



## MEDARBEJDERMØDE 030723 I HUSUM

---

Kære medarbejdere

Nu er rapporten fra Kammeradvokaten lige på trapperne – der mangler kun den sidste korrekturlæsning, og så vil I få tilsendt en sammenfatning samt en henvisning til, hvor på Sharepoint I kan tilgå hele rapporten.

Allerede ud fra den foreløbige rapport meldte vi ud: ja vi har nogle udfordringer inden for ledelseskulturen både centralt og lokalt. Vi er alle påvirket af, at rapporten desværre bekræfter nogle negative ting – den bekræfter at nogle medarbejdere har haft nogle ubehagelige oplevelser med ledelseskulturen – både på centralt og lokalt niveau. Det tager jeg som direktør min del af ansvaret for, og jeg kan oprigtigt sige at det samme gælder for hele direktionen, ja for hele ledelsesgruppen i Centralforvaltningen – og for Styrelsen. Vi kan ikke gøre det skete usket, men vi kan lære af det, og vi kan gøre alt, hvad der ligger i vores magt, for at det ikke sker igen. Og derfor – uanset antallet – ser vi, at der er ting, vi skal gøre i den øverste daglige ledelse – og der er ting som handler om ledelse på institutionerne – og her i dag vil jeg gerne sige noget om de første ting, som vi kan lære ud fra rapporten.

Helt overordnet viser rapporten, at vi skal se på, hvordan vi som Skoleforening arbejder mere systematisk med det psykiske arbejdsmiljø – det som jeg på godt dansk vil kalde trivsel.

Vi har godt nok et formelt, lovfastsat apparat med ASA (Arbeitsschutzausschuss) i toppen, hvor både den øverste ledelse, Driftsrådet, Inklusionsrepræsentanten, Personalekontoret og eksterne eksperter mødes – og vi har et netværk af sikkerhedsrepræsentanter. Men vi udnytter ikke denne formelle struktur godt nok. Vi er stærke på fysisk arbejdsmiljø, men det halter på det psykiske område – vi får ikke meldinger om problemer, før det nærmest er for sent – og vi bruger ikke systemet til at opdage ting tidligt og tag hånd om problemerne, der hvor de er. Det har jeg rejst på vores seneste møde i ASA og med Driftsrådet – og der skal vi sammen kigge på, altså hvordan vi får mere ud af de strukturer, vi allerede har.

Her og nu handler det også om at sætte trivsel på dagsorden – og det mener jeg helt bogstaveligt. Rapporten peger på nogle symptomer, der er nogle anbefalinger vi kan se på centralt, men der er ikke mange nuancer og slet ikke informationer på et niveau, den enkelte institution kan handle på.

Men rapporten peger på en tavshedskultur, og den er for mig den største hindring for at komme videre, for vi skal have alle til at bidrage til udviklingen af Skoleforeningen. Tavsheden kan betyde, at vi ikke får de gode ændringsforslag, som kunne få en godt tænkt, men lidt skævt udført idé på rette spor – og tavsheden kan betyde, at vi ikke fornemmer udfordringer før folk begynder at forlade skuden. Vi er ikke der, hvor mange forlader os til fordel for andre arbejdsgivere. Så dårligt står det



ikke til med den generelle trivsel i Skoleforeningen – men der vil vi heller ikke hen, før vi gør noget.

Vejen ud af tavshedskulturen er i første omgang dialog, både lokalt og centralt. Vi er hinandens arbejdsmiljø, men vi med ledelsesfunktioner har ansvaret for, at det er på dagsordenen, og at der tales åbent om tiltag, der kan forbedre trivslen. Derfor skal alle institutioner have trivsel på alle relevante mødedagsordener frem til jul, sådan at vi via ledernetværk og alle andre fora kan få tilbagemeldinger, der gør os klogere på, hvilke tiltag vi også skal kigge på. Faktisk er der taget hul på denne dialog i flere sammenhænge – og nogle steder er vi længere end andre, så jeg lige nu på en gang taler om en fortsættelse af noget, der er i gang, og en forpligtelse dér, hvor vi ikke er i gang endnu.

Nogle vil måske sige: jamen skal vi bare snakke om det – hvad nytter det? Hertil siger jeg: det nytter, at vi snakker om tingene, for kun gennem dialogen bliver vi klogere. Det vil være helt hen i vejret at tro, at vi kan ændre på ledelseskultur og vores daglige trivsel uden at snakke om den, men det skal naturligvis ske ud fra en plan, ud fra rammer, som vi vil udvikle sammen – og som vi også i Centralforvaltningen vil bruge for at få trivsel på dagsordenen.

Rapporten nævner også indberetninger om overfusninger og råben ad medarbejdere, af nogle italesat som utilstedelig opførsel. Rapporten er som bekendt anonym, så vi kan ikke vide, hvem eller hvad det handler om – MEN jeg kan på Skoleforeningens vegne på det kraftigste tage afstand for enhver form for utilstedelig opførsel. Og lad mig gøre det helt klart, det gælder lederes opførsel over for medarbejdere, som er det rapporten med sit fokus på ledelseskultur siger noget om, men det gælder også medarbejdere indbyrdes og medarbejdere over for dem, vi er til for: vore børn og unge og vore forældre. Kritik er nødvendigt, men kritik kan ytres på en ordentlig måde – og faktisk kun sådan har den en chance for at virke. Min første, desværre for tidligt afdøde, hustru, Birgitte Dohm, mangeårig lærer på Duborg-Skolen sagde altid:

*Kritik skal opfylde de tre K-er: Konstruktiv, konkret og kærlig.*

Det skal jeg som leder holde mig for øje, det skal alle ledere holde sig for øje – men det skal I også som medarbejdere holde jer for øje, for en dårlig omgangstone smitter, og vi skal have stoppet smitten så hurtigt som muligt.

Vi kommer til at tage det op med alle institutionsledere (og vi i ledelsesgruppen i Centralforvaltningen), hvordan man som leder bedst kan være i dialog med og kommunikere med sine medarbejdere – ja der kan meget vel blive tale om efteruddannelsesforløb i ledernetværk eller fælles.

Der er også konkrete ting, vi allerede har sat i gang eller sætter i gang meget snart – bl.a. sammen med Styrelsen og Fællesrådet – i forhold til medarbejderinddragelse – og så er der ting vi arbejder på i Centralforvaltningen under overskriften



ledelsesudvikling, for vi vil gerne blive bedre. Og så er der ting vi sætter i gang sammen med Driftsrådet – her vil jeg i stikord nævne nogle af disse punkter:

- Medarbejdernes høringsret (via Driftsråd og andre relevante organer) er skrevet ind i forretningsordenen for Styrelsen, så forslag til Fællesrådet ikke fremsættes eller vedtages uden at Fællesrådet kender høringssvarene.
- Der sikres tid til medarbejderinddragelse i fremtidige forandringsprocesser – hvor vi selv er herrer over det. Fællesrådet vil fx også arbejde med første og anden behandling af beslutningsoplæg – så vi kommer ud over at beslutninger føles hastet igennem.
- Vi vil både oprette den lovpligtige whistleblower-ordning i forhold til mistanke om ulovligheder i Skoleforeningens virke – og et ”Meldestelle” for diskrimination, racisme mm – men det sidste kan også fungere som et sted, hvor man kan henvende sig for at komme af med negative oplevelser eller for at hente vejledning, hvordan man skal forholde sig, hvis fx man har en oplevelse af at ens leder har overfuset en. Forhåbentlig kan det være en ventil ved siden af den dialog, som er så nødvendig for at komme ud af tavshedskulturen.
- Vi arbejder sammen med Driftsrådet på en anti-voldspolitik, så alle ved hvordan de skal forholde sig i tilfælde af fysisk eller psykisk vold, chikane eller lignende.
- Vi arbejder sammen med Driftsrådet på en sygefraværspolitik – så vi får klare processer for sygemeldinger og opfølgning på det.
- Vi har oprettet en Styregruppe bestående af Driftsrådets formandskab, Styrelsens formandskab og direktionen. Her vil vi sammen prøve at holde overblik og binde trådene sammen.

Om man syntes at 226 personer ud af over 2000 mulige, der har indberettet, er meget eller lidt er ikke afgørende. Vi har fået nogle informationer, som vi tager alvorligt – også fordi de bekræfter ting, vi har fornemmet gennem samtaler med alle lederne gennem det seneste år. Vi har mærket, at Coronas afslutning ikke littede presset – tværtimod har det seneste arbejdsår – frem til solen for alvor tog over i juni måned – måske været mere presset end mange tidligere. Og vi ledere er også en slags mennesker – vi agerer ikke altid klogest under pres – det ved jeg måske bedre end mange.

Nej, alting er ikke dårligt – mange ting er sågar rigtigt gode, har tidligere trivselsundersøgelser vist - og flere melder om, at man allerede mærker en positiv udvikling i vores ledelseskultur – men vi kan blive bedre, vi skal blive bedre og arbejdet starter med det samme – ikke bare for mig som direktør, eller for andre med ledelsesfunktioner – men for os alle sammen, for vi er nu engang alle hinandens arbejdsmiljø.