Indflydelse”. De er udregnet i AMI’s spørgeskema-program i forhold til en skala fra 0-100, hvor landsgennemsnittet udgør værdien 50.

Som det fremgår af grafen, er der ikke nogen entydig sammenhæng mellem høj anciennitet og oplevelsen af ikke at have indflydelse. En gennemgang af undersøgelsens 26 dimensioner giver samlet det samme resultat. Der er ikke nogen entydig sammenhæng mellem høj anciennitet hos medarbejderne og oplevelsen af dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Heller ikke i 2003 var der nogen entydig sammenhæng mellem høj anciennitet hos medarbejderne og oplevelsen af dårligt psykisk arbejdsmiljø.

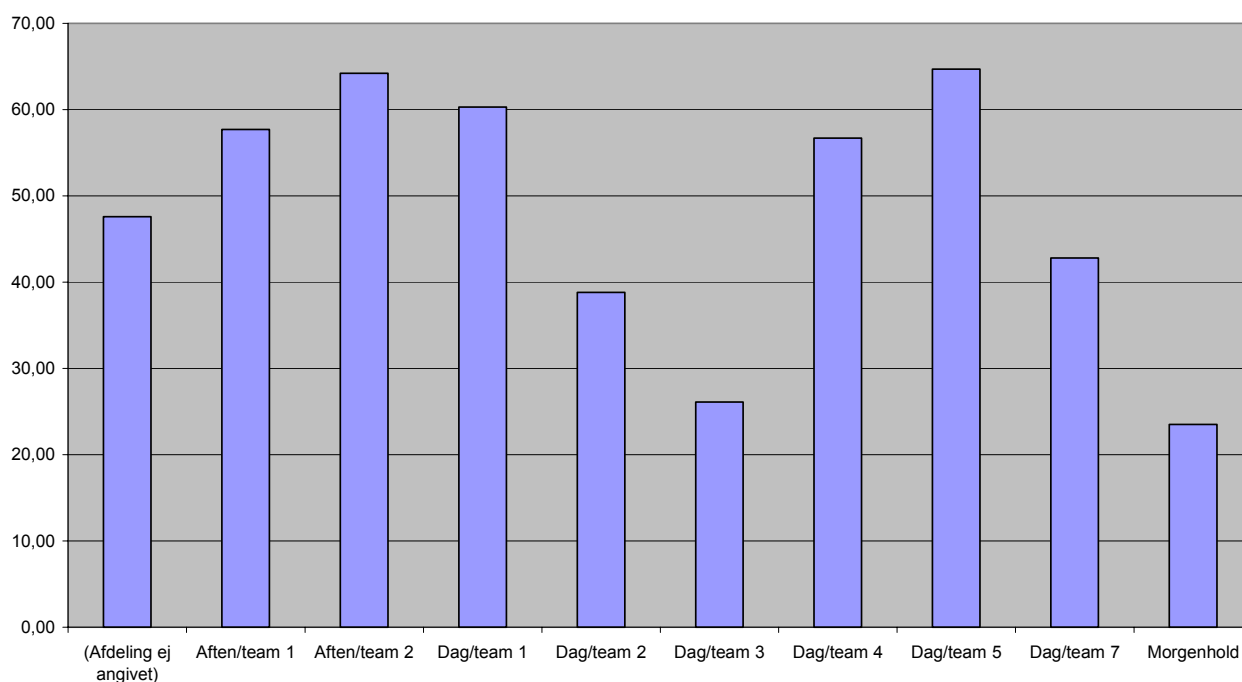
Undersøgelsens resultater tyder altså ikke på, at det specielt skulle være de ældre medarbejdere (og dermed bærerne af den gamle kultur), som er utilfredse og reagerer med modstand mod de forandringer, som er sket i Parkering København.

Forskelle mellem teams

Når resultaterne af undersøgelsen i 2004 fordeles på teams, viser der sig en meget stor spredning mellem de forskellige teams på de fleste dimensioner. Tendensen er, at det er de samme 2-3 teams, som scorer lavt på en lang række dimensioner, mens 2-3 andre teams omvendt ligger højt – som udtryk for, at medarbejderne i disse teams oplever et godt psykisk arbejdsmiljø.

Nedenfor præsenteres grafen for dimensionen ”Social støtte i arbejdet”⁹ – en dimension, som er central for at forstå, hvor godt det enkelte team fungerer som team.

Dimension Social støtte i arbejdet - fordelt på teams



For denne dimension gælder, at høje værdier betyder bedre arbejdsmiljø

⁹ Dimensionen ” Social støtte i arbejdet” består af spørgsmålene: Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger? Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet? Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste overordnede? Hvor ofte er din nærmeste overordnede villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?

Hvis man vælger at holde de tre teams, som har de dårligste resultater udenfor undersøgelsen, viser det sig, at en stor del af de negative besvarelser forsvinder for en række spørgsmål: oplevelsen af social støtte fra både kolleger og nærmeste leder, oplevelsen af ledelseskvalitet, kendskab til selvbestemmelse i arbejdet og oplevelsen af at få information om vigtige beslutninger.

Der kan altså konstateres en markant forskel mellem de ”stærke” teams, hvor medarbejderne oplever tilfredshed og udvikling og de teams, hvor involvering i arbejdet og social støtte scorer lavt. Samtidig er der en tendens til, at en del af de negative besvarelser er koncentreret i de dårligt scorende teams. Disse to forhold kunne indikere, at medarbejdernes tilfredshed og oplevelse af et godt psykisk arbejdsmiljø hænger sammen med, hvor godt deres team fungerer.

Opsamling

På enkelte områder er der sket en positiv udvikling fra 2003 til 2004. Således er medarbejdernes generelle tilfredshed med arbejdet blevet større, de oplever et bedre samarbejde, og de er blevet mere stolte af at arbejde i Parkering København. Samtidig oplever medarbejderne et fald i indflydelse, og de oplever flere rollekonflikter (de udsættes for modstridende krav).

Samlet må det konstateres, at resultaterne fra undersøgelsen i 2004 ikke adskiller sig markant fra undersøgelsen i 2003. En tendens, som går igen i mange af resultaterne, er dog, at der sker en polarisering: Flere giver meget positive svar og flere giver meget negative svar. Tallene kan muligvis tolkes på den måde, at nogle medarbejdere har budt de mange ændringer, som er sket i Parkering København velkommen, mens andre ikke bryder sig om det nye.

Dette projekts første tese gik ud på, at opbrydning af den gamle kultur og gamle holdninger ville skabe øget nærvær. Undersøgelsens resultater giver ikke belæg for at vurdere, om der har været tale om en gammel kultur, og om den er blevet opbrudt.

Men det kan konstateres, at der hverken i 2003 eller 2004 var en sammenhæng mellem høj anciennitet blandt medarbejderne og negative besvarelser af spørgeskemaerne. Samtidig var der store forskelle i resultaterne mellem de forskellige teams, hvor 2-3 teams havde markant dårligere resultater end de øvrige.

Der er altså flere forhold, der taler for, at de problemer i det psykiske arbejdsmiljø, som også 2. spørgeskemaundersøgelse viser fortsat er tilstede, ikke nødvendigvis hænger sammen med en gammel ”modstands”-kultur, der bæres videre af bestemte enkeltindivider. De store forskelle mellem teams indikerer, at de oplevede problemer i lige så høj grad kan hænge sammen med teamudviklingen. I de teams, hvor teamudviklingen har fungeret godt, er oplevelsen af et godt psykisk arbejdsmiljø fremherskende.

Fokusgruppens resultater

Fokusgruppen har som tidligere beskrevet, i samarbejde med en BST-konsulent, været igennem et separat udviklingsforløb. Nedenfor gives en vurdering af fokusgruppens udbytte af forløbet – baseret på fokusgruppens egen evaluering samt konsulentens observationer i forbindelse med forløbet. Efterfølgende præsenteres fokusgruppens resultater af de to spørgeskemaundersøgelser i 2003 og 2004.

Fokusgruppens forløb

Fokusgruppen mødtes 9 gange til heldagsmøder i perioden oktober 2003 – september 2004. Fokusgruppens første problemstillinger drejede sig om, at forstå og respektere medlemmernes forskellige værdimæssige baggrunde. De første tre gange bar således præg af, at gruppen var nydannet og relationerne under opbygning. Ved at sætte fokus på og diskutere medlemmernes forskellige måder at gøre tingene på, lærte gruppen hinanden bedre at kende. De fik en større forståelse for og accept af hinandens forskelligheder. Endvidere fandt de ud af, at alle i gruppen havde noget vigtigt at bidrage med til gruppen, og at de til dels havde samme værdier.

Undervejs i forløbet skete det to gange, at det planlagte program blev droppet helt eller delvis, fordi gruppen var meget optaget af aktuelle problemstillinger i PK. Begge gange arbejdede konsulentten på at gøre dialogen om problemstillingerne udviklingsrettet med fokus på projektets temaer.

Da Københavns Kommunes Personalepolitiske regnskab blev offentliggjort og de øvrige grupper fik mulighed for at arbejde med ”Arbejdsglæde”, blev det meget tydeligt for fokusgruppen, at de havde udviklet sig meget i forhold til de øvrige grupper i PK. Ved at få dette indblik i de andre gruppers psykiske arbejdsmiljø og derudfra opdage, at de havde rykket sig meget siden starten af dette projekt, blev fokusgruppen bundet mere sammen som gruppe.

Endvidere har fokusgruppens kommunikationsfærdigheder udviklet sig undervejs i projektet. Tonen er blevet rar og er præget af omsorg for hinanden. De medlemmer, som ikke har været så aktivt deltagende i gruppen, er blevet mere aktive. Når der eksempelvis er opstået uenigheder i gruppen, synes det som om, at gruppen er i stand til at tackle uenighederne på en konstruktiv måde.

Alt i alt har fokusgruppen gennemgået en meget positiv udvikling. Vagterne er blevet mere opmærksomme på hinanden, og de reagerer og viser omsorg, når de eksempelvis ser en kollega som ikke helt er sig selv.

Vigtige elementer for et godt psykisk arbejdsmiljø som samarbejdsrelationer, socialt fællesskab, social støtte og feedback er i langt højere grad tilstede i fokusgruppen i dag, end ved projektets start.

Det skal dog medtænkes, at selvom fokusgruppen i dag er meget stærkere end ved projektets start, skal den dog stadig betragtes som sårbar. Herved ment, at gruppen gennemgår en positiv proces, og at det er vigtigt at vedligeholde denne proces. Forandringer i form af f.eks. nye styringsredskaber kan hurtigt gå hen og påvirke en ellers positiv udvikling. For at få vellykkede nye ledelsesmæssige tiltag kan det anbefales, at der er en dialog mellem ledelse og de involverede medarbejdere. For at medarbejderne kan udvikle sig, er det vigtigt, at de føler sig hørt og forstået.

Fokusgruppens sygefravær

Opgørelsen nedenfor viser sygefraværet for fokusgruppens medlemmer i de tre kalenderår 2002, 2003 og 2004. Det skal bemærkes, at gruppen først blev dannet i efteråret 2003.

Periode	Antal ansatte (gns)	Sygefraværs -dage	Gennemsnit
2002	8,5	110	12,94
2003	8	80	10,00
2004	10,75	125	11,62

Som det fremgår, er fokusgruppens fravær i hele perioden betydeligt under fraværet for Kontrol og Service som helhed. Det ses ligeledes, at der ikke kan noteres nogen nævneværdig udvikling i tallene. Der er ganske vist tale om et lille samlet fald fra 2002 til 2004, men i betragtning af gruppens størrelse er det vanskeligt at tolke det som en tendens.

Samtidig må det bemærkes, at det ikke kan forventes at se et markant fald i fraværet, når det allerede i udgangspunktet var forholdsvis lavt. I 2004 er fokusgruppens fravær stadig kun lidt over halvdelen af fraværet i hele Kontrol og Service – 11,62 dage mod 19,96.

Resultater af spørgeskemaundersøgelsen for fokusgruppen.

I det følgende præsenteres fokusgruppens resultater af de to spørgeskemaundersøgelser i 2003 og 2004. De nye teams i Parkering København blev dannet efter den første spørgeskemaundersøgelse, hvorfor resultaterne for 2003 dækker over de enkeltpersoner, som indgik i team 4 i 2004 og som havde deltaget i undersøgelsen i 2003.

Præsentationen fokuserer på de temaer, hvor fokusgruppens udvikling adskiller sig fra Kontrol og Service som helhed.

Krav om at skjule følelser		Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Kræver dit arbejde, at du lader være med at sige din mening?	2003	12,5%	12,5%	50,0%	12,5%	12,5%
	2004	8,3%	0%	33,3%	25,0%	33,3%

Fra 2003-2004 er der sket en klar stigning i oplevelsen af at kunne sige sin mening i fokusgruppen. Sammenlignet med resten af Kontrol og Service, er der færre i fokusgruppen som oplever, at de ”altid” eller ”ofte” må lade være med at sige deres mening. Resultatet kan være et udtryk for, at fokusgruppen i forløbet med konsulenten har arbejdet med kommunikation og dermed udviklet egne kompetencer og mod.

¹⁰ Baseret på vagtlederens manuelle opgørelse, da kommunens nye lønbehandlingssystem ikke kunne levere de ønskede data.

Indflydelse		Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?	2003	11,1%	0%	22,2%	55,6%	11,1%
	2004	16,7%	33,3%	33,3%	8,3%	8,3%
Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med?	2003	11,1%	55,6%	33,3%	0%	0%
	2004	25,0%	50,0%	8,3%	8,3%	8,3%
Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?	2003	33,3%	11,1%	22,2%	22,2%	11,1%
	2004	25,0%	0%	50%	16,7%	8,3%
Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?	2003	0%	25,0%	25,0%	0%	50%
	2004	0%	33,3%	16,7%	25,0%	25,0%

Det opleves også i fokusgruppen, at der er kommet mere indflydelse. Indflydelsen gør sig især gældende på beslutninger omkring arbejdet. Sammenlignet med resten af Kontrol og Service, ses der i fokusgruppen en stigning af oplevelsen af indflydelse, hvorimod oplevelsen af indflydelse er faldet for resten af Kontrol og Service.

Forudsigelighed		I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Får du på din arbejdsplads information om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?	2003	11,1%	33,3%	55,6%	0%	0%
	2004	0%	25,0%	58,3%	8,3%	8,3%
Får du al den information, du behøver, for at klare dit arbejde godt?	2003	11,1%	44,4%	44,4%	0%	0%
	2004	0%	33,3%	41,7%	16,7%	8,3%

Fokusgruppen følte sig i 2003 rimelig godt informeret, men i 2004 er tilfredsheden med informationen dalet betydeligt. Her adskiller fokusgruppen sig markant fra resten af Kontrol og Service, som i 2004 er lige så tilfreds med informationen som i 2003. Fokusgruppens større utilfredshed kan evt. hænge sammen med den større fokus, der er på kommunikation i forløbet.

Rolleklarhed		I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Ved du præcist, hvor megen selvbestemmelse du har i dit arbejde?	2003	22,2%	22,2%	44,4%	11,1%	0%
	2004	8%,3	25,0%	50,0%	8,3%	8,3%
Er der klare mål for dit arbejde?	2003	33,3%	66,7%	0%	0%	0%
	2004	16,7%	50,0%	25,0%	8,3%	0%
Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?	2003	44,4%	55,6%	0%	0%	0%
	2004	33,3%	50,0%	16,7%	0%	0%
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?	2003	55,6%	33,3%	11,1%	0%	0%
	2004	16,7%	50,0%	33,3%	0%	0%

Fokusgruppen er i 2004 langt mindre klar på deres rolle og mål, end de var i 2003. I 2003 lå de over gennemsnittet i Kontrol og Service, men i 2004 ligger de langt under. Det er især klarhed om mål for arbejdet og viden om, hvad der forventes af dem, der er blevet lavere for fokusgruppens medlemmer.

Ledelseskvalitet		I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads -						
- sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?	2003	0%	11,1%	66,7%	22,2%	0%
	2004	16,7%	8,3%	58,3%	16,7%	0%
- prioriterer trivsel på arbejdspladsen højt?	2003	11,1%	33,3%	44,4%	11,1%	0%
	2004	25,0%	33,3%	33,3%	0%	8,3%
- er god til at planlægge arbejdet?	2003	0%	22,2%	77,8%	0%	0%
	2004	16,7%	33,3%	41,7%	0%	8,3%
- er god til at løse konflikter?	2003	22,2%	11,1%	44,4%	11,1%	11,1%
	2004	16,7%	25,0%	50,0%	8,3%	0%

Der er sket en klar bedring i oplevelsen af ledelseskvalitet i fokusgruppen. Denne bedring ses især i forhold til lederens evne til at planlægge og sørge for gode udviklingsmuligheder. Sammenlignet med resten af Kontrol og Service, er oplevelsen af ledelseskvalitet bedre i fokusgruppen i 2004, mens den i 2003 lå dårligere. Resultatet stemmer godt overens med, at fokusgruppen oplever større indflydelse på beslutninger om deres arbejde.

Social støtte i arbejdet		Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?	2003	22,2%	55,6%	11,1%	11,1%	0%
	2004	8,3%	66,7%	25,0%	0%	0%
Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet?	2003	11,1%	55,6%	33,3%	0%	0%
	2004	18,2%	36,4%	36,4%	9,1%	0%
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine nærmeste overordnede?	2003	0%	33,3%	44,4%	22,2%	0%
	2004	41,7%	25,0%	8,3%	25,0%	0%
Hvor ofte er din nærmeste overordnede villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?	2003	22,2%	55,6%	22,2%	0%	0%
	2004	41,7%	33,3%	16,7%	8,3%	0%

Samlet set oplever medlemmerne af fokusgruppen i 2004 en større social støtte, end de gjorde i 2003. Det er især støtten fra den overordnede og hans vilje til at lytte, der opleves større. Oplevelsen af støtte og hjælp fra kolleger er ikke ændret nævneværdigt.

I forhold til resten af Kontrol og Service oplever fokusgruppen en større social støtte i 2004 og en positiv udvikling fra 2003, mens Kontrol og Service som helhed oplevede en negativ udvikling.

Feedback i arbejdet		Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Hvor ofte taler du med dine kolleger om, hvor godt du udfører dit arbejde?	2003	0%	33,3%	33,3%	33,3%	0%
	2004	8,3%	8,3%	50,0%	25,0%	8,3%
Hvor ofte taler du med din overordnede om, hvor godt du udfører dit arbejde?	2003	0%	11,1%	33,3%	44,4%	11,1%
	2004	8,3%	8,3%	58,3%	25,0%	0%

Fokusgruppen oplever også samlet set, at de får mere feedback i 2004 end i 2003. Igen er det især en forbedret feedback fra lederen, der gør udslaget, og igen ligger fokusgruppen nu lidt bedre end Kontrol og Service samlet.

Generelt helbred, mentalt helbred og stress.

Parkeringsvagterne i fokusgruppen oplever i 2004 et markant bedre generelt helbred, end de gjorde i 2003. Her ligger fokusgruppen klart bedre end resten af Kontrol og Service. Til gengæld oplever de langt dårligere mentalt helbred, lavere vitalitet og mere stress i 2004 og kommer dermed til at ligge på samme niveau som gennemsnittet i Kontrol og Service, som kun ligger lidt dårligere end i 2003.

Dette markant forøgede stressniveau kan – paradoksalt nok – hænge sammen med den ellers positive udvikling, fokusgruppen er i gang med. Resultatet behøver dog ikke blive tolket som negativt, da de mange forandringer, som fokusgruppen har gennemgået, stadig er i en proces hen imod det positive ejerskab. I en sådan proces kan stressreaktioner forekomme, da forandringerne medfører øget ansvar, bevidsthed, fokus på sociale relationer og større engagement. Dette stiller større krav til involvering på arbejdspladsen. Derfor er medarbejderne måske mere tilbøjelige til at tage pres og frustrationer fra arbejdspladsen mere på sig.

Opsamling

For fokusgruppen ser udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø lidt anderledes ud end for resten af Kontrol og Service. Gruppen blev udvalgt af ledelsen som interventionsgruppe, blandt andet fordi det var en sammensat gruppe. Det afspejles også i besvarelserne fra 2003, hvor de vagter der senere blev til fokusgruppen, kun oplever meget lille indflydelse og få udviklingsmuligheder og dårlig ledelse. Til gengæld har de et lavt stressniveau.

I 2004 viser fokusgruppens besvarelser især en stor stigning i oplevelsen af indflydelse, oplevelsen af at kunne sige sin mening og i oplevelsen af ledelsens kvalitet. Desuden også klare forbedringer i forhold til social støtte, feedback i arbejdet og socialt fællesskab – større end Kontrol og Service som helhed. Til gengæld er gruppen blevet langt mere utilfredse med den information de får, og med manglende klarhed om mål og ansvarsområder. Og generelt er gruppens stressniveau steget.

Det er markant, at gruppens store udvikling især er foregået i forhold til de områder som interventionsforløbet i gruppen har haft fokus på. Udviklingen i gruppen har især kunnet ses på forbedrede samarbejdsrelationer og socialt fællesskab samt socialt støtte og feedback. Og det er da også det, der kommer frem i gruppens egen evaluering af forløbet. Projektet må altså vurderes, at have haft en klar positiv indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø i fokusgruppen. Lige så centralt står den nye teamstruktur, som har været med til at udvikle gruppemedlemmernes indflydelse og ansvar for eget arbejde samt samspillet med en mere klar ledelse.

Projektforløbet har samtidigt understreget, hvor sårbart det psykiske arbejdsmiljø kan være i forbindelse med ledelsestiltag som af medarbejderne opleves at have den modsatte virkning på det psykiske arbejdsmiljø ved at begrænse frihedsgrader, eller begrænse den nyvundne oplevelse af indflydelse på eget arbejde.

Lederudviklingen – forløb og resultater

Som tidligere beskrevet har ledelsen i Parkering København også gennemgået udviklingsaktiviteter sideløbende med fokusgruppen. Følgende kapitel bygger på disse aktiviteters processer samt resultater.

360 graders måling

Alle lederne i Kontrol og Service har i staten og slutningen af dette projekt fået tilbudt 360 graders måling.

360 graders målingen er et udviklingsværktøj der bygger på en erkendelse af, at ledere løbende må udvikle egne ledelsesværktøjer for at kunne håndtere ledelsesopgaven i forhold til medarbejderne. Gennem en spørgeskemametode synliggør 360 graders målingen for lederen, hvordan medarbejderne, vagtlederne og egen leder vurderer lederens adfærd.

Ud fra disse vurderinger og feedback fra konsulenten, som styrer målingsprocessen, kan lederen finde frem til indsatsområder, hvor denne kan udvikle sig, og i samarbejde med egen leder lave ønskede handlingsplaner.

Både i 2003 og i 2004 er det lykket at få besvarelser fra leder, sideordnede kolleger og medarbejdere. De tidsmæssige deadlines er overholdt ved at vagtlederne har indsamlet skemaerne og fremsendt dem samlet. Alle har derefter fået individuelle tilbagemeldinger ved gennemgang af det udleverede grafiske materiale.

Ligesom med spørgeskemaundersøgelserne og de andre udviklingsaktiviteter skal der i denne måling tages højde for strukturændringer i Parkering København. Da hver vagtleder har fået en ny og mindre gruppe medarbejdere og nu er ene-leder for denne, betyder dette at vagtlederne ikke er blevet vurderet af de medarbejdere, som var med i første runde i 2003, men i 2004 er blevet vurderet af de medarbejdere de nu har. Denne ændring er der taget højde for i vurdering af forandringerne.

I det følgende beskrives resultaterne af 360 graders målingerne. Målingerne indeholder besvarelserne af en række spørgsmål på en skala fra 1-5, hvor 1 betyder ”i ringe grad” og 5 betyder ”i høj grad”.

Resultat af de 2 målinger¹¹

	Interval 2003	Interval 2004
Vagtlederenes vurdering af hinanden	3,40 - 4,25	3,83 – 4,63
Medarbejdernes vurdering af vagtlederne	3,61 – 4,79	3,56 – 4,73
Ledernes vurdering af vagtlederne og driftschef	2,88 – 4,88	3,50 – 4,75
Driftschefen og vagtlederenes vurdering af sig selv	2,75 – 4,63	3,88 – 4,75

Generelt ses at nogle af de gennemsnitlige scorer er ændrede, mens andre ligger på samme niveau som i 2003. De ændringer, der er sket i de gennemsnitlige scorer, består i, at de laveste scorer er flyttet markant op. Vagtlederkolleger vurderer nu hinanden højere – den laveste score er steget og tilsvarende den højeste score.

Denne stigning kan ses som et resultat af det fokus, der i den mellemliggende periode har været - dels på at udvikle vagtlederenes kompetencer som ledere - dels på at skabe et bedre kendskab til og viden om hinandens opgaveløsning.

Ved de individuelle tilbagemeldinger bekræfter driftschef og vagtledere, at der er skabt en større åbenhed og heraf et kulturskifte. Samtidig ses, at medarbejderne fortsat scorer vagtledere og driftschef højt. Der er ikke nogen væsentlig ændring. Det skal her bemærkes, at alle vagtledere har fået nye grupper af medarbejdere. De er nu 1 leder pr. 12 medarbejdere og oplever derved et nærmere kendskab til den enkelte. Derved har medarbejderne haft et tilstrækkeligt kendskab til lederen til at kunne lave scoringerne.

At der ikke er nogen ændring i scoringerne i 2003 og 2004, må ses som et resultat af vagtlederenes håndtering af ledelse. Selv om der er sket mange ændringer for medarbejderne, giver denne evaluering en konstatering af, at det ikke har påvirket medarbejdernes vurdering af vagtlederne.

I ledernes scoringer af vagtlederne og driftschefen er der markante forandringer. Den laveste score er forøget fra 2,88 til 3,50 – dermed er det synligt, at de lave scoringer i 2003 - fordi vagtlederne enten har været nye i lederfunktionen eller af andre årsager - er blevet højere. Nu på det niveau der må forventes i en organisation. Den højeste score svarer stort set til tidligere.

For de involverede ledere (driftschef og vagtledere) gælder nu også, at den laveste ”egen” score er forhøjet fra 2,75 til 3,88.

Ved de individuelle tilbagemeldinger er den enkelte blevet spurgt om årsagen hertil. Nogle forklarer, at de i periodens løb har arbejdet på at forbedre sig på et eller flere af de områder, som spørgsmålene har omhandlet. Eksempelvis kommunikation, delegering af opgaver etc. Derfor er deres egen score blevet bedre.

De vagtledere, der var nye har nu haft 1 år til at arbejde med de 5 principper og dermed en reel baggrund for at finde egen scoring – her højere end i 2003 – tættere på de øvrige.

¹¹ I 2003 deltog 1 driftschef og 9 vagtledere, i 2004 1 driftschef og 7 vagtledere.

Andre har til gengæld brugt redskabet til en afklaring af egne scoringer og har nu nedjusteret deres egen score – så den svarer bedre til deres situation.

Sammenfatning:

Brugen af 360 – graders lederudviklings-værktøjet i 2003 og 2004 viser for driftschef og vagtledere, at der er sket ændringer.

Dels har de enkelte ledere flyttet deres egen scoringer til et højere niveau – nu svarende til niveau mellem 3,88 – 4,75.

Lederkollegaer scorer gennemsnitligt højere – fra 3,40 – 4,25 i 2003 - til 3,83 – 4,63 i 2004. Det begrundes de med bedre reelt kendskab til hinanden, baseret på åbenhed og ny kultur.

Fra de overordnede ledere får mellemlederne nu også en højere score, dette blandt andet begrundet med, at nogle var nye i jobbet, men også med et bedre kendskab til hinanden.

Medarbejderne havde både i 2003 og 2004 den gennemsnitligt højeste score – i 2004 – mellem 3,56 og 4,73 (stort set som i 2003).

Her kan analysen kun bruges til at konstatere, at de organisatoriske forandringer, der er sket i perioden, ikke har ændret ved deres syn på lederne. Hertil SKAL bemærkes, at netop disse forandringer betyder, at tallene fra medarbejderne i 2003 IKKE er direkte sammenlignelige, da alle vagtlederne i periodens løb har fået hver sin nye gruppe af medarbejdere.

Lederudviklingsaktiviteternes forløb

Det lederudviklingsforløb, som indgik i projektet strakte sig over 7 gange – 2 halve dage samt 5 hele. Forløbet blev tilrettelagt og gennemført af BST.

Følgende afsnit bygger på konsulentens forløbsbeskrivelse.

Ledertræningsforløbet var aftalt ud fra de behov, som vagtledere og deres leder har tilkendegivet. Vagtledergruppen har været meget optaget af relationerne i vagtledergruppen og af at finde sine ”egne ben” som gruppeledere. De har været meget optaget af arbejdsdelingen mellem dem og deres chef. Der har således været arbejdet meget med disse relationer, forventninger, fantasier osv. Det har været meget vigtigt for deltagerne at arbejde med tillid og tryghed i disse relationer, for at de efterfølgende kunne bruge hinanden som sparringspartnere og give hinanden opbyggelig feed-back.

I forløbet har der været fokus på, hvad der virker – den anerkendende undersøgelse. Gruppen har løbende skulle identificere lederhandlinger, som er særlig virksomme for at nå de mål, som vagtgrupperne har. Derfor har der igennem forløbet været arbejdet meget konkret med værdier og handlinger. Lederne skulle give historier om, hvordan disse værdier leves ud i praksis. Fokus er meget ofte blevet spillet internt i ledergruppen. Det har således været nødvendigt for gruppen at ”kigge indad” og at få styr på spillet i ledergruppen. Koblingen til arbejdet i vagtgrupperne har derfor i perioder været lille.

Ledergruppen har arbejdet med lederroller fra værkfører, over coach til mentor. Gruppen har i den forbindelse også arbejdet med ledelse i ledergruppen. Den har trænet i at blive mere selvkørende og gruppens leder har været i coach-positionen. Netop spændingsfeltet mellem ”værkfører” og

”coach”, altså den mere styrende/dominerende lederstil overfor den mere inddragende og dialogbaserede lederstil har været undersøgt.

Forløbet er sluttet af med et 2-dages lederseminar, hvor fokus – især på 2.dagen – har været på teamledelse og kommunikation i vagtteamet i forbindelse med de opgaver, som vagtteamene står overfor.

Som det fremgår af ovenstående, har der i ledergruppen været behov for at arbejde meget med interne relationer, hvorfor lederudviklingsaktiviteterne hovedsagelig har været koncentreret om dette. Det har været konsulentens håb, at ledergruppen har fået indfriet en del af behovet for at arbejde med interne relationer, og således i fremtiden kan rette blikket mere mod deres rolle som teamledere og deres udviklingspunkter i denne forbindelse.

Ledergruppen og driftschefens bud på effekten af forløbet:

Efter lederudviklingsforløbet har ledergruppen sammen med en BST-konsulent evalueret forløbet. Endvidere har driftschefen også evalueret forløbet.

Følgende afsnit er delt op i en beskrivelse af både ledernes og driftschefens bud på den effekt, som de vurderer forløbet har haft.

Ledergruppen

Under forløbet er ledergruppen blevet mere klar over, hvor de står i forhold til hinanden, og hvad der er den enkeltes styrker og svagheder. Det har gjort det lettere at bemande opgaver i ledergruppen og at finde ud af hvem, der kan hjælpe hvem.

Den enkelte har fået en bedre selvforståelse/selvindsigt i egne styrker og udviklingspunkter. Det har medført nogle bedre ”onsdagsmøder” i vagtledergruppen, hvor opgaverne bliver bedre bemandet i dag med et bedre match mellem opgave og kompetencer og med tilbud om hjælp fra flere lederkolleger. Vagtlederne er endvidere blevet mere hjælpsomme overfor hinanden. Dette forhold afspejler sig også i 360 graders målingen.

Derudover er den enkelte leder blevet mere klar på sin egen opgave som vagtleder, eksempelvis ansvar og løsning af opgaver.

Driftschefen

Som tidligere beskrevet, har Parkering København også haft andre aktiviteter sideløbende med dette projekt. Eksempelvis har lederne i relation til voldspolitik haft et kursusforløb omhandlende psykisk førstehjælp. Ifølge driftschefen ville dette kursusforløb have givet bedre resultater, hvis det var afviklet efter lederudviklingsforløbet. Grunden hertil er, at kursusforløbet har forstyrret lederudviklingsforløbet, da der skete en sammenblanding af nogle temaer som besværliggjorde den proces som BST-konsulent havde iværksat.

Trods forstyrrelse af lederudviklingsforløbet er det driftschefens generelle indtryk, at alle lederne har fået noget godt ud af forløbet i lederudviklingen. Alle er blevet langt bedre til at sikre, at der løbende sker opfølgning på processer, beslutninger, briefings, informationer etc. Endvidere er deres skriftlighed øget, således at der i dag laves referater af ledermøder samt andre mødefora, som de indgår i. Yderligere er de også i omgangen med hinanden blevet mere opmærksomme på, hvorledes de henvender sig til hinanden, hvilket har styrket den daglige omgangstone.

Denne udvikling har ifølge driftschefen også smittet af på medarbejderne som oplever en større tryghed i dagligdagen.

Opsamling

Det lederudviklingsforløb, som har været gennemført i forbindelse med projektet, har været med til at styrke den nydannede ledergruppe, og til at afklare relationerne internt i gruppen og relationer til driftschefen. Som sådan har projektet været med til at udvikle et mere solidt grundlag for klar ledelse i organisationen.

360 graders målingen viser, at såvel lederne selv, som driftschefen oplever, at der er sket et løft i deres egne ledelseskompetencer.

Lederudviklingen har været med til at igangsætte en proces for vagtlederne, som må videreføres i arbejdet med vagtledernes rolle som teamledere. Her er det afgørende at inddrage erfaringerne fra teamudviklingen i projektet. Der blev ikke skabt den nødvendige forbindelse mellem teamudviklingen og lederudviklingsforløbet – erfaringerne fra teamudviklingen blev simpelthen ikke inddraget.

Ved en fremtidig lederudvikling og teamudvikling er det afgørende, at der er en løbende erfaringsudveksling – både for at sikre, at gode ideer kommer til nytte for hele organisationen, men også for at bevare lederudviklingens fokus på samspillet mellem leder og medarbejder.

Evaluering i projektgruppen – læring fra projektet

I forbindelse med afslutningen af projektet har projektgruppen evalueret projektet. Projektgruppens funktion har været, sammen med BST Københavns Kommune, at bidrage til tilrettelæggelsen af projektets faser. Den har koordineret de aktiviteter, som er blevet igangsat i gruppen samt koordineret lederudviklingen.

Til stede ved denne evaluering var direktøren, driftschefen, en tillidsrepræsentant, en arbejdsmiljøkonsulent og en administrationschef. Endvidere var projektlederen og en arbejds- og organisationspsykolog fra BST Københavns Kommune repræsenteret.

Evalueringsmødet fokuserede på projektets resultater, og hvordan virksomheden kan anvende erfaringerne fra projektet i resten af organisationen – organisationen som helhed og organisationens roller.

Først blev fokusgruppens egen evaluering gennemgået. Fokusgruppen er i forløbet kommet tættere på hinanden og deres vagtleder. Der er blevet skabt større tillid til hinanden. Dog mentes det, at lederudviklingsforløbet skulle have været afviklet før fokusgruppeforløbet, da projektets effekt herved ville have haft større afsmitning i resten af organisationen.

Fokusgruppen har ved deres egen evaluering anbefalet, at de øvrige teams også får mulighed for at deltage i sådan et projekt for at få samme erfaring og udvikling. Fokusgruppen føler, at deres deltagelse i projektet havde medført et stærkere team, bedre sammenhold og større tillid til hinanden. Da fokusgruppen havde lært at samarbejde og løfte arbejdsopgaverne i flok, var det også blevet lettere at tale sammen om svære ting, og give en bedre støtte til hinanden.

Fra projektgruppen har der været forskellige holdninger til dette projekts effekt. Fra Parkering Københavns side synes projektet at have haft en positiv effekt for de involverede, da det har givet mere selvtillid, mere struktur i arbejdet og gjort deltagerne klar til andre ting, der er foregået i organisationen. Herved ment at deltagerne er blevet mere forandringsparate. Derved har projektet også bidraget til en positiv signalværdi udadtil.

Dog er der nogle steder i organisationen, hvor projektet ikke har skabt ejerskab. Da der som tidligere nævnt har været mange andre tiltag i organisationen, har de mange tiltag været en stor mundfuld, og det kan være svært at skelne mellem effekten af disse og dette projekt. Trods dette har det været en generelt positiv udvikling.

Før dette projekt blev sat i gang, har Parkering København ikke været opmærksomme på, hvad det vil sige at køre sådan et projekt. I dag er organisationen blevet opmærksomme på dette, samt hvordan man skal bruge konsulenter. Herved ment, at det har været forstyrrende, at organisationen har gjort brug af flere konsulenter uafhængigt af hinanden. I denne forbindelse synes 360 graders målingen ikke at have givet mening for vagtledergruppen.

En yderligere erfaring, som dette projekt har bidraget med, er en opmærksomhed på, hvor vigtigt det er at udvikle ledergruppen; udvikling af medarbejderne afhænger meget af ledergruppens egen udvikling.

Undervejs i projektet blev der truffet beslutning om, at det var op til fokusgruppens vagtleder, at føre erfaringerne videre til vagtledergruppen i lederudviklingsforløbet. Dette lykkedes ikke, da ledergruppen valgte et andet indhold for lederudviklingen. Herved mistedes overføringen af viden og erfaring fra fokusgruppen til de øvrige teams via ledelsen. Projektets konstruktion matcher således ikke organisationens behov så godt, og det kunne have været godt, hvis ledelsesudviklingen havde været en integreret del af projektbevillingen.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen er blevet anvendt af ledelsen i Parkering København til at vurdere udviklingen, herunder se på forskellene mellem de enkelte teams. Resultaterne er blevet anvendt til en dialog mellem driftschefen og de enkelte teams og i de enkelte teams til drøftelse og øget fokusering på udviklingsbehovene i teamet. Undersøgelsen har altså været nyttig, og vil fremover kunne erstattes af Bygge- og Teknikforvaltningens tilbagevendende trivselsundersøgelse.

Opsamling

I denne evaluering er de enkelte elementer i projektet ”Bedre psykisk arbejdsmiljø for parkeringsvagterne” gennemgået og i de enkelte afsnit er der løbende blevet samlet op på de konklusioner, der kan drages.

Disse delkonklusioner skal ikke gentages her. I stedet kastes der et blik ned over projektforsløbet set i lyset af Parkering Københavns nuværende og videre udvikling.

Parkering København stod ved etableringen af sin nye ledelse i slutningen af 2002 med en omfattende opgave. Et ikke udnyttet produktivitetspotentiale, et højt sygefravær, en organisation uden klare strukturer eller erfaringer med moderne organisationsformer.

I den efterfølgende periode er der sat mange initiativer i gang i Parkering København. Det vil føre for vidt at nævne dem alle her, men af de væsentligste kan nævnes klar og synlig ledelse, klart prioriterede indsatsområder, satsning på nedbringelse af fraværet, ny organisering på vagtområdet, en ny mere inddragende personalepolitik, en udadvendt kommunikationsform til presse og brugere samt klare produktionsmål.

I denne rapport vises mærkbare resultater af disse ændringer. Det er lykkedes for Parkering København at gennemføre en markant reduktion i fraværet og en stigning i produktiviteten. Man kunne tro, at denne hurtige udvikling kunne føre til væsentlige nye problemer i organisationen. Det kan dog konstateres, at disse ændringer er gennemført, uden det har haft væsentlige konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø, som har været dette projekts fokus. De gennemførte spørgeskemaundersøgelser synes at vise, at det er lykkedes at fastholde niveauet, men altså også, at det psykiske arbejdsmiljø ikke er blevet forbedret blandt parkeringsvagterne.

De ansatte giver i spørgeskemaundersøgelsen udtryk for en oplevelse af lidt højere grad af mening med arbejdet og en større stolthed ved det arbejde, der skal udføres. Ændringerne i organisationen har imidlertid samtidig medført en oplevelse af tab af indflydelse hos medarbejderne, der i kombination med ringe udviklingsmuligheder i jobbet tegner en ny udfordring for Parkering Københavns vagtområde.

Der tegner sig også en god base for at kunne styrke teamstrukturen, idet vagterne er blevet bedre til at samarbejde og søge – og få – hjælp hos hinanden. Der er samtidig en oplevelse af færre konflikter med kunderne og et lavere antal tilfælde med vold eller trusler om vold mod vagterne. Imidlertid udtrykker hver femte vagt, at de sjældent eller aldrig får støtte fra deres nærmeste leder, hvilket peger på behovet for en fortsat ledelsesudvikling. Her synes det især at være de dele af ledelsesrollen, der vedrører evnerne til at inddrage medarbejderne, kunne rumme og arbejde med medarbejdernes problemer og konflikter og kunne bidrage til medarbejdernes udvikling og engagement.

I undersøgelsen er der konstateret væsentlige forskelle mellem de enkelte teams, og det indikeres, at medarbejdernes tilfredshed og oplevelse af et godt psykisk arbejdsmiljø hænger sammen med, hvor godt deres team fungerer. De parametre, der er behov for at udvikle på, er bedre social støtte fra kolleger og nærmeste leder, bedre ledelseskvalitet, større selvbestemmelse og bedre information.

Den gennemførte 360 graders undersøgelse af lederne viser dog generelt en forhøjet score for ledernes indbyrdes vurderinger af hinanden, men undersøgelsen viser samtidigt, at medarbejderne ikke har ændret deres syn på lederne.

Nærværende projekt har spillet ind i et af de elementer, der har udgjort Parkerings Københavns udvikling i perioden, nemlig i udvikling af det psykiske arbejdsmiljø i en af teamene (fokusgruppen). Generelt er udviklingen i dette team lidt mere positiv end i resten af teamene, men også nogle af de andre team, hvor der ikke har været en særlig projektindsats, viser en klar positiv udvikling. Det team, der har været omfattet af projektindsatsen, adskiller sig imidlertid på nogle punkter, som kan give en forståelse af betydningen af indsatsen. Medlemmer af gruppen vurderer udviklingen i bl.a. følgende parametre bedre end deres kolleger i de andre teams: højere grad af indflydelse på arbejdet, bedre ledelseskvalitet, lettere ved at sige sin mening, føle sig som en del af et fællesskab og give og modtage støtte. Det er markant, at gruppens store udvikling især er foregået i forhold til de områder, som interventionsforløbet i gruppen har haft fokus på.

Disse områder er vigtige også i en fremtidig udvikling i Parkering København, hvor der fremover vil blive stillet nye krav til de enkelte medarbejdere i form af samarbejdskrav og krav i kundekontakten. Teamets evner til at optage, rumme og udvikle sådanne krav er vigtige for organisationens forandringsevne og vigtig for, hvor robust teamet er under forandringsprocesserne.

Det er ikke i tilstrækkelig grad i projektet lykkedes at få overført erfaringerne fra fokusgruppen til de øvrige teams. Ifølge projektets ide skulle dette være sket via vagtledergruppen, og det tilrettelagte lederudviklingsforløb for denne gruppe gjorde det også muligt at lave denne sammenkobling. Imidlertid var vagtledergruppen optaget af den interne udvikling i gruppen, hvilket ikke har gjort det muligt systematisk at overføre fokusgruppens erfaringer til de øvrige teams.

Den store forskel mellem resultaterne på spørgeskemaundersøgelsen i de enkelte teams viser, at der fortsat er et behov for udvikling i og af teamene. En netop gennemført ny teamstruktur giver muligheder for at omsætte fokusgruppens erfaringer til brug for de nye teams. Dette kan ske både gennem fortsat ledelsesudvikling, som nævnt ovenfor, og som en særlig indsats målrettet udviklingen i de enkelte teams.