

Langtidsfravær

Korttidsfravær

**Pædagogisk
kvalitet**

Arbejds miljø

Indflydelse

**Trivsel og
motivation**

Ledelsen

Nærmeste leder

Samspil og relationer

**Børnefællesskaber
og leg**



Pædagogik i arbejdsmiljøarbejdet

Hvordan mønstre i pædagogisk kvalitet, fravær, og personalets trivsel kan bruges til at tænke arbejdsmiljøarbejdet og det pædagogiske indhold mere samlet

MDO, 4. semester – Masterprojekt i Datadrevet organisationsudvikling

Maj 2025

Carsten Hansen

Studienr. 20232278

Vejleder: Sara Paasch Knudsen

Indhold

Abstract	3
Indledning.....	5
Problemfelt	6
Velfærdsinstitutionernes og deres professioners udfordring	6
Kommunernes pædagogiske og økonomiske udfordring	7
Et greb for at løse udfordringen	8
Problemformulering.....	9
State of the art.....	10
International forskning	10
Dansk forskning	11
Trivsel for personalet i daginstitutioner	12
Opsamling.....	13
Metode.....	15
Videnskabsteori	15
Weick vs. Wenger og deres syn på forandring	17
Genstandsfelt	17
Undersøgelsesfelt.....	17
Om at undersøge egen organisation	18
Undersøgelsens opbygning.....	20
Mønstre i eksisterende data	20
Metodetilgang.....	21
Valg af datainterventioner	22
Datamateriale	23
HR data	25
Trivselsundersøgelsen 2023	25
Den tekniske del	26
Kvantificering af data	26
Analyse	27

APhVor er pædagogikken	27
Lokale APV'er.....	28
Mønstre mellem sygefravær, personaleomsætning, og pædagogisk kvalitet	29
Mønstre mellem trivsel og personaleomsætning samt sygefravær	34
Mønster mellem pædagogisk kvalitet og trivsel.....	36
Kan sammenhænge genfindes?	38
Dataintervention mod pædagogiske ledere	39
Læring som tilhørsforhold blandt de pædagogiske ledere	39
Læring som erfaring blandt de pædagogiske ledere	41
Afrunding.....	42
Dataintervention mod TRIO'er.....	42
Tingsliggørelsen af trivsel	42
Grænseobjekt og mægling	44
Potentiale for læring	45
Diskussion af analysen	47
Konklusion.....	50
Referencer	52
Bilag.....	56

Abstract

This thesis investigates how staff sick leave and well-being relate to pedagogical quality in Copenhagen Municipality's public nursery and daycare centers, and how such data patterns can be transformed into actionable knowledge for pedagogical leaders and the local union representative (TR), working environment representative (AMR) in their cooperation in the local TRIO, thereby creating a platform for organizational learning.

Method

The study triangulates three administrative datasets: (1) short- and long-term sick-leave records and staff turnover rates for 193 centers (2023–24), (2) the 2023 staff well-being survey for the same centers, and (3) 347 pedagogical inspection reports from 2023–24 (six themes, four quality levels)—with two qualitative data interventions: (a) a dialogic meeting with the eight center leaders and (b) a joint TRIO workshop.

Inspection and well-being results were converted to quintiles and visualized through network mapping. Weick's sense-making concepts help explain how the numbers become meaningful, while Wenger's community-of-practice theory sheds light on how learning emerges in conversations.

Findings

Quantitative results. Centers rated "very high" on pedagogical quality average 5–6 fewer long-term sickness days and 13–15 percentage-points lower staff turnover than centers rated "very low." Quality. Long-term absence (more than 14 days) is the most sensitive indicator. Three inspection themes from the stand out—Children's play and relations to the staff, Language & movement, and especially Evaluation culture; when these are judged "to be maintained," long-term absence are 4–6 days lower per employee. The well-being survey reveals a parallel pattern: the top quintile on Job motivation, Content of work, and Leadership reports 2–3 fewer short-term sick-days, five fewer long-term sick-days, and up to 15 percentage-points less turnover than the bottom quintile.

Dialogic results. Network visualizations were perceived as "eye-openers" and operated as Wengerian boundary objects between managerial and employee interests. Seeing the stark influence of long-term absence led leaders to renegotiate the prior assumption that "short-term absence is the main issue." In the TRIO workshop, participants spontaneously linked a structured day rhythm and collegial feedback to both child learning and staff well-being when the data highlighted those connections.

Methodological limitations

Pedagogical quality is collapsed into four levels, risking overly broad groupings that dilute variance. Offset of time: The inspections (Jan–Dec 2023), well-being survey (March 2023), and absenteeism data (calendar years 2023–24)—blur causal direction; the study therefore detects patterns and correlations rather than proving causality. Results are context-bound to one municipality; both the operationalization in high/low of sick-leave and the inspection-based quality grading are local, so transferability to other municipalities must be judged with caution.

Conclusion

The study documents a robust pattern: high pedagogical quality, strong perceived professional meaning, and low long-term absence consistently travel together, whereas low quality is accompanied by high sickness—particularly long-term absence—and elevated turnover.

When these patterns are made visible to the communities of practice and framed as a shared learning task, the data act as a catalyst for new integrated actions in which pedagogical content is explicitly understood as inseparable from occupational health and safety work.

Indledning

”Det vigtigste er, at personalet har det godt” eller *”Vi vil jo bare gerne passe på dem, der passer på vores børn”*. Begge sætninger har jeg som leder hørt mange gange fra forældre til børn i dagtilbud. På samme måde kan de faglige organisationer eller personalet også beskrive forhold som enten skal være til stede eller fraværende for, at det er muligt at lykkes med opgaven. Nærværende ledelse, anerkendelse, psykologisk tryghed er eksempler på disse forhold.

Grundlæggende er der en forestilling indenfor dagtilbudsområdet om, at der skal være bestemte forhold der er på en bestemt måde for, at det er muligt for medarbejderne at trives. Denne trivsel opfattes som en forudsætning for, at det er muligt at have dagtilbud med høj pædagogisk kvalitet.

Alt sammen forestillinger som lyder logiske, sammenhængende og moralsk rigtige. Men de er sjældent underbygget af andet end, at det har en intrinsisk værdi.

Det lyder umiddelbart logisk, at hvis vi som ansatte trives kan vi levere en højere kvalitet. og der er da ingen tvivl om, at det i sig selv har en værdi, at de ansatte man som leder har ansvaret for trives i deres arbejde.

Men hvordan hænger den trivsel som medarbejdere i dagtilbud oplever egentligt sammen med den pædagogiske kvalitet der er i de institutioner hvor de arbejder? Det håber jeg at blive klogere på i løbet af denne opgave. En viden om hvor høj personaleomsætningen skal være før det giver konsekvenser for den pædagogiske kvalitet, om der er bestemte dele af den pædagogiske kvalitet, der bliver mere påvirket end andre hvis sygefraværet er højt, eller hvilke konsekvenser oplevelsen af ledelse har for samspillet mellem børn og voksne.

Det er ikke min forventning, at opgaven skal munde ud i et opslagsværk om de direkte kausale sammenhænge mellem personaleomsætning, sygefravær, personalets trivsel og den pædagogiske kvalitet, men jeg vil stille mig nysgerrig overfor, at jeg gennem opgaven vil få viden om hvilke dele af ovenstående forhold, jeg som leder skal have en skærpet opmærksomhed på, og hvordan vi kan blive bedre til at se det pædagogisk indhold i tæt samspil med arbejdsmiljøet i vores dagtilbud.

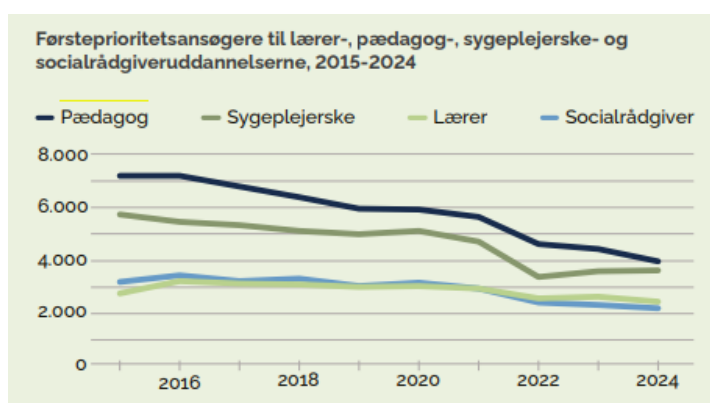
Problemfelt

Jeg er til daglig klyngeleder i Børne- & ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune. Det betyder, at jeg er leder af seks vuggestuer og børnehaver. I min klynge har den mindste institution 11 ansatte og 36 børn, og den største har 160 børn og 42 ansatte. Samlet set har jeg ansvaret for det, der svarer til ca. 150 fuldtidsansatte, men mine primære jobfunktioner handler om at lede og understøtte de otte pædagogiske ledere der er i de seks dagtilbud. Alle institutionerne ligger i Valby. Et af de fem geografiske områder som Københavns Kommune er inddelt i.

Velfærdsinstitutionernes og deres professioners udfordring

Dagtilbud¹, er som de fleste andre velfærdsforanstaltninger er udfordret i disse år, hvor den største udfordring for vuggestuer og børnehaver er rekruttering og fastholdelse af arbejdskraften i vuggestuer og børnehaver er en af de største.

Der har gennem de sidste 10 år været et markant faldt i søgning til de såkaldte velfærdsprofessioner; sygeplejerske, lærer, socialrådgiver og pædagog. Det er dog pædagoguddannelsen der har oplevet det største fald, og siden 2015 er søgning til pædagoguddannelsen faldet med 45%. Blandt de unge som er på vej ind i uddannelsessystemet og overvejede pædagoguddannelsen valgte over halvdelen, helt præcist 53% den fra, med argumentet om, at arbejdsvilkårene inden for professionen er ikke gode nok (EVA, 2025).



Figur 1 - Søgning til pædagoguddannelsen

Når der bliver færre uddannede pædagoger, samtidigt med, at de store generationer er ved at forlade arbejdsmarkedet, gør det rekrutteringsudfordringerne større. 45% af de kommunale dagtilbudsschefer oplever, at pædagogmangel i kommunens almene daginstitutioner gør det vanskeligt at sikre kvaliteten i det pædagogiske arbejde (BUPL, 2023), og i 2024 lykkes det kun i 40% af tilfælde for dagtilbuddene i Københavns Kommune at få besat stillingerne når der blev søgt efter en pædagog.

¹ Dagtilbud er lovens betegnelse for vuggestue, børnehave, og integrerede dagtilbud der alle er en del af de almene pasningstilbud som kommunerne skal stille til rådighed

Kommunernes pædagogiske og økonomiske udfordring

Det sker samtidig med, at et stort flertal af landets kommuner gennem de sidste år har oplevet et stigende udgiftspres på det specialiserende socialområde. Et område som har vist sig at være meget svært for kommunerne at styre økonomisk, og i flere kommuner har givet udfordringer med at overholde de kommunale budgetter (KL, 2024). Indenfor dagtilbud og skole er den store udfordring segregering, der betyder, at børn bliver henvist til specialinstitutioner eller specialskoler.

I skoleåret 2022/23 var andelen af elever som modtog segregeret specialundervisning det højeste indenfor de sidste 12 år. Samlet set var det 5,1% af eleverne i grundskolen som modtog segregeret specialundervisning (Benchmarkingenhed, 2025). På nationalt plan betød det i 2023, at mere end en fjerdedel af folkeskolernes økonomi blev brugt på 6,5% af de elever der fik et specialiseret tilbud (KL, Årsberetning 2023).

Københavns Kommune har den samme udfordring. I 2018 var 4,6% af kommunens elever i et specialiseret tilbud, og 20% af folkeskolen økonomi i kommunen blev brugt på området. I 2023 var det 5,6% af eleverne som gik på en specialskole. Prognosen, hvis ikke udviklingen ændres, er, at 7,3% af eleverne i 2030 ville være i et specialiseret tilbud som ville bruge 29% af den økonomi der er til grundskolen i Københavns Kommune (Børne- & Ungdomsforvaltningen, 2024).

Den udvikling er der stort fokus på at vende, og ikke kun af økonomiske årsager. VIVE fandt, at elever med sammenlignelige forudsætninger har større risiko for ikke at få en afgangseksamen, hvis de går i et specialiseret segregeret tilbud, og KL fandt i en undersøgelse, at næsten 50% af de elever som har gået i et specialiseret tilbud, var på offentlig forsørgelse 10 år efter skolen var afsluttet. For elever som havde gået i en almen klasse, var tallet 10% (Børne- & Ungdomsforvaltningen, 2024).

Det er en udfordring der naturligvis starter inden undervisningspligten indtræder, og derfor står der også i aftalen som kommunerne økonomi for 2023, at:

Derudover er regeringen og KL enige om at igangsætte en afdækning af, hvordan de almene pædagogiske læringsmiljøer i dagtilbud kan skabe deltagelsesmuligheder for alle børn og dermed forebygge segregering i dagtilbud såvel som skole. (Regeringen & KL, 2023)

For at dagtilbud skal kunne lykkes med den opgave, er der ingen tvivl om, at der er brug for en høj faglighed i vores institutioner. Det er på et tidspunkt hvor vi som nævnt vil have færre uddannede pædagoger til rådighed på arbejdsmarkedet. Der er godt nok politisk

opmærksomhed på udfordringen, og fx er der med den kommende EPX ungdomsuddannelse et ønske om at øge søgningen til velfærdsprofessionerne, herunder pædagoguddannelsen, men de først elever optages først i 2030. De første pædagoger med en EPX uddannelse bag sig, vil tidligst dimittere som pædagoger i efteråret 2036.

Et greb for at løse udfordringen

Men når der nu er færre pædagoger, og der ikke er tegn på, at den situation kommer til at ændre sig foreløbig, kunne en oplagt vej at gå være, at vi fastholder så mange som muligt i faget.

Der er en generel antagelse om, at når vi trives, så præsterer vi bedre. Arbejdstilsynet skriver på deres hjemmeside om psykisk arbejdsmiljø, at

"Alle disse forhold bidrager til bedre trivsel og mindre sygefravær, hvilket igen kan bidrage positivt til kvaliteten af arbejdet og medarbejdernes effektivitet." (Arbejdstilsynet, 2025).

Når Arbejdstilsynet reagerer på forhold i arbejdsmiljøet i de danske dagtilbud, skyldes det hver femte gang høje følelsesmæssige krav i arbejdet. Derudover er der ofte udfordringer med stor arbejdsmængde og vanskeligheder med at udføre arbejdet i den ønskede kvalitet (Arbejdstilsynet, 2025).

Trivselsundersøgelsen for 2023 som behandles i denne opgave var grundlag for, at Børne- & ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune valgte, at det arbejdsmiljøfokus der skulle være i 2024 og 2025, var indflydelse. Derfor står det som fokus, at

"Oplevelsen af indflydelse er vigtigt for trivslen og det psykiske velbefindende blandt medarbejdere. Og det smitter positivt af på københavnerbørnenes trivsel og udvikling, at vi går glade på arbejde." (HovedMED, 2025)

Hvordan det mere konkret skulle smitte af på børnene, fremgår dog ingen steder.

Som Anja Marschall der er forfatter, ph.d. og lektor ved pædagoguddannelsen på Københavns Professionshøjskole beskriver det i en kommentar i Altinget

"Når jeg følger børn, deres familier og deres pædagoger i min forskning, er der særligt en ting, der gang på gang overvælder mig. Alle har så sindssygt travlt. Alle løber så stærkt. Pædagoger har tusind opgaver at løse, mens de skal være sammen med børnene."

"Mange pædagoger oplever det, som selvsamme Rosa kalder for 'epidemisk tidssult. Travlheden og tempoet har sat sig og er blevet kronisk. Det er faktisk ganske alvorligt, for relationsarbejdet kan ikke skynde sig. Det går ganske enkelt udover fagligheden og nærværet, når vi har for travlt – og i særlig grad børnene." (Marschall, 2023)

Det er min intention, at jeg igennem denne undersøgelse kan blive klogere på mønstre mellem personalets trivsel og kvaliteten i opgaveløsningen, så det fremadrettet kan understøtte muligheden for at skabe dagtilbud hvor både personale og børn trives i så høj grad som muligt.

Problemformulering

Det giver en problemformulering som hedder

Hvilke mønstre kan identificeres når man sammenholder personalets sygefravær og trivsel med den pædagogiske kvalitet, og hvordan kan den data bruges til at informere ledere og personalerepræsentanter i institutionerne så der skabes potentiale for nye handlemuligheder hvor det pædagogiske indhold i højere grad ses i sammenhæng med arbejdsmiljøarbejdet?

Undersøgelsen bliver dermed inddeles i tre arbejds spørgsmål

- Hvilke mønstre kan der identificeres når man sammenholder personalets sygefravær og deres trivsel som den er angivet i Trivselsundersøgelsen for 2023 med pædagogisk kvalitet som den er beskrevet i de pædagogiske tilsyn?
- Hvordan kan disse mønstre i data bruges til at informere ledere og personalerepræsentanter?
- Hvilke potentialer for nye handlemuligheder kan der skabes, så arbejdsmiljøarbejdet ses i større sammenhæng med det pædagogiske indhold?

State of the art

Interessen for sammenhæng mellem medarbejdertrivsel og deres præstation har været voksende i tiden efter 2. verdenskrig. Der har ligeledes været en bevægelse i opfattelsen af sammenhæng, eller mangel på samme, som jeg vil uddybe i det efterfølgende.

International forskning

I 1955 fandt amerikanske undersøgelser ingen særlig stærk sammenhæng mellem jobtilfredshed og motivation for at præstere (Brayfield & Crockett, 1955).

Op igennem 1980-1990'erne begynder "happyproductive worker thesis" at få opmærksomhed. Det er tanken om der skulle være tæt sammenhæng mellem jobtilfredshed og præstation på arbejdet. Det var dog svært for forskere at genfinde hypotesen når de forsøgte at finde den. Barry Staw der sammen med Thomas Wright var en af ophavsmændene til teorien, skriver i 1993, at

Managers have long believed that the happy worker is a productive one, but decades of research on whether job satisfaction influences productivity have generally revealed a weak to nonsignificant relationship ...Only turnover and absenteeism have shown reliable linkages to satisfaction (Mobley, 1982). As a result of these findings, organizational researchers have had the unfortunate task of being the bearer of bad news, offering managers consolations such as, "satisfaction may predict decisions to participate if not decisions to perform" (Staw & Barsade, 1993, s. 304)

Det fører til, at feltet udvides. Fremfor at se på få faktorer som lykke og produktivitet udvides perspektivet til, at kunne indbefatte stort set alt der har med menneskers oplevelser

Although our research has emphasized dispositional affect, we would advocate a wide search for emotional predictors of organizational behavior. Virtually any adjective that can describe the emotional state and/or disposition of people, and at the same time can be tied theoretically to individual behavior in organizations, is fair game for such an investigation. (Wright & Staw, 1999, s. 33)

Derefter begynder det at tage fart, og der er kommet en opmærksomhed på, at feltet har været optaget af hvordan negative forhold, har påvirket medarbejderes præstationer. Wright påpegede for eksempel, at psykologiske publikationer, der omhandler de negative sider af trivsel, overgår de positive i forholdet 17 til 1 (Cropanzano & Wright, 2001).

En opmærksomhed der fortsat er der den dag i dag. På globalt plan beskriver FN's Internationale Arbejdsorganisation (ILO), at det i eftervirkninger af Covid-19 pandemien er nødvendigt at være opmærksom på ordentlige arbejdsvilkår (decent work) både af hensyn til det enkelte menneske, men også for at kunne genoprette økonomien (ILO, 2022).

Dansk forskning

Der findes et væld af undersøgelser af, hvad specifikke forhold på arbejdspladsen betyder for den enkelte medarbejders trivsel eller for grupper af medarbejdere. Det er både undersøgelser der peger på sammenhænge, hvor styrkelse af forskellige elementer af medarbejdernes trivsel har positive effekter for opgaveløsningen, men også undersøgelser hvor der findes elementer som forringer opgaveløsningen.

I dansk sammenhæng er der fundet sammenhæng mellem lav indflydelse på arbejdet og sygefravær, hvor hhv. mænd og kvinder med lav indflydelse på deres eget arbejde havde 72% og 48% højere risiko for sygefravær. En risiko der var markant højere end hvis de var udsat for mobning eller havde konflikter med deres kollegaer (Thorsen SV, 2021).

Der er ligeledes fundet sammenhæng mellem høje emotionelle krav og konflikter på arbejdspladsen og sygefravær over 3 uger (Rugulies R, 2009).

Der er således en veldokumenteret sammenhæng mellem dårligt trivsel på arbejdspladsen, og forringet kvalitet i opgaveløsningen. Omvendt er der også undersøgelser der peger på positive sammenhænge der kan højne kvaliteten af opgaveløsningen.

Eksempelvis fandt en dansk studie, at en oplevelse af høj kvalitet af ledelse kunne sænke risikoen for langvarigt sygefravær (Munir F, 2011). Videre fandt et større databasestudie med over 2.700 medarbejder i 1.925 private danske virksomheder, at højere trivsel blandt medarbejder gav virksomhederne større overskud (Lydixen, 2023). Et større forskningsprojekt hvor Danmarks Tekniske Universitet (DTU), Copenhagen Business School (CBS) og Den Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og Nykredit i perioden 2008 til 2012 deltog fandt en stærk og signifikant statistisk sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og rentabilitet (Edwards, Møller, Kristensen, Mouritsen, & Burr, 2014). Endeligt fandt NFA i et større projekt, at

"... resultater(ne) peger også på, at vigtigheden af indflydelse i arbejdet for medarbejderes psykiske velbefindende og trivsel kan forklares ud fra indflydelsens betydning for muligheden for at løse opgaver tilfredsstillende." (Madsen, 2023)

Endelig fandt et dansk studie med små 9.000 medarbejder fordelt på 14 forskellige jobfunktioner, at der var en lineær sammenhæng mellem indflydelse på arbejdet og medarbejdernes trivsel. Jo mere indflydelse medarbejderne oplevede, jo højere var deres trivsel (Clausen, 2022).

Trivsel for personalet i daginstitutioner

I international sammenhæng er forskningen der relaterer sig til dagtilbud sparsom. Eksempelvis skriver Jennings, at

Early childhood teachers are instrumental in creating socially and emotionally supportive learning environments for young children. However, there is a paucity of research examining teachers' psychosocial characteristics in relation to the dimensions of quality learning environments. (Jennings, 2015)

Men Cummings finder dog, at

Researchers are increasingly recognizing the connections between early childhood educators' well-being and their capacity for providing high quality education and care. The past five years have seen an intensification of research concerning early childhood educators' well-being. (Cummings, 2017)

Mere konkret refererer hun i artiklen til undersøgelser der peger på, at når personalet oplevede, at deres løn var rimelig var de mere følelsesmæssigt nærværende i arbejdet. Videre, at høje krav i arbejdet og manglende indflydelse førte til et højere stressniveau og flere konflikter i deres relationer til børnene.

Man skal dog være varsom med at overføre internationale undersøgelser om dagtilbud til danske forhold. I Danmark har vi en lang tradition, hvor dagtilbuddene i høj grad er en arbejdsmarkedsmæssig foranstaltning, der kan føres tilbage til 1960'erne, hvor mange kvinder blev en del af arbejdsstyrken.

Sammenhæng mellem pædagogisk kvalitet og personalets trivsel er dog et område der er få undersøgelser af. I dansk sammenhæng finder Unni Lind, i Ph.d.-afhandlingen "Trivsel i daginstitutionens hverdagsliv", at

"Forskningsprojektet (Liv og læring i fremtidens daginstitution) antydede en mulig sammenhæng mellem børnelivet, pædagogikken og arbejdslivet i daginstitutionen. Denne sammenhæng blev i samtaler med

pædagogisk personale og med kolleger på Københavns Professionshøjskole talt frem som indlysende. Imidlertid var det ikke muligt for mig at finde forskningslitteratur, der behandlede denne sammenhæng." (Lind, 2019, s. 7)

Hun finder, at der er en sammenhæng mellem børnelivet og arbejdslivet i daginstitutionen og, at trivsel derfor må forstås i relation til denne sammenhæng. Fokus i afhandlingen er på, at trivsel er noget som skabes socialt, fremfor noget der bor i den enkelte.

Derudover findes der kun enkelte undersøgelser af sammenhæng mellem personalets trivsel og de direkte konsekvenser for den pædagogiske kvalitet, eks. Petersen der undersøger hvordan pædagogers egenomsorg kan påvirke både børn og voksnes institutionsliv. (Petersen, 2020). Men den sparsomme forskning beskrives også af Lykkegaard og Sørensen med

"Internationalt er der forsket intensivt i psykologisk tryghed i store virksomheder, men der findes endnu ingen forskning på daginstitutionsområdet.",

og de finder i deres undersøgelse, at

Forskning viser, at der er en sammenhæng mellem den oplevede psykologiske tryghed blandt medarbejdere og deres præstationer på arbejdspladsen (Edmondson, 2020). Denne sammenhæng er veldokumenteret internationalt, ... Selvom sammenhængen også er vist for skoler, hospitaler og kommunale organisationer (Edmondson, 2020), ... har der hidtil ikke været foretaget deciderede undersøgelser af psykologisk tryghed på daginstitutionsområdet." (Sørensen, 2023)

De finder dog, at indenfor dagtilbudsområdet er det personalets oplevelse, af deres ledelse har stor betydning for deres psykologiske tryghed. Med udgangspunkt i Harvard professoren Amy Edmondson beskriver de, hvordan det (antageligt) har betydning for hvordan de præsterer på i deres opgaveløsning, men også på et generelt og teoretisk plan.

Opsamling

Der er meget forskning der omhandler sammenhænge mellem medarbejdernes trivsel og forhold på arbejdspladsen, og omend i noget mindre omfang sammenhæng mellem medarbejdernes trivsel og kvalitet i opgaveløsningen.

De undersøgelser der i dette afsnit er udvalgt, peger på de sammenhænge som er gengivet nedenstående. Der sondres mellem negative sammenhænge, hvor bestemte fænomener skaber dårligere trivsel for medarbejderne eller lavere kvalitet i opgaveløsningen, og positive sammenhænge hvor fænomener skaber højere trivsel for medarbejderne eller højere kvalitet i opgaveløsningen.

Tabel 1- Forskningsmæssige sammenhænge mellem trivsel og opgaveløsningen

Negative sammenhænge	Lav indflydelse på eget arbejde	Højere risiko for arbejdsrelateret sygefravær
	Høje emotionelle krav i arbejdet	Højere risiko for længerevarende arbejdsrelateret sygefravær
		Flere konflikter mellem børn og personale
Positive sammenhænge	Høj oplevelse kvalitet af ledelse	Lavere risiko for længerevarende arbejdsrelateret sygefravær
	Høj grad af indflydelse på eget arbejde	Højere trivsel
	Høj grad af psykologisk tryghed	Højere kvalitet i opgaveløsningen

Selvom tilgangen i denne undersøgelse er overvejende eksplorativ, vil det alligevel være interessant at undersøge om der er vil være tegn på ovenstående sammenhænge i datamaterialet.

Metode

I dette metodeafsnit vil jeg indledningsvist beskrive undersøgelsens videnskabsteoretiske ståsted, derefter hvordan undersøgelsen er opbygget, og afslutningsvist hvilke data der bruges, og hvordan de er skabt og fremskaffet. Afslutningsvist diskuteres metodevalgene og de konsekvenser de kan have.

Videnskabsteori

Medarbejdernes oplevelser, som de kommer til udtryk i trivselsundersøgelsen og den måde pædagogisk kvalitet bliver konstrueret i de pædagogiske tilsyn, forstås således som meningsskabende processer, der afspejler både individuelle og kollektive fortolkninger af arbejdsmiljø og pædagogisk praksis. Undersøgelsen tager udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk og praksisteoretisk forståelse, hvor trivsel og pædagogisk kvalitet anskues som sociale konstruktioner, der skabes og forhandles i dagtilbuddets praksisfællesskaber.

Praksisfællesskaber

Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber fokuserer primært på læring som social deltagelse (Wenger, 2004). Læring indbefatter:

Mening – hvordan vi oplever vores verden som meningsfuld. Meningen skabes i en forhandling i de sammenhænge hvor vi deltager og meningen eksisterer i disse sammenhænge, i relationer, og dermed ikke i den enkelte eller ude i verden. Forhandlingen hvor meningen skabes er mellem deltagelse og tingsliggørelse. Tingsliggørelse er en proces hvor der skabes "produkter" som gør det muligt at tale om dem. Det kan være konkrete materielle ting, men også en proces. En pædagogisk tilsynsrapport er et eksempel på tingsliggørelse af den pædagogiske kvalitet i en institution.

Fællesskab – et praksisfællesskab består af tre dimensioner; gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire. *Gensidigt engagement* er når mennesker er engageret i handlinger hvor de forhandler mening indbyrdes. Det er ikke kun fordi de arbejder sammen, men fordi de samarbejder. *Fælles virksomhed*, eller mere præcis forhandlingen af fælles virksomhed er en kollektiv forhandlingsproces, virksomheden defineres af deltagerne som udfører den, og den skaber relationer af gensidig ansvarlighed mellem deltagerne. *Fælles repertoire* er de fælles måder at gøre tingene på, rutiner, fortællinger, redskaber som fællesskabet har, har produceret og anvender i sin praksis

Praksis – er en fælles læringshistorie. Det er summen af rutiner, redskaber, sprog, historier og værdier, som et fællesskab deler og løbende forhandler, og det som afgør om den enkelte er en kompetent deltager i praksis.

Identitet – er i denne sammenhæng forhandlet mening i forbindelse med oplevelse af deltagelse i bestemte sociale fællesskaber. Det er altså "*en forhandling af måde at være en person på i den pågældende kontekst*" (Wenger, 2004, s. 174). Det er dermed også en bestemt måde at se verden på i bestemte sammenhænge.

Meningsskabelse

Der er stor forskel på at arbejde med forandringer i løst koblede organisationer, end der er i tæt koblede organisationer. I tæt koblede organisationer kan forandringer i rimelig udstrækning skabes gennem mål, regler, kontrol og anderledes design af organisationen (Hammer & Høpner, 2015).

Mange offentlige velfærdsydelser, herunder dagtilbud, er løst koblede organisationer, da organisationernes formål kan være mange. Det kan være svært at styre eller lede på enkelte, konkrete mål eller indsatser. Et dagtilbud er som eksempel en arbejdsmarkeds-mæssig foranstaltning der sikrer, at forældrene kan komme på arbejde og bidrage til samfundet, det er et pædagogisk udviklingstilbud på børnene, men noget som forældrene har valgt mellem konkurrerende tilbud, og der er også en myndighedsdel der skal være med til at sikre alle børn gode opvækstvilkår. Flertydighed i formålene som eksisterer side om side gør organisationerne løst koblede. I løst koblede organisationer kan forandringerne ske gennem påvirkning af meningsdannelsen. Weick peger på syv elementer som væsentlige i en meningsskabelsesproces (Hammer & Høpner, 2014, s. 93-94)

1. Meningsskabelse er en *social proces*
2. Meningsskabelse tager udgangspunkt i *identitet*
3. Meningsskabelse sker *retropektiv*
4. Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra *ledetråde*
5. Meningsskabelse er en *kontinuerlig proces*
6. Meningsskabelse er drevet af *plausibilitet* – ikke akkuratesse
7. "Enactment" (at skabe i handling) er centralt i meningsskabelse

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at meningsskabelse for Weick ikke er en præcis opskrift, men mere "*rough guideline*" (Hammer & Høpner, 2014, s. 153)

Weick vs. Wenger og deres syn på forandring

Weick og Wenger tager udgangspunkt i socialkonstruktivismen og dermed, at vi ser og opfatter virkeligheden gennem den måde vi konstruerer den. Begge lægger vægt på, at mening er noget som konstrueres i en social proces med andre, at identitet skabes i proces med andre, og såvel sprog som fortællinger er centrale i deres begrebsverden.

De adskiller sig dog fra hinanden i forhold til tid. Weick er mere fokuseret i øjeblikket hvor meningsskabelsen sker, og Wenger har et længere tidsperspektiv hvor læring sker gennem deltagelse i fællesskaber som er med til at forme identitet over tid.

Begge har dog et forandringsperspektiv der er kontinuerligt. De prøver at fastfryse et øjeblik, som vi gennem begrebsapparatet kan studere, inden det forandres og optør i en ny konstruktion. Det socialkonstruktivistiske perspektiv bliver fremtrædende, modsat mere periodiske forandringsteorier, der i fast koblede organisationer ser forandringer som noget hvor det er muligt at "optø" organisationen, lave de nødvendige forandringer, og "fryse" organisationen igen i dets nye, forandrede tilstand (Quinn & Weick, 1999).



Det er alle kommunale dagtilbud i landets største kommune som indgår i denne undersøgelse. Der er en tilnærmelsesvis en Big Data tilgang (Mayer-Schönberger, 2013), da vi har mulighed for at undersøge mønstre mellem de forskellige data for alle dagtilbud, der har de vilkår som er gældende i Københavns Kommune, og ikke kun et mindre udsnit. Denne undersøgelse læner sig med en induktiv tilgang hvor jeg overvejende vil se på hvilke mønstre og relationer der er i datasættet, som Andersons beskriver det, *"With enough data, the numbers speak for themselves."* (Anderson, 2025).

Genstandsfelt

Mit genstandsfelt i denne undersøgelse, det som jeg gerne vil forstå er, mulige mønstre mellem pædagogisk kvalitet og personalets trivsel i dagtilbud.

Undersøgelsesfelt

I denne undersøgelse ser jeg på kommunale dagtilbud i Københavns Kommune. I de selvejende og private dagtilbud er arbejdsgiveren den enkelte bestyrelse for de selvejende, eller ejerne af de private dagtilbud, som kan være et firma eller en privatperson. De er derfor ikke medtaget i denne undersøgelse, da der ikke udarbejdes faste trivselsundersøgelser

som i de kommunale dagtilbud. De private dagtilbud der er medtaget i nedenstående oversigt, er de dagtilbud som Københavns Kommune henviser til på deres hjemmeside. Det er derfor sandsynligvis overvejende børn fra Københavns Kommune, men private dagtilbud bestemmer selv deres optagelseskriterier, og er ikke bundet til en bestemt kommune.

Tabel 2 - Oversigt over børn i dagtilbud i Københavns Kommune april 2025

	Antal dagtilbud	Antal børn	Gennemsnitlig størrelse
Kommunale	223	22.000	98
Selvejende	135	9.210	68
Privat	47	2.132	45
I alt	405	33.342	82

Mere specifikt tager mit undersøgelsesfelt udgangspunkt i de data som blev beskrevet i det nedenstående afsnit om datamateriale

- HR-data (kort- & langtidssygefravær og personaleomsætning)
- Data om pædagogisk kvalitet i dagtilbuddene som det bliver beskrevet i de pædagogiske tilsyn
- Personalets trivsel, som den fremstår i Københavns Kommunes Trivselsundersøgelse 2023
- Materiale fra møde med de otte pædagogiske leder i min organisation
- Materiale fra møde med de pædagogiske ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter i min organisation

I alt indgår 193 af 223 kommunale dagtilbud i undersøgelsen. De 30 dagtilbud som ikke indgår, er fravalgt da 7 af dem er specialinstitutioner og deres tilsynsrapporter derfor ikke er sammenlignelige med almindelige tilbud, 21 dagtilbud er blevet sammenlagt i perioden, og data i tilsynsrapporterne og trivselsundersøgelsen bliver dermed ikke retvisende. Endelig var der to dagtilbud hvor der var så store fejl i hhv. fravær og trivselsundersøgelsen, at de blev fravalgt.

Om at undersøge egen organisation

Det er udfordrende at undersøge sin egen organisation. Men udover at jeg undersøger min egen organisation, er jeg også leder for dem. Det skaber oplagte udfordringer i form af det magtforhold der selvfølgelig er på spil.

Alverson beskriver det at undersøge sin egen organisation som

"At-home ethnography is indeed a risky project, but may offer an interesting alternative til other approaches" (Alversson, 2009, s. 172).

Mine undersøgelser og interventioner er som "observing participant" hvor deltagelse kommer før det at undersøge de omgivelser man er en del af. Det er med Alversson ord

"It is difficult to study something one is heavily involved in, however, as that is linked with intimate knowledge, which means involvement may be as much a resource as a liability" (Alversson, 2009, s. 156)

På den ene side er der en fordel ved, at den forhåndsviden man har som daglig deltager i egen organisation giver et forspring i forhold til viden om konkrete emner og sammenhænge i organisationen. Omvendt er der risiko for, at man i for høj grad kommer til at tage fænomener og måder at forstå emner på for givet, og risikoen for blinde pletter stiger frem for det blik man kunne have ved at komme udefra uden viden om organisationen eller være filtret ind i relationer.

At undersøge egen organisation er en ting, men at jeg ligeledes er leder for dem der deltager i intervention er også et element. Der kommer et væsentligt aspekt af magt i spil.

Christensen og Jensen skriver i "Kontrol i det stille – om magt og ledelse", at der blandt forskellige magttyper er den bevidsthedskontrollerende magt, hvor lederen kan forhindre sager i at blive taget op, eller blokere for en videre proces gennem anvendelse af autoritet. Men der er også en relationel magt hvor magt ikke er noget den enkelte besidder, men noget som er med til at transformere sociale relationer, herunder mellem alle deltager. Et forhold kunne være emner der slet ikke bliver taget op, eller tanker der ikke bliver delt. Magt udøves dog både fra oven og fra neden, og det er dermed i forlængelse af den relationelle magt ikke kun lederen der udøver magt. Endelige har de diskurser som til den givne tid eksisterer, også magt for hvad der er nemt at sige, og hvad der er svært at komme igennem med (Christensen & Jensen, 2011, s. 62 & 110)

Jeg vil igennem undersøgelse (forsøge) at forholde mig kritisk til magtens påvirkning af området i løbet af undersøgelsen. Det vil have betydning for observationer, konstruktioner såvel som mine konklusioner. Der kan imidlertid være store potentielle fordele ved mit kendskab til organisationen, såvel strukturelle som tekniske, at det opvejer de ulemper der kan være.

De data som bruges i undersøgelsen, vil uundgåeligt være data jeg har specifikt udvalgt. Ydermere vil jeg, i den udstrækning som materialet og metodevalgene giver mulighed for det, forsøge at forstå resultaterne for derigennem at kunne bruge dem i fremtidige

ledelsesmæssige handlinger. Konstruktionen af data er dermed ikke neutral, og data kan, hverken i denne eller andre sammenhænge, stå alene i deres egen ret. Der er truffet valg, afgræsning og konstruktioner som har betydning for de mønstre som kan læses af datamaterialet. At data bliver konstrueret, betyder ikke, at det bliver opfundet uden, at det har relation til den virkelighed som det forsøger at beskrive. Det betyder, at de valg som træffes har konsekvenser for resultatet og, at andre valg ville give andre mønstre.

Endnu en risiko for bias i konstruktionen og udvælgelsen af data er, at jeg ledelsesmæssigt gerne vil bruge de mønstre jeg finder, til at forandre de opfattelser der er i min organisation. Ambitionen er derfor ikke at være neutral i de valg der træffes, men at valgene er transparente så det er muligt som læser at se hvad der er gjort, og hvorfor.

Undersøgelsens opbygning

Denne undersøgelse falder i tre dele, en undersøgelse af mønstre i eksisterende data, en fortolkning af disse mønstrene, og en interventionsdel.

Mønstre i eksisterende data

Indledningsvist vil jeg *undersøge hvilke mønstre* der kan findes, når jeg undersøger udvalgte data i Københavns Kommune om pædagogisk kvalitet og personalets trivsel. Begge begreber vil blive præciseret senere i dette afsnit.

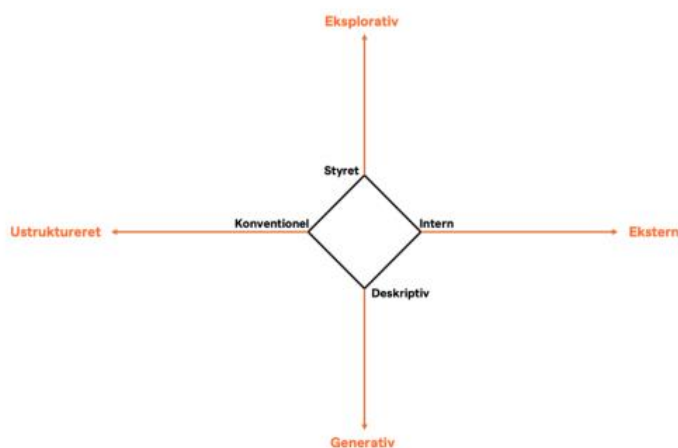
De mønstre som tegner sig, om det er sammenfald eller ikke sammenfald mellem de forskellige dele af pædagogisk kvalitet og personalets trivsel, præsenteres for institutionernes pædagogiske ledere og personalerepræsentanter.

Undersøgelsens interventionsdel, har til formål at skabe nye handlemuligheder gennem de identificerede mønstre og en ny forståelse af feltet for de pædagogiske ledere og personalerepræsentanterne.



Metodetilgang

Opgavens datatilgang er konventionelt, da al data er struktureret og en del af hvad der normalt bruges og forstås som data i Børne- & ungdomsforvaltningen. Det har ligeledes et internt fokus, da al data er noget som produceres af forvaltningen, selvom Trivselsundersøgelsen formelt set udføres af et eksternt firma. Endeligt er undersøgelsen delvist styret, da jeg bevidst har valgt hvilke kategorier jeg vil undersøge og lede efter sammenfald mellem. Undersøgelsen indeholder også et eksplorativt element, da jeg ikke går efter at bekræfte eller afkræfte bestemte hypoteser (Madsen, Søltøft, & Thorsen, 2025)



Figur 2 – Datadiamanten

Den eksplorative del af undersøgelsen sker ved, at analysen foretages i på flere niveauer. Indledningsvist vil data blive analyseret på hhv. overordnet set, og efterfølgende på tematisk niveau. Fundne der fremkommer på overordnet og tematisk niveau, vil blive analyseret på detailniveau.

For at underbygge den eksplorative tilgang vil analyse ske som en netværksanalyse og ikke ved statistisk regression.

Netværksanalysen laves Gephi i første omgang på *overordnet niveau*, hvor sygefravær, personaleomsætning, og den samlede pædagogisk kvalitet analyseres. Efterfølgende laves en tematisk analyse hvor sammenfaldet mellem nedenstående grupper analyseres.

Tabel 3 - Kategorier i tematisk analyse

Pædagogisk kvalitet	HR data	Trivselsundersøgelsen
Børnefællesskaber og leg	Korttidssygefravær	Trivsel og motivation
Samspil og relationer	Langtidssygefravær	Indhold i arbejdet
Sprog og bevægelse	Personaleomsætning	Arbejdsfællesskaber
Sammenhæng i overgange		Indflydelse
Forældresamarbejde		Nærmeste leder
Evalueringskultur		Ledelsen
		Læring og udvikling
		Håndtering af krav i arbejdet
		Fysisk arbejdsmiljø
		Sundhedsfremme

Valg af datainterventioner

Der arbejdes med to interventioner En i forhold til de pædagogiske ledere, og en i forhold til enhedernes TRIO'er. TRIO er en betegnelse for det samarbejde der er mellem leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant i hver daginstitution. Hver institution har en tillidsrepræsentant (TR) og en arbejdsmiljørepræsentant (AMR). De indgår i et tæt samarbejde med den pædagogiske leder af institutionen. Der er dog en enkelt institution der har to arbejdsmiljørepræsentanter, da der er en udflytterbus tilknyttet den institution. To af institutionerne har to sideordnede pædagogiske ledere, da de har over 35 medarbejder.

De pædagogiske ledere

I forhold til de pædagogiske ledere foregik interventionen på et ledermøde. Vi har i klyngen normalt ledermøde hver uge hvor jeg mødes med de pædagogiske ledere. Jeg afsatte et mødet et møde til at drøfte mønstre mellem det pædagogiske indhold og personalets trivsel. Alene det faktum, at jeg sætter det på dagsordenen, giver både muligheder og begrænsninger i forhold til dialogen på mødet. De slides der blev brugt på mødet er vedlagt i bilag 1, ligesom en transskription af dialogen under mødet er vedlagt i bilag 2. De pædagogiske ledere blev præsenteret for de mønstre analysen havde fundet mellem på den ene side pædagogisk kvalitet og den anden sygefravær og personaleomsætning.

TRIO'er

I forbindelse med Trivselsundersøgelsen for 2025 mødes jeg med alle TRIO'er i klyngen, og har her præsenterer dem for de mønstre der er mellem pædagogisk kvalitet og personalets trivsel. Præsentationen er vedlagt i bilag 3.

Mit analysemateriale kommer til at være det skriftlige materiale som bliver produceret i løbet af dagen, og mine egen feltnoter fra dagen. Det ville for undersøgelsen have været bedre at have transskriptioner af drøftelserne som kunne give et mere nuanceret billede,

men jeg fravalgte det af ledelsesmæssige grunde. Det ville for mig være en urimelig situation at sætte personalet hvis der var en medarbejder der ikke ønskede, at drøftelserne skulle optages. Dermed bliver en af ulemperne ved at lave undersøgelser i egen organisation tydelig.

Datamateriale

I denne undersøgelse er der brugt nedenstående datamateriale.

Pædagogisk kvalitet

Når der i denne opgave bruges begrebet pædagogisk kvalitet så er det pædagogisk kvalitet som det bliver beskrevet i de årlige pædagogiske tilsyn.

Dagtilbudslovens §5 pålægger alle kommuner hvert år at gennemføres et tilsyn med den pædagogiske kvalitet i alle dagtilbud. I Københavns Kommune består det årlige tilsyn af:

- Et anmeldt tilsynsbesøg, hvor den tilsynsførende pædagogiske konsulent observerer det daglige arbejde med børnene ud fra en række observationskriterier.
- En faglig dialog med ledelse og repræsentanter for medarbejdere og forældre.
- En tilsynsrapport, der samler op på observationer og faglig dialog, og hvor der på baggrund af tilsynet gives en vurdering af den pædagogiske indsats.

Tilsynet i Københavns Kommune føres ud fra en række kriterier, som ifølge forskningen om kvalitet i dagtilbud er væsentlige for at skabe rammer for børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse. Kriterierne er kategoriseret under seks temaer med afsæt i det pædagogiske grundlag i den styrkede pædagogiske læreplan:

1. Samspil og relationer mellem børn og voksne
2. Børnefællesskaber og leg
3. Sprog og bevægelse
4. Forældresamarbejde
5. Sammenhæng i overgange
6. Evalueringskultur

Det pædagogiske arbejde i institutionen vurderes på baggrund af observationer og dialog om kriterierne i de seks temaer. For hvert tema giver den pædagogiske konsulent en vurdering af, hvordan institutionen skal arbejde videre med indsatsen med en af de fire kategorier nedenfor.

Institutionen skal *vedligeholde* indsatsen – betyder, at institutionen skal fortsætte det gode pædagogiske arbejde og løbende udvikle deres praksis.

Institutionen skal *justere* indsatsen – betyder, at institutionen skal fortsætte det gode pædagogiske arbejde og foretage nødvendige justeringer i deres praksis.

Institutionen skal *ændre* indsatsen – betyder, at institutionen skal foretage ændringer i deres praksis, og den tilsynsførende giver konkrete anvisninger på opfølgende tiltag.

Institutionen skal iværksætte en *ny indsats* – betyder, at institutionen skal gøre noget væsentligt andet i deres praksis, end de gør i dag, og den tilsynsførende giver konkrete anvisninger på opfølgende tiltag.

For alle seks temaer er der fem eller seks konkrete elementer hvor det vurderes i hvor høj grad institutionen lever op til disse. De vurderes enten på baggrund af observationerne eller den faglige dialog. Under hvert tema er der ligeledes en sammenskrivning af observationerne og drøftelserne i den faglige dialog (Børne- & Ungdomsforvaltningen, 2022). Selve tilsynsmodellen, de forhold som der observeres og vurderes på, er meget inspireret af KIDS, en forskningsbaseret metode til at observere og vurdere kvalitet i dagtilbud. Der er særligt to væsentlige forskelle. Når der bruges KIDS til at vurdere kvaliteten, skal observationerne ske over en hel dag, og der er 130 konkrete observationspunkter om personalets adfærd i samspillet med børnene. I tilsynsmodellen er der i alt 33 (Ringsmose & Kragh-Müller, 2020).

Kvantificering af pædagogisk kvalitet

For overordnet at kunne sammenligne den pædagogiske kvalitet, har jeg omregnet vurderingen i de seks temaer til en samlet score. Hvis institutionen har fået "vedligehold" har det givet scoren 4, "juster" har givet 3, har institutionen skulle "ændre" indsatsen har det give scoren 2, og en "ny" indsat har givet 1. De enkelte pædagogiske tilsyn har derfor fået score der teoretisk kan ligge mellem 6 og 24.

Et eksempel på en tilsynsrapport er vedlagt i bilag 4. I det konkrete eksempel fik institutionen Valby Vuggestue nedenstående vurderingen.

Tabel 4 - Eksempel på score for pædagogisk kvalitet

Tema	Vurdering	Score for pædagogisk kvalitet
Samspil og relationer	Juster	3
Børnefællesskaber og leg	Vedligehold	4
Sprog og bevægelse	Vedligehold	4
Forældresamarbejde	Vedligehold	4
Overgange	Vedligehold	4
Evalueringskultur	Vedligehold	4

Scoren for alle de pædagogiske tilsyn inddeles i fem lige store grupper (kvintiler) med stigende værdier. 1. kvintil vil altså være de 20% af dagtilbuddene som har den laveste værdi. Kvintiler vil efterfølgende blive omtalt som beskrevet i Tabel 6 - Kategorier og kvintiler, hvor der er udvalgte kategorier, alle data for alle kategorier kan ses i bilag.

Der skal udføres et årligt tilsyn i hvert dagtilbud, og de tilsyn som indgår i denne undersøgelse, er udført i løbet 2023 og 2024, henholdsvis 157 og 190 tilsyn.

HR data

Sygefravær, personaleomsætning, antal ansatte og normeret børnetal er hente fra Københavns Kommune ledelsesinformation den 11. april 2025. *Sygefravær* er det gennemsnitlige antal fraværsdage grundet egen sygdom opgjort pr. fuldtidsansat. Sygefraværet er medtaget både som korttidsfravær, langtidsfravær som er sammenhængende fravær over 14 dage og samlet sygefravær. Der er medtaget fravær for 2023 og 2024. *Personaleomsætning* er hvor stor en procentdel af fastansat personale på ordinære vilkår der udskiftes i løbet af et kalenderår, der er medtaget personaleomsætning for 2023 og 2024.

Både størrelse, sygefravær og personaleomsætning er blevet inddelt i kvintiler i den videre undersøgelse.

Trivselsundersøgelsen 2023

Trivselsundersøgelsen for 2023 er gennemført i perioden fra den 1. marts 2023 til 21. marts 2023. Trivselsundersøgelsen består af et fælles spørgeskema med 26 spørgsmål for Københavns Kommune suppleret med et antal forvaltningsspecifikke spørgsmål. Hovedparten af spørgsmålene er besvaret på en grad-skala gående fra 1 (Slet ikke) til 7 (I meget høj grad) samt "ved ikke". Alle spørgsmål er stillet, så en høj score er positivt. Medarbejdernes anonymitet sikres ved, at der kun udarbejdes rapporter, hvor der indgår mindst fem besvarelser.

I rapporterne er beskrevet, at en tommelfingerregel for, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning, er der anvendt en grænse på +/- 0,35. Værdien 0,35 anvendes efter anbefaling fra bl.a. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Alle de spørgsmål fra Trivselsundersøgelsen som er brugt i denne undersøgelse, fremgår af bilag.

Ud over disse spørgsmål er der spørgsmål om hvorvidt den enkelte medarbejder har oplevet krænkende adfærd i form af vold, trusler om vold, mobning eller andre former for chikane. Sådanne former for krænkende adfærd har stor betydning for den enkelte

medarbejder, men forekomsten af dem er set over alle dagtilbud få, og derfor ikke medtaget i denne undersøgelse.

Når der efterfølgende i denne undersøgelse bruges begreber som "meget høj" trivsel i forhold til eks. Nærmeste leder, så refereres der til den femtedel af institutionerne som fik den højeste score (øverste kvintil) på temaet Nærmeste leder i Trivselsundersøgelsen for 2023.

Den tekniske del

Teksten fra de 157 tilsyn blev trukket ud af pdf-filerne ved hjælp af et Python script, genereret ved hjælp af ChatGPT, På sammen måde er data trukket ud af de 193 trivselsundersøgelser. Scriptet er vedlagt i bilag 6.

Kvantificering af data

Alle de ovenstående kategorier af data inddeles i fem lige store grupper (kvintiler) med stigende værdier. 1. kvintil vil være de 20% af dagtilbuddene som har den laveste værdi uanset om det er sygefravær hvor det er positivt for institutionen, at det er lavt, eller pædagogisk kvalitet hvor de ikke er positivt at være blandt de 20% institutioner med den laveste pædagogiske kvalitet. Kvintiler vil efterfølgende blive omtalt som nedenstående, hvor der er udvalgte kategorier. Alle værdier for alle kategorier er vedlagt i bilag.

Tabel 5 - Kategorier og kvintiler

		Korttids sygefravær 2024	Personaleomsætning 2023	Pædagogisk kvalitet, tilsyn år 1
Meget høj	5. kvintil	9,6 – 17,3	51 – 93%	24
Høj	4. kvintil	8,5 – 9,6	38 – 50%	22 – 23
Middel	3. kvintil	7,4 – 8,5	28 – 37%	21
Lav	2. kvintil	6,3 – 7,4	20 – 28%	19 – 20
Meget lavt	1. kvintil	1,1 – 6,3	6 – 20%	10 – 18

Analyse

Analysen består i det efterfølgende af følgende dele.

1. Beskrivelse af vejledninger om arbejdsmiljøarbejde
2. Klyngens APV'er
3. Mønstre mellem pædagogisk kvalitet og sygefravær og personaleomsætning
4. Mønstre mellem personalets trivsel og sygefravær og personaleomsætning
5. Mønstre mellem pædagogisk kvalitet og personalets trivsel
6. Analyse af intervention med PL'er
7. Analyse af intervention med TRIO'er

APhVor er pædagogikken

Når de pædagogiske ledere i Københavns Kommune ser efter vejledninger til arbejdsmiljøarbejdet, er der meget materiale som kan hjælpe dem. Men stort set al materiale ser arbejdsmiljøarbejdet som noget der ikke har sammenhæng med det pædagogiske indhold.

Der henvises i høj grad til Arbejdsmiljø København (AMK), som er Københavns Kommunes rådgiver om arbejdsmiljø og arbejdsliv. Som det fremgår af deres hjemmeside (amk.kk.dk) henvender deres rådgivningen sig både til arbejdspladser, ledere og ledergrupper, medarbejdere samt arbejdsmiljø-/MED-organisationen i Københavns Kommune. AMK har opgaver på tværs af forvaltningerne i Københavns Kommune og meget af deres materiale er generisk beskrevet så det kan bruges på alle arbejdspladser. Eksempelvis er de skemaer der er tilgængelige anvendelige i alle kommunens forvaltninger (AMK, Arbejdspladsvurdering (APV), 2025).

Der henvises dog til Arbejdstilsynets arbejdsmiljøvejviser til daginstitutioner. Det er en 17 sideres beskrivelse der er beregnet til at få overblik over de typiske problemer i daginstitutioner og til at få forslag til, hvordan problemerne kan løses. Når man læser dokumentet er det tydeligt, at det har en arbejdsmiljømæssig vinkel. En simpel ordoptælling af dokumentet viser, at forskellige bøjninger af krav forekommer 18 gange, støj 16 gange og løft 8 gange. Ord som pædagogik eller didaktik forekommer slet ikke. Børn står der 8 gange, i forbindelse med fysisk overbelastning hvor der står

"Brug tekniske hjælpemidler til forflytning af børn",

Ved stor arbejdsmængde, tidspres og uklare krav

"Vær opmærksom på, om der er kolleger, som har mere travlt og er mere pressede end andre, fx fordi de arbejder med børn og unge med særlige udfordringer."

og vold og trusler hvor de står

"Sørg for klare retningslinjer for, hvordan medarbejderne skal forholde sig, når børn og unge eller deres forældre er truende eller voldelige"
(Arbejdstilsynet, Arbejdsmiljøvejviser til daginstitutioner, 2025).

Der findes vejledninger hvor pædagogikken er mere udtalt, eks. Arbejdstilsynets "Kan selv - vil selv", der sigter mod at styrke både børnenes udvikling og det gode arbejdsmiljø for medarbejderne. Både børn og voksne arbejder sammen i hverdagen, så de voksne ikke skal løfte for meget og børnene får lov at vise, at de kan rigtig meget selv. (Arbejdstilsynet, Godt arbejdsmiljø skaber børnetrivsel, 2025). I Københavns Kommune er der ligeledes "Kroppen i kerneopgaven", en indsats med udgangspunkt i de pædagogiske hverdagsaktiviteter, hvor vuggestuer ser på egen praksis med fokus på at styrke børnenes selvhjulpethed og motorik for samtidig at reducere medarbejdernes oplevelse af fysiske belastninger (AMK, Kroppen i kerneopgaven, 2025).

Langt de fleste tiltag og beskrivelser der er om arbejdsmiljøarbejdet i dagtilbud, har dog dels det generiske udgangspunkt, og hvor det er specifikt i forhold til dagtilbud, en karakter af, at pædagogikken ikke er særlig tydelig.

Lokale APV'er

I de seks arbejdspladsvurderinger (APV) der er for de enheder der er i min klynge, er mønsteret det samme. Ordet 'Løft' i forbindelse med børn findes 17 gange og ergonomi 11 gange. Citaterne er taget fra de gældende APV'er, der er vedlagt i bilag, og citaterne er fremhævet i bilagene. Eks. hedder det i en APV, at

"...fremlægger alternativer til løft, deriblandt opfordringer om at bruge hjælpemidler" og i en anden under temaet Ergonomi at "Fokus er pt på løft af børn og hvilke ergonomiske konsekvenser det kan have, hvis vi bærer rundt på for tunge børn. Fokus er på sidemandsoplæring og bruge de ting vi har til rådighed (stiger til krybber, trapper på toilettet, lade børnene selv kravle op på trip-trap stole mm)."

Der er enkelte eksempler hvor det pædagogiske indhold tænkes direkte ind i arbejdsmiljøarbejdet, særligt under ergonomi hvor alle seks enheder i mere eller mindre eksPLICIT grad forbinder arbejdet med ergonomi med det pædagogiske arbejde, eks.

"Vi skal fortsat engagere børnene i opgaven pædagogisk",

"... lade børnene selv kravle op på trip-trapstole mm",

og

"Medarbejderne bærer ikke rundt på børnene, medmindre dette er nødvendigt og med pædagogiske overvejelser."

En enkelt institution skriver under psykisk arbejdsmiljø

"Det er vigtigt, at vi fortsat får omsat sådanne forandringer/krav til vores arbejdsgange og pædagogiske praksis"

Men ellers så er alle øvrige eksempler relateret til ergonomi, løft og fysiske arbejdsstillinger.

Selve indholdet i det pædagogiske arbejde og personalets arbejdsmiljø ses, som det er beskrevet og eksemplificeret ovenstående, i høj grad som værende adskilt. Lovgivningsmæssige rammer kan sætte begrænsninger, og emner som grænseoverskridende adfærd som trusler om vold, sexuel chikane, o. lign., hvor det er vanskeligt at lave en kobling til det pædagogiske indhold. Men der er en del område hvor det kunne være gavnligt, og som det skal vises efterfølgende også kunne have stor effekt hvis der blev arbejde med emnet gennem det pædagogiske indhold.

Mønstre mellem sygefravær, personaleomsætning, og pædagogisk kvalitet

Indledningsvist er der overordnet set på sammenfald mellem pædagogisk kvalitet, kort- & langtidssygefravær og personaleomsætning for 2023 og 2024. I begge år ses det samme mønster.

Det er ikke overraskende, at der er forskel på såvel personaleomsætning som sygefravær imellem institutioner med hhv. meget lav eller meget høj kvalitet. Men der tegner sig et særligt billede af netop disse to grupper som det fremgår af netværksanalysen i figur 3 & 4. Institutioner med meget høj kvalitet, er i både 2023 og i 2024 den gruppe, der har det laveste korttids- og langtidssygefravær.

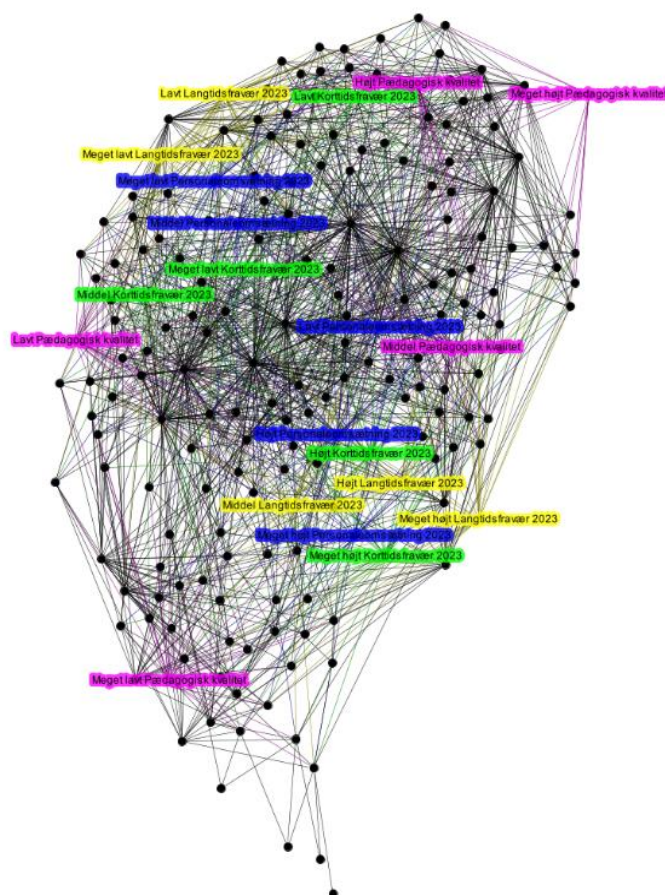
Omvendt har den gruppe af institutioner med den meget lave pædagogiske kvalitet det højeste korttidsfravær, langtidssygefravær og personaleomsætning. For begge årene ses det også af netværksanalysen, at institutioner med meget lav (pædagogisk) kvalitet ligger isoleret, mens der i 2023 ikke er så stor forskel på institutioner med høj eller meget høj pædagogisk kvalitet. Særlig interessant er dog, at selvom personaleomsætningen er højest

i begge årene for institutioner med meget lav kvalitet (hhv. 44 & 50%), så ligger de øvrige institutioner i spændet 31-41% i 2023 og 35-41% i 2024.

Når vi går tilbage i datasættet er det lidt overraskende, at den tydeligste forskel er på langtidsfraværet. Gennemsnittet for institutioner med meget høj kvalitet er på 7,1 til 5,8 dage, mens det for institutioner med meget lav kvalitet er 12,4 til 11,2 dage.

Tabel 6 - Pædagogisk kvalitet, fravær og personaleomsætning

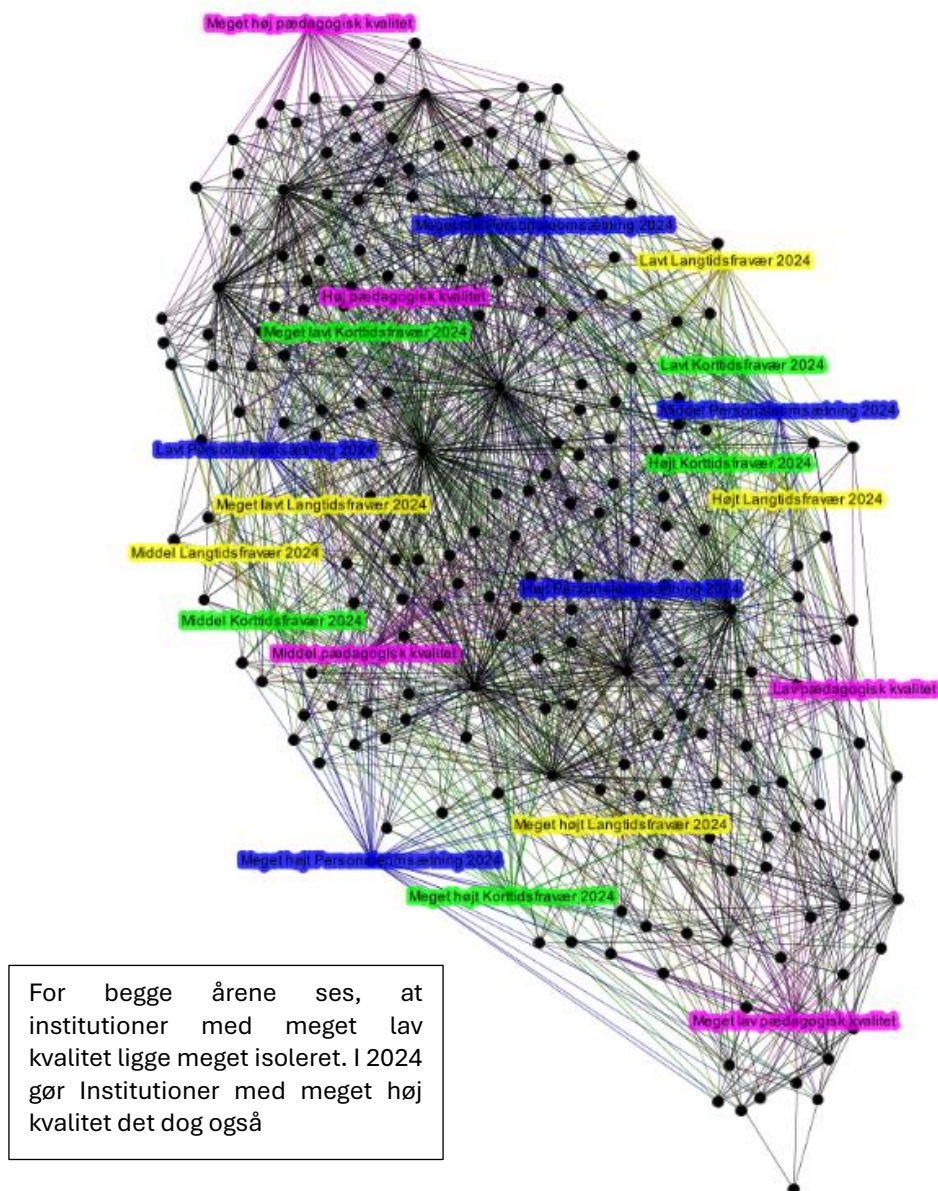
Pædagogisk kvalitet	Personale-omsætning 2023	Personale-omsætning 2024	Korttids-fravær 2023	Korttids-fravær 2024	Langtids-fravær 2023	Langtids-fravær 2024
Meget lav	44%	50%	10,3	9,5	12,4	11,2
Lav	41%	41%	9,0	7,5	8,2	10,3
Middel	33%	39%	9,6	8,5	7,2	8,2
Høj	31%	36%	9,3	8,0	7,9	10,0
Meget høj	38%	35%	8,2	7,2	7,1	5,8
2023: n=153, 2024: n=185						



Netværksanalysen omdanner her data om sygefravær, personaleomsætning, og den pædagogiske kvalitet, som den bliver beskrevet i de pædagogisk tilsyn, til et netværksdiagram.

De enkelte institutioner er de store prikker (kaldet noder) og deres placering i netværket afgøres af hvor tæt de er på de elementer som netværket illustrerer. Institutionerne placeres dermed på et slags landkort, hvor de institutioner der ligger helt øverst i figur 3 har både lavt sygefravær og høj pædagogisk kvalitet.

Figur 2 - Netværksanalyse af pædagogisk kvalitet, sygefravær og personaleomsætning 2023



Figur 3 - Netværksanalyse af Pædagogisk kvalitet, sygefravær og personaleomsætning 2024

Dykker vi længere ned i den pædagogiske kvalitet og ser på mønstre mellem de enkelte temaer i tilsynene og personalets sygefravær og personaleomsætning, så gentager mønsteret sig. Institutioner som har en praksis der skal vedligeholdes, har uden undtagelse det laveste sygefravær og en lavere personaleomsætning.

Det overraskende er dog, at vurdering af Evalueringskultur har stort sammenfald med både korttids- og langtidsfravær, og for langtidsfravær er forskellen mellem institutioner der skal vedligeholde indsatsen og dem som skal ændre den hele 5,8 dage.

Temaer som Sprog og bevægelse, der afspejler den mere planlagte del af det pædagogiske samspil med børnene, det er om brug af sprogunderstøttende strategier, sproglige og motoriske læringsmuligheder, og Børnefællesskaber og leg, hvordan personalet guider og støtter børnene i positive samspil betyder meget for både korttids- og langtidsfraværet. For Sprog og bevægelse er der en forskel mellem vedligehold og ændre på 2,1 dages korttidsfravær 4,4 dage for langtidsfravær. For Børnefællesskaber og leg er det hhv. 2,0 og 3,6 dage.

Tabel 7 - Tilsynstemaer, sygefravær og personaleomsætning

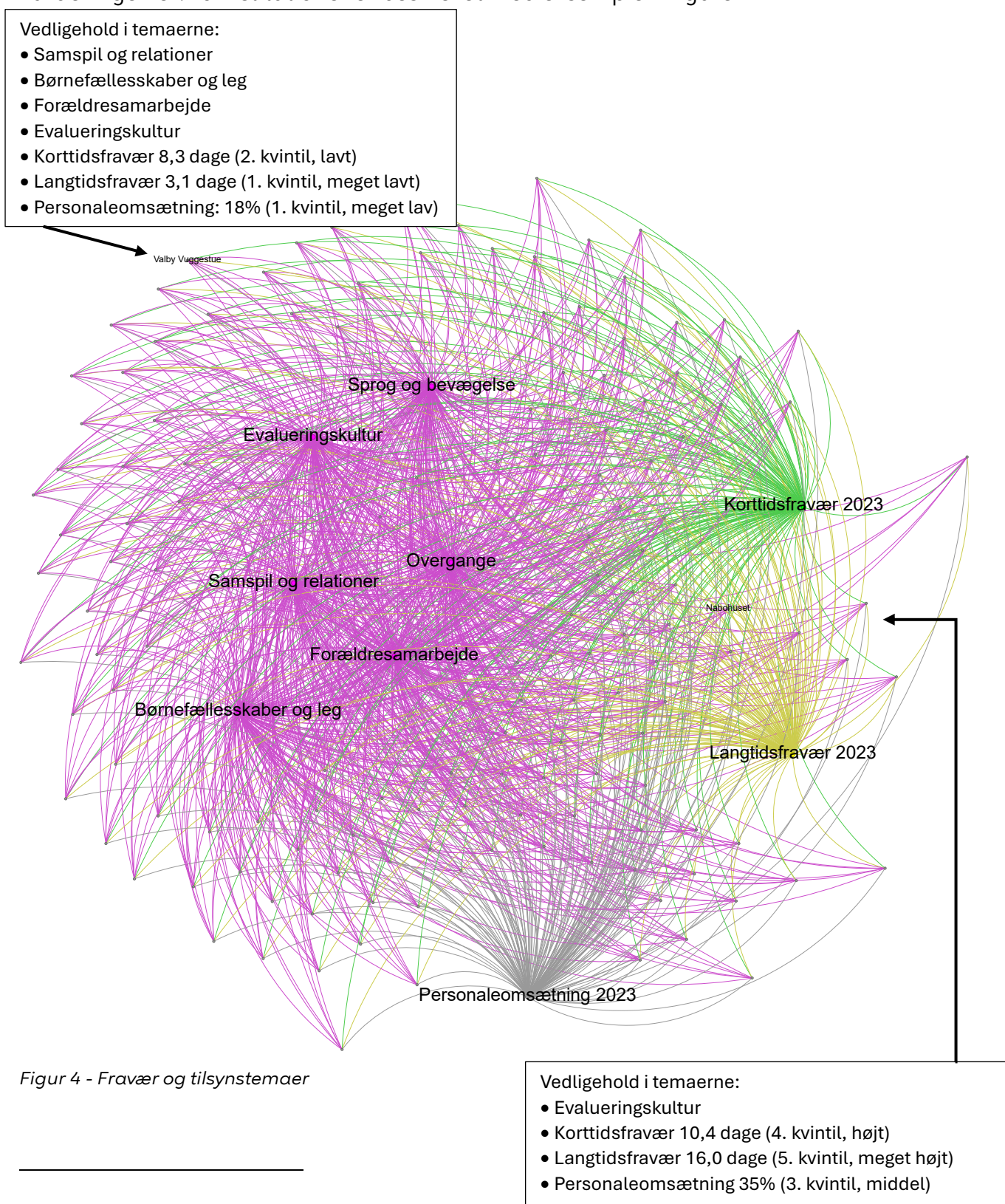
Tilsynstema 2023	Vurdering af indsats	Korttidsfravær	Langtidsfravær	Personaleomsætning
Samspil og relationer	Ændre	9,5	12,5	45%
	Juster	9,6	8,2	36%
	Vedligehold	8,8	7,6	34%
Børnefællesskaber og leg	Ændre	10,5	10,3	45%
	Juster	9,3	8,8	35%
	Vedligehold	8,5	6,7	35%
Sprog og bevægelse	Ændre	10,5	11,6	51%
	Juster	9,4	8,3	36%
	Vedligehold	8,4	7,2	32%
Forældresamarbejde	Ændre	9,4	9,3	35%
	Juster	10,2	10,0	48%
	Vedligehold	9,1	8,0	33%
Overgange	Ændre	10,5	10,2	42%
	Juster	9,8	9,2	38%
	Vedligehold	9,1	8,2	36%
Evalueringskultur	Ændre	10,9	13,3	45%
	Juster	9,3	8,3	37%
	Vedligehold	8,9	7,5	33%

Tilsyn for 2023 n=147, Fravær og personaleomsætning er opgjort som antal dage pr. fuldtidsmedarbejder. Højeste og laveste værdi for hvert tema er fremhævet med fed. Fremhævnings er på den fulde værdi, i tabellen er for læsevenlighed kun angivet en decimal

Hvis vi ser på mønstrene imellem fravær og de enkelte temaer i de pædagogiske tilsyn i et netværksdiagram tegner der sig nedenstående mønster. Jo tættere en institution² er på et

² Hver sort prik (node) er en institution, der placeres i netværket alt efter tætheden af dets relation til sygefravær og de enkelte temaer i de pædagogiske tilsyn.

af temaerne³, jo tættere er institutionen på at være i vedligehold i temaer. Og jo tættere en institution er på enten Langtidsfravær eller korttidsfraværs "noder" jo højere er fraværet. vurderingen er. To institutioner er beskrevet med eksempler i figuren



Figur 4 - Fravær og tilsynstemaer

³ De seks magentafarvede noder i figuren

Mønstre mellem trivsel og personaleomsætning samt sygefravær

I tabel 8 er personalets trivsel opgjort på de ti temaer der er i Trivselsundersøgelsen sammenholdt med kort- & langtidsfravær samt personaleomsætning. Trivselsundersøgelsen blev gennemført i løbet af de tre første uger i marts 2023, og er her sammenholdt med fravær og personaleomsætning for hele 2023.

Tabel 8 - Fraværdata og temaer i Trivselsundersøgelsen

		Korttidsfravær 2023	Langtidsfravær 2023	Personaleomsætning 2023
Trivsel og motivation	Meget lav	10,4	12,2	47%
	Lav	9,5	9,2	39%
	Middel	9,6	8,4	32%
	Høj	8,9	7,6	32%
	Meget høj	7,7	6,6	32%
Indhold i arbejdet	Meget lav	10,3	11,0	45%
	Lav	9,5	8,8	35%
	Middel	9,2	8,9	35%
	Høj	9,1	8,6	34%
	Meget høj	8,1	7,0	31%
Arbejdsfællesskaber	Meget lav	10,0	11,8	44%
	Lav	9,9	8,0	36%
	Middel	9,0	9,2	34%
	Høj	8,4	7,8	31%
	Meget høj	8,6	7,0	34%
Indflydelse	Meget lav	9,9	10,4	40%
	Lav	10,2	11,0	42%
	Middel	9,2	7,0	35%
	Høj	9,1	7,9	31%
	Meget høj	7,9	8,2	33%
Nærmeste leder	Meget lav	9,1	10,3	43%
	Lav	9,9	10,1	42%
	Middel	9,8	8,3	33%
	Høj	8,6	8,4	30%
	Meget høj	8,4	6,8	33%
Ledelsen	Meget lav	9,5	12,1	47%
	Lav	9,5	8,7	37%
	Middel	9,5	8,2	33%
	Høj	9,1	8,6	31%
	Meget høj	8,5	6,8	33%
Læring og udvikling	Meget lav	10,1	10,5	40%
	Lav	9,6	8,6	40%
	Middel	9,1	8,0	34%
	Høj	8,8	8,6	31%
	Meget høj	8,4	8,0	35%
Håndtering af krav	Meget lav	10,3	10,3	42%
	Lav	9,6	9,7	45%
	Middel	9,5	8,2	33%
	Høj	8,6	8,7	32%
	Meget høj	8,1	7,2	29%
Fysisk arbejdsmiljø	Meget lav	9,9	9,7	44%
	Lav	9,3	10,0	36%
	Middel	9,5	10,5	34%
	Høj	8,9	6,2	34%
	Meget høj	8,3	8,1	31%
Sundhedsfremme	Meget lav	10,0	11,3	41%
	Lav	9,7	9,3	38%
	Middel	9,6	8,3	34%
	Høj	9,0	7,9	34%
	Meget høj	7,8	7,5	34%

Højeste og laveste værdi for hvert tema er fremhævet med fed. Fremhævning er på den fulde værdi, i tabellen er for læsevenlighed kun angivet en decimal. N=193

Institutioner med meget høj trivsel: Helt generelt fremgår det tydeligt, at de institutioner med meget høj score (den øverste kvintil) har det laveste korttidsfravær, eneste undtagelse er Arbejdsfællesskaber hvor forskellen dog kun er 0,17 dage. For langtidsfraværet gør det samme sig gældende. Her er undtagelserne dog på temaet om Indflydelse og Fysisk arbejdsmiljø, hvor forskellen er 1,17 og 1,89 dage. Personaleomsætningen for institutionerne med meget høj score i trivsel er på alle temaer i den lave ende, men kun den laveste i tre tilfælde.

Institutioner med meget lav trivsel: Korttidsfraværet i institutioner med meget lav trivsel er det højeste på alle temaer, bortset fra Indflydelse hvor det er næsthøjest og Nærmeste leder hvor det ligger i midten med stort set lige langt til top og bund. Det skal dog bemærkes, at netop trivslen i forhold til temaerne om Nærmeste leder og Ledelse har det mindste spænd i forhold til korttidsfraværet (hhv. 1,5 og 1 dag). Det samme billede tegner sig når vi ser på langtidsfraværet. Her har institutionerne med meget lav trivsel det højeste langtidsfravær på alle temaer, bortset fra Indflydelse og Fysisk arbejdsmiljø. For personaleomsætningen er det temaerne Læring og udvikling, Indflydelse og Håndtering af krav hvor de ender med den næsthøjeste personaleomsætning.

Nedenstående tre tabeller sammenfatter de tre temaer, hvor der er den største og mindste forskel mellem de institutioner, der har en meget høj og en meget lav trivsel på det respektive tema.

Tabel 9 - Korttidsfravær og temaer i Trivselsundersøgelsen

Korttidsfravær		Meget høj	Meget lav	Forskel i dage
Top 3	Trivsel & motivation	7,7	10,4	2,6
	Håndtering af krav	8,1	10,3	2,2
	Indhold i arbejdet	8,1	10,3	2,1
Bund 3	Nærmeste leder	8,4	9,1	0,7
	Ledelsen	8,5	9,5	1,0
	Arbejdsfællesskaber	8,6	10,0	1,4

Tabel 10 - Langtidsfravær og temaer i Trivselsundersøgelsen

Langtidsfravær		Meget høj	Meget lav	Forskel i dage
Top 3	Trivsel & motivation	6,6	12,2	5,6
	Ledelse	6,8	12,1	5,3
	Arbejdsfællesskaber	7,0	11,8	4,8
Bund 3	Fysisk arbejdsmiljø	8,1	9,7	1,6
	Indflydelse	8,2	10,4	2,2
	Læring og udvikling	8,0	10,5	2,5

Tabel 11 - Personaleomsætning og temaer i Trivselsundersøgelsen

Personaleomsætning		Meget høj	Meget lav	Forskel
Top 3	Trivsel & motivation	32%	47%	15%-point
	Indhold i arbejdet	31%	45%	14%-point
	Ledelsen	33%	47%	14%-point
Bund 3	Læring og udvikling	35%	40%	5%-point
	Sundhedsfremme	34%	41%	7%-point
	Indflydelse	33%	40%	7%-point

Trivsel og motivation går igen som det tema, der betyder mest for såvel kortids- & langtidsfravær som personaleomsætning. Interessant er også, at Ledelsen og Nærmeste leder er blandt de temaer der betyder mindst for korttidsfraværet, men temaet Ledelsen betyder meget for langtidsfravær og personaleomsætning.

Så på den korte bane er der sammenfald mellem fraværet, og hvordan medarbejderen oplever det de skal møde ind til. Temaet Håndtering af krav dækker over spørgsmål om at bevare overblikket i det daglige arbejde, håndtere følelsesmæssige belastende situationer, samt hjælp og støtte til det. Indhold i arbejdet spørger til hvor meningsfulde opgaverne er, hvor tilfreds medarbejderen er med kvaliteten af det udførte arbejde og brug af egne evner i arbejdet, noget som relaterer til at lykkes i arbejdet og opleve at gøre en forskel.

Personaleomsætningen påvirkes meget af Indhold i arbejdet. Ledelsen som tema, hvor handler om der opleves tillid til udmeldinger fra ledelsen, om det er klart hvad der forventes, og om ledelsen stoler på, at medarbejderen gør et godt arbejde, får stor betydning, både for personaleomsætningen og for langtidsfraværet.

Mønster mellem pædagogisk kvalitet og trivsel

Vi fandt tidligere et mønster mellem Trivsel og motivation og såvel sygefravær som personaleomsætning. Vi vil derfor se på hvordan det forholder sig når vi sammenholder Trivsel og motivation med pædagogisk kvalitet. Nedenstående tabel viser derfor den score i Trivsel og motivation, fordelt på de tre vurderinger (ændre, juster og vedligehold) i de seks temaer i de pædagogiske tilsyn.

Tabel 12 - Trivsel og motivation og pædagogisk kvalitet

Trivsel og motivation	Samspil og relationer	Børnefællesskaber og leg	Sprog og bevægelse	Forældre-samarbejde	Overgange	Evaluerings-kultur
Ændre	5,22	5,18	5,12	5,17	5,77	5,15
Juster	5,39	5,47	5,46	5,33	5,25	5,47
Vedligehold	5,66	5,66	5,67	5,52	5,53	5,57

Et entydigt billede tegner sig blandt personalet i institutioner, hvor det vurderes, at den pædagogiske indsats på det pågældende tema skal vedligeholdes, scorer højere i Trivsel og motivation. Forskellen er tydelig på de tre første temaer, som omhandler det direkte arbejde med børn.

Når vi ser på Trivselsundersøgelsens indhold i arbejdet gentager mønsteret sig, men slet ikke i samme kraft som for Trivsel og motivation i arbejdet.

Tabel 13 - Indhold i arbejdet og pædagogisk kvalitet

Indhold i arbejdet	Samspil og relationer	Børnefællesskaber og leg	Sprog og bevægelse	Forældre-samarbejde	Overgange	Evaluerings-kultur
Ændre	5,58	5,54	5,53	5,40	5,87	5,44
Juster	5,66	5,70	5,71	5,66	5,62	5,75
Vedligehold	5,85	5,88	5,85	5,75	5,75	5,76

Der er et stærkere mønster mellem ledelse og pædagogisk kvalitet, men interessant nok mest på de tre første temaer, der er som nævnt er om det direkte samspil med børnene. Det tyder på, at temaet om ledelsen hvor det konkret er om retning for arbejdet og tillid til ledelsen har større betydning i det direkte arbejde med børnene end i det arbejde der i højere grad set på møder uden børn.

Tabel 14 - Ledelsen og pædagogisk kvalitet

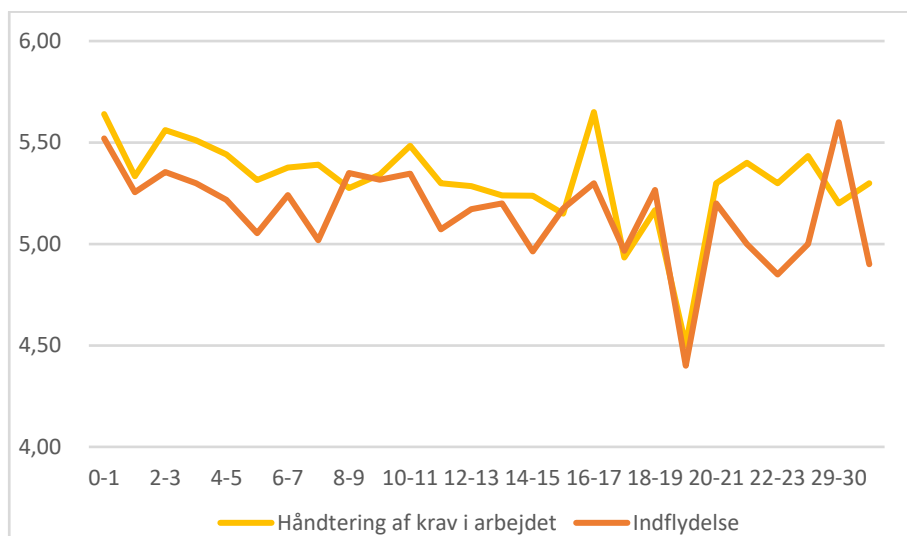
	Samspil og relationer	Børnefællesskaber og leg	Sprog og bevægelse	Forældre-samarbejde	Overgange	Evaluerings-kultur
Ændre	5,57	5,49	5,50	5,53	6,33	5,68
Juster	5,78	5,86	5,85	5,77	5,63	5,85
Vedligehold	6,09	6,12	6,10	5,91	5,93	5,96

Det skal bemærkes, at der hvor afvigelsen fra mønsteret er på temaet Overgange er det kun er fire institutioner der fik vurderingen ændre, og tre af de tilsyn lå efter 31. august 2023.

Kan sammenhænge genfindes?

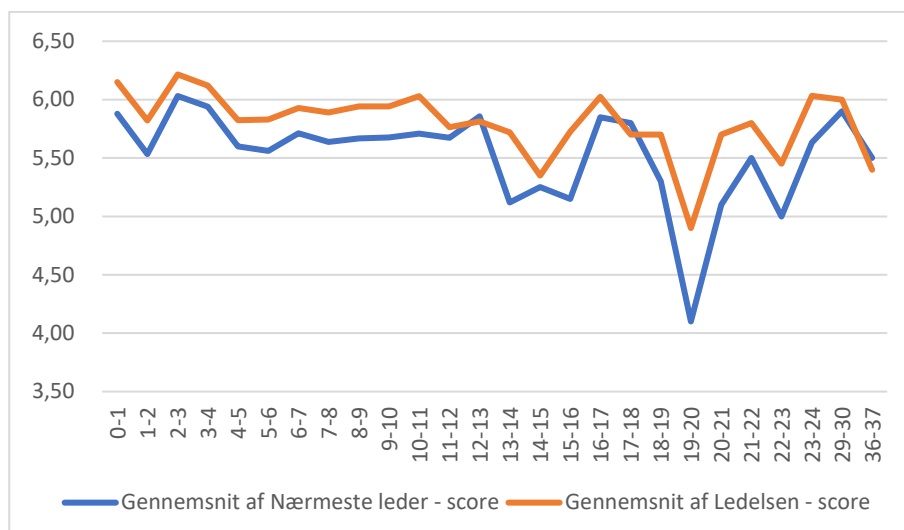
I gennemgangen af eksisterende forskning var der undersøgelser der pegede på, at lav indflydelse på eget arbejde og høje emotionelle krav i arbejdet gav øget risiko for længerevarende arbejdsrelateret sygefravær og omvendt, at en høj oplevelse af kvalitet af ledelse kunne give en lavere risiko for netop længerevarende arbejdsrelateret sygefravær

Det er svært at genfinde disse sammenhænge i denne undersøgelses datamateriale. De to nedenstående grafer kunne indikere en vis sammenhæng, der peger i den retning, men to ting gør det metodisk svært at genfinde. Langtidsfravær som er brugt i denne undersøgelse, skelner ikke mellem årsag til fravær, blot at det er længere tid, som værende over 14 dage. Ydermere kan høj kvalitet af ledelse være anderledes beskrevet, end hvad der spørges til i Trivselsundersøgelsen. Usikkerheden må derfor siges at være så stor, at det ikke er muligt at genfinde sammenhængen, om end den kunne være der.



Figur 4 viser sammenhæng mellem langtidsfravær i dage og scoren i "Håndtering af krav i arbejdet" samt "Indflydelse"

Figur 5 - Langtidsfravær, håndtering af krav og Indflydelse



Figur 5 viser sammenhæng mellem langtidsfravær i dage og scoren i "Nærmeste leder" samt "Ledelse"

Figur 6 - Langtidsfravær og ledelse/nærmeste leder

Dataintervention mod pædagogiske ledere

Den første intervention foregik på et ledermøde. Jeg har normalt ledermøde hver uge med de pædagogiske ledere, og her var et møde sat af til at drøfte hvordan opfattelsen af sammenfald mellem på den ene side den pædagogiske kvalitet og den anden side personalets sygefravær og personaleomsætning.

De pædagogiske ledere blev præsenteret for de mønstre som er beskrevet i afsnittet om mønster mellem pædagogisk kvalitet og sygefravær og personaleomsætning. Efterfølgende var der fælles drøftelse af emnet. Slides fra mødet, og transskription af dialogen i er vedlagt som bilag.

Wenger forstår læring som noget der kan opstå når mennesker er sammen og deltager i meningsfulde praksisser (Wenger, 2004).

Hele samtalen kan ses som et læringsforløb, hvis der ellers er et læringsfællesskab til stede.

Læring som tilhørsforhold blandt de pædagogiske ledere

Der er under samtalen en stor grad af *gensidigt engagement*. Der er flere eksempler på, at lederne bygger videre på kollegaernes udsagn fx ved at en leder kobler sig til det forrige udsagn om, at høj personaleomsætning bliver en udfordring for kvaliteten, men med et andet perspektiv.

"Jamen jeg tror lidt i den anden grøft, at man siger, at (institutionens navn) har jo faktisk ikke særlig høj personaleomsætning, men har jo heller ikke helt op på øverste klinge i forhold til pædagogisk kvalitet" (00:08:40)

Det gensidige engagement ses også der, hvor de pædagogiske ledere trækker på et *fælles repertoire*. Et eksempel er i de historier, der fortælles om hvordan de udfordringer korttidsfraværet opleves at give i den daglige drift. En leder siger

"Jeg tror, det er korttid. Jeg tror også, det er korttid. Det er den største irritation." (00:10:23)

En anden trækker på samme fortælling

"Jamen, jeg vil altså tænke på korttidssygefraværet, fordi det gør så meget ved den der uro i hverdagen, hele tiden, og man skal gribe plan B, hvor langtidssygefraværet, der kan du bedre planlægge." (00:10:36)

Der sker også en løbende forhandling om den *fælles virksomhed*, som eksempelvis da fem af lederne taler om, hvorvidt medarbejderne skal have at vide, at deres sygefravær kan have ansættelsesretlige konsekvenser.

"Ja, det må man sige, det gør. Til fraværssamtalerne. Snakker I så om konsekvenserne, at medarbejderne er væk, og hvis I gør, hvad taler I så om det." (00:57:48)

"Jeg synes altid, at man kommer ind på det med, at de ved jo godt, at alle løber hurtigt, og de har tit dårlig samvittighed, når de er derhjemme, fordi de føler lidt, at de svigter deres kollegaer og børnene. Så den konsekvens er jo meget tydelig." (00:58:20)

"Så personalet ved godt Hvad konsekvenserne er." (00:59:06)

"Ja og jeg siger jo altid den der Blablabla Det er uforenligt med driften Hvis det er længere tid..." (00:59:24)

"Ja og så spørger de tit selv, Ikke så meget her i sidste stykke tid For du sagde selv at fraværet Kan jo ende med afskedigelse..." (00:59:57)

"Altså jeg gør det ikke konsekvent i mine samtaler, jeg synes faktisk, det kan være for mig en svær balance" (01:00:24)

Der forhandler de løbende hvor grænsen skal være. Grænsen mellem hensynet til medarbejderen, kollegerne, institutionens drift samt de regler og procedurer der gælder for institutionerne. De er bevidste om, at deres praksisfællesskab ikke er uafhængigt, at de er del af en større organisation, hvor der er mange aktører som påvirker deres dagligdag og deres handlemuligheder. Men der er også et eksempel på, at vilkår, ressourcer og krav

kun former den konkrete praksis som den bliver forhandlet af det praksisfællesskab hvor udøvelsen sker (Wenger, 2004, s. 97-98). Der er undervejs i den dialog både den fælles virksomhed i form af arbejdsopgaven, men der er også det gensidige engagement, hvor de balancerer det, at de har forskellige tilgange, men samtidigt søger at finde den rette balance fælles.

Læring som erfaring blandt de pædagogiske ledere

Mening, eller læring som erfaring sker i et samspil mellem *deltagelse* og *tingsliggørelse*. Fraværssamtalerne er også et eksempel på en tingsliggørelse. Det er en bestemt måde at arbejde med sygefraværet på, som er fælles for alle dagtilbud i Københavns Kommune, og dermed noget som er kommet udefra og ind arbejdsfællesskabet. Tingsliggørelsen af arbejdet med personalets sygefravær i form af fraværssamtaler bliver et værktøj, som er med til at forme hvordan aktiviteten, det at arbejde med sygefraværet, udføres.

Tingsliggørelsen har som Wenger beskriver det, også en tveægget karakter (Wenger, 2004). Værktøjet kan fastlåse aktiviteten på en bestemt måde. I dette tilfælde bliver indholdet præget mod et ansættelsesretligt spor, hvordan hensynet til medarbejderen mod hensyn til institutionens drift, afvejes. Det gør det vanskeligere for lederne i samtalen at lægge mere vægt på, hvilke former for samspil med børnene den enkelte medarbejder oplever giver arbejdsglæde. Det er ikke overraskende, at det er sådan lederne forstår en sygefraværssamtale, da vejledning fra Børne- & Ungdomsforvaltningen beskriver formålet med samtalerne som

"Formålet med en sygefraværssamtale er både at vise omsorg for den enkelte medarbejder og samtidig afdække om fraværet er begrundet i forhold på arbejdspladsen eller andre årsager. Ved sygefraværssamtalen kan det ligeledes afklares, om der er noget arbejdspladsen/lederen kan gøre for at fremme en hurtigere genoptagelse af arbejdet." (BUF, 2014).

Deltagelse i et praksisfællesskab om ledelse kan dog være med til at ændre på opfattelsen af hvordan det konkrete værktøj kan benyttes, da deltagelse giver mulighed for at reparere de mulige divergenser, som tingsliggørelsen har skabt. Når et formål med tingsliggørelsen fortaber sig i det fjerne, er det deltagelse der kommer til undsætning (Wenger, 2004, s. 79). Det bliver centralt for de pædagogiske leder, at de har muligheden for at deltage i en meningsforhandling om forståelsen og arbejdet med fraværssamtalerne i dette eksempel.

Et andet og lidt mere abstrakt eksempel på tingsliggørelse af fraværets betydning for den pædagogiske kvalitet. Deltagelse er altid organiseret omkring en tingsliggørelse, det kan

være artefakter, ord eller begreber. Sygefraværets registrering og opdeling mellem korttidsfravær og langtidsfravær som det sammenhængende fravær, der er over 14 dage, tingsliggør fraværet på en bestemt måde. I samtalen er der nogle spor på læring i form af, at pædagogiske leder efter præsentation der viser, at langtidsfraværet har markant større betydning for den pædagogiske kvalitet end korttidsfraværet har en ny meningsforhandling af deres forståelse. Læringen er her i Wengers forståelse ikke den nye faktuelle viden, men den forhandling der sker af forståelsen af fraværets betydning (00:19:42) til (00:24:58).

Afrunding

Samtalen kan altså ses som et læringsfællesskab, men for Wenger er læring både identitetsforandrende, og det at have nye handlemuligheder. Det særlige for Wenger er, at læring er sket når der er forhandlet ny mening og andre nye handlemuligheder, herunder nye måder at tale på træder frem (Wenger, 2004). Hvorvidt der er sket læring under mødet, er dermed noget som tiden vil vise, måske i det fremadrettede arbejdsmiljøarbejde.

Dataintervention mod TRIO'er

Når man sidder med Trivselsundersøgelsen i hånden kan man hurtigt få en oplevelse af, at det er en objektiv måling af konkrete forhold i personalets arbejdsmiljø. Der er ca. 12 sider med søjlediagrammer, og små 14 sider med tabeller med svarfordeling og uddybende spørgsmål. Der er som nævnt i metodeafsnittet også en angivelse på +/- 0,35, som definerende for hvornår en forskel kan siges at have betydning.

Trivselsundersøgelsen indeholder også mere konkrete spørgsmål. Eksempelvis så ved 86% af de 145 medarbejdere i klyngen der har svaret, hvor de kan henvende sig på arbejdspladsen, hvis de overværer eller udsættes for uønsket seksuel opmærksomhed eller seksuelt krænkende handlinger. De fleste spørgsmål er dog ikke så præcise. Erfaringer fra tidligere undersøgelser har bl.a. vist, at et spørgsmål som *"Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af din nærmeste leder?"* bliver svaret ud fra medarbejderens egen definition af anerkendelse og påskønnelse. På spørgsmålet *"Har du tilstrækkelig mulighed for at udvikle dig fagligt gennem dit arbejde?"* kan det at udvikle sig fagligt, både forstås i forhold til de konkrete opgaver der er i enheden, men der kan også været svaret i forhold til uddannelse, der ikke har direkte relation til enhedens arbejdsopgaver.

Tingsliggørelsen af trivsel

Personalets trivsel bliver her tingsliggjort i en undersøgelse hvor det fragmenteres på 34 spørgsmål på en Likert-skala fra 1 til 7, hvor de 20-30 medarbejders svar reduceres til et

gennemsnit. Svarene står uden nogen form for kontekst, så en pædagogiske leder der har 30 medarbejder bliver vurderet på sammen skala, som en der har 10 i forhold til om personalet oplever anerkendelse og påskønnelse.

En fælles dag hvor alle TRIO'er mødes og kan tale om undersøgelsen giver deltagelsen mulighed for at gøre arbejde med undersøgelsen mere effektivt. Wenger beskriver det som

"Tingsliggørelsens politik kræver – for at være effektiv – deltagelse, fordi tingsliggørelsen i sig selv ikke sikrer en virkning. Tingsliggørelse skal godkendes af et fællesskab, før den på betydningsfuld måde kan forme praksis" (Wenger, 2004, s. 112).

Alle seks TRIO'er står med den samme opgave. De skal ud fra den Trivselsundersøgelse der er gældende for deres enhed bestemme hvad og hvordan de vil arbejde videre med de resultater der er i undersøgelsen.

Et praksisfællesskab afgøres ikke af en struktur eller et organisationsdiagram, selvom fællesskaberne ofte kan udspringer af dem. Det eksisterer fordi mennesker er engageret i handlinger, hvis mening de forhandler indbyrdes (Wenger, 2004). Det gensidige engagement i opgaven - det at arbejde med Trivselsundersøgelsen - kan skabe et praksisfællesskab for de seks TRIO'er. Også selvom de dagen efter, når de skal til at inddrage det øvrige personale i arbejde, ikke har noget med hinanden at gøre.

I den første drøftelse, hvor TRIO'erne skulle forholde sig til undersøgelsen, blev de spurgt om - hvad de var glade for, hvad der overraskede dem, og hvad de ønskede at blive klogere på. Fem ud af de seks TRIO'er angiver, at de gerne vil blive klogere på udfordringer omkring "Krav i arbejdet".

Det er objektiv set også et af de temaer, hvor institutionerne har en lav score, men der trækkes også på et fælles repertoire af en diskurs hvor der er en opfattelse af et tidspres for velfærdsprofessionerne herunder pædagogfaget. Den gennemgang der var af resultaterne, pegede da også på, at klyngen samlet set i 2023 havde et svar på 5,5, og i 2025 var gået kommet ned på 5,1. Det var også det tema, hvor medarbejderne på tværs af spørgsmål havde vurderet dem relativt set mest negativt. Omvendt var svaret en smule højere end for alle andre klynger i Københavns Kommune. Den italesættelse der var i oplægget hvor resultaterne blev gennemgået, har sandsynligvis bidraget til meningsforhandlingen. Det er som Weick beskriver meningsdannelse som drevet af plausibilitet, ikke akkuratesse (Hammer & Høpner, 2014).

Grænseobjekt og mægling

Trivselsundersøgelsen i sig selv og den standardisering af information der er i undersøgelsen, gør den til et grænseobjekt, og når et grænseobjekt betjener flere forskellige baglande, har hvert fællesskab det indgår i, kun delvis kontrol over fortolkningen af det (Wenger, 2004, s. 129). Det understreges af de udfordringer med undersøgelsen som er nævnt i starten af dette afsnit.

Drøftelsen om pædagogikken i arbejdsmiljøarbejdet bliver et grænsemøde, hvor der kan forhandles ny mening. Grænsemødet er et forsøg på at besøge praksis, her hos de enkelte TRIO'er, og hvor der er mulighed for gennem mægling mellem praksisfællesskabet og dets omgivelser at åbne for nye muligheder for mening. I blikket på hvor de enkelte TRIO'er kunne se en sammenhæng mellem pædagogik og personalets trivsel, er der fem enheder som nævner arbejde med struktur. Der er ligeledes fem der mener, at de med fordel kunne højne trivslen ved at fokusere på det pædagogiske indhold i form af sparring eller supervision (se bilag).

Nedenstående er et eksempel, hvor en TRIO forklarede en fordel de havde oplevet ved at tænke pædagogikken sammen med arbejdsmiljøarbejdet.

Det at tænke et børneperspektiv ind i arbejdsmiljøarbejdet var noget de kunne blive bedre til, men at de havde gode eksempler på det. Det havde gjort arbejdet lidt lettere, da dialogen så var ud fra hvad der var godt for barnet, og ikke hvad den enkelte medarbejder lige synes om ergonomiske korrekt arbejde (egen feltnoter).

En anden fortæller om, de udfordringer der er med at ændre praksis

Det er jo svært ikke at kunne se børnene selvhjulpenhed omkring arbejdsmiljøet. Der er mange der prioriterer det, men når de får travlt kommer de til at overtage det fordi de er tidspresset. Det er svært at ændre. (egen feltnoter).

Den pågældende arbejdsmiljørepræsentant der ovenstående taler om udfordringerne med at få kollegaer til at huske de korrekte arbejdsstillinger og procedurer, rammer præcist den udfordring der er, når man som AMR optræder som mægler mellem et praksisfællesskab i en TRIO og det praksisfællesskab der er i den konkrete medarbejdergruppe. Den praksis man besøger på et møde, hvor der tales om arbejdsmiljø, er ikke noget der fuldt ud svarer til det praksisfællesskab der er i hverdagen, når mødet er slut. Nøjagtig på samme måde som dialogen TRIO'erne i mellem og den

meningsforhandling der sker, når arbejdsmiljø og pædagogisk indhold søges tænkt sammen, ikke vil afspejle den praksis, de "tager med hjem fra mødet" (Wenger, 2004, s. 134).

Potentiale for læring

Som der er vist her i undersøgelsen, så er der rigtigt mange gode grunde til at se den pædagogiske kvalitet og personalets trivsel som meget tæt forbundet. men vejen dertil er i høj grad, at det ses som en del af vores praksis, ledelsesmæssigt, i TRIO samarbejdet, i arbejdet med den pædagogiske kvalitet, og ikke mindst i arbejdsmiljøarbejdet.

Når arbejdsmiljørepræsentanter bliver valgt, skal de på lovpligtige kurser og uddannelse. De har som udgangspunkt et ønske om at være med til at styrke deres kollegers arbejdsmiljø, og får gennem uddannelserne også en vigtig viden til at opnå dette. Men den "virksomhed", her forstået som arbejdsmiljøarbejdet, de engagerer sig i har betydning for deres blik på verden.

Når vi engagerer os i en virksomhed, vil de former for ansvarlighed, hvorigennem vi kan bidrage til den pågældende virksomhed, få os til at se verden på bestemte måder ... Det får os til at forstå bestemte betingelse og overveje bestemt muligheder. Som identitet oversættes dette til et perspektiv. (Wenger, 2004, s. 178)

Der er generelt en bred opfattelse af, at det er to områder hvor der sammenhæng mellem pædagogik og trivsel. Det ene er om anerkendelse mellem kollegaer, hvor tre forskellige TRIO'er skriver (alle udsagn er fremhævet i vedlagte bilag)

Når vi fokuserer på de små succeser - får dem italesat og fejret. Alle føler trivsel når vi lykkedes

Faglig sparring mellem kollegaer/nabolag styrker det pædagogiske arbejde og giver højere trivsel

Kollegial sparring ift. vores pædagogiske opgaver (arbejdsfællesskab)

Det andet område der går igen, er om at have en struktureret planlagt hverdag, hvor fire forskellige TRIO'er skriver

Vi ser sammenhæng mellem strukturerede dage og gode rutiner og trivsel

Når man kan arbejde ud fra den struktur og de rammer, vi har aftalt

Den gode struktur, klare rammer og retningslinjer.

Vi ser, at en velorganiseret grundstruktur i hverdagen skaber et fundament for at vi kan udføre en høj pædagogik og hænger sammen med trivslen.

Tingsliggørelsen af såvel arbejdsmiljø, som i en trivselsundersøgelse, og pædagogiske kvalitet, som kunne være i en tilsynsrapport, gør det muligt at tale om dem. Når der skabes mulighed for, at personalerepræsentanterne kan mødes og drøfte emner om sammenhæng mellem trivsel og det pædagogiske indhold, fremfor kun at tænke i generelle emner vedr. arbejdsmiljø, får de gennem deltagelse mulighed for at forhandle ny mening.

Det ses i de kommentarer, hvor der kunne være sammenhæng mellem pædagogik og trivsel, at svarene, er rimeligt ens, og de peger som nævnt på de to temaer om struktur og sparring. Det er dermed det samme perspektiv der kommer til udtryk, hvilket ikke er overraskende jf. Wengers overstående citat.

Når vi ser nærmere på de potentialer, der er for at arbejdsmiljøarbejdet kan ses i større sammenhæng med det pædagogiske indhold, vil vi her se nærmere på den meningsskabelse der sker om netop dette emne. For i højere grad at se på hvad der sker i den konkrete sammenhæng, ser vi på den meningsskabelse der i spil med Weicks syn.

Meningsskabelse er en social proces, og den vigtigste pointe er, at det ikke er noget der blot er den enkeltes kognitive proces, men sker sammen med andre (Hammer & Høpner, 2014, s. 94). Det er derfor ikke et tilfælde, at fem TRIO'er generelt mener, at de enten ikke er så gode til at se sammenhænge mellem det pædagogiske indhold og arbejdsmiljøarbejdet, eller at de kunne blive bedre. Det er i høj grad også fordi de indgår i samme lokale og samme drøftelser. Derigennem er der også mulighed for at påvirke den identitetsdannelse der sker. De har alle, en (blandt mange) identiteter, her som dem der arbejder mest med arbejdsmiljø i dagtilbuddet. Dette "arbejdsmiljø-mode" forstærker eller formindsker de ting de observerer og forholder sig til (Hammer & Høpner, 2014, s. 98), så ved at forstærke sammenhænge mellem arbejdsmiljøet og det pædagogiske er der potentiale for, at det kan skabe læring om netop denne sammenhæng.

En måde at arbejde med forandringen af denne identitet knyttet til arbejdsmiljøarbejdet er gennem ledetråde. At tilbyde "noget" som meningsskabelsen kan hænges op på. I det konkrete tilfælde kan det være, at præsentation af de generelle mønstre om sammenhæng mellem på den ene side arbejdsfællesskaber og ledelsen, og på den anden langtidsfravær,

er med til at sætte større fokus på sparring og feedback. Hensigten er at kan ses, som en mulighed for at styrke arbejdsfællesskaber og skabe mere tydelig retning for arbejdet.

Meningsskabelse er ikke drevet af præcise strengt kausale forklaringer, men af plausibilitet. Det helt præcise fuldt ud og dækkende billede af sammenhænge er ikke nødvendigt – det der er nødvendigt, er et plausibelt billede. Så når en TRIO skriver

Vi tror, at vi med fordel skal fokusere på det pædagogiske indhold og at effekten bliver øget trivsel både for børn og voksne

Og tre andre skriver

En god feedback kultur

Intern feedback/sparring og at rummet til dette er tilstede

Sparring og feedback på det pædagogiske arbejde/fælles pædagogisk retning.

Så fremstår tiltag forventbart tilstrækkeligt sandsynligt til, at de understøtter skabelsen af en mening, hvor de tiltag er, det som deres organisation har brug for.

Diskussion af analysen

Der er flere elementer i analysen som udfordrer såvel validitet som reliabilitet. Analysen skaber ikke et objektivt blik på uskyldige data. Vinklen hvorfra data anskues har en bestemt konstruktion, og den er skabt af mig som leder i organisationen. Risikoen for at, at medarbejdere kan give strategiske svar, og kritiske stemmer, kan blive filteret fra, bevidst eller ubevidst, opstår. En væsentlig bias er, at jeg ser organisationen gennem mine egne succeskriterier. Det gælder både i forhold til de metodevalg der er truffet, som konstruerer data på bestemte måder, og i forhold til de to interventioner, hvor min fortolkning af situationerne får stor vægt.

Konstruktionen af kvintiler indenfor Københavns Kommune udfordrer den teoretiske generaliserbarhed. Der er store forskelle i sygefraværet de danske kommuner imellem, så lavt sygefravær i København, er ikke nødvendigvis lavt i andre af landets kommuner. På sammen måde er der også forskel på de tilsynskoncepter der er i kommunerne. Nogle kommuner har en mindre omfattende tilsyn, og andre har en mere omfattende med længere tids observationer og flere vurderingskriterier. Dermed er det en undersøgelse, der fortæller noget om Københavnske dagtilbud, og det giver forbehold man skal være opmærksom på, hvis resultaterne skal overføres til andre sammenhænge.

Afgrænsningen konstruerer data på en speciel måde, og det har konsekvenser for de muligheder og begrænsninger der kommer i undersøgelsen. I dette tilfælde har inddelingen i de fem grupper gjort det muligt at behandle de givne data indenfor den rammer der er om undersøgelsen. En meget detaljeret inddeling, såvel som undersøgelse i forhold til det enkelte spørgsmål der ligger i temaerne i såvel tilsynsrapporterne som trivselsundersøgelsen, ville give mere specifik viden om mønstre, men er ligeledes ikke muligt i denne undersøgelse.

Kvantificeringen af pædagogisk kvalitet er i sig selv diskuterbar. Pædagogik i dagtilbud er over de sidste årtier langsomt, men sikkert er blevet inskriberet. Der bliver skabt en forbindelse mellem noget ikke-skriftligt og noget skriftligt (Elgaard Jensen, 2021). Inskriptionsproces, som i et pædagogisk tilsyn gør det muligt at fastholde kvaliteten af et øjebliks pædagogik over tid, og gøre det til genskab for analyse og handling (Hansen, 2023). Dagtilbuds formål er, at de

"...skal fremme børns trivsel, læring, udvikling og dannelse gennem trygge og pædagogiske læringsmiljøer, hvor legen er grundlæggende, og hvor der tages udgangspunkt i et børneperspektiv." (Dagtilbudsloven, 2025)

Videre er den ret snævre inddeling af pædagogisk kvalitet på kun fire niveauer, en faktor der kan udhule validiteten. Her ville der være mulighed i en udvidet undersøgelse at inddrage de enkelte 5-6 items, der tilsammen bestemmer vurdering af de enkelte temaer. Det er desværre ikke muligt indenfor rammerne af denne undersøgelse. Trivsel, og særligt dannelse, omsat til en kvantitativ skala er diskuterbar. Det er dog den måde der i dagligdagen arbejdes med pædagogisk kvalitet i dagtilbud. Dermed får det betydning for den måde som mening og forståelse konstrueres i dagtilbuddene, og derfor kan tænkes at have stor påvirkning på personalets trivsel.

Endeligt er der en tidsmæssig forskydning, der er relevant at være opmærksom på. De enkelte tilsyn der er bestemmende for den pædagogiske kvalitet, er spredt over perioden fra den 17. januar 2023 til den 1. december 2023. Trivselsundersøgelsen er fra marts måned i 2023, og sygefravær såvel som personaleomsætning er for hele 2023. Der kommer dermed til at ligge en implicit antagelse om, at de nedslag som tilsyn trivselsundersøgelsen er, giver et billedet som er dækkende over en længere periode. På samme måde som en sygedag i starten af januar måned 2023, tæller det samme som en mellem jul og nytår næsten 12 måneder senere. Den praktiske ledererfaring vil her bemærke, at der kan ske rigtigt meget på et år i et dagtilbud. Det giver desto mindre ikke et

unik bud på mønstre, som er relevante i det videre arbejde, og med forbeholdene in mente bidrager med viden på et område, der ikke er særligt godt belyst forskningsmæssigt.

Ligeledes skal der være opmærksomhed på, at de mange data og de forskellige steder de kommer fra, ikke gør det til en positivistisk undersøgelse. Det kunne i sig selv være interessant at se, hvor signifikante resultaterne er. Dette er dog ikke sigtet med denne undersøgelse.

Metoden benytter et rigt organisationsdatasæt, og ved at inkludere *alle* kommunale dagtilbud fjernes en stor del af traditionel sampling-bias. Der opnås høj *intern* generaliserbarhed inden for Københavns Kommune og de kommunale dagtilbud. På den modsatte side ligger en svaghed i forhold til de muligheder og begrænsninger der er i forhold til at generalisere resultaterne, da der uvilkaarligt bliver bundet til den lokale kommunale kontekst.

En af undersøgelsen styrker ligger netop i de forskellige perspektiver der lægges ind. Det er dog for at forsøge at finde sandheden,

“not in order to zoom in on the ‘truth’ through different methods, but in order to create a richer picture” (Alversson, 2009, s. 158)

Konklusion

Analysen har vist, at der er et tydeligt, konsistent mønster: jo lavere personalets langtidsfravær, desto højere vurderes den pædagogiske kvalitet, mens institutioner med meget lav kvalitet 'samler på dårligdomme' i form af højt langtidsfravær, højt korttidsfravær og markant personaleomsætning. Langtidsfravær har vist sig som den mest følsomme indikator. Forskellen mellem institutioner med meget høj pædagogisk kvalitet og de institutioner der har meget lav kvalitet (hhv. øverste og nederste kvintil) ligger på 5,3 fraværsdage pr. fuldtidsansat i både 2023 og 2024, et langtidsfravær der er 75-90% højere.

Tema-analyse af de pædagogiske tilsyn viser desuden, at en høj kvalitet i Evalueringskultur, sprog & bevægelse samt børnefællesskaber & leg hænger sammen med både lavere fravær og lavere personaleomsætning.

I forhold til personalets trivsel temaer om Trivsel & motivation, Indhold i arbejdet og Ledelsen sig ud: De 20% af institutionerne der scorer højest på de temaer har 2-3 færre korttidssygedage, op til 5 færre langtidssygedage og en lavere personaleomsætning end den femtedel der scorer lavest.

Samlet peger mønstrene entydigt på, at pædagogisk kvalitet, personalets trivsel og sygefravær udgør et tæt forbundet system, hvor særligt langtidsfravær og et fagligt miljø der opleves som meningsfyldt, med høj kvalitet, men også at det systematiske arbejde med børnenes trivsel og evaluering af det pædagogiske arbejde spiller nøgleroller.

Det kan siges kort og forsimplet: *høj pædagogisk kvalitet hænger sammen med høj trivsel og et lavt sygefravær – desværre også omvendt for lav kvalitet.* Det er vigtigt at huske, at denne undersøgelse kun forholder sig til mønstre og korrelationer. Det er ikke muligt at sige om det er den høje pædagogiske kvalitet der giver det lave sygefravær, eller det er omvendt.

De præsenterede netværks- og temaanalyser har givet leder- og TRIO-grupperne et tydeligt, fælles billede: institutioner med høj pædagogisk kvalitet har markant færre langtidssygedage og lavere personale-omsætning, mens "meget lav kvalitet" næsten altid ledsages af højt langtids-fravær og stor omsætning. Gennem visualisering og drøftelser på ledermødet og den fælles TRIO-dag, bliver de et "grænseobjekt" – et neutralt, konkret holdepunkt som alle parter kan undersøge uden skyldplacering.

I dialogerne var der eksempler på, at både pædagogiske ledere og TR/AMR'er fælles kunne konstruere nye forbindelser mellem det at arbejde med det pædagogiske indhold og forbedringer af arbejdsmiljøet. Samlet viser interventionsdelen, at når mønstre mellem

pædagogisk kvalitet, trivsel og sygefravær gøres synlige, meningsfulde og mulige at handle på, kan de fungere som katalysatorer. Data bliver ikke bare til information, men et afsæt for ny meningsforhandling og forandring af det fælles repertoire. Der er dermed potentiale til at kunne forandre praksisfællesskaberne for såvel de pædagogiske ledere imellem som for de enkelte TRIO'er.

En forandring, hvor arbejdsmiljøet ikke længere betragtes som et sidestykke, men som en integreret dimension af den pædagogiske praksis.

Referencer

- Alversson, M. (2009). At-home ethnography: Struggling with closeness and closure. I D. Y. Sierk Ybema, *Organizational Ethnography* (s. 156-174). Los Angeles: Sage.
- AMK. (04. 05 2025). *Arbejdspladsvurdering (APV)*. Hentet fra AMK: <https://arbejdsmiljoe.kk.dk/vi-raadgiver-om/arbejdspladsvurdering>
- AMK. (04. 05 2025). *Kroppen i kerneopgaven*. Hentet fra Arbejdsmiljø København: <https://arbejdsmiljoe.kk.dk/saerlige-indsatser/kroppen-i-kerneopgaven>
- AMK. (04. 05 2025). *Om os*. Hentet fra Arbejdsmiljø København: <https://arbejdsmiljoe.kk.dk/om-os>
- Anderson, C. (19. 04 2025). Hentet fra Wired: <https://www.wired.com/2008/06/pb-theory/>
- Arbejdstilsynet. (04. 05 2025). *Arbejdsmiljøvejviser til daginstitutioner*. Hentet fra Arbejdstilsynet: <https://at.dk/arbejdsmiljoearbejdet/arbejdspladsvurdering-apv/arbejdsmiljoevejvisere/daginstitutioner/>
- Arbejdstilsynet. (04. 05 2025). *Godt arbejdsmiljø skaber børnetrivsel*. Hentet fra Arbejdstilsynet: <https://at.dk/arbejdsmiljoe/ergonomi/inspiration/godt-arbejdsmiljoe-skaber-boernetrivsel/>
- Arbejdstilsynet. (17. 04 2025). *Hvad er psykisk arbejdsmiljø?* Hentet fra Arbejdstilsynet: <https://at.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/om-psykisk-arbejdsmiljoe/hvad-er-psykisk-arbejdsmiljoe/>
- Arbejdstilsynet. (19. 04 2025). *Psykisk arbejdsmiljø i daginstitutioner*. Hentet fra Arbejdstilsynet: <https://at.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/om-psykisk-arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe-i-daginstitutioner/>
- Benchmarkingenhed, I. o. (19. 04 2025). *Andel elever i segregeret specialundervisning*. Hentet fra Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed: <https://www.benchmark.dk/analyser/dagtilbud-skole-og-uddannelse/andel-elever-i-segregeret-specialundervisning>
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological bulletin*(52), s. 396-424.

- BUF. (2014). *Vejledning om samtaler i forbindelse med sygefravær*. København: Børne- & Ungdomsforvaltning.
- BUPL. (30. oktober 2023). *BUPL*. Hentet fra <https://bupl.dk/boern-unge/nyheder/truer-baade-trivsel-og-kvalitet-paedagogmangel-oeger-krav-til-lederne>
- Børne- & Ungdomsforvaltningen. (2022). *Vejledning til ledere om pædagogisk tilsyn*. København: Faglig Center, Børne- & Ungdomsforvaltningen.
- Børne- & Ungdomsforvaltningen. (2024). *Specialanalysen*. København: Børne- & Ungdomsforvaltningen.
- Christensen, S., & Jensen, P. D. (2011). *Kontrol i det stille - om magt og ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Clausen, T. P. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*(31), s. 395-405.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "Happy" Worker Is Really a "Productive" Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal*(53), s. 182-199.
- Cummings, T. (2017). Early Childhood Educators' Well-Being: An Updated Review of the Literature. *Early Childhood Education Journal*(45), s. 583-593.
- Dagtilbudsloven. (19. 05 2025). *Dagtilbudsloven*. Hentet fra Retsinformation: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2024/988>
- Edwards, K., Møller, N., Kristensen, T. S., Mouritsen, J., & Burr, H. (2014). Ledelse med social kapital giver høj produktivitet. *DTU Management Engineering*.
- Elgaard Jensen, T. (2021). Inskription. I B. R. Winthereik, *ANT i Praxis*. København: DJØFs forlag.
- EVA. (2025). *Unges valg og fravalg af uddannelserne til lærer, pædagog, sygeplejerske og socialrådgiver*. Hølbæk: Danmarks Evalueringsinstitut.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hansen, C. (2023). Kan man måle omsorg, nærvær og varme? *Opgave, MDO, 1. semester*.

- HovedMED, B. (17. 04 2025). *MED og TRIO i BUF*. Hentet fra <https://medtrio-i-buf.kk.dk/sites/default/files/2024-06/Fokus%20for%20arbejdsmilj%C3%B8et%20i%20BUF%202024-25.pdf>
- ILO. (2022). *World Employment and Social Outlook - Trends 2022*. Geneve: International Labour Organization (ILO).
- Jennings, P. A. (2015). Early Childhood Teachers' Well-Being, Mindfulness, and Self-Compassion in Relation to Classroom Quality and Attitudes Towards Challenging Students. *Mindfulness*(6), s. 732-743.
- KL. (2024). *Kend din kommune*. København: KL.
- KL. (19. 04 2025). *Årsberetning 2023*. Hentet fra KL: <https://www.kl.dk/beretning23/velfaerd/boern-og-unge>
- Koed, A. (2023). Tre dimensioner at se organisatinens dataforståelse på. *Undervisning på MDO, 1. semester*. København: Aalborg Universitet.
- Lind, U. (2019). *Trivsel i daginstitutionens hverdagsliv - et spørgsmål om det kropslige, kollektive og konfliktsuelle*. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Lydiksen, N. G. (2023). Job satisfaction and firm earnings—Evidence from matched survey and register data. *LABOUR*, s. 197-221.
- Madsen, A. K., Søltoft, I. J., & Thorsen, A.-S. (2025). Datafantasi - fra styring til læring i en verden af vilde problemer. *In Press*.
- Madsen, I. S. (2023). Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selvledelse og målstyring: et mixed methods studie. *NFA-rapport*.
- Marschall, A. (6. september 2023). *Altinget*. Hentet fra <https://www.altinget.dk/boern/artikel/trivselskommissionen-skal-pege-paa-hvordan-paedagogerne-saetter-tempoet-ned-for-boernene-skyld>
- Mayer-Schönberger, V. &. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. London: Johnb Murray.
- Munir F, B. H. (2011). Do positive psychosocial work factors protect against 2-year incidence of long-term sickness absence among employees with and those without depressive symptoms? A prospective study. *Journal of Psychosomatic Research*, s. 3-9.

- Petersen, F. F. (2020). Hvordan oplever pædagoger professionel egenomsrog i institutionslivet? *Psyke & Logos*(41), s. 177-194.
- Quinn, R. E., & Weick, K. E. (1999). Organizatilonal Change and Development. *Annual review of psychology*, Vol.50 (1), p.361-386.
- Regeringen & KL. (2023). *Aftale om kommunernes økonomi for 2023*. København: Regeringen.
- Ringsmose, C., & Kragh-Müller, G. (2020). *KIDS - Kvalitetsudvikling i dagtilbud*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Rugulies R, A. B. (2009). Do psychosocial work environment factors measured with scales from the Copenhagen Psychosocial Questionnaire predict register-based sickness absence of 3 weeks or more in Denmark? *Scandinavian Journal of Public Health*(38), s. 42-50.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses. *Administrative Science Quarterly*(38), s. 304-331.
- Sørensen, E. L. (2023). Psykologisk tryghed blandt pædagoger i dagtilbud. *Paideia*(25), s. 58-67.
- Thorsen SV, F. M.-A. (2021). Associations between physical and psychosocial work environment factors and sickness absence incidence depend on the lengths of the sickness absence episodes: a prospective study of 27 678 Danish employees. *Occup Environ Med*(78), s. 46-53.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber*. København: Hans Reitzels forlag.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Further thoughts on the happy±productive. *Journal of Organizational Behavior*(20), s. 31-34.

Bilag

Bilag 1: Slides fra mødes med de pædagogiske ledere

Bilag 2: Transskription fra dialog på mødet med de pædagogiske ledere

Bilag 3: Slides fra Fælles TRIO dag

Bilag 4: Eksempel på en tilsynsrapport

Bilag 5: Dataoversigt

Bilag 6: Python script

Bilag 7: Eksempel på en Trivselsundersøgelse

Bilag 8: Klyngens APV'er

Bilag 9: Besvarelser på Fælles TRIO dag