

# Pres på fagligheden i kommunerne

Rapport

DM – din akademiske fagforening

Juli 2023



Epinion

# Indhold

- 3 Begrebsafklaring og hovedkonklusioner
- 7 Hvordan sættes kommunalt ansattes faglighed under pres?
- 13 Omstændigheder omkring pres på kommunalt ansattes faglighed
- 20 Konsekvenser af pres på kommunalt ansattes faglighed
- 23 Metode og repræsentativitet

# Begrebsafklaring og hovedkonklusioner

# Opsummering af undersøgelsen



## Situation

En intern medlemsundersøgelse fra 2022 blandt kommunalt ansatte, der er organiseret hos DM, indikerer, at nogle medlemmer oplever, at deres akademiske faglighed fra tid til anden kommer under pres. Dette stemmer ikke overens med DM's kerneværdier og ambition om, at deres medlemmer skal opleve et stærkt fagligt handlerum samt et meningsfuldt og bæredygtigt arbejdsliv, hvor der både er plads til karriere og privatliv.



## Udfordring

Imidlertid viser det sig, at dette pres er udbredt blandt de kommunalt ansatte medlemmer af DM. En tredjedel oplever pres for at ændre faglige betragtninger, og hver fjerde udtrykker samtidig, at de 'meget ofte', 'ofte' eller 'en gang i mellem' handler på dette pres og ændrer sagsfremstillinger eller afgørelser. Presset kommer både direkte fra det politiske niveau og fra ledere i administrationen. Presset viser sig primært som krav til at være effektiv, understøtte specifikke politiske synspunkter, prioritere eller henlægge sager samt levere et højere serviceniveau end normalen. De kommunalt ansatte oplever, at presset har konsekvenser for kvaliteten af deres arbejde og deres trivsel.



## Fokus

Undersøgelsen viser netop, at selvom trivslen er høj, påvirkes den, når medlemmernes akademiske faglighed sættes under pres.

Undersøgelsen peger ikke på én entydig løsning. Medlemmerne italesætter selv, at lederne er vigtige. Hvis deres ledere i højere grad turde stå imod overfor politiske hensyn, ville det skabe større faglige handlerum. De kommunalt ansatte efterspørger, at ledelsen lytter til dem, anerkender dem for den svære position, som de ofte befinder sig i, samt bakker dem op i deres faglighed og hjælper dem med at sige fra overfor politisk pres.



## Tilgang

Epinions undersøgelse og indsigter baseres på et mixed methods-design. Først er der indsamlet 1200+ interviews med kommunalt ansatte DM-medlemmer. Det har kun været muligt at sammenligne fordelingen i stikprøven med den samlede gruppe på kønsfordelingen. Her matcher kønsfordelingen med under 5 procentpoints afvigelse. Efterfølgende er der gennemført seks kvalitative interviews med DM-medlemmer. Disse medlemmer er udvalgt fra gruppen, som oplever politisk pres, for at kunne uddybe og nuancere netop denne oplevelse. Interviewene er gennemført anonymiseret som online videointerviews.

# Undersøgelsen beskæftiger sig med pres på kommunalt ansattes faglighed i forbindelse med både myndighedsafgørelser og understøttelse af politikere



## Baggrund for undersøgelsen

Denne analyse er gennemført af Epinion på vegne af DM. Baggrunden for at undersøgelsen gennemføres i foråret 2023 er todelt. For det første gennemførte DM i 2022 en medlemstilfredshedsanalyse, som viste, at næsten en tredjedel af DM's kommunalt ansatte medlemmer (29 pct.) oplevede, at deres faglighed var under pres, fordi ledere eller politikere har forventninger til de vurderinger eller resultater, som de ansatte når frem til. For det andet har KL afdækket en række udfordringer i samarbejdet mellem kommunalpolitikere og ledere i kommunerne, mens Djøf i samarbejde med Rambøll<sup>1</sup> har afdækket udfordringer i samspillet mellem Folketinget, regeringen og embedsværket, som pegede på en række udfordringer for embedsværkets mulighed for at leve op til sine forpligtelser til at levere saglig og politisk neutral rådgivning. På den baggrund er DM interesserede i at finde ud af, om kommunalt ansatte embedsfolk oplever tilsvarende udfordringer.



## Faglighed under pres

Undersøgelsen afdækker udbredelsen og karakteren af pres på kommunalt ansatte DM-medlemmers faglighed. Dette henviser til pres for at tage hensyn, som ikke er fagligt begrundede i beslutningsgrundlag eller afgørelser, som *bør* være baseret på faglige hensyn. Undersøgelsen beskæftiger sig *primært* med pres, som direkte eller indirekte kommer fra kommunernes politiske ledelse, men undersøgelsen ser også bredere på begrebet "politisk pres", som særligt bliver nuanceret i de kvalitative interviews med kommunalt ansatte medlemmer af DM.



## Målgrupper

Undersøgelsen beskæftiger sig med to områder af de kommunalt ansatte medlemmer af DM's arbejde: 1) at understøtte kommunalpolitikernes politiske beslutninger ved at levere beslutningsgrundlag til disse og 2) at træffe myndighedsafgørelser. De to områder behandles separat i det omfang, det er muligt, da udgangspunktet for undersøgelsen er, at der forventes et større pres på embedspersonernes faglighed i arbejdet med beslutningsgrundlag end i arbejdet med myndighedsafgørelser. I den forbindelse er det dog vigtigt at være opmærksom på, at mange embedsfolk varetager begge opgavetyper, og det derfor ikke altid er muligt at adskille det eventuelle pres, som embedspersonerne oplever i forbindelse med hver af de to opgavetyper.

1: <https://www.djoef.dk/kampagner/dybvad-udvalget>

1

### Hver tiende oplever politisk pres i deres kommunale arbejde

---

Politisk og administrativt pres påvirker en væsentlig del af de kommunalt ansatte DM'ere i deres arbejde. De oplever, at det påvirker kvaliteten af deres arbejde og deres trivsel. Dette pres kan manifestere sig som et krav om effektivitet, støtte til specifikke politiske synspunkter, prioritering eller henlæggelse af sager samt et ønske om at levere et højere serviceniveau end normalen.

Det er knap hver tiende, som ofte oplever et politisk pres for at ændre eller udlade faglige betragtninger.

2

### Arbejdsbelastning og tidspres påvirker grundighed og faglighed

---

Arbejdsbelastning og tidspres udgør udfordringer for medarbejderne. Det er over halvdelen af de kommunalt ansatte DM-medlemmer, der rapporterer en stigning i arbejdsopgaver, og mere end 40%, der oplever tidspres. Begge forhold påvirker grundighed og faglighed i deres arbejde.

3

### Lederne kan afbøde pres, men der er plads til forbedring

---

Selvom lederne generelt ses som støttende og skaber gode forudsætninger for, at medarbejderne kan løse deres opgaver uafhængigt af politisk pres, er der stadig plads til forbedring i kommunikationen og samarbejdet mellem politikere og medarbejdere.

Den gruppe kommunalt ansatte DM-medlemmer, som oplever mest politisk pres, oplever også i lavere grad at have en støttende leder.

4

### Mange trives, men politisk pres giver lavere trivsel

---

Mens størstedelen af de kommunalt ansatte DM-medlemmer generelt trives i deres arbejde, er trivslen lavere blandt dem, der oplever politisk pres. Desuden har embedspersonerne udviklet forskellige copingstrategier for at håndtere det pres, de oplever i deres arbejdsliv.

Mange ting påvirker trivslen, men selvom gode kollegaer og spændende opgaver kan afbøde den mistrivsel, som opleves pga. pres, påvirker presset stadig DM-medlemmerne.

Hvordan sættes  
kommunalt ansattes  
faglighed under pres?

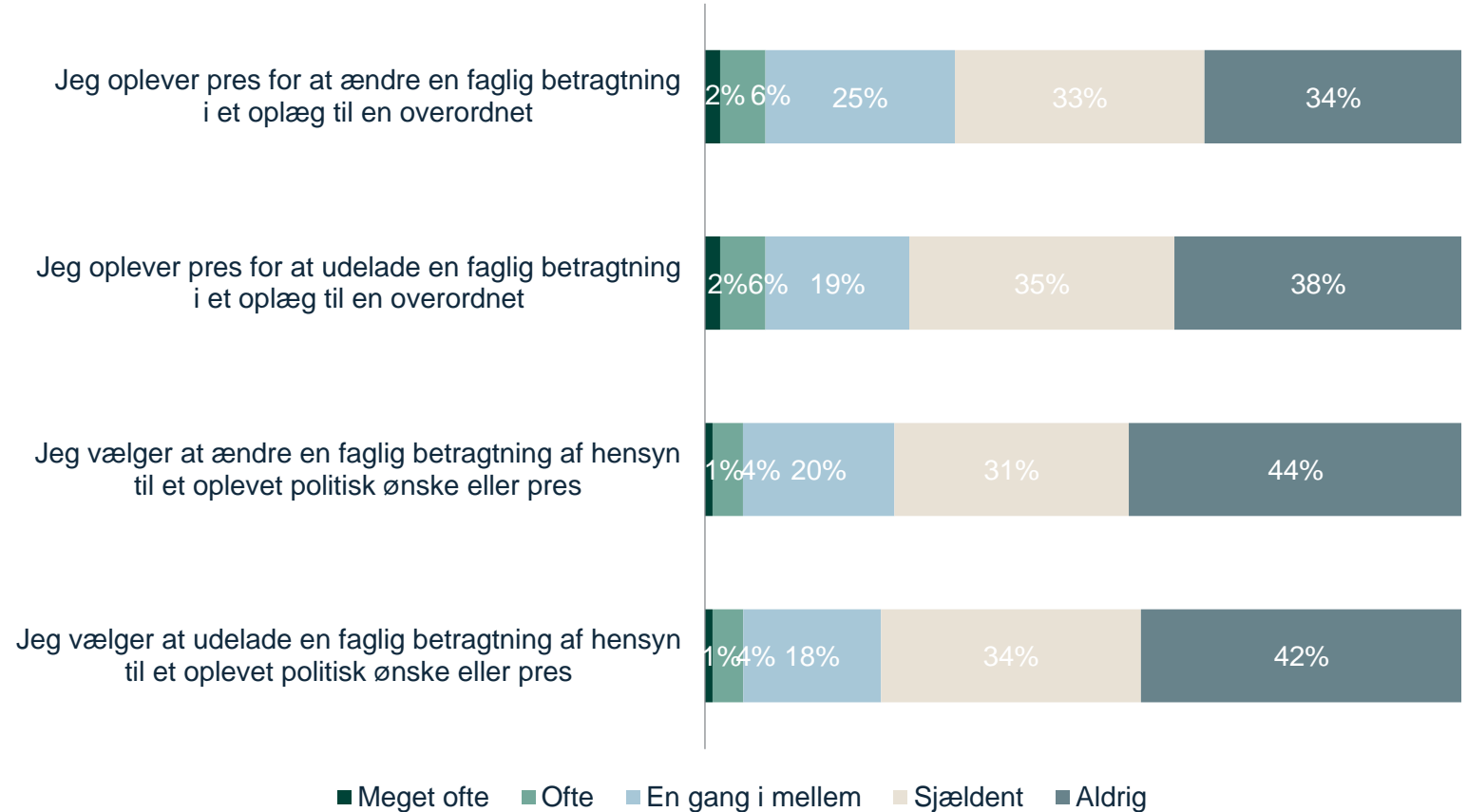
## Hvordan sættes kommunalt ansattes faglighed under pres?

# Hver tredje kommunalt ansatte DM-medlem oplever pres for at ændre faglige betragtninger i oplæg til deres overordnede

### Opsummering

- En væsentlig del af DM's kommunalt ansatte medlemmer oplever pres for at ændre eller udelade faglige betragtninger i oplæg til deres overordnede – og det forekommer samtidig, at embedspersonerne handler på dette pres.
- Således oplever hver tredje (33 pct.), at de 'meget ofte', 'ofte' eller 'en gang i mellem' oplever pres for at ændre faglige betragtninger i oplæg til deres overordnede. Næsten lige så mange oplever pres for at udelade faglige betragtninger.
- Når det i stedet handler om, hvorvidt de kommunalt ansatte medlemmer handler på dette pres, svarer 25 pct., at de 'meget ofte', 'ofte' eller 'en gang i mellem' vælger at ændre en faglig betragtning af hensyn til et oplevet politisk ønske eller pres.
- Selvom majoriteten af DM's medlemmer således ikke oplever pres for at ændre faglige betragtninger, og de heller ikke handler på et oplevet pres, står det alligevel klart, at pres på disses faglighed er en del af hverdagen for mange af DM's kommunalt ansatte medlemmer.

### Hvor ofte oplever du nedenstående i dit arbejde?





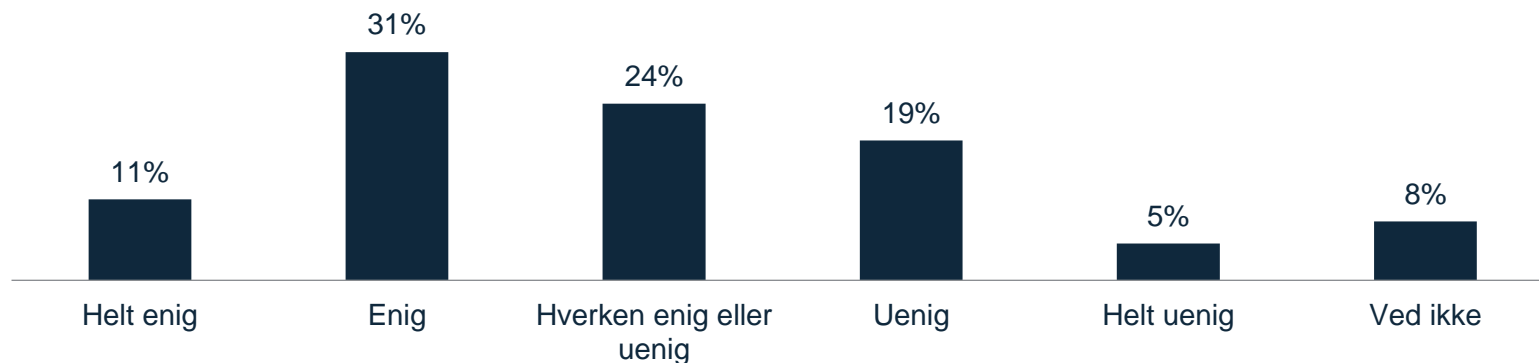
## Hvordan sættes kommunalt ansattes faglighed under pres?

# Samtidigt oplever mere end fire ud af ti, som leverer beslutningsgrundlag direkte til de politisk valgte i kommunen, at det kan være svært at balancere faglige og politiske hensyn

Jeg oplever sommetider, at det kan være svært at levere fagligt velfunderet understøttelse af kommunalpolitikkerne og samtidig loyalt varetage kommunalbestyrelsens politiske ønsker.



Der bliver mere og mere pres på. Der er mange opgaver, som skal løses, som man måske ikke burde bruge tid på, men det skal vi, for det er det, politikerne vil have.  
(Mand, 25-39 år, betjener politikere)



## Opsummering

- En stor del af de kommunalt ansatte medlemmer af DM, der i deres arbejde betjener politisk valgte i kommunen, oplever, at det kan være svært at balancere faglige og politiske hensyn.
- Således oplever mere end fire ud af ti medlemmer, som betjener politisk valgte, at det er svært at levere fagligt velfunderet understøttelse af kommunalpolitikkerne og *samtidig* loyalt varetage kommunalbestyrelsens politiske ønsker.
- Det er især de medlemmer, som sidder langt fra de politiske valgte i kommunen, som oplever, at det er svært at balancere politiske og faglige hensyn. Således opleves presset af knap halvdelen (47 pct.) af dem, som har mindst tre chefer mellem dem selv og politikerne, mens det samme kun gælder en tredjedel (31 pct.) af dem, der leverer beslutningsgrundlag direkte til politikerne.

Note: Spørgsmålet er kun stillet til dem, som leverer beslutningsgrundlag til de politisk valgte i kommunen. N = 979

## Hvordan sættes kommunalt ansattes faglighed under pres?

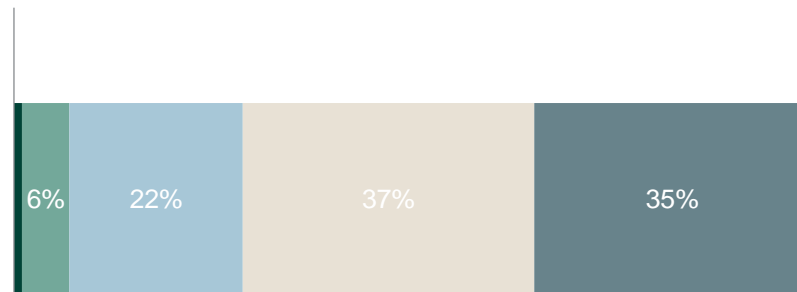
# Blandt dem, som træffer myndighedsafgørelser, oplever næsten hver tredje pres for at ændre faglige betragtninger i de afgørelser, de træffer

### Opsummering

- Når fokus rettes på afgørelser, som træffes i kommunerne, er der også en stor del medlemmerne af DM, som oplever, at deres faglighed sættes under pres pga. politiske hensyn.
- Blandt dem, som træffer afgørelser, oplever 29 pct. 'meget ofte', 'ofte' eller 'en gang i mellem' pres for at ændre en faglig betragtning i en afgørelse. Yderligere oplever 37 pct. 'sjældent' et sådan pres.
- På spørgsmålet om hvorvidt embedspersonerne *handler* på dette pres, angiver 17 pct., at de 'meget ofte', 'ofte' eller 'en gang i mellem' handler på dette pres. Derudover er der en gruppe på 32 pct., som 'sjældent' vælger at ændre en afgørelsen af hensyn til et oplevet politisk pres eller ønske.

### Hvor ofte oplever du nedenstående i dit arbejde?

Jeg oplever politisk pres (direkte fra politikere eller indirekte fra ledelsen) for at ændre en faglig betragtning i en afgørelse



Jeg vælger at ændre en afgørelse af hensyn til et oplevet politisk ønske eller pres



■ Meget ofte ■ Ofte ■ En gang i mellem ■ Sjældent ■ Aldrig

Note: Spørgsmålet er kun stillet til dem, som træffer myndighedsafgørelser. N = 399

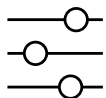
© Copyright Epinion

# Dem, der oplever presset, vurderer, at det har alvorlige konsekvenser for kvaliteten af deres arbejde

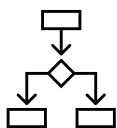
## Embedspersonerne oplever flere forskellige typer pres på deres faglighed



I interviewene beskriver embedspersonerne, hvordan de oplever, at deres faglighed er underlagt et **effektivitetspres**. De forklarer, hvordan de oplever et pres for at skulle nå flere afgørelser i flere sager på kortere tid, dels som følge af korte tidsfrister, dels som følge af, at de skal løse flere sager end tidligere. Embedspersonerne i interviewene oplever, at effektivitetspreset tvinger dem til at gå på kompromis med **kvaliteten af deres arbejde**.



En række af de embedspersoner, som arbejder med betjening af politikere, oplever et **pres for at levere beslutningsgrundlag, som er i overensstemmelse med et politisk synspunkt**. De oplever, at de er underlagt pres for fx at fremhæve bestemte tal eller at udelade oplysninger i beslutningsgrundlag til politikere for at understøtte en politisk dagsorden. Disse interviewpersoner oplever, at presset får dem til at gå på kompromis med deres faglighed.



I interviewene beskriver de embedspersoner, som træffer myndighedsafgørelser, en oplevelse af, at indholdet af deres afgørelser er underlagt et **forventningspres**. De oplever, at politikere eller ledelsen i forvaltningen ønsker, at de leverer et højere serviceniveau, end det er aftalt (fx ved at prioritere bestemte sager) med det formål at undgå klager fra borgere. Interviewpersonerne oplever, at de prioriteringer, de bliver bedt om at lave, er baseret på usaglige kriterier.




*Der er et tidspres, og der skal bare ske noget. Og jeg synes, der er nogle ting, som går alt for hurtigt. De der småopgaver [...] som skal gå hurtigt, de ender med at danne grundlag for beslutninger. Og det er bare ikke godt nok.*

(Kvinde, 25-39 år, træffer myndighedsafgørelser)

*Det er irriterende, når vi har en sag, som forventes at falde ud på en bestemt måde, fordi vores borgmester har lavet en aftale. For jeg vil gerne gøre mit arbejde ordentligt, og jeg er ansat på min faglighed, og så er der nogle, der er ligeglade med den, fordi de har bestemt, hvordan det skal være.*

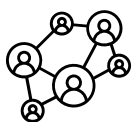
(Kvinde, 40-54 år, træffer myndighedsafgørelser)

*Jeg synes nogle gange, at jeg bliver presset til at fremlægge data misvisende, fordi jeg skal få det til at se bedst muligt ud. Politikerne er rigtig glade for data, som rygdækker os, og som ser pænt ud på papiret. Men det er langt væk fra virkeligheden, og jeg føler, at jeg går på kompromis med mine etiske værdier.*

(Kvinde, 25-39 år, betjener politikere) 

## ...og presset er, ifølge målgruppen, forårsaget af de modstridende interesser, der er på spil i en politisk organisation

### Embedspersonerne oplever, at presset enten kommer direkte fra politikerne eller fra lederne i administrationen



Flere af interviewpersonerne har svært ved at pege på én enkelt kilde til det pres, de oplever, at deres faglighed er underlagt. De beskriver i stedet presset som et **komplekst fænomen**, der blot 'lever' i organisationen og er et resultat af et politisk miljø. De har en opfattelse af, at deres faglighed sættes under pres på flere forskellige måder og af flere forskellige aktører.



Nogle oplever dog, at kommunens politikere lægger et selvstændigt pres på embedsmændenes faglighed. De oplever, at **kommunens politiske ledelse** har nogle specifikke forventninger og interesser, som skubbes ned igennem forvaltningens hierarki og skaber pres for at tilvejebringe specifikke afgørelser og beslutningsgrundlag med et bestemt indhold. En embedsmand beskriver det som at være en lille myre i en stor myretue, hvor det forventes, at man understøtter politikernes interesser uden at stille for mange spørgsmål og være til for meget besvær.



Andre oplever derimod i højere grad, at deres faglighed sættes under pres af **lederne i administrationen**. De fortæller, hvordan lederne kan skabe et pres for at være effektiv, henlægge sager, at nå bestemte afgørelser eller for *ikke* at være "for besværlig". Fx fortæller en embedsmand, hvordan presset i deres organisation er blevet påvirket af en fyringskultur, som har skabt frygt blandt ledelsen ift. at begå fejl eller træde ved siden af de interesser, som politikerne har, hvilket skaber et øget pres på embedsmændene for at levere specifikke resultater.



*Det, der gør det svært, er systemet – måden vi er organiseret på. Man har meget lidt at skulle have sagt, når man er så langt nede i hierarkiet. Dagsordenerne kommer fra politikerne. Den store fortælling hos os er, at vi skal forstyrre så lidt som muligt og bare prøve at please.*

(Kvinde, 25-39 år, betjener politikere)

*Presset kommer fra direktøren for vores område, som kommunikerer, at vores borgmester har lavet en aftale med en eller anden velhaver, som gerne vil gøre et eller andet. Det resulterer i, at sager bliver diskuteret frem og tilbage og tager flere måneder at afgøre.*

(Kvinde, 40-54 år, træffer myndighedsafgørelser)

*Det er de politiske hensyn, som kan gøre, at det er svært at løse sin opgave. De politiske hensyn er i hele organisationen – der kan være bekymring omkring, hvordan noget bliver modtaget politisk i forhold til byrådet eller borgmesteren.*

(Mand, 25-39 år, betjener politikere)



Omstændigheder omkring  
pres på kommunalt  
ansattes faglighed

# Mere end fire ud af ti oplever tidspres som en skærpende omstændighed, der går ud over grundigheden og fagligheden i deres arbejde

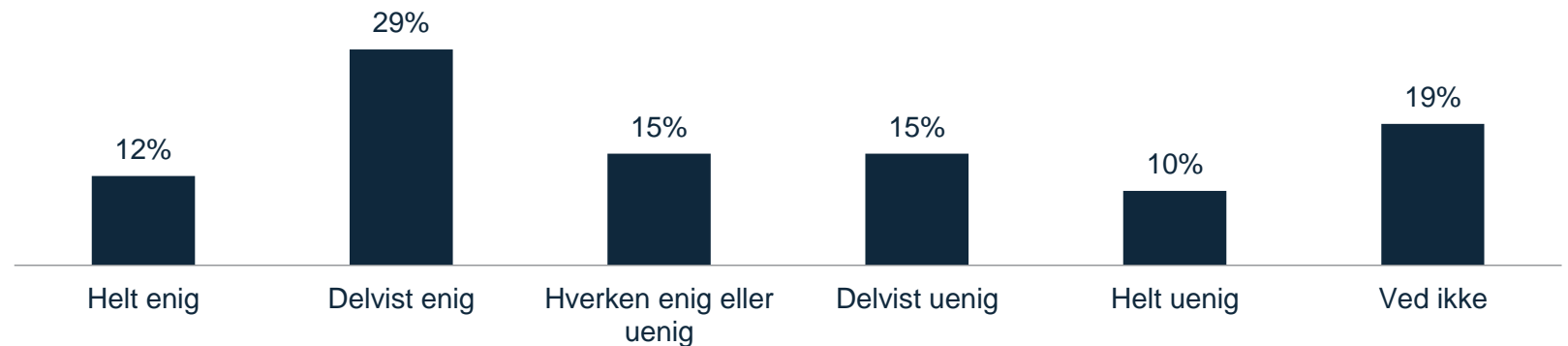
Jeg oplever, at et stort tidspres gør, at grundighed og faglighed nedprioriteres i sagsfremstillinger til kommunalbestyrelsen eller fagudvalg.

## Opsummering

- Flere af interviewpersonerne beskriver, hvordan de oplever at være underlagt et tidspres, der er så stort, at det går ud over kvaliteten af deres arbejde. Den kvantitative undersøgelse viser, at denne oplevelse er udbredt blandt de kommunalt ansatte medlemmer af DM.
- Hele fire ud af ti kommunalt ansatte medlemmer af DM oplever, at et stort tidspres gør, at grundighed og faglighed nedprioriteres i sagsfremstillinger.
- Oplevelsen af at tidspreset går ud over grundighed og faglighed er særligt udbredt blandt dem, der betjener kommunens politikere. Ser man kun på denne gruppe, oplever ca. halvdelen (53 pct.), at tidspreset gør, at faglighed og grundighed nedprioriteres.



Arbejds mængden er rigtig stor [...].  
Og fordi der er mindre tid til opgaverne, så har jeg mindre tid til at gå ind i faglige diskussioner"  
(Kvinde, 25-39 år, betjener politikere)

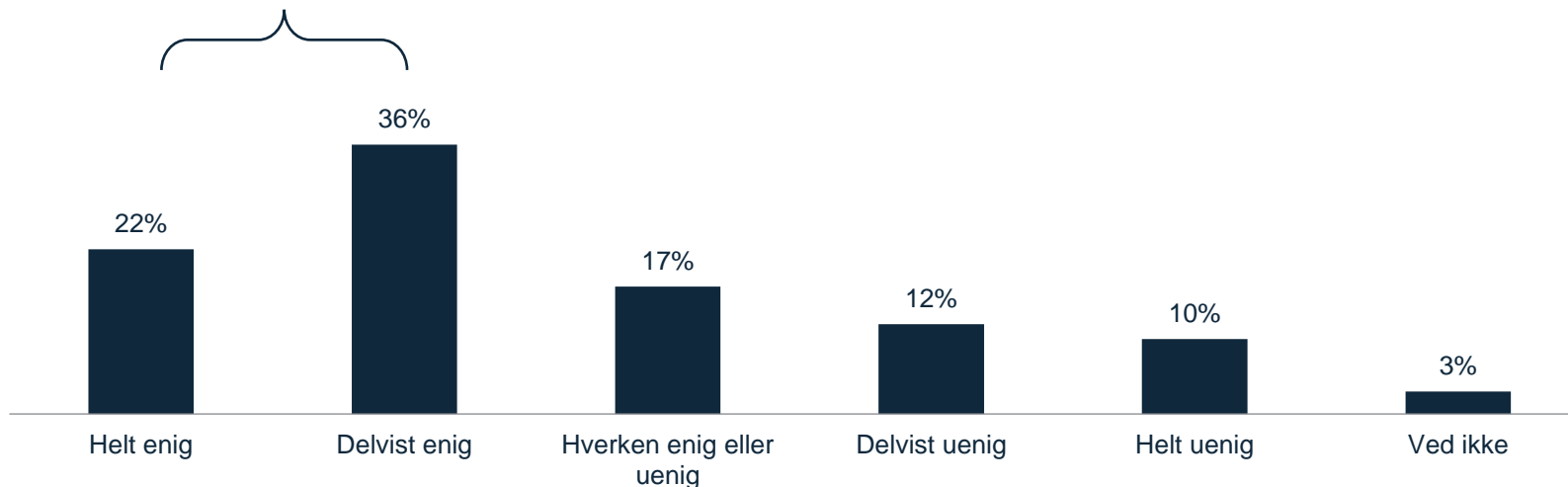


# Samtidigt oplever mere end halvdelen af målgruppen, at mængden af deres arbejdsopgaver er øget i en grad, som påvirker kvaliteten af deres arbejde

Mængden af mine arbejdsopgaver er øget i en grad, der påvirker den faglige kvalitet af mit arbejde.

## Opsummering

**58%** oplever, at mængden af arbejdsopgaver er øget så meget, at det påvirker den faglige kvalitet



- Interviewpersonerne beskriver, hvordan de oplever, at tidspres såvel som stigning i antal sager skaber det effektivitetspres, som svækker kvaliteten af deres arbejde. I tråd hermed viser spørgeskemaundersøgelsen, at mere end halvdelen af de kommunalt ansatte medlemmer af DM (58 pct.) oplever, at mængden af deres arbejdsopgaver presser deres faglighed.
- Det er særligt de medlemmer, som træffer myndighedsafgørelser, der oplever, at mængden af deres arbejdsopgaver er steget så meget, at det påvirker kvaliteten af deres arbejde. Det gælder 70 pct. af de medlemmer, som træffer myndighedsafgørelser, mens det samme gælder 58 pct. af de medlemmer, der betjener kommunens politikere.

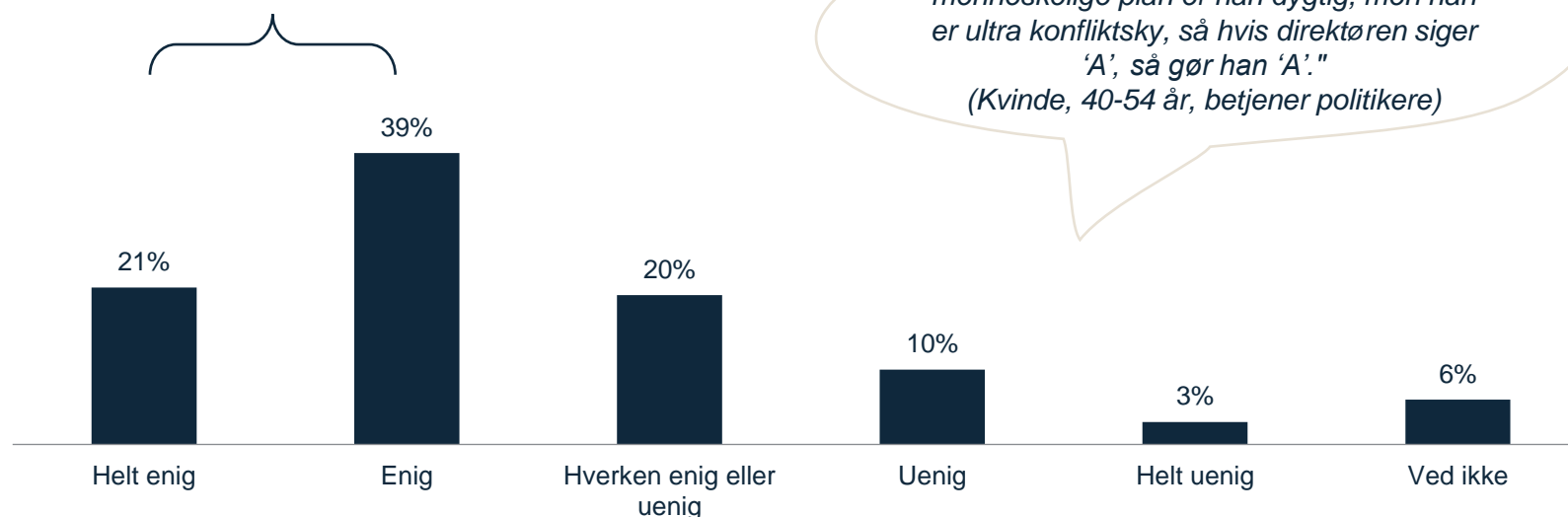
# Seks ud af ti oplever, at deres leder giver dem de bedst mulige forudsætninger for at løse deres opgaver uafhængigt af politisk pres

Indenfor de rammer, som er i vores kommune, giver min leder mig de bedst mulige forudsætninger for at løse mine opgaver uafhængigt af politisk pres.

## Opsummering

- På tværs af målgruppen oplever seks ud af ti (60 pct.), at deres leder giver dem de bedst mulige forudsætninger for at løse deres opgaver uafhængigt af politisk pres.
- Dette stemmer overens med, at størstedelen af de kommunalt ansatte medlemmer af DM ikke oplever, at deres faglighed er under pres. Imidlertid peger dette resultat også på, at der er en gruppe, som ikke oplever, at deres leder giver dem de bedste forudsætninger for at løse deres opgaver uafhængigt af politisk pres.
- Enkelte af interviewpersonerne, som oplever, at deres faglighed er under pres, fortæller, at deres ledere i for høj grad fokuserer på de politiske hensyn, og derfor ikke bakker dem op i deres faglighed. De efterspørger samtidig, at ledelsen er lydhør, står på mål for fagligheden og anerkender den svære position, som medarbejderne ofte oplever at stå i.

60% oplever, at deres leder giver dem de bedste muligheder for at undgå politik pres

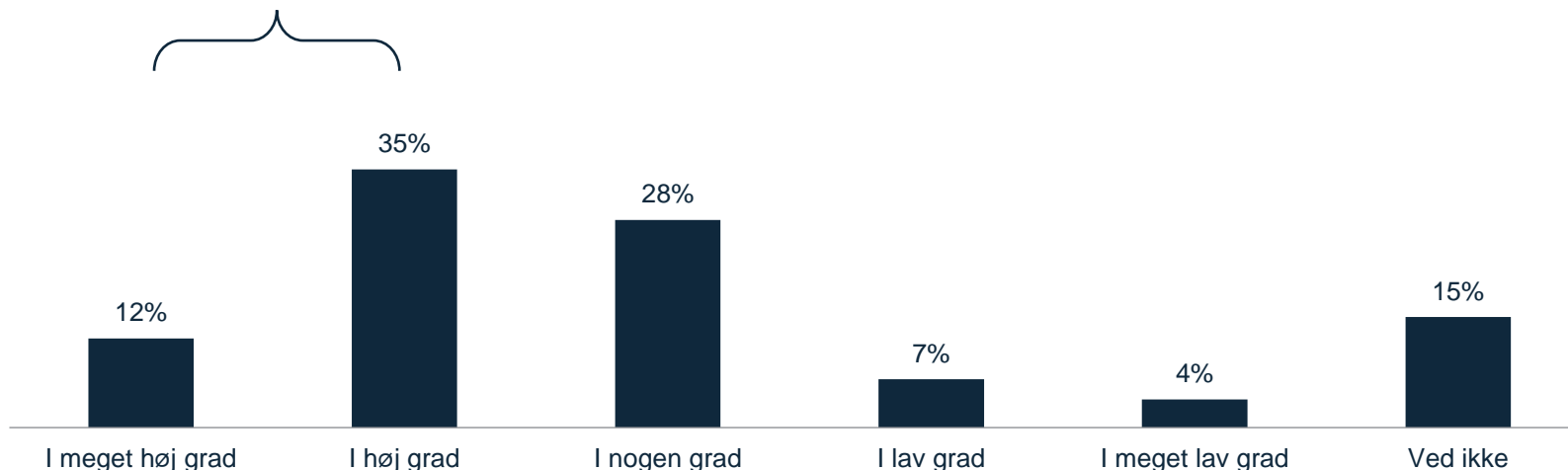




# Knap halvdelen af medlemmer, der betjener politikere, oplever, at deres ledere understøtter dem i at udøve politisk neutral rådgivning af kommunens politikere

I hvilken grad oplever du, at dine ledere understøtter dig i at udøve politisk neutral rådgivning til kommunens politikere?

**47%** oplever, at deres leder understøtter dem i at udøve politisk neutral rådgivning



## Opsummering

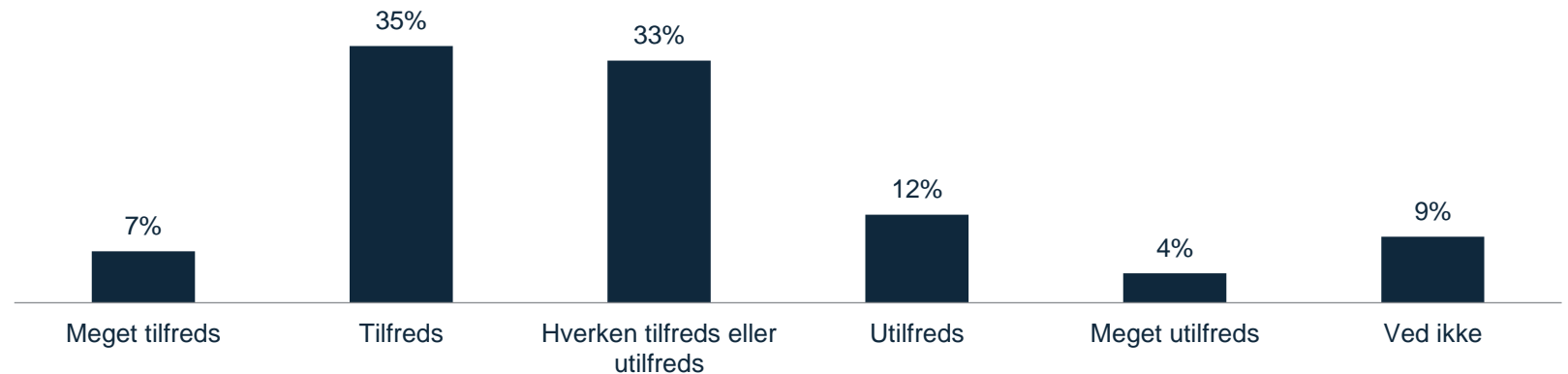
- Knap halvdelen (47 pct.) af dem, som betjener kommunens politikere, oplever, at deres ledere understøtter dem i at udøve politisk neutral rådgivning til kommunens politikere. Således er der mange, der oplever at blive bakket op af deres ledere, men cirka ligeså mange, der ikke oplever det.
- Det er særligt dem, som oplever pres for at ændre faglige vurderinger, som oplever, at deres ledere *ikke* understøtter dem i at udøve politisk neutral rådgivning. 19 pct. af dem, som ofte eller meget ofte oplever pres for at ændre en faglig betragtning i et oplæg, oplever, at deres leder *'i meget lav grad'* understøtter dem, mens det samme gælder 2 pct. af dem, som sjældent eller aldrig oplever pres. Ledelse synes altså at kunne afbøde eller forstærke oplevelsen af politisk pres.

# Embedspersonerne er mindre entydigt tilfredse med samarbejdet mellem politikere og medarbejdere i kommunen – mange er i tvivl eller hverken tilfredse eller utilfredse

## Opsummering

- Selvom embedspersonerne ser ud til at være relativt tilfredse med ledelsen, er oplevelsen af samarbejdet mellem politikere og medarbejdere i deres kommune mindre entydig. Således svarer en tredjedel (33 pct.), at de hverken er tilfredse eller utilfredse med samarbejdet, mens lidt mere end en tredjedel (35 pct.) svarer, at de er tilfredse med samarbejdet.
- Dog fremgår det, at afstanden til de politisk valgte spiller en rolle for tilfredsheden. Jo tættere man er på de politisk valgte, desto mere tilfreds er man generelt med samarbejdet mellem kommunens politikere og medarbejdere. I de kvalitative interviews fortæller nogle af embedspersonerne, at samarbejdet særligt vanskeliggøres af de mange interesser, som er på spil både vertikalt og horisontalt i en politisk organisation.

## Hvor tilfreds eller utilfreds er du med samarbejdet mellem kommunens politikere og kommunens medarbejdere?



# Embedspersonerne har udviklet forskellige copingstrategier, som hjælper dem med at modstå eller håndtere det pres, de oplever i deres hverdag



*Det betyder meget, at man har en eller flere gode ledere, som kan skærme en for politisk høvl og samtidigt forklare en, hvorfor man enten kan eller ikke kan gennemføre noget.*

(Mand, 25-39 år, betjener politikere)

*Det handler om evnen til at parkere noget og affinde sig med, at der er nogle, der kommer til at træffe en bestemt beslutning. Så længe man har udnyttet sit råderum til at give udtryk for, at der er noget, som er forkert, og som bliver noteret på sagen.*

(Kvinde, 40-54 år, træffer myndighedsafgørelser)

*Jeg tror, jeg tænker, at jeg skal finde et andet job snart. Jeg tror, at jeg stiller mig lidt udenfor det – jeg identificerer mig ikke med den praksis.*

(Kvinde, 25-39 år, betjener politikere)

## Embedspersonerne har udviklet copingstrategier til håndtering af pres

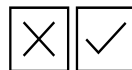
Under interviewene med de kommunalt ansatte embedspersoner, blev det tydeligt, at de hver især har **udviklet forskellige strategier**, som hjælper dem med at **modstå eller håndtere det pres**, som de oplever i deres arbejde.



En copingmekanisme handler om **at sige til og fra**. Konkret viser den sig ved, at embedspersonerne gør opmærksom på, hvordan en sag bør behandles, og hvordan eventuelle krav eller forventninger til sagsfremstillingen strider imod praksis. Embedspersonerne forsøger således at stå fast på deres faglighed, og uanset om der bliver handlet på deres indsigelser, oplever de, at det har en positiv betydning for deres trivsel.



En anden copingmekanisme handler om **at distancere sig** følelsesmæssigt fra sit arbejde. Denne copingmekanisme bruges af embedspersoner, som oplever at skulle fremstille sager på måder, som er uetiske, og som strider imod deres personlige værdier. Strategien bruges derfor med henblik på at bevare en grad af trivsel i sit arbejde.



Nogle af embedspersonerne fortæller, hvordan det **at have afgrænset ansvar**, gør det nemmere at navigere i et arbejde, hvor man bliver presset på sin faglighed. Dette er en tredje copingmekanisme. Enkelte oplever, at deres leder afgrænser ansvaret for dem, hvilket giver dem en følelse af, at ledelsen tager ansvar og prøver at understøtte dem i deres arbejde. Andre må selv må afgrænse deres ansvar, hvilket i mindre grad skaber tilfredshed med ledelsen, men stadig bidrager til, at embedspersonerne lettere kan håndtere det faglige pres.

# Konsekvenser af pres på kommunalt ansattes faglighed

# Tre fjerdedele af DM's kommunalt ansatte medlemmer trives godt i deres arbejde, men dem, som oplever politisk pres, trives i mindre grad

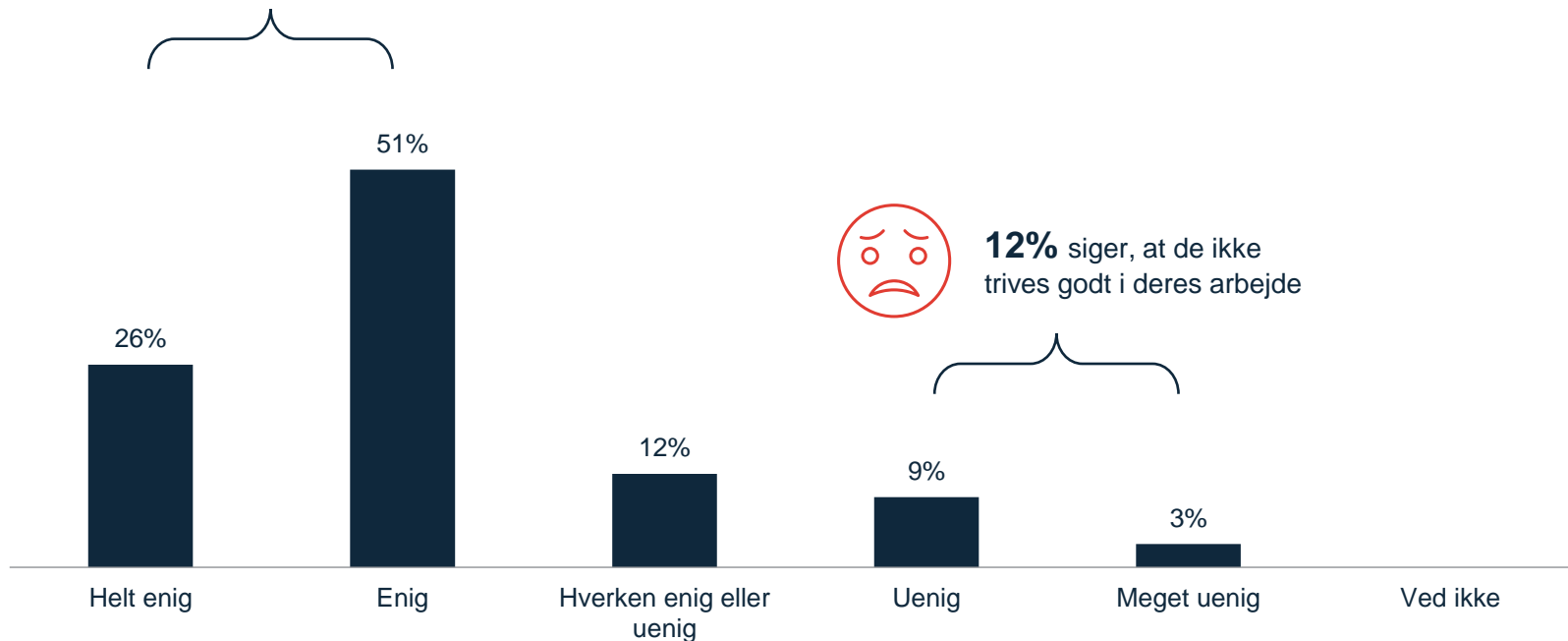
## Opsummering

## Samlet set trives jeg godt i mit arbejde.

- Samlet set oplever tre fjerdedele af DM's kommunalt ansatte medlemmer, at de trives godt i deres arbejde. Således svarer halvdelen af målgruppen (51 pct.), at de er enige i, at de trives, mens en fjerdedel svarer, at de er helt enige (26 pct.).
- Det er særligt dem, som oplever et stort pres på deres faglighed, som også trives dårligt. Blandt dem, som oplever stort pres, er godt 40 pct. enige eller helt enige i, at de trives, mens godt 85 pct. af dem, som ikke oplever et stort pres på deres faglighed, svarer, at de trives godt i deres arbejde.
- Sammenhængen mellem trivsel og oplevelsen af pres på ens faglige vurderinger er yderligere testet i en statistisk sammenhængsanalyse, som understøtter, at oplevelsen af pres hænger sammen med dårligere trivsel.



**77%** siger, at de trives godt i deres arbejde – dog er det **40%** blandt dem, som oplever politisk pres, mens det er **85%** af dem, som *ikke* oplever politisk pres.



**12%** siger, at de ikke trives godt i deres arbejde

# Selvom politisk pres og trivsel er forbundet, peger embeds personer på andre faktorer, som påvirker deres trivsel – positivt såvel som negativt

Embeds personer vægter forskellige faktorer i forhold til deres trivsel – dog er de enige om, at anerkendelsen af deres faglighed er afgørende for trivslen i deres arbejde



Nogle af de kommunalt ansatte embeds personer italesætter i interviewene, at politisk pres har indflydelse på deres trivsel. Men det er langt fra det eneste, der betyder noget for deres trivsel. Flere peger på, at der findes nogle faktorer, som kan opveje den dårlige trivsel, der skyldes det politiske pres. Blandt andet nævner de, hvordan **spændende arbejdsopgaver, gode kollegaer og praktiske forhold** omkring jobbet kan have stor betydning for, at de overordnet trives godt i deres arbejde.



Embeds personerne italesætter dog også, andre aspekter, der har betydning for deres trivsel. Flere af embeds personerne beskriver en følelse af **meningsløshed**, når de bliver bedt om at udarbejde og håndhæve en politisk dagsorden, som de ikke føler, at de kan stå inde for, og som de efterfølgende bliver kritiseret for. I den forbindelse forklarer de, at det er særligt utilfredsstillende, at deres ledere i disse tilfælde udviser manglende handling og opbakning. En fortæller eksempelvis, hvordan hun oplever sin leder som empatisk men konfliktsky og som en "politikerpleaser". Dette resulterer i, at hendes leder ofte tager hensyn, som får hende til at føle sig overset og underkendt. En anden embeds person beretter ligeledes om, hvordan oplevelsen af, at blive "skældt ud" for noget, som ikke er hendes oprindelige agenda eller ønske, skaber en overvældende følelse af, at hendes arbejde er meningsløst.



På den måde italesætter embeds personerne, hvor vigtigt det er, **at blive anerkendt for sin faglighed**, da det ellers er svært at se meningen med sit arbejde, hvilket påvirker oplevelsen af trivsel i arbejdet.



*Det er lidt sjovt, for rent socialt har jeg det rigtig godt faktisk. Det er udelukkende fagligt, at jeg trives meget ringe. Det er opgaverne, der gør det, for det er ikke meningsfuldt, det jeg laver. Og ift. dem jeg servicerer, oplever jeg at blive talt meget ned til. Men det skaber et godt sammenhold hos os som kollegaer, fordi vi bliver skældt ud.*

(Kvinde, 25-39 år, betjener politikere)

*Der er en masse andre ting, der ligger til grund for, at jeg trives godt. Jeg har gode kollegaer, jeg arbejder 30 min. fra mit hjem, og mange af mine opgaver er gode og spændende. Men der, hvor det kalder på faglighed, halter det.*

(Kvinde, 40-54 år, træffer myndighedsafgørelser)

*God ledelse betyder meget for trivslen, og gode kollegaer er afgørende, og gode forhold ift. at få et liv til at fungere, og opgaverne, som nogle gange kan være trælse, men som overordnet er spændende nok. Men det kan godt være hårdt, hvis der er meget stort politisk pres, eller hvis man har lavet en fejl overfor politikerne.*

(Kvinde, 40-54 år, betjener politikere)



# Metode og repræsentativitet

# Undersøgelsen er baseret på en kombination af spørgeskemadata og dybdeinterviews

## Metode

---

- Undersøgelsen er udarbejdet på baggrund af i alt 1.288 spørgeskemabesvarelser fra medlemmer af DM, som er ansat i en dansk kommune. 6.296 medlemmer af DM er blevet inviteret til at deltage, og 20 pct. af populationen har således deltaget i undersøgelsen. Yderligere er undersøgelsen baseret på seks kvalitative interviews med medlemmer af DM, som oplever, at deres faglighed er under pres.
- Data er indsamlet mellem 22. marts og 16. april 2023. Dataindsamlingen har været web-baseret, og de medlemmer af DM, som har været relevante for undersøgelsen, har modtaget en e-mailinvitation og op til to e-mailpåmindelser i forbindelse med undersøgelsen. Kønsfordelingen i stikprøven afviger fra kønsfordelingen i populationen med mindre end 5 pct.-point.
- Interviewpersonerne til de seks kvalitative interviews er udvalgt på baggrund af, at de *ofte* eller *meget ofte* oplever pres for at ændre en faglig betragtning i et oplæg til en overordnet. Derudover er interviewpersonerne udvalgt med henblik på at sikre spredning på følgende parametre: køn, anciennitet, størrelsen på den kommune, de er ansat i og hvorvidt de trives i deres arbejde eller ej.
- Interviewene varede ca. 45 minutter og blev gennemført online via Microsoft Teams. Alle interviewpersoner er lovet anonymitet ifbm. interviewet, hvorfor alle citater i rapporten kun indeholder et aldersinterval og køn på den interviewede.

## Fakta om undersøgelsen



**1.288 spørgeskemabesvarelser**



**Medlemmer af DM ansat i danske kommuner**



**Forår 2023**



## **Epinion Copenhagen**

Ryesgade 3F

2200 Copenhagen N

Denmark

T: +45 87 30 95 00

E: [copenhagen@epinionglobal.com](mailto:copenhagen@epinionglobal.com)

[www.epinionglobal.com](http://www.epinionglobal.com)