

# Undersøgelse af ledelses- kultur i Dansk Skolefor- ening for Sydslesvig e.V.

## Indhold

1.	INDLEDNING	3
1.1	Baggrund og formål	3
1.2	Metode	3
1.2.1	Indberetninger og interviews	4
1.2.2	Skriftligt materiale	6
1.3	Afgrænsning	6
1.4	Poul Schmiths rolle samt vurderinger og anbefalinger	7
2.	SAMMENFATNING AF UNDERSØGELSENS KONKLUSIONER	7
2.1	Indberetninger	7
2.2	Udsagn i Flensborg Avis	10
2.3	Trivselsundersøgelser i 2018 og 2022	10
2.4	Anbefalinger	11
3.	SKOLEFORENINGENS ORGANISERING	12
3.1	Generelt	12
3.2	Organer i Skoleforeningen	15
3.2.1	Fællesrådet	15
3.2.2	Styrelsen	15
3.2.3	Direktionen	16
3.2.4	Centralforvaltningens ledelsesgruppe	16
3.2.5	Driftsrådet	19
3.2.6	Skoleforeningens institutioner og institutionslederne	19
3.2.7	Øverste daglige ledelse og nærmeste ledelse	22
3.2.8	Arbejds miljøorganisationen	23
3.2.9	Samarbejdsråd	24
4.	INDBERETNINGER	24
4.1	Generelt	24
4.2	Indberetninger vedrørende den øverste daglige ledelse	26

---

4.2.1	Indberetninger fra den nærmeste ledelse og medarbejdere i Centralforvaltningen	26
4.2.2	Indberetninger fra medarbejdere i de enkelte institutioner	31
4.3	Indberetninger vedrørende den nærmeste ledelse	43
4.3.1	Generelt	43
4.3.2	Positive indberetninger	44
4.3.3	Negative indberetninger	45
4.3.4	Sammenfatning	49
5.	<b>GENNEMGANG AF SKRIFTLIGT MATERIALE</b>	50
5.1	Dokumenter med beskrivelse af ledelsesgrundlag på henholdsvis skole- og dagtilbudsområdet	50
5.2	Ansættelsesprocedure for institutionsledere i Skoleforeningen	52
5.3	Administrativ procedure for ansættelse af medarbejdere i Skoleforeningen	52
5.4	Kriterier for forflytninger på dagtilbuds- og skoleområdet	53
5.5	Kodeks for habilitet i Skoleforeningen	53
5.6	Aftale om klageprocedure for medarbejdere	55
5.7	Trivselsundersøgelser	55
5.7.1	Trivselsundersøgelser vedrørende corona 2022	55
5.7.2	Trivselsundersøgelser fra 2018	57
5.8	Oversigt over henholdsvis Skolekontoret og Dagtilbudskontorets indsatser og evaluering 2023	58
5.9	Fraværspolitik	58
5.10	Sygefravær i tal 2018-2022	59
5.11	Statistik på påtaler og opsigelser	61
5.12	Benchmark	61
6.	<b>VURDERING OG ANBEFALINGER</b>	63
6.1	Grundlag for vurdering og anbefalinger	63
6.2	Vurdering af ledelseskulturen	64
6.2.1	Den øverste daglige ledelse	64
6.2.2	Den nærmeste ledelse	66
6.3	Anbefalinger baseret på vurdering af ledelseskulturen	67

## 1. INDLEDNING

### 1.1 Baggrund og formål

I en artikel bragt i Flensborg Avis den 24. september 2022 blev ledelseskulturen i Dansk Skoleforening for Sydslesvig e.V. (herefter "Skoleforeningen") omtalt. Artiklen refererede en tidligere skolechef i Skoleforeningen for bl.a. at udtale, at der i Skoleforeningens tidligere direktion var en ledelsesstil, der var autoritær, og som havde karakter af en tavsheds- og udstødeleskultur, hvor medarbejdere ikke turde modsige ledelsen, hvilket havde konsekvenser for medarbejdernes trivsel.

Skoleforeningens direktør, Lars Kofoed-Jensen, responderede på denne kritik ved i en e-mail sendt den 24. september 2022 til Folketingets Sydslesvigudvalg at afvise kritikken og angive, at han fra en gruppe af medarbejdere oplevede modstand mod forandringer. Formanden for Skoleforeningen, Udo Jessen, bakkede op om indholdet i e-mailen. Både Lars Kofoed-Jensen og Udo Jessen har efterfølgende undskyldt for deres reaktion.

I efterfølgende artikler bragt i Flensborg Avis blev forløbet, herunder kritikken, yderligere behandlet, og andre tidligere medarbejdere bakkede op om kritikken.

Den 28. september 2022 bragte Flensborg Avis en artikel om, at Skoleforeningen ville have foretaget en uvildig undersøgelse af de påstande, der havde været fremme i avisen.

Formålet med undersøgelsen er at afdække faktuelle forhold, der kan belyse eventuelle udfordringer i ledelseskulturen hos Skoleforeningen og ledelseskulturens påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø, herunder om de udtalelser, der har været fremme i avisen, har karakter af generelle oplevelser af ledelseskulturen i Skoleforeningen, samt hvorvidt Skoleforeningen arbejder hensigtsmæssigt med ledelseskulturen i Skoleforeningen.

### 1.2 Metode

Undersøgelsen er pågået i perioden fra den 28. februar til den 31. maj 2023 og er udført på baggrund af indberetninger modtaget fra medarbejdere mv. i Skoleforeningen, jf. afsnit 1.2.1, samt en gennemgang af skriftligt materiale tilvejebragt af Skoleforeningen, jf. afsnit 1.2.2.

Undersøgelsens genstand er perioden fra den 1. januar 2018 og frem.

I forbindelse med vores arbejde har vi tilstræbt at foretage en undersøgelse i overensstemmelse med Danske Advokaters retningslinjer for advokatundersøgelser. Det bemærkes i den forbindelse, at vi ikke

har foretaget søgninger på servere, computere mv. eller i øvrigt iværksat yderligere selvstændige undersøgelser af forløbet end angivet i dette afsnit 1.2. Der tages som følge heraf forbehold for, at der findes yderligere materiale, som ikke er modtaget og dermed ikke indgår i vores undersøgelse, samt for at andre personer end dem, der har bidraget med oplysninger, kunne have bidraget med yderligere oplysninger af betydning for vores undersøgelse.

### **1.2.1 Indberetninger og interviews**

Undersøgelsen er gennemført på baggrund af modtagne indberetninger fra følgende persongrupper i Skoleforeningen:

- Skoleforeningens medarbejdere
- Medlemmer af Direktionen i Skoleforeningen
- Ansatte elever eller lærlinge i Skoleforeningen
- Personer, som har haft et arbejdsmæssigt forhold i Skoleforeningen, som er ophørt i perioden fra den 1. januar 2018 og frem

I det omfang der er modtaget indberetninger fra personer, der ikke er omfattet af ovennævnte persongrupper, indgår de pågældende indberetninger ikke i denne undersøgelse.

I det omfang personer omfattet af ovennævnte persongrupper er en del af den øverste daglige ledelse eller den nærmeste ledelse i Skoleforeningen som nærmere defineret i afsnit 3.2.7 nedenfor, og de pågældende personer har foretaget en indberetning om deres egen måde at drive ledelse på, indgår disse indberetninger heller ikke i denne undersøgelse.

Personer omfattet af ovennævnte persongrupper har haft mulighed for at foretage indberetninger på følgende måder:

- (i) Skriftligt via en digital indberetningsplatform, som Poul Schmith har stillet til rådighed
- (ii) Mundtligt ved telefonisk henvendelse til Poul Schmith

Uanset om en person har valgt at foretage en skriftlig eller mundtlig indberetning, har vedkommende kunnet indberette om forhold vedrørende samarbejdet og dialogen med Skoleforeningens ledelse, som vedkommende har oplevet. Vedkommende har kunnet indberette om både velfungerende og problematiske forhold, herunder forhold vedrørende:

- Hvordan vedkommende har oplevet ledelseskulturen hos Skoleforeningen og dennes
-

påvirkning af vedkommendes arbejdsmiljø.

- Hvis vedkommende har oplevet problematiske forhold ved den udøvede ledelsesstil hos Skoleforeningen.
- Hvis vedkommende har oplevet bekymring ved at ytre sig kritisk over for ledelsen.
- Hvis vedkommende har oplevet mistrivsel eller dårligt psykisk arbejdsmiljø grundet ledelsesstilen hos Skoleforeningen.
- Hvordan vedkommende har oplevet ledelsens dialog med vedkommende som medarbejder mv., og om ledelsen har udvist lydhørhed for vedkommendes ønsker og input.
- Hvordan vedkommende har oplevet samarbejdet med ledelsen.

Poul Schmith har modtaget i alt 265 indberetninger i perioden svarende til 258 skriftlige indberetninger og syv mundtlige indberetninger. Ud af de 265 indberetninger er 226 indberetninger foretaget af medarbejdere, som var ansat hos Skoleforeningen på tidspunktet, da de foretog deres indberetning(er). De resterende 39 indberetninger er foretaget af personer, der ikke var ansat hos Skoleforeningen, da de foretog deres indberetning(er).

I forbindelse med medarbejdernes foretagelse af skriftlige indberetninger har Poul Schmith anmodet de pågældende om at tage stilling til, om Poul Schmith må kontakte vedkommende med henblik på at stille opfølgende supplerende spørgsmål. Langt størstedelen af de personer, der har foretaget skriftlige indberetninger, har bekræftet, at Poul Schmith må kontakte dem telefonisk. Poul Schmith har kontaktet i alt ca. 20% af medarbejderne og har haft opfølgende samtaler med ca. 14% af medarbejderne, der har foretaget indberetninger.

I de tilfælde, hvor der er foretaget telefoniske indberetninger, eller hvor Poul Schmith har fulgt op telefonisk over for en person, der har foretaget en skriftlig indberetning, har Poul Schmith udarbejdet et referat af samtalen. Deltagerne er forelagt referatet og har fået lejlighed til at berigtige dette. Der er modtaget bemærkninger fra samtlige deltagere. Oplysningerne i referaterne er tilrettet i overensstemmelse dermed.

Personerne, der har foretaget indberetningerne, har i forbindelse med deres indberetning angivet deres navn, stilling og e-mailadresse, så Poul Schmith har haft mulighed for at identificere de pågældende, herunder at de pågældende er en del af de persongrupper, der har haft mulighed for at foretage indberetninger, jf. ovenfor.

Poul Schmith har samtidig angivet over for de pågældende personer, at Poul Schmith vil holde vedkommendes identitet fortrolig i videst muligt omfang. Det betyder, at vedkommendes identitet som den klare

hovedregel ikke vil blive videregivet af Poul Schmith til Skoleforeningen eller andre personer. Oplysninger om vedkommendes identitet kan dog videregives af Poul Schmith, hvis vedkommende udtrykkeligt samtykker dertil, eller det er påkrævet ved lov.

## **1.2.2 Skriftligt materiale**

Som supplement til indberetningerne, jf. afsnit 1.2.1, har Poul Schmith modtaget skriftligt materiale fra Skoleforeningen. Materialet er oplistet i **bilag A** til denne rapport, men af særlig relevans skal nævnes følgende:

- Dokumenter med beskrivelse af ledelsesgrundlag på henholdsvis skole- og dagtilbudsområdet
- Ansættelsesprocedure for institutionsledere
- Administrativ procedure for ansættelse af medarbejdere i Skoleforeningen
- Kriterier for forflytninger på dagtilbuds- og skoleområdet
- Kodeks for habilitet ved Skoleforeningen
- Aftale om klageprocedure for medarbejdere
- Trivselsundersøgelser vedrørende corona 2022
- Trivselsundersøgelser fra 2018
- Oversigt over henholdsvis Skolekontorets og Dagtilbudskontorets indsatser og evaluering 2023
- Sygefravær i tal 2018-2022
- Statistik på påtaler og opsigelser
- Beskrivelse af Arbejds miljøorganisationen modtaget den 21. juni 2023.
- Regler for samarbejdsråd – dagtilbuddets og skolens.

Derudover har vi gennemgået Skoleforeningens vedtægter (2011-2022) og (2023) til brug for nærværende undersøgelse.

## **1.3 Afgrænsning**

Undersøgelsen indebærer ikke en vurdering af forholdene i enkelte institutioner i Skoleforeningen, f.eks. enkelte daginstitutioner og enkelte skoler, idet undersøgelsen har karakter af en generel undersøgelse af ledelseskulturen i Skoleforeningen.

I det omfang visse forhold alene har været omtalt i ganske få indberetninger, har disse forhold således ikke dannet grundlag for vores vurderinger, anbefalinger og konklusioner i denne rapport.

I det omfang indberetninger vedrører konkrete ansættelsesforhold og/eller samarbejdet med andre kollegaer, der ikke er en del af ledelsen, er disse dele af indberetningerne heller ikke omfattet af nærværende undersøgelse.

Skoleforeningen er en forening etableret i Tyskland, der driver et privat skolesystem, og underlagt tysk ret. Henset hertil indeholder denne undersøgelse og vores vurderinger og anbefalinger ikke en juridisk vurdering af, om ledelseskulturen i Skoleforeningen indebærer en overtrædelse af lovgivning eller regler i øvrigt, som Skoleforeningen eller medarbejdere i Skoleforeningen er underlagt.

Undersøgelsen indebærer således heller ikke en vurdering af ansættelsesretlige spørgsmål i relation til medarbejdere i Skoleforeningen, herunder om undersøgelsen samt vores vurderinger og anbefalinger kan give grundlag for ansættelsesretlige sanktioner over for ledelsesmedlemmer eller en organisatorisk eller individuel ansvarsplacering.

## **1.4 Poul Schmiths rolle samt vurderinger og anbefalinger**

Poul Schmith har ikke forud for denne undersøgelses igangsættelse fungeret som advokat for Skoleforeningen. Poul Schmith må gerne efterfølgende påtage sig sager for Skoleforeningen, der udspringer af denne undersøgelse, idet det dog samtidig kan oplyses, at der ikke er indgået aftaler herom forud for fremsendelse af denne rapport til Skoleforeningen.

Konklusionerne i denne undersøgelse er Poul Schmiths egne vurderinger og anbefalinger til Skoleforeningen og er ikke at betragte som en afgørelse.

## **2. SAMMENFATNING AF UNDERSØGELSENS KONKLUSIONER**

### **2.1 Indberetninger**

Samlet set har undersøgelsen resulteret i, at der er modtaget indberetninger fra i alt 226 medarbejdere. Ifølge det oplyste har der i den periode, som undersøgelsen vedrører, været i alt over 1.800 medarbejdere ansat i Skoleforeningen, hvortil kommer over 200 tidligere medarbejdere, der tillige har kunnet foretage indberetninger. I alt over 2.000 medarbejdere og tidligere medarbejdere har således kunnet foretage indberetninger. Der er herefter modtaget indberetninger fra under 11,3% af de medarbejdere og tidligere medarbejdere, der har kunnet foretage indberetninger.

---

Om end indberetningerne har forskelligartet karakter og forskelligartet detaljeringsgrad, er det vores vurdering, at antallet af indberetninger udgør et forsvarligt grundlag for, at vi kan udtale os om og vurdere visse forhold relateret til ledelseskulturen i Skoleforeningen. Det er dog samtidig vores vurdering, at vores udtalelser og vurderinger er forbundet med en ikke ubetydelig usikkerhed, henset til at en meget stor andel af medarbejderne ikke har foretaget en indberetning til os. Det kan således ikke udelukkes, at øvrige medarbejdere har en sådan anden oplevelse af ledelseskulturen i Skoleforeningen, at det kunne have haft indflydelse på vores udtalelser og vurderinger.

Det er vores vurdering, at medarbejderne i Centralforvaltningen og ledelsen i institutionerne (nærmeste ledelse) i overvejende grad oplever, at der er en god og positiv ledelseskultur i Skoleforeningen blandt Direktionen og Centralforvaltningens ledelsesgruppe. Det kan dog samtidig konstateres, at ca. 30% af de medarbejdere, der har foretaget en indberetning, beskriver, at de oplever samarbejdsproblemer med Direktionen og Centralforvaltningens ledelsesgruppe, herunder manglende lydhørhed, utilstrækkelig kommunikation og manglende eller utilstrækkelig håndtering af henvendelser om konkrete problemer. Nogle af medarbejderne udtrykker, at de i den sammenhæng også oplever en u hensigtsmæssig omgangstone i relation til Direktionen og Centralforvaltningens ledelsesgruppe, herunder intimiderende retorik. Om end disse indberetninger alene dækker over indberetninger fra ca. 20 medarbejdere, er det vores vurdering, at indberetningerne dog har en sådan sammenfaldende karakter, at de må tages som udtryk for, at der også blandt medarbejdere i Centralforvaltningen og den nærmeste ledelse opleves at være udfordringer ved ledelseskulturen.

Det er desuden vores vurdering, at medarbejdere, der arbejder i de enkelte institutioner i Skoleforeningen, herunder daginstitutioner, skoler og gymnasier, og ikke er en del af ledelsen i de pågældende institutioner, generelt oplever udfordringer med ledelseskulturen i Skoleforeningen blandt Direktionen og Centralforvaltningens ledelsesgruppe og blandt deres nærmeste ledelse i form af ledelsen i institutionen.

For så vidt angår ledelseskulturen blandt Direktionen og Centralforvaltningens ledelsesgruppe, henvises der til, at ca. 90% af de medarbejdere i institutionerne, der har foretaget en indberetning, beskriver ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt. Medarbejderne italesætter i den forbindelse generelt, at de oplever udfordringer med den øverste daglige ledelse i form af en fjern ledelse, herunder manglende lydhørhed, manglende inddragelse af medarbejdersynspunkter, topstyring, hvor lokale forhold og interesser ikke inddrages i beslutningstagningen, men beslutninger blot forventes at blive efterlevet, utilstrækkelig kommunikation og stor afstand til den øverste daglige ledelse. Adskillige medarbejdere (40 medarbejdere i alt) påpeger i øvrigt, at der er en tavshedskultur i Skoleforeningen, hvor medarbejderne ikke tør ytre kritik af den øverste daglige ledelse af frygt for u hensigtsmæssige reaktioner/sanktioner eller hånlige/nedladende reaktioner, samt at de har oplevet utilstedelig adfærd over for medarbejderne, idet de har oplevet at blive talt hånligt, nedværdigende eller aggressivt til. Vi har imidlertid ikke



konstateret, at der er tale om en berettiget frygt for opsigelser eller andre alvorlige ansættelsesretlige sanktioner, men ikke desto mindre er der en gennemgående frygt for andre negative og uhensigtsmæssige reaktioner.

Adskillige medarbejdere (34 medarbejdere i alt) i institutionerne giver endvidere udtryk for, at Direktionen og Centralforvaltningens ledelsesgruppe ikke tager ansvar for situationer, men skubber ansvaret fra sig og/eller ikke håndterer alvorlige situationer såsom medarbejdernes arbejdspress samt håndteringen af situationer, hvor børn har udvist grænseoverskridende adfærd, herunder voldelig adfærd, over for medarbejderne. Endelig beskriver adskillige medarbejdere (12 medarbejdere i alt), at de oplever udfordringer i forhold til ledelsens habilitet – dels generelt pga. nære venskabsrelationer mellem Direktionen og Centralforvaltningens ledelsesgruppe og ledelsen i institutionerne eller familiemæssige relationer i Skoleforeningen, dels i konkrete situationer i forbindelse med ansættelse af medarbejdere.

Selvom indberetningerne alene er foretaget af i alt ca. 99 medarbejdere, og selvom samtlige disse ca. 99 medarbejdere ikke har foretaget de samme negative indberetninger, er det vores vurdering, at indberetningerne er repræsentative (både i forhold til stillingsbetegnelse, geografisk og institutionstype) for medarbejdergruppen, idet adskillige medarbejdere, der bredt repræsenterer medarbejdergruppen, har påpeget de pågældende forhold. Det bemærkes i den sammenhæng dog, at der generelt ses at være en overrepræsentation af lærere blandt de modtagne negative indberetninger.

Der er således foretaget indberetninger af 73 medarbejdere fra skoler m.v.<sup>1</sup> og af 26 medarbejdere fra daginstitutioner. Indberetningerne er foretaget af medarbejdere fra i alt 49 forskellige institutioner.

For så vidt angår ledelseskulturen blandt medarbejdernes nærmeste ledelse i form af ledelsen i institutionerne beskriver en stor andel (svarende til ca. 71%) af medarbejderne i institutionerne, der har foretaget en indberetning, at de oplever udfordringer med ledelseskulturen. Det er ligeledes vores vurdering, at de pågældende indberetninger har en sådan karakter, at det må lægges til grund, at ledelseskulturen har en væsentlig negativ indvirkning på de pågældende medarbejders psykiske arbejdsmiljø. Der henvises herved til, at flere af de pågældende medarbejdere (12 medarbejdere i alt) beskriver konkret, at de oplever dårlig trivsel på grund af deres nærmeste ledelse. I tråd hermed beskriver en stor andel af medarbejderne (28 medarbejdere i alt), at de oplever, at deres nærmeste ledelse udviser en adfærd, der kan betegnes som utilstedelig, herunder manipulerende, mobbende eller anden adfærd, som flere tilfælde har medført, at medarbejdere er blevet sygemeldt. Det beskrives endvidere af en stor andel af medarbejderne (41 medarbejdere i alt), at der er en oplevelse af mangel på lydhørhed, mangel på inddragelse og samarbejde, og at ledelsen ikke i tilstrækkelig grad håndterer arbejdspress eller er med til at forårsage dette.

---

<sup>1</sup> Betegnelsen dækker over skoler, højskole, ungdomskollegium og lejrskolesteder.

Selvom indberetningerne alene er foretaget af i alt ca. 86 medarbejdere, og selvom samtlige disse ca. 86 medarbejdere ikke har foretaget de samme negative indberetninger, er det vores vurdering, at indberetningerne er repræsentative for medarbejdergruppen, idet adskillige medarbejdere, der bredt (både i forhold til stillingsbetegnelse, geografisk og institutionstype) repræsenterer medarbejdergruppen, har påpeget de pågældende forhold. Desuden er indberetninger vedrørende den nærmeste ledelse foretaget af medarbejdere fra i alt 45 forskellige institutioner.

## 2.2 Udsagn i Flensborg Avis

I forhold til de udsagn, der har været fremme i Flensborg Avis om, at der i Skoleforeningen er en ledelsesstil, der er autoritær, og som har karakter af en tavsheds- og udstødelseskultur, hvor medarbejdere ikke tør modsige ledelsen, hvilket har konsekvenser for medarbejdernes trivsel, kan det samlet set konkluderes, at 51 medarbejdere ud af de i alt 178 medarbejdere, der har foretaget indberetninger vedrørende den øverste ledelse, bekræfter dette synspunkt eller lignende alvorlige synspunkter. Det kan ligeledes konkluderes, at disse medarbejdere hovedsageligt er medarbejdere i institutionerne uden at være en del af ledelsen i institutionerne.

Det kan ligeledes konkluderes, at 31 medarbejdere ud af i alt 120 medarbejdere, der har foretaget indberetninger vedrørende deres nærmeste ledelse, bekræfter ovennævnte synspunkt eller lignende alvorlige synspunkter.

Det kan samtidig konkluderes, at de resterende medarbejdere (og dermed hovedparten af medarbejderne) ikke bekræfter dette synspunkt eller lignende alvorlige synspunkter.

Det kan herefter, efter vores vurdering, på grundlag af vores undersøgelse, hverken bekræftes eller afkræftes, at der generelt blandt medarbejderne i Skoleforeningen er en oplevelse af, at der i Skoleforeningen er en ledelsesstil, der er autoritær, og som har karakter af en tavsheds- og udstødelseskultur, hvor medarbejdere ikke tør modsige ledelsen, og som derved har konsekvenser for medarbejdernes trivsel.

Der henvises herved også til punkt 2.4 nedenfor med anbefalinger henset til det generelt lave antal indberettere i forhold til antallet af medarbejdere i Skoleforeningen.

## 2.3 Trivselsundersøgelser i 2018 og 2022

Efter gennemgang af trivselsundersøgelserne foretaget blandt medarbejderne i Skoleforeningen i 2018 og 2022 kan det konstateres, at der i trivselsundersøgelsen fra 2018 – om end i begrænset omfang – var tilkendegivelser i fritekst om manglende medarbejderinddragelse, manglende lydhørhed og topstyring.

Trivselsrapporten fra 2018 viser ikke et generelt billede af omfattende mistrivsel blandt medarbejdere i Skoleforeningen. Mere end 70% af de medvirkende i trivselsundersøgelsen svarede således, at de var tilfredse med deres arbejde i sin helhed og ”*alt taget i betragtning*”.

Rapporten viste dog også, at der er en større tendens til, at medarbejderne skal skjule følelser og lade være med at sige deres mening end det sammenligningsgrundlag, som blev anvendt i rapporten. Medarbejderne svarer dog væsentligt mere positivt end sammenligningsgrundlaget, når de bliver stillet spørgsmål omfattende tilliden til ledelsen i Skoleforeningen, f.eks. hvorvidt ”*Ledelsen [stoler] på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?*”, ”*Kan medarbejderne stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?*” ”*Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?*” og ”*Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?*”.

Af konklusionerne fra 2022-undersøgelsen er det mere tydeligt, at der er udfordringer på det organisatoriske niveau, og at der har været en oplevelse af, at der ikke er blevet kommunikeret klart nok fra Centralforvaltningen og den øverste daglige ledelse. Kritikken omkring den manglende kommunikation var dog primært rettet mod Centralforvaltningens manglende kommunikation i relation til de særlige coronaregler og de deraf følgende nødvendige tiltag. Derudover viste undersøgelsen, at en række medarbejdere følte, at den daglige ledelse ikke i tilstrækkelig grad havde værdsat og påskønnet medarbejdernes indsats under pandemien.

Konklusionerne fra trivselsundersøgelsen fra 2022 for alle medarbejdergrupper var, at det anbefales, at der blev etableret en trivselskultur, og at der skete en styrkelse af arbejdsmiljøet, mens der også for lærergruppen var en anbefaling om yderligere inddragelse af medarbejderne.

I forhold til de udsagn, der har været fremme i Flensborg Avis om, at der i Skoleforeningen er en ledelsesstil, der er autoritær, og som har karakter af en tavsheds- og udstødseskultur, hvor medarbejdere ikke tør modsige ledelsen, hvilket har konsekvenser for medarbejdernes trivsel, er det vores vurdering, at det ikke på grundlag af trivselsundersøgelserne fra 2018 og 2022 kan konkluderes, at der generelt blandt medarbejderne i Skoleforeningen er en oplevelse af, at der er en sådan ledelsesstil.

## 2.4      **Anbefalinger**

Henset til det generelt lave antal indberettere i forhold til antallet af medarbejdere i Skoleforeningen, er det på baggrund af ovennævnte vores vurdering og anbefaling, at Skoleforeningen bør foretage en anonym trivselsundersøgelse blandt medarbejderne i alle institutioner i Skoleforeningen med henblik på nærmere at få kvalificeret de forhold, der er kommet frem som led i denne undersøgelse samt få belyst og afhjulpet konkrete ledelsesudfordringer i de enkelte institutioner. Det er vores anbefaling, at der kontraheres med eksterne arbejdsmiljøkonsulenter, som dels kan sikre objektivitet og professionel gennemførelse af

trivselsundersøgelsen og dels kan bistå med at få udarbejdet spørgsmål til trivselsundersøgelsen, hvor også de udsagn, der har været fremme i Flensborg Avis, adresseres.

Forudsat at de forhold, der er kommet frem i denne undersøgelse, understøttes af trivselsundersøgelsen, er det vores vurdering og anbefaling, at der udarbejdes en overordnet syvpunkts handlingsplan for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, der indebærer følgende: 1) En klar rolle- og ansvarsfordeling mellem den øverste daglige ledelse og institutionernes ledelse, 2) Klare rammer for, hvorledes medarbejdere reelt inddrages i arbejde, som medarbejderne har indsigt i, eller som påvirker medarbejderne, 3) Sikring af tid og ressourcer til implementering af nye tværgående initiativer, 4) Klare og strukturerede rammer for arbejdsmiljøorganisationen og håndtering af henvendelser fra medarbejdere, 5) Udarbejdelse/Formidling af værdibaserede ledelsesprincipper og omsætning deraf til praksisnære ledelsesinstrukser og målrettede indsatser, 6) Klare praksisnære politikker, der er både vejledende og understøttende for medarbejderne og 7) Klare rammer og strukturer for forældreinddragelse.

### 3. SKOLEFORENINGENS ORGANISERING

#### 3.1 Generelt

Skoleforeningen er et statsligt anerkendt privat skolesystem, der varetager en offentlig opgave, og som modtager driftstilskud fra såvel Danmark som Tyskland. Skolesystemet er organiseret som en forening og opererer i henhold til foreningens vedtægter af 26. januar 2023.

I henhold til vedtægternes § 3, er foreningens formål bl.a. at drifte dansk pædagogisk virksomhed for det danske mindretal i Sydslesvig og for de med mindretallet samarbejdende frisere. Med dansk pædagogisk virksomhed refereres ifølge vedtægterne til:

*"[...] det pædagogiske grundlag og menneskesyn, som til enhver tid defineres i danske love og retningslinjer for dagtilbud, skole (inkl. gymnasiale overbygning og skolefritidsordning) og under de ansvarlige ministerier."*

Skoleforeningens medlemmer er beskrevet i vedtægternes § 8, hvoraf fremgår, at:

*"Hver, der tilslutter sig foreningens formål, kan være medlem af foreningen. Der findes fire typer af medlemskab, der alle kræver skriftlig indmeldelse.*

- 1. Fuldt, obligatorisk medlemskab for forældre der har børn i foreningens institutioner. Dette medlemskab ophører automatisk med udløbet af den valgperiode, hvor sidste barn har forladt foreningens institutioner.*

2. *Fuldt, frivilligt medlemskab for forældre, der i den foregående valgperiode havde børn i foreningens institutioner eller bonusforældre. Dette medlemskab ophører automatisk ved skoleårets start efter udeblevet kontingentbetaling, dog senest med udgangen af den ekstra valgperiode.*
3. *Fuldt frivilligt medlemskab for tidligere elever, der er fyldt 16 år, i op til to valgperioder i umiddelbar forlængelse af skoleafslutningen. Dette medlemskab ophører automatisk ved skoleårets start efter udeblevet kontingentbetaling, dog senest med udgangen af anden valgperiode.*

*Støttemedlemskab uden stemmeret og valgbarhed. Dette medlemskab ophører automatisk ved skoleårets start efter udeblevet kontingentbetaling.”*

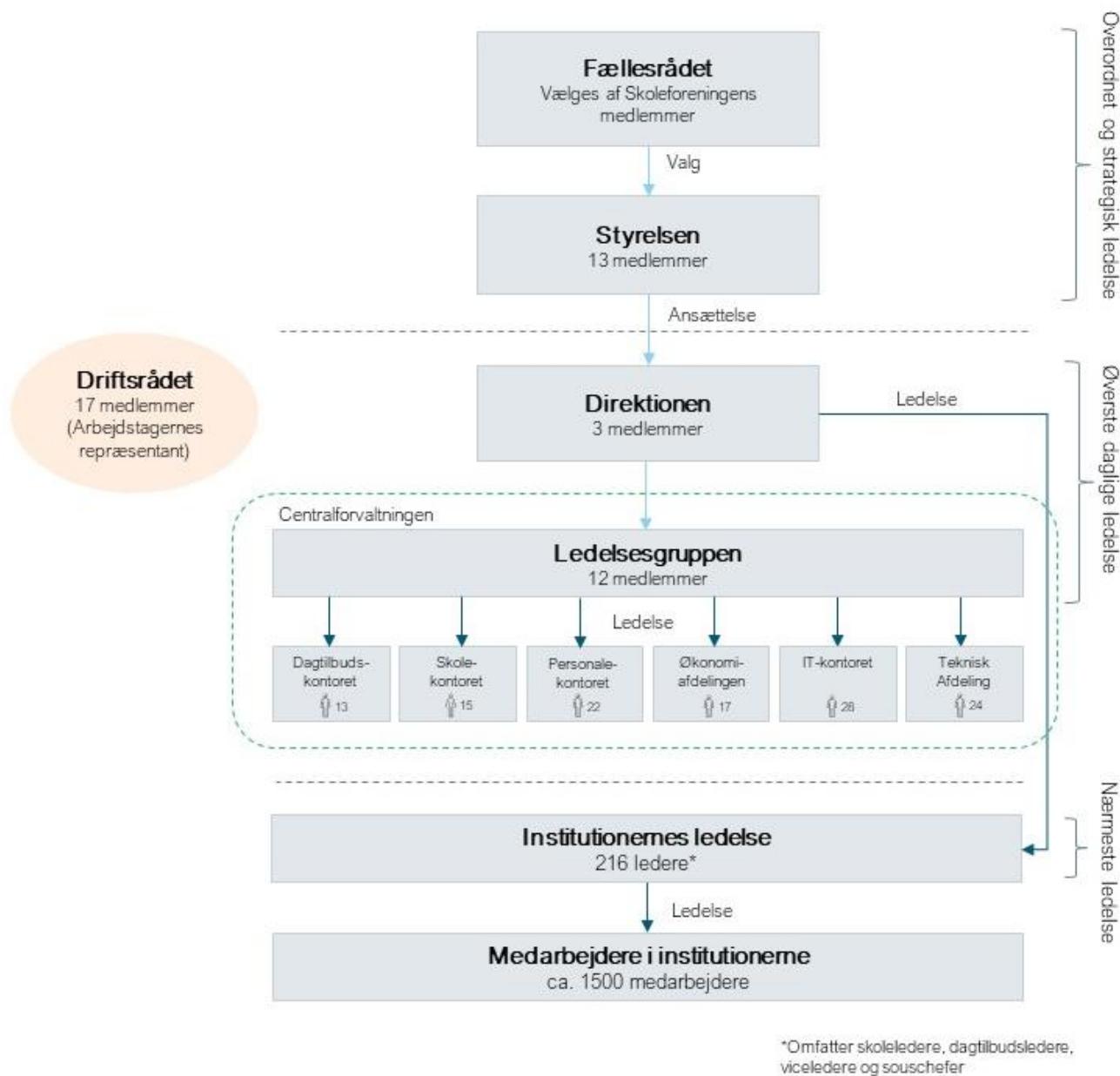
Skoleforeningens organisering er beskrevet i vedtægternes § 9, hvoraf fremgår, at:

*”Foreningens organer er valgkredsene, Fællesrådet, Styrelsen og Direktionen. Foreningen er opbygget som et repræsentativt system med medlemmerne og valgkredse som basis og med Fællesrådet og Styrelsen som styrende organer. Direktionen gennemfører Fællesrådets og Styrelsens beslutninger og udøver på foreningens vegne det pædagogiske og administrative tilsyn med daginstitutionernes, skolernes og de øvrige institutioners virksomhed.”*

Udover Fællesrådet, Styrelsen og Direktionen, har vi som led i vores undersøgelse identificeret (i) Centralforvaltningens ledelsesgruppe og (ii) Driftsrådet som centrale organer i Skoleforeningen, særligt hvad angår ledelseskulturen og medarbejdernes oplevelse heraf.

De centrale organer er anskueliggjort i figur 1 nedenfor, herunder deres indbyrdes sammenhæng og ansvarsfordeling. Endvidere har vi anskueliggjort forholdet mellem de centrale organer og institutionerne gennem institutionslederne som kontakthoved, idet institutionslederne har en væsentlig betydning for arbejdsmiljøet lokalt i institutionerne og medarbejdernes oplevelse af ledelseskulturen.

Figur 1 – Diagram over Skoleforeningens organisering med fokus på ledelse



Skoleforeningen har ud over medlemmer af Direktionen og ledelsesgruppen ifølge det oplyste ca. 1.800 medarbejdere fordelt som følger:

- Ca. 119 medarbejdere i Centralforvaltningen
- Ca. 216 ledere, herunder skoleledere, dagtilbudsledere, viceledere og souschefer, i de enkelte institutioner forstået som gymnasier, skoler, daginstitutioner og lejrskoler, kollegier mv. i Skoleforeningen, jf. nærmere herom afsnit 3.2.6 nedenfor
- Ca. 1.500 medarbejdere i de enkelte institutioner bestående af gymnasielærere, lærere, pædagoger, pædagogmedhjælpere, sekretærer, pedeller og rengøringsmedarbejdere samt et mindre antal chauffører og køkkenpersonale

## **3.2 Organer i Skoleforeningen**

Organerne, herunder deres medlemmer/medarbejdere og centrale arbejdsopgaver, er beskrevet nærmere nedenfor.

### **3.2.1 Fællesrådet**

Ifølge det oplyste er tyske foreninger i henhold til tysk ret forpligtet til at oprette et Fællesråd (på tysk: "Mitgliederversammlung").

Fællesrådets rolle er nærmere beskrevet i Skoleforeningens vedtægter §§ 11-13, idet Fællesrådet bl.a. træffer beslutninger om Skoleforeningens vedtægter og målsætning, driftsbudget og regnskab samt om forhold med vidtrækkende konsekvenser for foreningen og institutionsstrukturen.

Fællesrådet består af delegerede, der er valgt af medlemmerne i de enkelte valgkredse (også kaldet "skolekredse" eller "valgområder"), som består af en skole og de tilhørende børnehaver. I Skoleforeningen er der ni valgkredse, som svarer til de ni fællesskolars skoledistrikter med de dertilhørende dagtilbud og skoler. I hver valgkreds vælges en delegeret for hvert påbegyndt antal skoleelever og daginstitutionsbørn på 100 i valgkredsens område. Alle medlemmer er valgbare til Fællesrådet, medmindre de pågældende medlemmer samtidig er medarbejdere i Skoleforeningen.

### **3.2.2 Styrelsen**

Styrelsen er Skoleforeningens overordnede ledelse og varetager foreningens interesser. Styrelsens rolle er nærmere beskrevet i Skoleforeningens vedtægters § 15, idet Styrelsens opgaver bl.a. dækker over følgende:

- Arbejde med oplæg til overordnede pædagogiske principper, formålsformuleringer og politikker for dagtilbud og skole, som skal vedtages af Fællesrådet
- Træffe konkrete beslutninger med hensyn til omsætning af politikker og strategier samt foreningens fortsatte drift
- Ansættelse af foreningens ledende medarbejdere
- Tilse Direktionens og Centralforvaltningens virke
- Agere som klageinstans i foreningsanliggender

12 af styrelsens medlemmer vælges ifølge det oplyste af og blandt Fællesrådets medlemmer fra de ni valgkredse, jf. afsnit 3.2.1 ovenfor. Derudover vælges ét medlem af foreningen Friisk Foriining, der arbejder for at bevare og udvikle det frisiske sprog og en frisisk identitet.

### **3.2.3     *Direktionen***

Direktionen er Skoleforeningens sekretariatet og udgør dermed en del af den øverste daglige ledelse i form af den administrative og forretningsførende ledelse, som skal gennemføre de beslutninger, som Fællesrådet og Styrelsen træffer. Direktionens rolle er nærmere beskrevet i Skoleforeningens vedtægters § 15, idet Direktionens opgaver bl.a. dækker over:

- Planlægning, organisering, ledelse af og tilsyn med Skoleforeningens institutioner
- Ansættelse af lønnede medarbejdere
- Varetagelse af de daglige arbejdsgiverfunktioner

Skoleforeningens direktion består pt. af direktøren, Lars Kofoed-Jensen, dagtilbudschefen, Petra von Oettingen, og Skolechefen, Søren Neess Priisholm.

I løbet af perioden, som denne undersøgelse vedrører, har Uwe Prühs (vicedirektør, pensioneret i 2020), Olaf Runz (områdechef, pensioneret i 2021), Eberhard von Oettingen (områdechef, udtrådt af Direktionen i 2021 (nu Skolechefens stedfortræder)) og Solveig Bendorff (konsulent med ledelsesbeføjelser, udtrådt af direktionen i 2021) desuden været medlemmer af Direktionen.

### **3.2.4     *Centralforvaltningens ledelsesgruppe***

Skoleforeningens Centralforvaltning består af Dagtilbudskontoret, Skolekontoret, Personalekontoret, Økonomiafdelingen, It-kontoret og Teknisk Afdeling.



Ledelsesgruppen består af de øverste ansvarlige i Centralforvaltningen og deres stedfortrædere:<sup>2</sup>

- Dagtilbudskontoret: Dagtilbudschef Petra von Oettingen og stedfortræder Solveig Bendorff
- Skolekontoret: Skolechef Søren Neess Priisholm og stedfortræder (områdechef) Eberhard von Oettingen
- Personalekontoret: Kontorleder Bjarne Stenger Wulff og stedfortræder Gudrun von Oettingen
- Økonomiafdelingen: Økonomichef Ilka Boerner og stedfortræder Bjørn Ulleseit
- It-kontoret: It-chef Leif-Olaf Truelsen-Knigge og stedfortræder Markus Brandt
- Teknisk Afdeling: Afdelingsleder Dirk Clausen og stedfortræder Thomas Heyer

Ledelsesgruppen refererer til direktøren. Ifølge det oplyste har hverken dagtilbudschefen, Petra von Oettingen, eller skolechefen, Søren Neess Priisholm, som begge er del af Direktionen, særlige ledelsesbeføjelser uden for deres egen afdeling (med undtagelse for stedfortrædende funktioner i tilfælde af direktørens eventuelle fravær).<sup>3</sup>

#### 3.2.4.1 *Dagtilbudskontoret*

Dagtilbudskontoret er ansvarlig for Skoleforeningens dagtilbud og varetager opgaver med ressourcefordeling, personaleledelse, personaleplanlægning, dokumentation over for (bevilligende) myndigheder (kommuner, kredse og socialministeriet i Kiel) og overordnet pædagogisk udvikling. Afdelingen har to overordnede indsatsområder: (i) det pædagogiske indsatsområde og (ii) det administrative indsatsområde. Det pædagogiske indsatsområde omfatter udviklingen af det daglige pædagogiske arbejde og kvaliteten heraf – i samarbejde med Skoleforeningens dagtilbud (f.eks. pædagogiske læreplaner, udarbejdelse af aktuelle indsatsområder mv.). Det administrative indsatsområde relaterer sig til beregningen af forældrebidrag, tilskudsforhandlinger og afregninger med (bevilligende) myndigheder.

Dagtilbudskontoret har tilknyttet to pædagogiske konsulenter. Konsulenterne rådgiver og fører tilsyn med dagtilbuddenes institutionsledere omkring pædagogisk indhold og udvikling. De har ansvar for at sparre med og støtte institutionslederne i personaleledelse, samarbejde og konfliktløsning.

---

<sup>2</sup> Ifølge det oplyste omfatter ledelsesgruppen også Direktionen. I denne rapport omtales Direktionen og de øverste ansvarlige i Centralforvaltningen og deres stedfortrædere samlet som den "øverste daglige ledelse", jf. afsnit 3.2.7.

<sup>3</sup> Det bemærkes, at dagtilbudschefen og skolechefen ikke kan træde ind som formel repræsentant for Skoleforeningen, jf. vedtægternes § 17, hvorefter Skoleforeningen repræsenteres ved formanden, næstformanden og direktøren.

### 3.2.4.2 *Skolekontoret*

Skolekontoret er ansvarlig for Skoleforeningens skoler og varetager opgaver med ressourcetildeling, personaleledelse, personaleplanlægning, dokumentation overfor (bevilligende) myndigheder (undervisningsministeriet i Kiel) og overordnet pædagogisk udvikling.

Områdechefen, Eberhard von Oettingen, er stedfortræder for skolechefen, Søren Neess Priisholm, og i hverdagen fremstår begge samlet som ledelsesteam for skoleområdet. Ledelsesteamet deler f.eks. medarbejdersamtaler med skolelederne mellem sig.

Skolekontoret har tilknyttet to pædagogiske konsulenter. Konsulenterne rådgiver og fører tilsyn med skolernes institutionsledere omkring pædagogisk indhold og udvikling. De har ansvar for at sparre med og støtte institutionslederne i personaleledelse, samarbejde og konfliktløsning.

### 3.2.4.3 *Personalekontoret*

Personalekontoret er ansvarlig for det personaladministrative område, herunder ansættelsesforhold og arbejdsmiljøledelse. Afdelingen er med til at sikre administrative processer og samarbejdet med de personaleansvarlige afdelinger.

### 3.2.4.4 *Økonomiafdelingen*

Økonomiafdelingen er ansvarlig for opgaver, der relaterer sig til bogføring, regnskab, løn mv. Derudover fører afdelingen tilsyn med alle institutioners økonomiske forhold. Afdelingen er opdelt i fire ansvarsområder: Finansbogholderi, lønkontor, Beihilfe-kontor (supplerende syge- og plejeforsikring til lærere og skoleledere) og indkøbskontor.

### 3.2.4.5 *IT-kontoret*

IT-kontoret forestår it-service i Centralforvaltningen og på institutionerne og tager sig af opgaver vedrørende administrativ og pædagogisk it (udvikling og drift). Kontoret er bl.a. ansvarligt for indkøb og opsætning af hardware (f.eks. datacenter, bærbare, iPads, printere mv.), indkøb og servicering af tjenester (f.eks. Skoleintra), sikring af den nødvendige infrastruktur (f.eks. internet og firewalls) samt forhandling og indgåelse af servicekontrakter. Endelig har IT-kontoret en række løbende projekter, herunder digitaliseringen af Centralforvaltningen.

#### 3.2.4.6 *Teknisk Afdeling*

Teknisk Afdeling er ansvarlig for Skoleforeningens bygge- og installationsmanagement samt facility management, herunder vedligehold, hovedstandsættelser, anlægsopgaver, lovpligtige eftersyn mv.

Teknisk Afdeling har også det overordnede personaleansvar for rengøringshjælpere, pedeller, chauffører og håndværkere mv., som til dagligt er underlagt institutionsledernes instruks, jf. nærmere afsnit 3.2.6.

#### 3.2.5 *Driftsrådet*

Ifølge det oplyste skal Skoleforeningen i henhold til tysk ret vælge et driftsråd (på tysk "Betriebsräte").

Driftsrådet repræsenterer medarbejdernes interesser over for Skoleforeningen som arbejdsgiver. Driftsrådets centrale opgaver omfatter bl.a. at:

- Sikre, at arbejdstagernes rettigheder i henhold til love, forordninger, bestemmelser om forebyggelse af ulykker, kollektive overenskomster mv. faktisk overholdes.
- Varetage medarbejdernes interesser over for arbejdsgiveren og tage imod forslag fra medarbejderne og videregive dem til arbejdsgiveren.

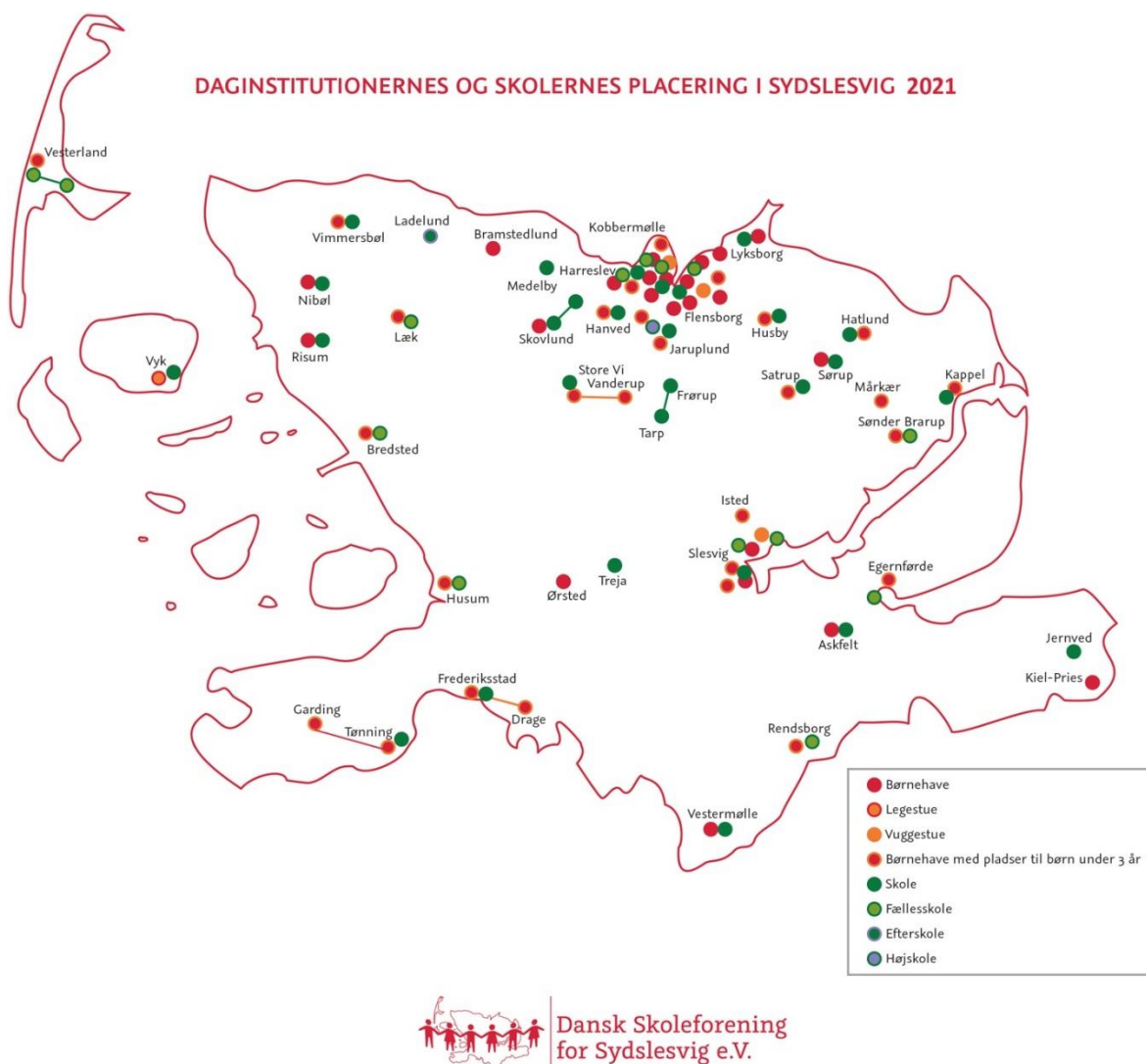
Det bemærkes for en ordens skyld, at Driftsrådet ifølge det oplyste i henhold til tysk ret (på tysk "Betriebsverfassungsgesetz") har en række rettigheder, som indebærer, at arbejdsgiveren ikke kan træffe beslutninger uden Driftsrådets samtykke (såkaldte "medbestemmelsesrettigheder"). Vores undersøgelse indebærer imidlertid ikke en juridisk vurdering af, om ledelseskulturen i Skoleforeningen indebærer en overtrædelse af disse medbestemmelsesrettigheder, jf. afsnit 1.3.

Antallet af medlemmer i et driftsråd afhænger af arbejdspladsens størrelse. Skoleforeningens Driftsråd har ifølge det oplyste 17 medlemmer (2022). Som udgangspunkt vælges et medlem til Driftsrådet for en periode på fire år.

#### 3.2.6 *Skoleforeningens institutioner og institutionslederne*

Skoleforeningen driver 55 dagtilbud, 40 skoler, en højskole, et ungdomskollegium og flere lejrskolesteder (se nærmere figur 2 nedenfor).

Figur 2 – Skoleforeningens institutioner



De fleste institutioner har en institutionsleder samt eventuelt en viceleder eller souschef, som svarer til ca. 216 institutionsledere i alt.

Det bemærkes, at Skoleforeningen i høj grad er præget af medbestemmelse fra forældrene til de børn og elever, der går i institutionerne, via deres medlemskab, jf. herved også afsnit 3.1. Forældrene vælger bl.a. medlemmerne til Fællesrådet, som vælger medlemmer til Styrelsen. Derudover har forældre, der har børn/elever i en institution, medbestemmelse gennem institutionens samarbejdsråd. Samarbejdsrådet

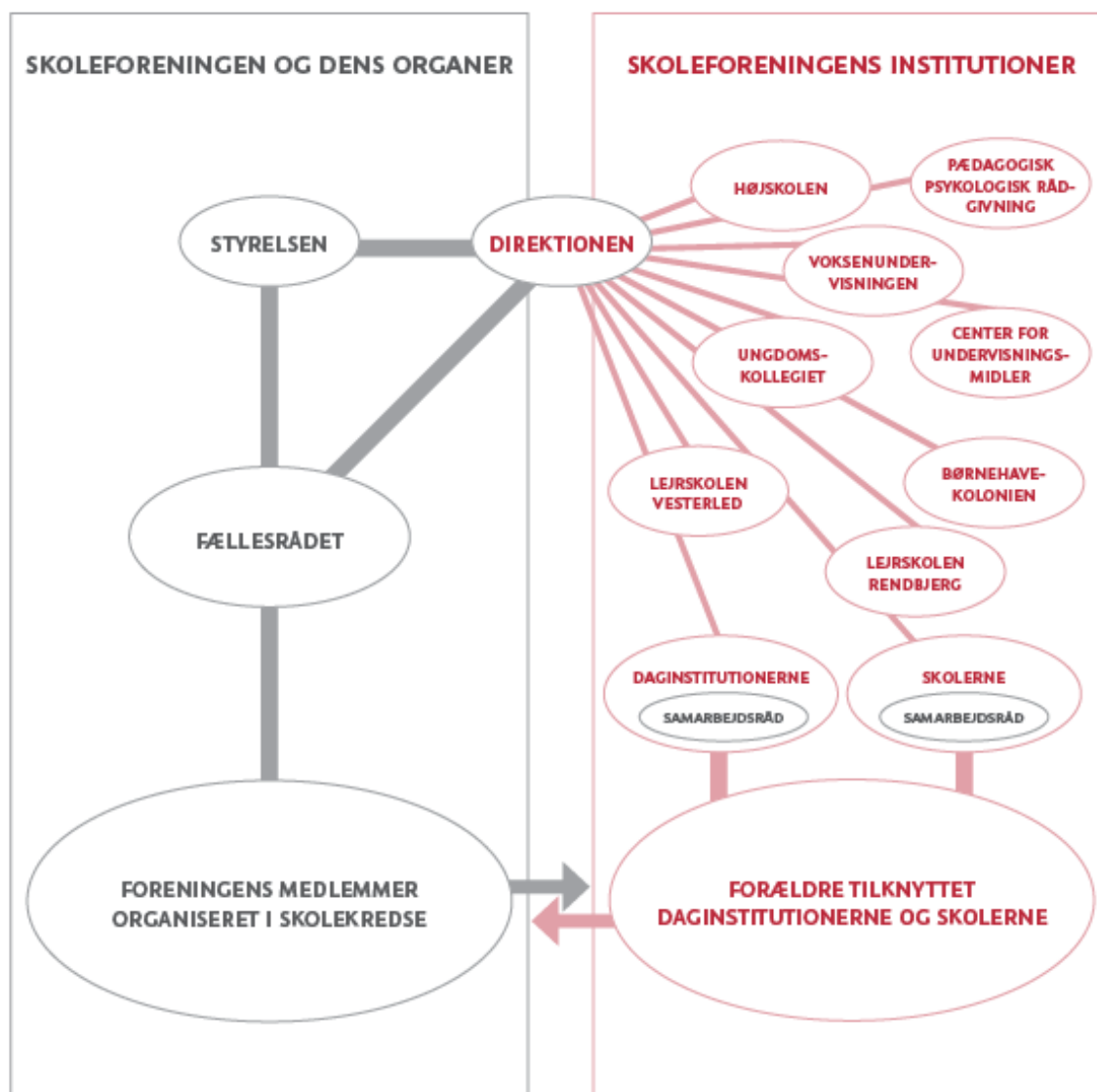
består af forældrerepræsentanter og medarbejderrepræsentanter fra institutionen samt i visse tilfælde af elevrepræsentanter.

Samarbejdsrådene drøfter og fastsætter principper for institutionens virksomhed. Der kan bl.a. fastsættes principper for samarbejdet mellem institutionen og hjemmet, synliggørelse af institutionens profil, udvikling af institutionens pædagogiske virksomhed. Samarbejdsrådet kan endvidere afgive udtalelser til Skoleforeningen i en række sager, herunder ved ansættelse af lederen af den pågældende institution.

Der er således en stor gruppe af personer med aktiv medbestemmelse, som har en væsentlig interesse i forhold, som relaterer sig direkte til deres børn, herunder forhold som kan have indflydelse på ledelseskulturen, og hvordan denne opleves af medarbejderne. Som eksempel kan nævnes forhold vedrørende børns grænseoverskridende adfærd over for medarbejderne i institutionerne, og hvordan sådan adfærd (bør) håndteres.

Forældrenes medbestemmelse i Skoleforeningen er anskueliggjort i figur 3 nedenfor.

Figur 3 – Forældrenes medbestemmelse i Skoleforeningen



### 3.2.7 Øverste daglige ledelse og nærmeste ledelse

Figur 1 ovenfor samt denne rapport indeholder referencer til henholdsvis ”den øverste daglige ledelse” og ”den nærmeste ledelse”.

Skoleforeningen anvender ikke disse begreber i sin egen organisation, og vi bemærker, at begreberne alene er anvendt til brug for denne rapport.

Ved "den øverste daglige ledelse" forstås Direktionen og Centralforvaltningens ledelsesgruppe. Medlemmer af Fællesrådet og Styrelsen skal ikke anses som omfattet af begrebet, da organerne udfører den overordnede og strategiske ledelse i Skoleforeningen og ikke har daglig ledelseskontakt til medarbejderne. Idet Driftsrådet varetager medarbejdernes interesser, er medlemmer af Driftsrådet heller ikke omfattet af begrebet. I det omfang medarbejdere i Centralforvaltningen over for institutionernes medarbejdere fremstår som kontaktflade til Centralforvaltningens ledelsesgruppe, behandles medarbejdere i Centralforvaltningen som en del deraf i relation til indberetninger fra medarbejdere i institutionerne, der ikke er en del af den nærmeste ledelse.

Ved "den nærmeste ledelse" forstås ledelsen i institutionerne, som er medarbejdernes direkte daglige ledelse og udgør medarbejdernes indirekte kontaktflade til den øverste daglige ledelse, herunder skoleledere, dagtilbudsledere, viceledere og souschefer.

### 3.2.8 Arbejdsmiljøorganisationen

Vi har den 21. juni 2023 modtaget en beskrivelse af arbejdsmiljøorganisationen i Skoleforeningen. Af denne beskrivelse fremgår det, at der ikke er etableret en fast arbejdsmiljøstruktur i de enkelte institutioner, hvilket er i overensstemmelse med tysk ret. Skoleforeningen har heller ikke defineret en overordnet strategi eller fælles mål for Skoleforeningens arbejdsmiljøarbejde. Det betyder, at arbejdet primært er drevet af lovgivning (det man skal) og ad hoc-opgaver.

Det fremgår videre af beskrivelsen, at "Arbejdsmiljøarbejde i Skoleforeningen er præget af en decentral struktur, hvor de lokale ledere er hovedansvarlig for arbejdsmiljøet. Der findes kun få rutiner for arbejdsmiljøarbejde som er etableret uformelt (kultur). Det gælder mindre for arbejdsmiljøarbejde i Centralforvaltningen."

Det fremgår omkring strukturen følgende:

*"Ligesom i Danmark er der fastlagt i det tyske regelsæt en regelmæssighed i virksomhedens arbejdsmiljødrøftelser. Formålet med ASA [Arbeitschutzausschuss] kan sammenlignes med den danske arbejdsmiljødrøftelse: Drøftelsen skal handle om, hvordan det står til med arbejdsmiljøet i virksomheden, og hvilke udfordringer virksomheden står over for – men har også en stor andel af det, som aktuelt sker/er relevant for arbejdsmiljøet. Derfor er det forpligtende at afholde ASA mindst 4 gange om året.*

*Definerede deltagere i ASA er: arbejdsgiveren eller deres udnævnte repræsentant, to medlemmer af driftsrådet, driftslæge, sikkerhedsingeniør, arbejdsmiljørepræsentanter (AMR/Sibe).*

*I Skoleforeningens ASA deltager:*

- *Direktøren som arbejdsgiver*
- *To medlemmer af driftsrådet*
- *Driftslægen*
- *Sikkerhedsingeniøren*
- *Arbejds miljøledelse som organisator*
- *Pædagogiske konsulenter for skole- & dagtilbud*
- *Afdelingsleder Personalekontoret*
- *Repræsentant fra Teknisk Afdeling*
- *Inklusionsrepræsentant ”*

### **3.2.9 Samarbejdsråd**

Hver daginstitution og hver skole har et Samarbejdsråd. Dette Samarbejdsråd fungerer som en forældrebestyrelse, hvor der dog også er repræsentanter fra både institutionens ansatte og ledelse. På skoleområdet har skolelederen kun taleret, men ikke stemmeret. Forældrene har i alle Samarbejdsråd flertal.

Samarbejdsrådet drøfter og fastsætter principper for institutionens virksomhed. Der kan bl.a. fastsættes principper for samarbejdet mellem skole/dagtilbud og hjem og samarbejdet mellem skole og dagtilbud. Samarbejdsrådet afgiver udtalelser til Skoleforeningen, f.eks. ved ansættelse af ledelsen.

Samarbejdsråd må ikke forveksles med danske samarbejdsudvalg.

## **4. INDBERETNINGER**

### **4.1 Generelt**

Nedenfor følger en redegørelse for de indberetninger, der er modtaget fra medarbejdere og tidligere medarbejdere i Skoleforeningen.

Indberetningerne er opdelt i følgende kategorier

- 1) Indberetninger, der relaterer sig til den øverste daglige ledelse i Skoleforeningen. Se nærmere herom afsnit 4.2.
- 2) Indberetninger, der relaterer sig til den nærmeste ledelse i Skoleforeningen. Se nærmere herom afsnit 4.3.



Der er modtaget indberetninger, som falder inden for rammerne af denne undersøgelse, fra i alt 226 medarbejdere svarende til 298 indberetninger.<sup>4</sup> I det følgende omtales hver enkelt medarbejders samlede indberetninger som én indberetning. Medarbejdernes indberetninger kan opdeles som følger:

Medarbejdergruppe, der har foretaget indberetning	Indberetningsgenstand	Antal indberetninger
Medlemmer af den nærmeste ledelse og medarbejdere i Centralforvaltningen	Den øverste daglige ledelse	68
Medarbejdere, der arbejder i de enkelte institutioner i Skoleforeningen	Den øverste daglige ledelse	110
Medarbejdere, der arbejder i de enkelte institutioner i Skoleforeningen	Den nærmeste ledelse	120
<b>Indberetninger i alt</b>		<b>298</b>

Idet der er 226 medarbejdere, der har foretaget indberetning til brug for denne undersøgelse, er der således en stor andel medarbejdere i Skoleforeningen, der ikke har foretaget indberetning.

Vi har ikke generelt indsigt i og kan derfor ikke generelt redegøre for, hvorfor øvrige medarbejdere har valgt ikke at foretage indberetninger til os.

Vi har således alene fået oplyst af nogle medarbejdere, at baggrunden for, at nogle af deres kolleger ikke har ønsket at foretage en indberetning, efter deres vurdering skyldes bekymring fra de pågældende medarbejders side for, at de ville kunne blive identificeret på baggrund af deres indberetning, og at dette – henset til kulturen i Skoleforeningen – kunne have konsekvenser for de pågældende. Dette understreges ligeledes af, at mange af de medarbejdere, der har foretaget indberetninger, tilsvarende har udtrykt sådan bekymring.

Styrelsen og direktionen har samtidig oplyst os om, at Dagtilbudskontoret og Skolekontoret har modtaget oplysninger fra medarbejdere om, at de pågældende medarbejdere ikke har foretaget indberetninger, fordi de ikke har ønsket at oprette ”en sag”, når de har haft positive oplevelser i relation til ledelseskulturen.

---

<sup>4</sup> Nogle medarbejdere, der arbejder i de enkelte institutioner i Skoleforeningen, har både foretaget en indberetning vedrørende den øverste daglige ledelse og deres nærmeste ledelse. Dette medfører, at disse indberetninger tæller med to gange. Dette udgør også forklaringen på, at det samlede antal indberetninger i oversigten ovenfor udgør 298 og dermed et højere antal end opgjort i forhold til de medarbejdere, der har foretaget indberetninger, som udgør 226 medarbejdere. Det bemærkes i øvrigt, at vi har modtaget få indberetninger fra medarbejdergrupper. Disse har vi hver især behandlet som indberetning fra én medarbejder.

I det omfang indberetninger er modtaget på tysk, og vi har angivet dele af disse indberetninger som eksempler i vores rapport, har vi foretaget en uautoriseret oversættelse af de pågældende dele.

## **4.2 Indberetninger vedrørende den øverste daglige ledelse**

Der er modtaget indberetninger fra i alt 178 medarbejdere, der helt eller delvist vedrører den øverste daglige ledelse af Skoleforeningen.

De pågældende indberetninger kan opdeles i følgende underkategorier, som ligeledes illustreret i tabellen i afsnit 4 ovenfor.

- 1) Indberetninger fra medlemmer af den nærmeste ledelse samt medarbejdere i Centralforvaltningen. Se nærmere herom afsnit 4.2.1.
- 2) Indberetninger fra medarbejdere, der arbejder i de enkelte institutioner i Skoleforeningen, herunder daginstitutioner, skoler og gymnasier, og ikke er en del af den nærmeste ledelse i de pågældende institutioner, men refererer dertil. Se nærmere herom afsnit 4.2.2.

### **4.2.1 Indberetninger fra den nærmeste ledelse og medarbejdere i Centralforvaltningen**

#### *4.2.1.1 Generelt*

Der er modtaget i alt 68 indberetninger fra den nærmeste ledelse samt medarbejdere i Centralforvaltningen ud af i alt ca. 335 medarbejdere, der samlet set er omfattet af denne kategori. Det svarer til ca. 20% af disse medarbejdere. Indberetningerne er imidlertid modtaget fra en repræsentativ kreds af medarbejdere, uanset om opgørelsen foretages i forhold til stillingskategori eller geografisk.

Ca. 57 % af indberetningerne vedrørende den øverste daglige ledelse er foretaget af medarbejdere i Centralforvaltningen, og ca. 43 % af indberetningerne er foretaget af den nærmeste ledelse i institutionerne. Indberetningerne, som er foretaget af den nærmeste ledelse i institutionerne, er foretaget af medarbejdere fra i alt 24 forskellige institutioner.

Størstedelen af medarbejderne, der har foretaget en indberetning, har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse positivt. Der er således modtaget indberetninger fra 44 medarbejdere, der beskriver, at de oplever ledelseskulturen positivt. Det svarer til ca. 65% af indberetningerne foretaget af medarbejderne tilhørende denne gruppe. 17 af disse medarbejdere har imidlertid samtidig beskrevet negative forhold.

Derudover har 24 medarbejdere foretaget en indberetning, der alene indeholder en negativ beskrivelse af ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse. Det vil sige, at der i alt er ca. 60% af de 68 indberetninger, der indeholder en negativ beskrivelse af ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse.

Nedenfor følger en overordnet redegørelse for indholdet af de indberetninger, der er modtaget.

#### 4.2.1.2 Positive indberetninger

Ca. 23% af de medarbejdere, der beskriver positive forhold ved ledelseskulturen, skriver, at de ikke kan genkende beskyldningerne om ledelsen i Skoleforeningen, som er fremsat i Flensborg Avis, herunder at de ikke oplever, at der er en tavshedskultur, men at de derimod trygt kan ytre sig, herunder kritisk og ved uenighed.

Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"Vi har ikke altid været enige, men vi har altid kunnet diskutere på en saglig måde, og jeg har altid fået sparring og hjælp til at komme videre, når jeg har stået i et ledelsesdilemma."*

Eksempel 2:

*"[...] føler at jeg kan ytre min mening til hvad som helst."*

Eksempel 3:

*"Jeg kan under ingen omstændigheder kende det billede, der beskrives i Flensborg Avis af Skoleforeningen, Direktionen og Styrelsen. Jeg oplever derimod en utroligt tillidsbaseret ledelseskultur med plads til forskellighed, lydhørhed og direkte dialog."*

Ca. 78% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse positivt, beskriver endvidere, at de oplever, at den øverste daglige ledelse er lydhør, åben og venlig. Bl.a. er det beskrevet, at der er et godt samarbejde med den øverste daglige ledelse, at der er en anerkendende ledelsesstil, og at der er en god kommunikation med den øverste daglige ledelse.

Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"Vores leder har en meget åben og lyttende ledelsesstil som gør, at alle medarbejdere, uanset i hvilken position de sidder i, føler sig set og hørt og er del af et team som kommunikerer på øjenhøjde med alle kollegaer."*

Eksempel 2:

*”Jeg oplever en ordenligt og respektfuld kommunikation. Og et tydeligt ønske om at skabe de bedste rammer for vores børn og unge og familier.”*

Eksempel 3:

*”Jeg oplevede især [en konkret leder] som lyttende, anerkendende, konstruktiv og neutral i dette forløb. Som medarbejder oplevede jeg opbakning og optimisme i forhold til at kunne finde en konstruktiv løsning.”*

Eksempel 4:

*”Jeg oplever en ledelse, der er lydhøre og som sætter rammen for et godt og trygt arbejdsmiljø.”*

Eksempel 5:

*”Der har været en mere åben og lyttende måde at møde os ansatte på [...]”*

Ca. 18% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse positivt, har ligeledes beskrevet, at der i de seneste år er sket en forandring i den øverste daglige ledelse, hvorved strukturen i Skoleforeningen er blevet mindre hierarkisk og mere flad. Derudover er det beskrevet, at ledelsesstilen er blevet mere forandringsparat.

Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*”[...] især inden for skoledelen i de seneste år er blevet arbejdet på en større grad af medindflydelse og inddragelse af medarbejdere. Jeg oplever således en kultur i forandring.”*

Eksempel 2:

*”Initiativer i retning af netværksledelse er for mig et tydeligt signal om, at vi alle skal inddrages i forandringsprocesser og i fællesskab være med til at forme Dansk Skoleforening for Sydslesvig.”*

#### 4.2.1.3 Negative indberetninger

Ca. 50% af de medarbejdere, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, har beskrevet, at de oplever samarbejdsproblemer med den øverste daglige ledelse. Udfordringerne i samarbejdet er af forskellig karakter, men som eksempler kan nævnes manglende lydhørhed, utilstrækkelig kommunikation og manglende eller utilstrækkelig håndtering af henvendelser om konkrete problemer. Ca. 35% af de medarbejdere, der oplever samarbejdsproblemer med den øverste daglige ledelse,

udtrykker, at de i denne sammenhæng også oplever en u hensigtsmæssig omgangstone fra den øverste daglige ledelse, herunder intimiderende retorik.

Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende:

Eksempel 1:

*"[...] oplever tit, at hvis [de henvender sig til Direktionen], så føler de, at de ikke bliver hørt, hvis nogle i Direktionen har en anden holdning [...]."*

Eksempel 2:

*"[...] havde ikke længere samme følelse af, at [...] kunne ringe til [en konkret leder], der ikke længere havde tid til at være sparringspartner [...]"*

Eksempel 3:

*"Hvis jeg skal pege på et punkt, hvor rigtig mange medarbejdere (specielt ledere der har en alt for travl hverdag, ikke leverer, så er det i kommunikation. Det kan være på mange områder og på mange forskellige niveauer, men at "give besked" eller "orientere", det mangler i den grad som politik for alle."*

Eksempel 4:

*"Henvender man sig til Skoleforeningens ledelse får man ikke konkret hjælp. [...] Så vi står alene i hverdagen med Skoleforeningens ledelse, som er tilstede, men ikke løser medarbejdernes problemer."*

Eksempel 5:

*"Blandt lederne var der en udbredt frygt for at udtale sig kritisk på ledermøderne, da man kunne være sikker på at blive indkaldt til tjenstlig samtale bagefter."*

Eksempel 6:

*"[...] har offentligt råbt og skreget af medarbejdere – jeg opfatter det som mobning."*

Eksempel 7:

*"Ingen ønsker længere at bidrage med noget fagligt – det bliver nedgjort af ledelsen [i to afdelinger i Centralforvaltningen]. [...] Bortset fra [to afdelinger i Centralforvaltningen] er det kun de andre, der begår fejl. [...] Information fra [to afdelinger i Centralforvaltningen] bliver ikke givet videre til de berørte afdelinger. [...] Arbejde, hvor det er nødvendigt at løfte i flok, såsom trivselsundersøgelsen, blokeres, følges ikke op på, og ansvaret lægges over på de meget stressede [institutions]ledere."*

Ca. 44% af de medarbejdere, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, beskriver endvidere, at de oplever, at Skoleforeningen har en ledelsesstruktur, som giver udfordringer.

Ledelsesstrukturen opleves af ca. 34% af de medarbejdere, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, som værende ikke tilstrækkeligt decentralt forankret, idet medarbejderne i den sammenhæng beskriver, at der er stor afstand fra den øverste daglige ledelse til institutionerne.

Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende:

Eksempel 1:

*"[...] Skoleforeningens største udfordring[er], at der er rigtig mange enheder (dagtilbud, skoler, højskoler, ungdomsskoler mv.), som ligger fordelt på et stort område. Alle enheder har kun én hovedforvaltning, men alle enheder har meget forskellige behov. Særligt dem, der er langt væk geografisk, føler [...] måske nogle gange ikke, at deres behov bliver opfyldt, eller at forvaltningen kender til deres behov."*

Eksempel 2:

*"Nu er det som om vi er mange lille virksomheder i en store virksomhed."*

Eksempel 3:

*"De prøver at lave et fladt hierarki nu, og der er ikke kun én personaleleder. Der er ikke klarhed om hvem der er ansvarlig."*

Eksempel 4:

*"Samtidig svæver spørgsmålet: "hvem har ansvaret, hvem skal løfte opgaven, hvem skal stå til regnskab for dette eller hint?" hele tiden i luften."*

Eksempel 5:

*"Når det kommer til vores overordnede ledelse [...] oplever jeg dog en stor distance til os der arbejder ude i "felten". Jeg oplever ikke at der bliver taget hånd om problemer som vi står med i det daglige arbejde og at de lokale ledere eller medarbejdere ikke reelt får den opbakning de har brug for."*

Som endnu et eksempel kan nævnes, at en medarbejder oplever, at den store spredning af institutioner gør det sværere at have en relation til de institutioner, der er længere væk. I tråd med ovenstående

beskriver en medarbejder, at en del af den øverste daglige ledelse mangler forståelse for hverdagen i institutionerne.

#### 4.2.1.4 *Sammenfatning*

Samlet set kan det konstateres, at ca. 40% af medarbejderne fra den nærmeste ledelse og i Centralforvaltningen, der har foretaget indberetning, udelukkende har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse positivt, mens 35% udelukkende har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt. Derudover er der ca. 25% af den samme medarbejdergruppe, der har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse både positivt og negativt.

Det kan konstateres, at medarbejdere, der har foretaget indberetninger, der indeholder en beskrivelse af konkrete negative oplevelser i ledelseskulturen, har påpeget følgende:

- Manglende lydhørhed
- Utilstrækkelig kommunikation
- Intimiderende retorik
- Manglende eller utilstrækkelig håndtering af henvendelser om konkrete problemer
- Stor afstand mellem den øverste daglige ledelse og institutionerne, herunder manglende forståelse for hverdagen i institutionerne og manglende decentral forankring

Det bemærkes i den sammenhæng, at ovennævnte ikke er udtryk for, at samtlige medarbejdere, der helt eller delvist har foretaget en negativ indberetning, har påpeget ovennævnte forhold, men dog at adskillige medarbejdere, der bredt (både i forhold til stillingsbetegnelse og geografisk) repræsenterer medarbejdergruppen, har påpeget de pågældende forhold.

## 4.2.2 *Indberetninger fra medarbejdere i de enkelte institutioner*

### 4.2.2.1 *Generelt*

Vi har modtaget i alt 110 indberetninger fra øvrige medarbejdere, som arbejder i de enkelte institutioner i Skoleforeningen, herunder daginstitutioner, skoler og gymnasier, og ikke er en del af ledelsen i de pågældende institutioner. Indberetningerne er imidlertid modtaget fra en repræsentativ kreds af medarbejdere, uanset om opgørelsen foretages i forhold til stillingskategori, geografisk eller institutionstype, idet der dog generelt ses at være en overrepræsentation af lærere blandt de modtagne negative indberetninger. Der er således foretaget indberetninger fra 31 medarbejdere fra daginstitutioner og 79

medarbejdere fra skoler m.v.<sup>5</sup> (hvoraf 70 er lærere), og. Indberetningerne er foretaget af medarbejdere fra i alt 52 forskellige institutioner.

Størstedelen af medarbejderne, der har foretaget en indberetning, har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt. Der er således modtaget indberetninger fra 99 medarbejdere, der beskriver, at de oplever ledelseskulturen negativt. Det svarer til ca. 90% af indberetningerne tilhørende medarbejdere omfattet af denne gruppe. Tre af disse medarbejdere har imidlertid samtidig beskrevet positive forhold.

De medarbejdere, som har beskrevet, at de oplever ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, er fordelt som følger: 73 medarbejdere er fra skoler m.v.<sup>6</sup> og 26 medarbejdere er fra daginstitutioner. Indberetningerne er foretaget af medarbejdere fra i alt 49 forskellige institutioner.

Derudover har 11 medarbejdere foretaget en indberetning, der alene indeholder en positiv beskrivelse af ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse. Det vil sige, at der i alt er ca. 13% af de 110 indberetninger, der indeholder en positiv beskrivelse af ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse.

De medarbejdere, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse positivt, er fordelt som følger: 7 medarbejdere er fra skoler m.v.<sup>7</sup> og 7 medarbejdere er fra daginstitutioner. Indberetningerne er foretaget af medarbejdere fra i alt 13 forskellige institutioner.

Nedenfor følger en overordnet redegørelse for indholdet af de indberetninger, der er modtaget.

#### 4.2.2.2 Positive indberetninger

De medarbejdere, der beskriver ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse positivt, beskriver bl.a., at Skoleforeningen er en god arbejdsgiver, at Skoleforeningen fungerer godt, og at der er et godt samarbejde. Flere af disse medarbejdere oplever også den øverste ledelse som lydhør og imødekommende og som en ledelse, der er hjælpsom og får håndteret konkrete problemer i tide.

---

<sup>5</sup> Betegnelsen dækker over skoler, højskole, ungdomskollegium og lejrskolesteder.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.



#### 4.2.2.3 Negative indberetninger

Ca. 99 af de medarbejdere, der har foretaget indberetninger, beskriver ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt. Heriblandt er der alene tre medarbejdere, der i den sammenhæng opbløder de negative indberetninger med input, der også har positiv karakter.

Ca. 25% af de medarbejdere, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, har beskrevet, at der er en **tavshedskultur** i Skoleforeningen, hvor medarbejderne ikke tør ytre kritik af den øverste daglige ledelse. Medarbejderne angiver i den forbindelse, at frygten for eller tilbageholdenheden ved at ytre kritik skyldes uhensigtsmæssige reaktioner/sanktioner fra den øverste daglige ledelse.

Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"[...] forholdene i Skoleforeningen i Sydslesvig præget af, at alle dem, der kommer med konstruktiv kritik, bliver sat på plads med det samme [...]"*

Eksempel 2:

*"[...] hvis man tillader sig at kritisere forhold, så bliver du blacklistet."*

Eksempel 3:

*"[...] at jeg ikke tør at træde frem og ytre mig, af frygt for repressalier."*

Eksempel 4:

*"Desværre" er jeg én, som stiller spørgsmål. Det har jeg flere gange erfaret, at det ikke ses så gerne [...]"*

Eksempel 5:

*"Jeg har haft problemer med [øverste daglige ledelse] og ikke mødt lydhørhed ved min ledelse på skolen. I stedet for en samtale om hvordan sagen beskrevet nedenfor kunne håndteres bedre, blev jeg indkaldt til en tjenstlig samtale, som lukkede munden på mig og gav mig mange bekymringer."*

Eksempel 6:

*"Det var en meget systematisk måde at fortælle os lærere, at fremtiden nok skulle se anderledes ud, nemlig at man fremover ikke måtte ytre kritik eller være uenig med beslutninger der blev taget i "toppen"."*

Eksempel 7:

*”Jeg er meget bange for, at [...] (skoleforening og min leder) finder ud af, at jeg deltog her, [...].”*

En gruppe medarbejdere (ca. ni) har i relation til sådanne indberetninger beskrevet konkrete trivselsforløb, som medarbejderne har oplevet som ubehagelige og udtryk for manglende lydhørhed og tavshedskultur. Medarbejderne har i den sammenhæng beskrevet, at medarbejderne under de konkrete trivselsforløb blev opdelt i grupper, der bestod af dem, der var kritiske, og dem, der ikke var, og at der var en oplevelse af, at medarbejderne i gruppen af kritiske medarbejdere var ilde set. Det er bl.a. beskrevet, at de kritiske medarbejdere blev beskyldt for forskellige ting, og at der var en oplevelse af, at trivselsforløbet ikke var til for at hjælpe medarbejderne, men derimod et forsøg på at blåstempe den nærmeste ledelse.

Ca. 15% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, beskriver også i andre sammenhænge, at de har oplevet, at den øverste daglige ledelse har udvist **utilstedelig adfærd** over for medarbejderne, idet de pågældende medarbejdere konkret har oplevet, at der er blevet talt hånligt, nedværdigende eller aggressivt til dem. Dette har primært været i forbindelse med konkrete samtaler. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*”Det var det mest ubehagelige møde, jeg har været med til. Tonen og især måden at tale på til os voksne, der var tilstede, var manipulerende, oppefra ned og klart blandet med ikke respekt og hånlighed.”*

Eksempel 2:

*”[...] har været vidne til, at kollegaer bliver hjemsendt fra arbejde eller bliver råbt ad [...]”*

Eksempel 3:

*”Jeg har desværre flere gange måttet opleve, at en leder fra [den øverste daglige ledelse] enten har truet mig mundtligt, hvor der ikke har været vidner tilstede, eller har inviteret mig til en personlig samtale [...], hvor der blev nævnt usande ting om mig, og hvor der ikke fandtes konkrete bevis.”*

Et gennemgående træk blandt de medarbejdere, der har foretaget indberetninger om negative forhold ved den øverste daglige ledelse, er, at de har beskrevet, at de oplever udfordringer med den øverste daglige ledelse i form af en fjern ledelse, herunder manglende lydhørhed, manglende inddragelse af medarbejdersynspunkter, topstyring, utilstrækkelig kommunikation og stor afstand til den øverste daglige ledelse. Nedenfor følger en nærmere redegørelse for, hvorledes medarbejderne generelt har beskrevet disse forhold, idet det samtidig bemærkes, at der ses at være et væsentlig overlap mellem indberetningerne.

Ca. 39% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, har beskrevet, at de oplever **manglende lydhørhed/inddragelse af medarbejdersynspunkter** i relation til områder, som medarbejderne har stor indsigt i eller påvirker medarbejdernes arbejde.

De pågældende medarbejdere beskriver, at det både er i konkrete situationer, men også generelt, at de har oplevet, at den øverste daglige ledelse i sådanne sammenhænge ikke lytter og/eller tager medarbejdernes synspunkter alvorligt. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"Derudover bliver lærerne tit ikke spurgt eller inddraget i vigtige beslutninger og ændringer, der direkte har indflydelse på lærernes hverdag."*

Eksempel 2:

*"Nogle gange følger jeg mig ikke taget seriøst angående kollegerne "oppe fra"."*

Eksempel 3:

*"Ting som kunne ændres: [...] Færre beslutninger, som trækkes ned over hovedet på de ansatte, vel vidende om at beslutningerne træffes på skoleforeningens Fællesråd. Dog burde man tage skoleledere og lærere med på råd."*

Eksempel 4:

*"Man føler ofte at man ikke bliver taget alvorlig af skoleforeningen [...]."*

Eksempel 5:

*"I de seneste år oplever jeg en kultur, hvor der ikke er plads til medarbejdernes kritik - i hvert fald bliver denne ikke taget alvorligt eller brugt til noget."*

Som yderligere konkrete eksempler på situationer, hvor medarbejdere ikke føler sig lyttet til, nævner medarbejdere følgende:

- Møder/større forsamlinger, hvor der ikke er mulighed for at stille spørgsmål, og
- i forbindelse med medarbejderes ønske om forflyttelse, f.eks. efter forudgående sygemelding.

I tråd med den manglende lydhørhed, der beskrives af medarbejdere i indberetningerne, er der ca. 12% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, der har

---

beskrevet, at de oplever **mangel på inddragelse** af medarbejdere fra den øverste daglige ledelses side. Medarbejderne oplever, at den øverste daglige ledelse træffer beslutninger hen over hovedet på institutionerne, uden at medarbejderne bliver involveret i og har indflydelse på beslutningerne. Det er bl.a. beskrevet på følgende måder:

Eksempel 1:

*"[...] Skoleforeningen tager beslutninger på skolernes vegne, hvor skolerne skulle have været inddraget mere."*

Eksempel 2:

*"Store beslutninger bliver truffet hen over vores hovede, uden at vi har indflydelse på sagen."*

Eksempel 3:

*"[...] er følelsen af at man bare er blevet et nummer og stort set aldrig bliver involveret i beslutninger der angår vores arbejdshverdag, meget frustrerende og demotiverende."*

Eksempel 4:

*"Efter min mening burde firmaets køres mere demokratisk og transparent. Folk burde høres og spørges, især dem, der udfører beslutninger."*

Som et yderligere konkret eksempel på et forhold omkring **manglende lydhørhed/inddragelse af medarbejdersynspunkter**, som ca. 12% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, har beskrevet, er et forløb omkring implementeringen af nye evalueringsskemaer – også benævnt dialogskemaer og pileskemaer.

Det er i den sammenhæng beskrevet af medarbejderne, at lærerne ikke var en del af beslutningen vedrørende implementeringen af skemaerne. Derudover er det beskrevet, at lærerne efterfølgende blev bedt om at komme med feedback vedrørende skemaerne, og at der blev udarbejdet høringssvar med bl.a. konkrete forbedringsforslag, men at den øverste daglige ledelse ikke lyttede til denne feedback. Der blev således ikke ændret andet end farven på en pil. Desuden er det beskrevet, at det var op til lærerne at omsætte skemaerne i praksis på trods af den manglende inddragelse af medarbejdersynspunkterne.

Følgende beskrivelser er eksempler på, hvordan medarbejderne har oplevet forløbet med implementeringen af evalueringsskemaerne:

Eksempel 1:

*"Jeg er fuldstændig enig med skoleforeningen, at evalueringskulturen er noget godt. Er et godt arbejdsredskab og er vigtig, at vi bruger det. Men proceduren, hvordan det blev gjort, var faktisk*

---

*en katastrofe. Vi har på vores skole brugt en masse af tid på at udarbejde et koncept, efterfølgende komme med forbedringsforslag, på pædagogiske dage endda spurgt kritisk ind til nogle ting. Så viser det sig, at vi faktisk ikke skulle høres.”*

Eksempel 2:

*”Mht. ledelseskulturen er det påfaldende, at man ikke tager imod kritik når man indfører nye ting som f.eks. evalueringskultur og skema. Således er f.eks. evalueringskemaerne for 7.klasser blevet indført på trods af, at både lærere og konsulenter på et regionalt møde frarådede at implementere dem.”*

Eksempel 3:

*”[Situationen vedrørende evalueringskemaerne er] blevet en magtkamp, hvor skoleforeningen benytter sig af en top-down styring til at manifestere sin ret. Der ønskes ikke en debatkultur, hvor lærernes erfaringer og kompetencer anerkendes.”*

Eksempel 4:

*”Før pilene/evalueringskemaerne blev indført, blev vi på skolerne spurgt til pilene/evalueringsarkene og gav feedback. [...] Skolernes kritik-skrivelser, i hvert fald mange af dem, blev lagt ud på nettet. Der var god og konstruktiv kritik af evalueringskemaet, [...] Men én ting var tydeligt: ingen af skolerne var tilfredse og der måtte nytænkning til. Alligevel blev evalueringskemaerne smidt i hovedet på forældre og børn, nærmest uden varsel.*

*[...]*

*Der er senere – efter vedvarende kritik – blevet afsat tid og udvalg og møder, for at se på kritikken – men der sker igen igen intet. Det er som om møderne kun afholdes for at det ser godt ud udadtil. På trods af den massive kritik hævdes der fortsat, at der er ”mange”, som er glade for pilene/evalueringskemaerne. I mit netværk [...] har jeg ikke mødt én eneste, som er glad for pilene.”*

Ca. 9% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, beskriver endvidere, at der er **mangel på kommunikation** fra den øverste daglige ledelse. Det beskrives i den sammenhæng bl.a., at der er manglende informationer fra den øverste daglige ledelse, manglende svar på henvendelser eller ukonkrete svar fra den øverste daglige ledelse.

Samtidig beskriver ca. 15% af medarbejderne, som oplever ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, at de oplever, at der både geografisk og mentalt er **stor afstand til den øverste daglige ledelse**. Afstanden opleves bl.a. ved, at Skoleforeningen ikke tager lokale forhold i betragtning, når der

træffes beslutninger. Derudover oplever ca. 7% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, at den øverste daglige ledelse ikke interesserer sig for de enkelte institutioner. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"[...] Skoleforeningen ikke altid arbejder på en hensigtsmæssig måde. De ressourcer, der stilles institutionerne til rådighed, er ikke altid hensigtsmæssige i praksis, eller kan omsættes i praksis lige godt af alle institutioner."*

Eksempel 2:

*"[...] siden den nye direktion er trådt til, har alt forandret sig. Stemningen føles upersonlig og kold, der er ingen direkte kontakt eller interesse, og dette er nok også ønsket sådan. Alle spørgsmål skal stilles igennem min leder på skolen [...]."*

Eksempel 3:

*"Problemet er ikke at man udvikler sit arbejde og dets strukturer, men at det sker i et passende tempo, således at daglige opgaver kan varetages på en håndterbar måde og at nye tiltag evalueres og at der dannes grobund for, at disse kan lykkes og bliver bæredygtige.*

*[...]*

*Der har simpelthen ikke været tid nok til at omgås de nye strukturer og den nye kompleksitet [...]"*

Ligeledes er der ca. 15% af medarbejderne, der har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, der oplyser, at de oplever ledelsesstrukturen i Skoleforeningen som **topstyret**. Medarbejderne oplever, at der i Skoleforeningen træffes beslutninger "oppefra", som skal udføres af medarbejderne uanset hvad. Medarbejderne oplever bl.a., at de skal "makke ret", og at Skoleforeningen praktiserer "kæft, trit og retning".

Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"I det hele taget er Skoleforeningen, [...] gået fra at være en arbejdsgiver der var at snakke med og som arbejdede med "en flad hierarki", til at blive ekstremt topstyret. De ideer der opstod i toppen skulle udføres og gennemføres/trumpfes igennem lige meget hvad."*

Eksempel 2:

*”Det er den helt klare fornemmelse, at skoleforeningens direktion og styrelse oppefra dikterer, hvad der skal forandres, uden at tage sig af deres medarbejders trivsel.”*

Eksempel 3:

*”Jeg oplever et meget topstyret system, hvor man som medarbejder skal makke ret, ellers bliver man udsat for mobning [...]”*

Eksempel 4:

*”Derudover bliver ansvaret taget fra medarbejderne – der er altid nogen oppefra der skal bestemme. Det er kæft, trit og retning.”*

Eksempel 5:

*”Skrivelser og henvendelser er meget upersonlige og virker på mig som anvisninger oppefra, som bare skal udføres!”*

Eksempel 6:

*”Ledelsen i Stuhrsallé [...] gennemfører deres nye tiltag topstyret og kaotisk - måske bliver nye tiltag sendt til ”høring” ved lærerne og forældrene - fordi de skal - men vi medarbejdere og vores ekspertise og praksiserfaring bliver ikke taget alvorligt (og med direktørens brev blev dette jo bekræftet). Vi skal bare gennemføre.”*

Ca. 12% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, har beskrevet, at der i Skoleforeningen er udfordringer i forhold til **ledelsens habilitet** – dels generelt, dels i konkrete situationer. Det er bl.a. beskrevet, at venskabsrelationer mellem den øverste daglige ledelse og den nærmeste ledelse kan give udfordringer, og at det opleves som, at familiemæssige relationer ligeledes har en indflydelse i Skoleforeningen. De konkrete situationer, hvor medarbejdere har oplevet, at den øverste daglige ledelse uretmæssigt har udøvet indflydelse, er primært i forbindelse med ansættelser. Den øverste daglige ledelses adfærd i disse situationer er bl.a. beskrevet som ”magtmisbrug” og udnyttelse af ”indflydelsesmagt”.

Ca. 39% af de medarbejdere, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, beskriver, at der er en **mangel på ledelse**. Oplevelsen af mangel på ledelse kommer til udtryk ved, at ca. 34% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, f.eks. beskriver, at den øverste daglige ledelse **skubber ansvaret fra sig og/eller ikke håndterer alvorlige situationer**. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"[...] at går noget galt, frasiger man sig ansvaret og placerer det et eller andet sted længere nede i hierarkiet [...]"*

Eksempel 2:

*"[...] flere gange været udsat for, at personer fra ledelsen i Flensborg ikke turde træde i karakter, ikke ville stå ved det, de har sagt/gjort, har sendt sorteper videre eller simpelthen ignoreret henvendelser."*

Eksempel 3:

*"I forhold til [en afdeling i Centralforvaltningen] oplever jeg ikke en tydeligt ledelse/ påtagelse af ansvar i situationer, hvor jeg kunne ønske at det skete og samtidig i andre sammenhænge, hvor det undrer mig at man ønsker at styre slagets gang ude på [...]."*

Eksempel 4:

*"[...] flere episoder/ tilfælde, hvor jeg oplever at konsulenterne og ledelsen ikke viser forståelse og skubber ansvaret tilbage til os i [...]."*

Beskrivelser fra medarbejdernes side af manglende eller dårlig håndtering af alvorlige situationer går igen, for så vidt angår medarbejdernes beskrivelse af håndteringen af medarbejdernes arbejdspress samt håndteringen af situationer, hvor børn har udvist grænseoverskridende adfærd over for medarbejderne, jf. nærmere herom i det følgende.

Ca. 17% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, beskriver således, at de ikke oplever, at den øverste daglige ledelse forholder sig til/medvirker til at håndtere situationer, hvor medarbejderne oplever et for stort arbejdspress. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"Det medfører stor arbejdsbelastning hos alle kolleger [...] italesat overfor [nærmeste leder], som også har videregivet beskeden til Skoleforeningens ledelse. Der er ikke sket noget efter dette blev italesat. [...] Det er blevet normalt, at alle løber lidt for hurtigt hele tiden."*

Eksempel 2:

*"[...] henvendt sig til [en afdeling i Centralforvaltningen] for at få italesat og hjælp til at gøre noget ved situationen.*

*[...]*



---

*Belastningen for alle i teamet er enorm og vi føler, at vi bruger mange kræfter på at tackle situationen så godt som muligt. [...] Vi føler os ladet alene og kan ikke forstå, hvorfor det kan blive ved.”*

Eksempel 3:

*”Vi har meldt [mangel på uddannet personale] ud til Skoleforeningen/ledelsen (jeg er sikkert på, at de var klar over situationen i institutionen - det skulle de være klar over) at arbejdsbetin- gelserne er forfærdeligt. Men det vi fik som svar var mere en: det skal I nok klare. Andre steder er det ikke meget bedre...”*

Eksempel 4:

*”Vi arbejder altid ud fra en mangel: Mangel på tid, mangel på penge, mangel på personale, mangel på undervisningsmidler, mangel på ordentligt udstyr, mangel på plads osv. [...] Dertil kommer de mange møder, som i antallet er steget kraftigt i de sidste par år: [...]”*

Eksempel 5:

*”Skoleforeningen har med de mange tiltag, som overvejende blev indført uden direkte dialog med medarbejderne og lederne og deres feedback til, hvordan disse rent praktisk kunne imple- menteres i dagligdagen, medført, at mange lærere, herunder også jeg, lider under høj stress og har svært ved at fokusere på de væsentlige daglige arbejdsopgaver som undervisning, forbere- delse/efterbehandling og skole-hjem-samarbejde.”*

Ca. 7% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, be- skriver, at de oplever, at den øverste daglige ledelses håndtering af børn, der udviser grænseoverskri- dende adfærd, herunder voldelig adfærd, er mangelfuld. Det er således beskrevet, at trods henvendelser til den øverste daglige ledelse om grænseoverskridende adfærd fra elever, hjælper den øverste daglige ledelse ikke med at håndtere situationen. Flere af medarbejderne beskriver, at den øverste daglige ledelse ikke lever op til sit ansvar i forhold til beskyttelse af personalet. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*”Idet [konkret person fra den øverste daglige ledelse] svarer, at jeg skal finde hjælp hos min leder, følte jeg ikke at de hjalp mig eller tog min henvendelse alvorligt. Tværtimod følte det, som om de ikke havde lyst til at hjælpe. Bolden spilles tilbage til min leder og der er ingen tilbud i form af samtaler, supervision eller andet fra [en afdeling i Centralforvaltningen] side. Man er overladt til sig selv.”*

Eksempel 2:

*”Vi har arbejdet med børn som er grove og voldsomme over [for] andre børn og os voksne. Vi gør alt til at beskytte vores børn, hvem beskytter os?”*

Eksempel 3:

*”Jeg oplevede [...] at Skoleforeningens ledelse ikke tog hånd omkring situationen, men i stedet gav [...] nogle forhåbninger om mulige løsningsmetoder, eller en handleplan som [...] heller ikke har hørt mere om.”*

Ca. 8% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, har desuden beskrevet, at de oplever, at den øverste daglige ledelse ikke har håndteret konkrete situationer, hvor medarbejdere har henvendt sig til den øverste daglige ledelse vedrørende andre problemer med trivsel. Det har bl.a. været i tilfælde med samarbejdsproblemer, der i nogle tilfælde har ført til sygemeldinger.

#### 4.2.2.4 Sammenfatning

Samlet set kan det konstateres, at ca. 87% af medarbejderne i institutionerne, der har foretaget en indberetning, udelukkende har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt, mens ca. 10% af medarbejderne, der har foretaget en indberetning, udelukkende har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse positivt. Derudover er der ca. 3% af den samme medarbejdergruppe, der har beskrevet ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse både positivt og negativt.

Det kan konstateres, at medarbejdere, der har foretaget indberetninger, der indeholder en beskrivelse af konkrete negative oplevelser, har påpeget følgende:

- En tavshedskultur
- Mangel på lydhørhed
- Mangel på medinddragelse
- At Skoleforeningen er topstyret
- At blive talt til på en hånlig, nedværdigende eller aggressiv måde
- Habilitetsudfordringer
- At ansvar bliver skubbet ned i systemet
- Mangelfuld håndtering af alvorlige situationer

Et gennemgående træk blandt indberetninger om negative forhold er, at medarbejdere, der bredt (både i forhold til stillingsbetegnelse og geografisk) repræsenterer medarbejdergruppen, har beskrevet en fjern

---

ledelsesstil, der kommer til udtryk i form af manglende lydhørhed, manglende inddragelse af medarbejdersynspunkter, topstyring, utilstrækkelig kommunikation og stor afstand til den øverste daglige ledelse.

For så vidt angår øvrige forhold (som oplistet ovenfor) har adskillige medarbejdere, der bredt (både i forhold til stillingsbetegnelse, geografisk og institutionstype) repræsenterer medarbejdergruppen, påpeget de pågældende forhold. Det bemærkes i den sammenhæng dog, at der generelt ses at være en overrepræsentation af lærere blandt de modtagne negative indberetninger, da 70 ud af de 110 indberetninger er fra lærere.

### **4.3 Indberetninger vedrørende den nærmeste ledelse**

#### **4.3.1 Generelt**

Vi har modtaget i alt 120 indberetninger om den nærmeste ledelse fra medarbejdere, som arbejder i de enkelte institutioner i Skoleforeningen, herunder daginstitutioner, skoler og gymnasier, og ikke er en del af ledelsen i de pågældende institutioner. Indberetningerne er imidlertid modtaget fra en repræsentativ kreds af medarbejdere, uanset om opgørelsen foretages i forhold til stillingskategori, geografisk eller institutionstype. Indberetningerne foretaget af medarbejdere fra i alt 45 forskellige institutioner.

Størstedelen af medarbejderne, der har foretaget en indberetning, har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse negativt. Der er således modtaget indberetninger fra 86 medarbejdere, der beskriver, at de oplever ledelseskulturen negativt. Det svarer til ca. 72% af indberetningerne foretaget af medarbejdere tilhørende denne gruppe. 11 af disse medarbejdere har imidlertid samtidig beskrevet positive forhold.

De medarbejdere, der har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse negativt, er medarbejdere fra 34 forskellige institutioner.

Derudover har 34 medarbejdere foretaget en indberetning, der alene indeholder en positiv beskrivelse af ledelseskulturen i den nærmeste ledelse. Det vil sige, at der i alt er ca. 28% af de 120 indberetninger, der indeholder en positiv beskrivelse af ledelseskulturen i den nærmeste ledelse.

De medarbejdere, der har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse positivt, er medarbejdere fra 33 forskellige institutioner.

Nedenfor følger en overordnet redegørelse for indholdet af de indberetninger, der er modtaget.

### 4.3.2 Positive indberetninger

Medarbejderne, der har beskrevet ledelseskulturen i deres nærmeste ledelse positivt, beskriver bl.a., at der er en tilfredshed med deres nærmeste ledelses udøvelse af ledelsesrollen, og at der er et godt samarbejde med ledelsen. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"Min leder møder man på øjenhøjde og lytter til ros og ris...det er et trygt sted at arbejde hvor vi møder hinanden med respekt." (Pædagogmedhjælper)*

Eksempel 2:

*"Jeg følger nærvær og omsorg." (Administrativ medarbejder)*

Eksempel 3:

*"Jeg er MEGET tilfreds med min leder i min institution. [Lederen] gør alt for, at vi trives godt på vores arbejde. En mega dygtig leder, som jeg er meget glad for. Altid fair, som overholder regler og aftaler." (Pædagog)*

Eksempel 4:

*"Ledelsen er altid motiveret til at fremme "vifølelsen"." (Administrativ medarbejder)*

Ca. 40% af medarbejderne, som har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse positivt, beskriver desuden, at de oplever, at deres nærmeste ledelse er lydhør, åben og tilgængelig.

De pågældende medarbejdere beskriver i den sammenhæng blandt andet, at de altid har mulighed for at gå til deres nærmeste ledelse med problemstillinger, idéer mv., idet de oplever, at ledelsen er tilgængelig og åben over for feedback. Flere medarbejdere beskriver derved også, at de føler sig set og hørt af deres nærmeste ledelse samt værdsat og taget alvorligt. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"[nærmeste] chef tager imod den feedback, [medarbejderen] kommer med. De bruger hinanden meget som sparringspartnere (både den ene og den anden vej). Det gør, at [medarbejderen] føler sig hørt og taget alvorligt.*

*[...]*

*[medarbejderen] får altid en respons på [sin feedback] og bliver inddraget i beslutningsprocessen.” (Lærer)*

Eksempel 2:

*”[...] lige meget hvad er [medarbejderens] leder altid lydhør og [...] har altid tid til at snakke. Hvis [medarbejderen] undrer sig over ting, så har lederen altid tid til at lytte og de finder altid en løsning.” (Pædagogmedhjælper)*

Eksempel 3:

*”Jeg har altid oplevet ledelsen åben for kritisk undren, hjælpsom, hvis man kom ud i udfordringer som man ønskede understøttelse med, samt den tillid ledelsen har overfor en (mig). [...] Jeg har altid oplevet ledelsen som transparent og ærlig overfor os, som for mig er vigtige skills for et konstruktivt samarbejde.” (Pædagog)*

Eksempel 4:

*”Hos os arbejder vi med en åben og direkte kommunikationsform. Det er en rigtig god måde at samarbejde på.*

*[...]*

*Her på stedet oplever jeg en leder, som ser sine medarbejdere, er lydhør overfor nye ideer og forslag, altid har en åben dør og som viser sine medarbejdere rigtig meget tillid. Det gør, at jeg altid føler mig tryk ved at gå til min leder med spørgsmål, kommentarer eller forslag til ændring.” (Skolesekretær)*

### 4.3.3 Negative indberetninger

Ca. 14% af de medarbejdere, der har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse negativt, beskriver konkret, at de oplever **dårlig trivsel** på grund af deres nærmeste ledelse.

I tråd hermed beskriver ca. 33% af medarbejderne, der har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse negativt, at de oplever, at deres nærmeste ledelse **udviser en adfærd, der kan betegnes som utilstedelig**. Den adfærd, der betegnes som utilstedelig, er bl.a. adfærd, der opleves som manipulerende og som mobning, samt adfærd, hvor den nærmeste ledelse råber ad medarbejdere og bagtaler medarbejdere. Flere medarbejdere beskriver i den sammenhæng, at adfærden fra den nærmeste ledelse har medført, at medarbejdere er blevet sygemeldt. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"Jeg opfatter den behandling, som nogle kollegaer får/har fået, som mobning." (Lærer)*

Eksempel 2:

*"Fremgangs måden var meget manipulerende. [...] erkende at det også blev min tur til at blive manipuleret og til sidst ikke kunne holde til den psykiske vold [lederen] udøvede over [medarbejderen] også." (Pædagogmedhjælper)*

Eksempel 3:

*"[...] på mit arbejde udsat for hvad jeg ikke kan kalde andet end mobning, tyranni og manipulerende adfærd fra min leder [...].*

*[...]*

*Jeg oplever at [lederen] bagtaler os i huset.*

*[...]*

*Man ved ikke hvor man har [lederen], den ene dag er alt ok og man er "inde i varmen", den næste kan det være omvendt. Kollegerne er bange for [lederen]. Man går på arbejde og frygter at det er ens "tur i dag". (Pædagog)*

Eksempel 4:

*"[...] der var næsten ikke en morgen, hvor jeg ikke blev kaldt ind på kontoret for at skulle stå skoleret, for lederen. Der blev råbt af mig, skældt ud og talt nedsættende." (Pædagog)*

Eksempel 5:

*"[...] jeg føler mig mobbet på min arbejdsplads." (Lærer)*

Eksempel 6:

*"Samarbejdsproblemer på skolen tog til. Flere blev angrebet eller indkaldt til "tjenstlige møder", som skal holdes fast i personalemappen og kan føre til en firing eller en advarsel dertil. Baggrunden for disse samtaler var enten helt vanvittig eller decideret usandt..." (Lærer)*

Eksempel 7:

*"[...] at man helst ikke skal blive uvenner med ledelsen. [Lederen] talte ikke særlig pænt om en tidligere ansat person [...]" (Pædagog)*

Eksempel 8:

*"Der bliver talt dårligt om hinanden- og ledelsen er med til det..." (Pædagog)*

Eksempel 9:

*"[...] leder på stedet kan være meget nedgørende på arbejde og hyppigt er i dårlig stemning, som [lederen] lægger ud på personalet. Hele personalet er hyppigt nedtrykt af det, men der er ingen der tør at gå imod [lederen]." (Pædagog)*

Ca. 30% af de medarbejdere, der har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse negativt, beskriver, at de **ikke føler sig hørt eller inddraget af deres nærmeste ledelse**. Dette er beskrevet både som en generel oplevelse og en oplevelse i konkrete situationer. Det beskrives bl.a., at der ikke bliver lyttet til medarbejdernes forslag, at der er en oplevelse af "topstyring", og at der er mangel på samarbejde. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*"Ledelsen lader udadtil som om vi ansatte må medbestemme diverse ting, men det viser sig gentagne gange, at ledelsen ikke lytter til lærerne/pædagogerne og gør, som [lederen] selv vil (skjult dagsorden)." (Lærer)*

Eksempel 2:

*"[...] på skolen en tendens til at ledelsen tager beslutninger udenom det pæd.råd [...]" (Lærer)*

Eksempel 3:

*"[...] min leders meget autoritære ledelsesstil. En ledelsesstil, hvor man skal parere ordre og ikke bliver lyttet til som medarbejder.*

*[...]*

*[Lederen] er meget bestemmende, er kun indstillet på samarbejde i det omfang, det er [lederens] beslutninger, der gennemføres, og [lederen] mangler respekt for kollegiale beslutninger og aftaler." (Lærer)*

Eksempel 4:

*"Desværre farver denne hierarkiske måde at lede noget på, af på den lokale ledelse. For vores [...] ledelse, [...], er i den grad topstyret og mangler at få basen med." (Lærer)*

Eksempel 5:

*”personalet i [institutionen] følte sig ikke hørt i flere sager, på personalemøder blev dagsordenen dikteret af ledelsen og evt punktet fjernet.” (Pædagog)*

Eksempel 6:

*”[...] lige meget med hvilken problematik man kommer eller hvilken undring / udfordring man står overfor, har man ikke på fornemmelse at lederen er lydhør overfor det eller at der ændres noget.” (Pædagogmedhjælper)*

Ca. 17% af de medarbejdere, der har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse negativt, beskriver, at de oplever **et stort arbejdspress**, som den nærmeste ledelse er med til at forårsage eller ikke håndterer, selvom problemet er blevet italesat over for den nærmeste ledelse. I nogle tilfælde har det store arbejdspress ført til sygemeldinger. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:

Eksempel 1:

*”Vi har en leder som man altid kan kontakte, men som ikke er synlig i huset. Dette betyder at vi som pædagoger har ansvar for mange områder og jeg føler mig stresset af det.” (Pædagog)*

Eksempel 2:

*”Stadigvæk er der meget sygdom, dårlig kommunikation, personalemangel, [...]” (Pædagog)*

Eksempel 3:

*”Igen og igen følte jeg, at det var for meget arbejde at klare alting alene og at leve op til børnene og forældrene. Jeg forsøgte ofte at tale med ledelsen i [institutionen], men jeg fik ingen støtte eller aktiv hjælp. Jeg måtte endda høre, at jeg skulle ”tage mig sammen”.” (Pædagog)*

Eksempel 4:

*”Vi havde massiv personalemangel [...]. Jeg prøvede at tale med [lederen] og gøre [lederen] opmærksom på, hvordan jeg havde det. I stedet blev jeg nedgjort, og [lederen] blev højroftet over for mig. [Lederen] viste ingen forståelse og kaldte mig ting, som var virkelig alvorlige. [...]” (Pædagogmedhjælper)*

Otte medarbejdere, der har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse negativt, beskriver en lignende **tavshedskultur**, som er beskrevet om den øverste daglige ledelse, jf. afsnit 4.2.2 ovenfor. De pågældende medarbejdere beskriver således, at de oplever, at det kan have ubehagelige konsekvenser, hvis medarbejdere har en anden holdning end den nærmeste ledelse. Som eksempler på disse indberetninger kan fremhæves følgende uddrag fra indberetninger:



Eksempel 1:

*"blev lederen modsagt, blev [lederen] højroestet og der blev delt verbale øretæver ud." (Pædagog)*

Eksempel 2:

*"[...] oplevet at en kollega blev kaldt ind til tjenstlig samtale fordi vedkommende sagde sin mening." (Pædagog)*

Eksempel 3:

*"[mobning] over for personer, som ledelsen ikke har ønsket, eller personer, der havde en anden holdning eller mening end ledelsen." (Lærer)*

#### **4.3.4 Sammenfatning**

Samlet set kan det konstateres, at ca. 63% af medarbejderne i institutionerne, der har foretaget indberetning, udelukkende har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse negativt, mens ca. 28% af medarbejderne i institutionerne, der har foretaget indberetning, udelukkende har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse positivt. Derudover er der ca. 9% af den samme medarbejdergruppe, der har beskrevet ledelseskulturen i den nærmeste ledelse både positivt og negativt.

Det kan konstateres, at medarbejdere, der har foretaget indberetninger, der indeholder en beskrivelse af konkrete negative oplevelser, har påpeget følgende:

- Dårlig trivsel, bl.a. på grund af utilstødelig adfærd udvist af ledelsen
- Mangel på lydhørhed
- Mangel på inddragelse og samarbejde
- Manglende håndtering af arbejdspress
- En tavshedskultur

Det bemærkes i den sammenhæng, at ovennævnte ikke er udtryk for, at samtlige medarbejdere, der helt eller delvist har foretaget en negativ indberetning, har påpeget ovennævnte forhold, men dog at adskillige medarbejdere, der bredt (både i forhold til stillingsbetegnelse, geografisk og institutionstype) repræsenterer medarbejdergruppen, har påpeget de pågældende forhold.

## 5. GENNEMGANG AF SKRIFTLIGT MATERIALE

Som angivet i afsnit 1.2.2 ovenfor har vi efter anmodning til Skoleforeningen modtaget skriftligt materiale til belysning af de overordnede ledelsesforhold og det overordnede arbejdsmiljø i Skoleforeningen.

Vi har ikke i den sammenhæng efterspurgt eller modtaget politikker, der alene relaterer sig til enkelte institutioner, ligesom vi ikke har gennemgået trivselsrapporter for enkelte institutioner, idet der herved samtidig henvises til, at dette ligger uden for rammerne af denne undersøgelse, jf. herom nærmere afsnit 1.3 ovenfor.

### 5.1 Dokumenter med beskrivelse af ledelsesgrundlag på henholdsvis skole- og dagtilbudsområdet

I efteråret 2021 blev ledelsesgrundlaget på både skole- og dagtilbudsområdet beskrevet mere detaljeret med retningslinjer og værdibeskrivelser for ledere, herunder en klar beskrivelse af ansvars- og kompetenceområdet for henholdsvis skoleledere og dagtilbudsledere og souschefer.

Derudover fremgår ledelsesgrundlaget af et Kodeks for god skoleledelse i Sydslesvig, hvorefter god skoleledelse i Skoleforeningen er beskrevet som:

- ”(i) at påtage sig lederskabet,*
- (ii) at påtage sig ansvar for at skolen lever op til de strategiske målsætninger, der defineres i Styrelsen og Fællesrådet,*
- (iii) at skabe en åben og kommunikerende skole,*
- (iv) at se sin skole som en del af mindretallets fællesskab,*
- (v) at sikre kvaliteten i skolens lærings-, trivsels- og dannelsesprocesser,*
- (vi) at sikre skolens fokus på resultater og effekter,*
- (vii) at have udsyn og arbejde strategisk med skoleudvikling,*
- (viii) at sikre kvalitet i udvikling og ledelse af skolens personale og*
- (ix) at værne om ”den danske skole i Sydslesvig” og det demokratiske samfunds værdier.”*

Alle punkterne udfoldes nærmere, men af særlige interesse har punktet (viii) om, at skoleledelsen skal ”sikre kvalitet i udvikling og ledelse af skolens personale”, hvoraf det fremgår yderligere, at:

*”Skolelederen udviser tillid til sine medarbejdere, er loyal over for dem og indbyder til åben dialog om fx faglige uoverensstemmelser. Skolelederen er optaget af medarbejdernes faglige og personlige ressourcer og udtrykker sine forventninger til medarbejderne så klart som muligt, samt griber kritiske forhold på en anerkendende og konstruktiv måde. Skolelederen handler*

*indlevende og hensigtsmæssigt i kritiske og pressede situationer, og skaber rammer for et godt og positivt arbejdsmiljø. Skolelederen viser ansvar, engagement, nærvær og konsekvens, samt viser handlekraft og loyalitet.”*

For dagtilbuddene er den gode ledelse beskrevet med tre kendetegn: Autenticitet, rummelighed og ansvarlighed. Også disse tre kendetegn er udfoldet med følgende beskrivelse:

*”Autenticitet: dækker en del begreber i forhold til lederens personlighed som har betydning for at udfylde ledelsesrummet. Det at være ”ægte”, medfører i vores forståelse begreber som tillid, loyalitet, at stå ved egne beslutninger og tiltag, give en sikkerhed som inviterer til sparring og igen er tæt forbundet med medarbejdernes trivsel.*

*Rummelighed: beskriver de udfordringer vi møder inden for ledelse. Det indebærer en forståelse og accept af mange og meget forskellige holdninger, men også at kunne holde ud, at opgaver bliver løst på forskellig vis, nærmere beskrevet som det at give slip og lade andre komme på banen.*

*Ansvarlighed: knytter stærkt an til de mange relationer lederen eller ledelse bevæger sig i. Ansvarlighed rummer ud fra vores forståelse begreber som omsorg, loyalitet og opmærksomhed på sig selv og andre, at involvere sig aktivt ved at forpligte sig selv og dermed udnytte friheden til at træffe beslutninger, stå ved beslutninger samt deres udfald.”*

Som supplement til den almindelige ledelsesstruktur blev formålet for netværksledelse på tværs af dagtilbudsområdet revideret, og i forbindelse med skoleåret 2020/2021 blev der på skoleområdet igangsat målrettet arbejde med netværksledelse. Netværksledelse er et forpligtende teamsamarbejde, hvor henholdsvis alle dagtilbudsledere og skoleledere er deltagere i mindre netværksgrupper. Ledelse gennem netværk er et supplement til Skoleforeningens traditionelle hierarkiske styreform med en styrelse og et fællesråd i spidsen og en forankret forvaltningsledelse som koblingspunktet til dagtilbuddenes og skolerne ledere. Netværksledelsesmodellen skal øge mulighed for koordinering mellem de enkelte institutioner og selvstyring på et decentralt niveau. For begge områder er det italesat, at netværksledelse skal styrke lederne, så de oplever at have reel indflydelse og ledelseskraft, samt skal bidrage til ledelsessparring og involvere ledere i det strategiske arbejde.

Ifølge det oplyste er dokumenter med beskrivelse af ledelsesgrundlaget udarbejdet i samarbejde med institutionslederne.

## 5.2 Ansættelsesprocedure for institutionsledere i Skoleforeningen

I 2021 blev der udarbejdet en beskrivelse af ansættelsesproceduren for institutionsledere ("Ansættelsesproceduren"). Beskrivelsen blev udarbejdet af Dagtilbudskontoret/Skolekontoret i Centralforvaltningen. Ansættelsesproceduren beskriver den praktiske håndtering af en stillingsbesættelse, udvælgelse af ansøgere og udarbejdelse af indstilling til ansættelse, herunder en beskrivelse af Samarbejdsrådets rolle i ansættelsesprocessen. Samarbejdsrådet indstiller gennem Dagtilbudskontoret/Skolekontoret kandidater til Styrelsen, som herefter træffer den endelige beslutning om ansættelse af institutionsledere.

Det er beskrevet i Ansættelsesproceduren, at det er repræsentanten fra Dagtilbudskontoret/Skolekontoret, som rammesætter ansættelsesprocessen, herunder afgiver oplysninger til Samarbejdsrådet, samt hvad Samarbejdsrådets betydning og forpligtelser er. Det fremgår videre af Ansættelsesproceduren, "at det skal italesættes af repræsentanten, at forældrene skal formå at "indtage et fugleperspektiv" og "at sætte egne personlige synsninger i parentes", at Samarbejdsrådet udvælger sammensætningen af ansøgere til samtalen."

Det fremgår af Ansættelsesproceduren, at

*"Repræsentanterne fra Dagtilbudskontoret/Skolekontoret og styrelsesmedlemmet byder reflek-sivt ind med fravær af den direkte styring. Det vil bl.a. sige, at stemningen iagttages nøje på dette læsningsmøde: Dukker der allerede under læsningen positionerende kommentarer op? Eller iagttages en form for "favorit-prioritering" ud fra rent subjektive udsagn? Viser der sig at være nogle personlige relationer i spil? Der allerede under læsningen positionerende kommentarer op? Eller iagttages en form for "favorit-prioritering" ud fra rent subjektive udsagn? Viser der sig at være nogle personlige relationer i spil?"*

Dette er i den sammenhæng det eneste korte opmærksomhedspunkt om, at der kan være personlige relationer mellem ansøgere og deltagerne i ansættelsesprocessen fra Skoleforeningens side. Der er desuden ingen øvrige henvisninger til, at der skal være særlige opmærksomhedspunkter i forhold til at sikre habilitet, og der er ingen henvisning til/implementering af Kodeks for habilitet. Sidstnævnte skyldes ifølge det oplyste, at Kodeks for habilitet ikke var vedtaget i 2021, hvor Ansættelsesproceduren blev udarbejdet.

## 5.3 Administrativ procedure for ansættelse af medarbejdere i Skoleforeningen

Vejledningen, der er udateret, har til hensigt at guide institutionsleder/afdelingsleder igennem den administrative procedure ved ansættelse af medarbejdere i Skoleforeningen. Vejledningen indeholder en detaljeret beskrivelse af planlægning, udfærdigelse af stillingsopslag, udvælgelse af kandidater til samtaler, ansættelsessamtalens gennemførelse og indstilling til ansættelse. Vejledningen indeholder råd og

vejledning til spørgsmål og sikring af, at lovgivning overholdes. Der ses ikke i vejledningen at være en henvisning til/implementering af Kodeks for habilitet eller en henvisning til, at institutionslederen skal være opmærksom/særlig opmærksom på habilitet.

#### 5.4 Kriterier for forflytninger på dagtilbuds- og skoleområdet

Dagtilbudskontoret og Skolekontoret har i september 2022 udarbejdet en politik for forflytninger på dagtilbuds- og skoleområdet. Politikken beskriver klart, hvornår forflytninger anvendes, og at det kan være et styringsværktøj for ledelsen for at sikre hensigtsmæssig drift ved forandring i børnetal eller den pågældende ledelsesstruktur.

#### 5.5 Kodeks for habilitet i Skoleforeningen

Kodeks for habilitet i Skoleforeningen er fra juni 2022 og beskriver habilitet som begreb. Der henvises i den forbindelse både til tysk ret og til den danske forvaltningslovs regler om inhabilitet.

Kodekset indeholder eksempler på, hvornår man som ansat (eller forældrerepræsentant) kan deltage i behandlingen af spørgsmål samt tage del i beslutninger, der træffes, og hvilke overvejelser den pågældende medarbejder (eller forældrerepræsentant) skal gøre sig ved beslutningsprocesser.

Følgende er i den forbindelse angivet i Kodekset for at eksemplificere, hvornår inhabilitet kan opstå:

*”Tjek op på din habilitet*

*– dit grundlæggende habilitetseftersyn, som gælder alle medarbejdergrupper (hvv. forældrerepræsentanter)*

*Der vil ofte dukke situationer op, hvor det kan blive svært for dig selv at vurdere, om du rent faktisk allerede er på vej til eller allerede står midt i at blive hhv. være partisk (inhabil) ift. en bestemt sag.*

*Du må spørge dig selv, og det helt fra start af mens en sag tager form, om der ikke alligevel er andre interesser i spil, end blot det, at en sag skal besluttet ud fra selve sagen.*

- *Hvordan vurderer du fx dit forhold til de personer, der sidder i samme arbejdsfællesskab/ arbejdsgruppe mm. med dig og I er ved at træffe afgørelser om en ny struktur?*
- *Holder du ”med nogen” du har et særligt forhold til eller forholder du dig skarpt til sagens kerne?*

- *Er der nogle blandt fx arbejdsgruppen, du tidligere har oplevet negative relationer til og mærker, at "disse følelser" er ved at styre dig i beslutningsprocessen?*
- *Tjek op på interesser – du kan lave en egen skriftlig tjek-op-liste, hvor du noterer "sagens interesser" versus "mine interesser". Tjek listen kritisk og diskuterer med dig selv, hvad den "fortæller dig".*
- *Hvordan sikrer du, at det bliver på tide, at du inddrager andre i dit habilitetseftersyn? Hvordan har du det med at overlade behandlingen eller afgørelsen af spørgsmålet om din egen habilitet til andre?*

*Dybest set er det kun dig selv, der ved om du i virkeligheden er habil ift. sager eller sagsforhold du er ved at blive en del af, men der er andre (uden for dig selv), der ser og fornemmer mistanke. Det gælder om at beskytte dig for at mistanken ikke får plads."*

Derudover er det fremhævet, at da mindretallet i Sydslesvig udgør en forholdsvis afgrænset personkreds, kan den samme persongruppe havde flere forskellige funktioner og opgaver. Det beskriver Skoleforeningen som "det fænomen vi til daglig omtaler som "man kan have flere kasketter"".

Den enkeltes pligt til at handle er fremhævet som følger:

***"Man har selv pligt til at handle i forhold til egen habilitet***

*Hvis den ansatte er i tvivl om sin habilitet, skal lederen (den overordnede) underrettes, således at spørgsmålet kan blive afgjort. Den ansatte må ikke herudover deltage i behandlingen eller afgørelsen af spørgsmålet om sin egen inhabilitet.*

*Det er vigtigt at fremhæve, at vurderingen af, om en medarbejder er inhabil, ikke er en vurdering af den pågældende enkeltpersons hæderlighed.*

*Det er derfor ikke problematisk at være inhabil – blot den ansatte undlader at deltage i behandlingen af den konkrete sag."*

Endelig er der angivet en række situationer, hvor den pågældende leder skal være særlig opmærksom på eventuel inhabilitet, f.eks. ved ansættelse af medarbejdere og eventuelle nære personlige relationer med arbejdskollager.

Kodekset lægger op til, at hver enkelt institution skal arbejde med spørgetjeklister, så der udvikles og sikres en grundlæggende fælles holdning blandt ansatte og forældrerepræsentanter.

## 5.6 Aftale om klageprocedure for medarbejdere

Der er i 2018 indgået en aftale mellem Skoleforeningen og Driftsrådet om klageprocedure for medarbejderne.

Aftalen har til bl.a. til formål at sikre, at en klage fra en medarbejder over arbejdsrelaterede forhold eller andre ansatte ikke får negative (ansættelsesretlige) konsekvenser for den klagende. Proceduren er delt i to: Procedure vedrørende klager over en medarbejder og procedure vedrørende klage fra en medarbejder.

Den første del af proceduren er velbeskrevet og indeholder en henvisning til gældende lovgivning, hvis klagens indhold har en karakter, som kan medføre ansættelsesretlige sanktioner. Procedurens anden del indeholder en beskrivelse af, at den klagende medarbejder har ret til en bisidder, og at der skal indkaldes til et dialogmøde. Hvis enighed ikke kan opnås, fremgår det, at ”*klagen [går] videre efter gældende lovgivning*”. Klageadgangen er alene beskrevet med en henvisning til gældende lovgivning.

## 5.7 Trivselsundersøgelser

Ifølge det oplyste har Skoleforeningen senest gennemført trivselsundersøgelser i 2022 (dog alene corona-relateret) og i 2018, hvis resultater blev samlet i rapporter i 2019. Vi har samtidig fået oplyst, at der ikke er gennemført en trivselsundersøgelse i den mellemliggende periode (perioden mellem 2018 og 2022).

Vi har på den baggrund lagt til grund, at når der bl.a. i brev af 24. september 2022 fra direktøren i Skoleforeningen til Folketingets Sydslesvigudvalg henvises til en sådan trivselsundersøgelse fra 2019, er der tale om undersøgelsen, som blev gennemført i 2018, hvis resultater blev samlet i rapporter i 2019.

### 5.7.1 Trivselsundersøgelser vedrørende corona 2022

I 2022 blev der ifølge det oplyste igangsat en ”coronatrivselsundersøgelse”. Målet med undersøgelsen var, at Skoleforeningen gerne ville have et billede af, hvordan medarbejdere havde oplevet pandemien, hvad der havde været vanskeligt, og hvad havde været lærerigt og kunne bibeholdes i fremtiden.

Ca. halvdelen af medarbejderne deltog, jf. følgende oversigt:

Skoleforeningens medarbejdere	Antal inviterede	Antal	Svar
	MA	deltagere	%
... i skolerne	696	385	55%
... i dagtilbud	560	248	44%
... i forvaltningen (inkl. PPR)	131	75	57%
... andre institutioner (kollegiet, ungdomsskole, kursuscenter osv.)	20	16	80%
... i Facility Management	234	97	41%
I alt	1641	821	50%

Af de generelle konklusioner på de forskellige områder fremgår det tydeligt, at der er udfordringer på det organisatoriske niveau, og at der har været en oplevelse af, at der ikke er blevet kommunikeret klart nok fra Centralforvaltningen og den øverste daglige ledelse. Kritikken omkring den manglende kommunikation var både rettet mod Centralforvaltningens manglende kommunikation i relation til de løbende særlige corona-regler og de deraf nødvendige tiltag. Derudover viste undersøgelsen, at en række medarbejdere følte, at den daglige ledelse ikke i tilstrækkelig grad havde værdsat og påskønnet medarbejdernes indsats under pandemien.

Rapporten indeholder en række anbefalinger til fremadrettede tiltag til Direktionen og relevante samarbejdsfora, herunder blandt andet:

- Evaluer kommunikationskanaler i henhold til transparens, tilgængelighed, hastighed, tydelighed
- Skabe rammebetingelser for at fastlægge faste arbejdstider og tilgængelighed
- Prioriter trivselsarbejde fx med at uddanne arbejdsmiljø-/trivselsrepræsentanter og skabe strukturer for deres inddragelse, sparring osv.
- Udvikle og implementere en sygefraværspolitik med fokus på tidlig indsats
- Optimere medarbejderinddragelse før/ved nye beslutninger, processer på lærerområdet
- Implementering af voldspolitik med handlingsplaner (arbejdsulykker med psykisk årsag/smitte)
- Udvikle it-stabilitet, muligheder og rammer for digitale møder/digitalt samarbejde
- Systematisere arbejdsmiljø/arbejdssikkerhedsarbejde



### 5.7.2 *Trivselsundersøgelser fra 2018*

I 2018 gennemførte Skoleforeningen ifølge det oplyste en omfattende trivselsundersøgelse på tværs af en række institutioner og stillingskategorier i Skoleforeningen, hvis resultater blev samlet i rapporter i 2019.

Alle rapporter indeholder en overordnet introduktion til formålet med undersøgelsen samt en metodebeskrivelse. Alle rapporter indeholder desuden en overordnet statistik over deltagerantal. Deltagerantallet er på 55% (892 deltagere ud af 1.609, som blev kontaktet).

Rapporterne er udarbejdet med fokus på tre overordnede forhold: (i) ressourcer, (ii) behov for handling/belastninger, (iii) evt. anbefalinger/fokuspunkter (hvordan trivslen kan forbedres).

Rapporterne er udarbejdet på baggrund af et sammenligningsgrundlag internt i Skoleforeningen (dvs. i forhold til andre institutioner, andre stillingskategorier mv.). Resultaterne er ifølge det oplyste gennemgået i de relevante fora.

Vi har modtaget de tysksprogede rapporter for hvert enkelt fagområde. Der er relativ stor difference i svarprocenten fra de enkelte fagområder, idet svarprocenten varierer fra 17% til 59%. Vi har også modtaget et oplæg udarbejdet primo februar 2019, som viser undersøgelsens resultater på tværs af faggrupper og institutioner. Heraf fremgår det, at det næste skridt skal være at prioritere emnerne i fællesskab samt finde, organisere og gennemføre passende tiltag. Det fremgår ikke af oversigten, hvem der har udarbejdet oversigten, og hvem der har ansvaret for den videre proces.

Samlet for alle personalegrupper beskrives følgende fire overordnede temaer, hvor der anbefales en handlingsplan (for at forbedre trivslen):

- Emotionelle krav<sup>8</sup>
- Omfang af pauser og ferie
- Feedback/tilbagemeldinger
- Fremmøde på trods af sygdom (på tysk "Präsentismus", som beskriver medarbejdernes adfærd i forhold til at møde op på arbejdspladsen på trods af sygdom)

Derudover er der f.eks. på skoleområdet beskrevet en række yderligere punkter, som kræver handling:

- Udviklingsmuligheder

---

<sup>8</sup> Omfatter f.eks. arbejdsintensitet og mængde, håndtering af forældrenes og børnenes forventninger samt work-life balance.

- Forudsigelighed
- Ledelseskvalitet
- Tillid og retfærdighed

Blandt lærere og gymnasielærere viser trivselsundersøgelsen bl.a., at der er en manglende feedback-kultur og udfordringer med ledelsen, herunder manglende tillid, følelse af uretfærdig behandling og utilstrækkelig kommunikation.

På dagtilbudsområdet lægges bl.a. vægt på manglende feedback-kultur, utilstrækkelig kommunikation og uklar rolle- og ansvarsfordeling.

Der er i trivselsundersøgelsen i begrænset omfang tilkendegivelser i fritekst om manglende medarbejderinddragelse, manglende lydhørhed og topstyring.

Vi har ikke modtaget yderligere materiale, herunder redegørelser for, hvad Centralforvaltningen herefter konkret har foretaget sig for at imødekomme udfordringerne (passende tiltag).

Det bemærkes i den forbindelse, at trivselsundersøgelserne fra 2018 er udarbejdet på baggrund af konkrete spørgsmål til forskel fra denne undersøgelse, og at begrebsafgrænsningen (f.eks. hvem der er omfattet af ”ledelsen”) ikke er sammenfaldende.

## **5.8 Oversigt over henholdsvis Skolekontoret og Dagtilbudskontorets indsatser og evaluering 2023**

Vi har modtaget en oversigt over de aktive indsatser i maj 2023, der er igangsat i de enkelte institutioner på henholdsvis skole- og dagtilbudsområdet efter reglerne om forebyggende indsats gennem løbende forbedring af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Det fremgår i den forbindelse, at fem navngivne skoler og fire navngivne institutioner har fået forebyggende eller akut rådgivning, støtte og vejledning.

## **5.9 Fraværspolitik**

Skoleforeningens udaterede fraværspolitik skitserer håndteringen af fravær, som kan behandles i ”to spor”; deltagelse i Skoleforeningens fraværspolitik eller ”det tjenstlige system”. Efter Skoleforeningens fraværspolitik vil der skulle gennemføres en fraværssamtale, hvor der udarbejdes en plan for det videre forløb. Hvis sygefraværet fortsætter, eller planen ikke gennemføres, overføres håndteringen til ”det tjenstlige system”.

”Det tjenstlige system” er ikke beskrevet. Forløbet i ”det tjenstlige system” fremstår således noget uklart, idet vi ikke har nærmere kendskab til det tjenstlige system.

Der er heller ikke nogen detaljeret oversigt over, hvilke tidligere indsatser der kan anvendes, muligheder for bistand, delvist sygefravær eller lignende.

#### 5.10 Sygefravær i tal 2018-2022

Vi har modtaget sygefraværstatistik for perioden 2018-2022. Sygefraværet har i perioden 2018-2021 generelt været stabilt, mens der i 2022 har været en væsentlig stigning. Dette har især været i dagtilbuddene og blandt rengøring, men generelt har der været en stigning i fraværet i alle personalegrupper.

Af statistikkerne fremgår således følgende:

Generelt for Skoleforeningen for 2018-2022:

### 4. SYGEFRAVÆR I SKOLEFORENINGEN

Tabel 3 Alle faggrupper

år	Ø antal medarbejder	Ø antal medarbejder med sygefravær	Ø Krankenstand i %	Sum sygedage	Ø antal sygedage	Sygekvotient l %
2018	1.584	455	27,7 %	31.837	2.653	7,7 %
2019	1.641	476	28,3 %	33.188	2.766	7,8 %
2020	1.692	411	24,3 %	31.093	2.591	7,3 %
2021	1.748	466	26,6 %	34.462	3.872	7,8 %
2022	1.803	633	35,13 %	47.302	3.942	10,4 %

Konkret for dagtilbudsområdet i Skoleforeningen for 2018-2022:

## 6. PÆDAGOGISKE FAGGRUPPER DAGTILBUDSOMRÅDE

### 6.1. Pædagoger

Tabel 8 Pædagoger

år	Ø antal medarbejder	Ø antal medarbejder med sygefravær	Ø Krankenstand i %	Sum sygedage	Ø antal sygedage	Sygekvotient I %
2018	268	85	31,9 %	6.470	539	9,6 %
2019	276	85	30,8 %	5.488	457	7,9 %
2020	285	71	24,8 %	5.395	450	7,5 %
2021	300	83	27,8 %	6.539	545	8,7 %
2022	317	119	37,7 %	9.044	754	11,3 %

### 6.2. Pædagogmedhjælper

Tabel 9 Pædagogmedhjælper

år	Ø antal medarbejder	Ø antal medarbejder med sygefravær	Ø Krankenstand i %	Sum sygedage	Ø antal sygedage	Sygekvotient I %
2018	264	91	34,4 %	6.786	566	10,2 %
2019	290	108	37,4 %	8.282	690	11,3 %
2020	286	92	32,2 %	7.652	638	10,6 %
2021	301	101	33,6 %	7.523	627	9,9 %
2022	329	145	43,9 %	11.843	987	14,3 %

Der er ikke kommet officielle sygefraværstatistikker i Danmark for 2022, men ifølge udtalelser fra KL steg sygefraværet generelt og navnlig på daginstitutionsområdet i 2022. Af udtalelserne fremgår det ligeledes, at der i enkelte uger var en fraværsporcet på op til 23% som følge af corona-situationen<sup>9</sup>.

Af Danmarks Statistik følger det, at sygefraværet (egen sygdom og børns sygdom) i kommuner ved undervisning og pædagogisk arbejde for perioden 2018-2021 gennemsnitligt var som følger:

2018:	6,58%
2019:	6,67%
2020:	6,72%
2021:	7,12%

<sup>9</sup> Se som eksempel: <https://www.danskekommuner.dk/nyheder/2022/januar/28/sygefravaer-for-boern-og-personale-i-daginstitutionerne-stiger-stadig/>.

Det har dog været et generelt problem, at sygefraværet blandt personale i daginstitutioner har været meget højt og svingende fra kommune til kommune, hvor fravær på op til 11% (formentlig meget højere i 2022) ikke var unormalt.

Der tegner sig således ikke et billede af, at der er et markant højere fravær for Skoleforeningens medarbejdere end for sammenlignelige medarbejdergrupper i Danmark.

### 5.11 Statistik på påtaler og opsigelser

Vi har efterspurgt materiale, som kan belyse, hvorvidt der er en statistisk dokumenteret risiko for afskedigelse ved udtalelse af kritik i Skoleforeningen.

Følgende er i den forbindelse oplyst af Skoleforeningen:

År	Opsigelser begrundet i adfærd	Opsigelser i prøvetiden	Opsigelser i forbindelse med svagelighedspensionering	Påtaler/advarsler*
2018	1	0	2	6
2019	1	1	6	3
2020	1	4	6	8
2021	1	5	2	12
2022	0	3	2	9

\* Påtaler differentieres i tysk arbejdsret som "Ermahnung" og "Abmahnung". Tallene her henviser til det antal udkast Personalekontoret har udarbejdet. Hvis der under medarbejderens høring i en tjenstlig samtale i forbindelse med påtalen er opstået tvivl, sker det, at medarbejderen ikke får påtalen. Der er ikke taget højde for dette i statistikken.

I forhold til antallet af medarbejdere i Skoleforeningen ses der herved ikke at være en statistisk dokumenteret risiko for afskedigelse ved udtalelse af kritik, da langt under 1% af medarbejderne årligt har modtaget enten en opsigelse på grund af adfærd eller har modtaget påtaler/advarsler.

### 5.12 Benchmark

Skoleforeningen har anmodet os om at medtage eventuelle benchmark for trivsel og medarbejdertilfredshed på sammenlignelige områder i Danmark.

Det er vores vurdering, at der ikke i Danmark findes organisationer, der kan sammenlignes fuldt ud med Skoleforeningen. Det skyldes, at skoleområdet og daginstitutionsområdet i Danmark navnlig henhører under kommunerne, og at den øverste daglige ledelse i de pågældende institutioner også er den nærmeste ledelse. Institutionerne har således ikke en fælles øverste daglige ledelse, idet de ledes og driftes på individuel basis.

I det omfang der foretages trivselsundersøgelser m.v. blandt medarbejderne i skoler og daginstitutioner i Danmark, foretages sådanne undersøgelser almindeligvis på institutionsniveau eller på kommunalt niveau. Der findes således ikke os bekendt offentligt tilgængelige landsdækkende undersøgelser på skole- og daginstitutionsområdet i Danmark.

Vi har udvalgt følgende fire rapporter/trivselsundersøgelser, som efter vores vurdering kan fungere som benchmark henset til, at rapporterne/trivselsundersøgelserne er foretaget inden for daginstitutioner- og skoleområdet i Danmark, er offentligt tilgængelige og er foretaget inden for de seneste år (**underbilag B.1-B.4**):

- København Kommunes børne- og ungdomsforvaltnings trivselsundersøgelse 2023,
- Lærerforeningens rapport "lærer arbejdsliv 2017",
- Professionel kapital i Aalborg kommunes skolevæsen 2020 og
- Professionel kapital i VUC-Vest 2023.

Der henvises til **bilag B** for en nærmere redegørelse for indholdet af de pågældende rapporter/trivselsundersøgelser.

Det bemærkes, at ovennævnte rapporter ikke udgør en fuldstændig redegørelse for samtlige mulige benchmark inden for daginstitutioner- og skoleområdet i Danmark inden for de seneste år. Det kan således ikke udelukkes, at andre rapporter/trivselsundersøgelser ligeledes kunne være relevante at foretage et benchmark mod.

Det kan konstateres, at der i de pågældende rapporter/trivselsundersøgelser beskrives en række forhold, som vi ligeledes har identificeret i denne undersøgelse i form af følgende:

- (i) Mangel på lydhørhed/medinddragelse og samarbejdsproblemer.
- (ii) Mangel på tillid til ledelsen.
- (iii) At blive talt til på en hånlig, nedværdigende eller aggressiv måde.
- (iv) Mangelfuld håndtering af alvorlige situationer.

Det kan samtidig konstateres, at to af rapporterne/trivselsundersøgelserne<sup>10</sup> sammenholder resultaterne med landsgennemsnittet for samtlige lønmodtagere i Danmark og angiver vedrørende punkt (i) og (ii) ovenfor, at resultaterne herfor ligger over landsgennemsnittet. Problemerne vedrørende disse punkter ses herved ikke at være mere udbredte.

---

<sup>10</sup> Professionel kapital i Aalborg kommunes skolevæsen 2020 (underbilag B.3) og Professionel kapital i VUC-Vest 2023 (underbilag B.4).

Idet der ikke findes offentligt tilgængelige landsdækkende undersøgelser på skole- og daginstitutionsområdet i Danmark, er det ikke muligt for os at vurdere, om resultaterne (angivet ovenfor under punkt (i)-(iv)) ville være de samme på landsplan, samt hvilke resultater der ville være, hvis de forhold, der er omfattet af denne undersøgelse af ledelseskulturen i Skoleforeningen, var gjort til genstand for en landsdækkende undersøgelse.

Da rapporterne/trivselsundersøgelserne er baseret på forskellige metodikker, der ikke er sammenfaldende med metodikken i denne undersøgelse af ledelseskulturen i Skoleforeningen og henset til det lave antal indberetninger i denne undersøgelse, er det efter vores vurdering ikke muligt at vurdere og konkludere, om ledelseskulturen i Skoleforeningen afviger negativt eller positivt i forhold til det relevante benchmark (ledelseskulturen redegjort for i de andre rapporter/trivselsundersøgelser (underbilag B.1-B.4) og et landsgennemsnittet).

Hvis en yderligere trivselsundersøgelse i Skoleforeningen, jf. herom nærmere afsnit 6.3, bekræfter de resultater, der er kommet frem i denne undersøgelse af ledelseskulturen i Skoleforeningen, er det dog vores vurdering, at det må forventes, at trivslen i Skoleforeningen afviger negativt i forhold til det relevante benchmark (ledelseskulturen redegjort for i de andre rapporter/trivselsundersøgelser (bilag B) og et landsgennemsnit). Grundet de forhold, der er angivet ovenfor, er vores vurdering dog behæftet med en vis usikkerhed.

## **6. VURDERING OG ANBEFALINGER**

### **6.1 Grundlag for vurdering og anbefalinger**

Der er modtaget indberetninger fra 226 medarbejdere ud af i alt over 2.000 medarbejdere (over 1.800 eksisterende medarbejdere i Skoleforeningen og over 200 tidligere medarbejdere). Der er således modtaget indberetninger fra under 11,3% af de persongrupper, der har kunnet foretage indberetninger.

Om end indberetningerne har forskelligartet karakter og forskelligartet detaljeringsgrad, er det vores vurdering, at antallet af indberetninger udgør et forsvarligt grundlag for, at vi kan udtale os om og vurdere visse forhold relateret til ledelseskulturen i Skoleforeningen. Vi henviser herved til, at de indberetninger, som vi har modtaget, ses at være repræsentative for Skoleforeningens virksomhed opgjort i forhold til (i) stillingskategorier, (ii) geografisk og (iii) institutionstype.

Vi henviser yderligere til, at indberetningerne er foretaget af medarbejderne med angivelse af deres navn og stillingskategori, hvorved vi har kunnet bekræfte de pågældende medarbejders identitet, samt at en række medarbejdere har stillet sig til rådighed for opfølgende supplerende spørgsmål fra vores side, i hvilken sammenhæng de pågældende medarbejdere har bekræftet og uddybet deres indberetninger.

Endelig henviser vi til, at indberetningerne – på trods af deres forskelligartede karakter og forskelligartede detaljeringsgrad – tegner et billede af oplevelser af ledelseskulturen i Skoleforeningen, der må betragtes som udbredte oplevelser.

Der henvises herved også til, at indberetningerne identificerer nogle af de samme forhold, som også er blevet identificeret i trivselsundersøgelser foretaget i 2018 og 2022, jf. afsnit 5.7.

Det er dog samtidig vores vurdering, at vores udtalelser og vurderinger er forbundet med en vis ikke ubetydelig usikkerhed henset til, at de resterende over 88,7% af medarbejderne ikke har foretaget en indberetning til os. Det kan således ikke udelukkes, at øvrige medarbejdere har en sådan anden oplevelse af ledelseskulturen i Skoleforeningen, at det kunne have haft indflydelse på vores vurderinger.

## 6.2 Vurdering af ledelseskulturen

### 6.2.1 Den øverste daglige ledelse

Baseret på de modtagne indberetninger er det vores vurdering, at medarbejderne i Centralforvaltningen og i den nærmeste ledelse i Skoleforeningen i overvejende grad oplever, at der er en god og positiv ledelseskultur i Skoleforeningen blandt den øverste daglige ledelse. Der henvises herved til, at de pågældende medarbejdere beskriver, at de oplever, at der er en positiv dialog med den øverste daglige ledelse, herunder lydhørhed over for deres ønsker og input, at de kan ytre sig kritisk og ved uenighed, og at der arbejdes aktivt med yderligere medinddragelse og indflydelse.

Det kan dog samtidig konstateres, at ca. 30% af de pågældende medarbejdere beskriver, at de oplever samarbejdsproblemer med den øverste daglige ledelse, herunder manglende lydhørhed, utilstrækkelig kommunikation og manglende eller utilstrækkelig håndtering af henvendelser om konkrete problemer. Nogle af medarbejderne udtrykker, at de i denne sammenhæng også oplever en u hensigtsmæssig omgangstone fra den øverste daglige ledelse, herunder intimiderende retorik. Om end disse indberetninger alene dækker over indberetninger fra ca. 20 medarbejdere, er det vores vurdering, at indberetningerne dog har en sådan sammenfaldende karakter, at de må tages som udtryk for, at der også blandt medarbejdere i Centralforvaltningen og den nærmeste ledelse opleves at være udfordringer ved ledelseskulturen.

Det er desuden vores vurdering, at medarbejdere, der arbejder i de enkelte institutioner i Skoleforeningen, herunder daginstitutioner, skoler og gymnasier, og ikke er en del af ledelsen i de pågældende institutioner, generelt oplever udfordringer med ledelseskulturen i Skoleforeningen blandt den øverste



daglige ledelse. Der henvises herved til, at ca. 90% af de pågældende medarbejdere, der har foretaget indberetninger, beskriver ledelseskulturen i den øverste daglige ledelse negativt.

Et gennemgående træk blandt de pågældende medarbejdere, der har foretaget indberetninger om negative forhold ved den øverste daglige ledelse, er, at de har beskrevet, at de oplever udfordringer med den øverste daglige ledelse i form af en fjern ledelse, herunder manglende lydhørhed, manglende inddragelse af medarbejdersynspunkter, topstyring, utilstrækkelig kommunikation og stor afstand til den øverste daglige ledelse.

Adskillige medarbejdere (25 medarbejdere i alt), der bredt (både i forhold til stillingsbetegnelse, geografisk og institutionstype) repræsenterer medarbejdergruppen, har i øvrigt påpeget, at de oplever, at der er en tavshedskultur, hvor medarbejderne ikke tør ytre kritik af den øverste daglige ledelse af frygt for uhensigtsmæssige reaktioner/sanktioner eller hånlige/nedladende reaktioner.

Adskillige medarbejdere (15 medarbejdere i alt) giver endvidere udtryk for, at de har oplevet, at den øverste daglige ledelse har udvist utilstedelig adfærd over for medarbejderne, idet de pågældende medarbejdere konkret har oplevet, at der er blevet talt hånligt, nedværdigende eller aggressivt til dem. Dette har primært været i forbindelse med konkrete samtaler.

Adskillige medarbejdere (34 medarbejdere i alt) giver endvidere udtryk for, at ledelsen ikke tager ansvar for situationer, men skubber ansvaret fra sig og/eller ikke håndterer alvorlige situationer såsom medarbejdernes arbejdspress samt håndteringen af situationer, hvor børn har udvist grænseoverskridende adfærd, herunder voldelig adfærd, over for medarbejderne.

Endelige beskriver flere medarbejdere, at de oplever udfordringer i forhold til ledelsens habilitet – dels generelt pga. nære venskabsrelationer mellem den øverste daglige ledelse og den nærmeste ledelse eller familiemæssige relationer i Skoleforeningen, dels i konkrete situationer i forbindelse med ansættelse af medarbejdere.

Selvom indberetningerne alene er foretaget af i alt ca. 99 medarbejdere, og selvom samtlige disse ca. 99 medarbejdere ikke har foretaget de samme negative indberetninger, er det vores vurdering, at indberetningerne er repræsentative (både i forhold til stillingsbetegnelse, geografisk og institutionstype) for medarbejdergruppen, idet adskillige medarbejdere, der bredt repræsenterer medarbejdergruppen, har påpeget de pågældende forhold. Det bemærkes i den sammenhæng dog, at der generelt ses at være en overrepræsentation af lærere blandt de modtagne negative indberetninger, da 70 ud af de 110 indberetninger er fra lærere.

### 6.2.2 *Den nærmeste ledelse*

Baseret på de modtagne indberetninger er det vores vurdering, at en stor andel svarende til ca. 72% af medarbejderne, der har foretaget indberetninger, oplever udfordringer med ledelseskulturen hos den nærmeste ledelse i institutionen.

Det er ligeledes vores vurdering, at de pågældende indberetninger har en sådan karakter, at det må lægges til grund, at ledelseskulturen har en væsentlig negativ indvirkning på medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø.

Der henvises herved til, at adskillige medarbejdere (12 medarbejdere i alt) beskriver konkret, at de oplever dårlig trivsel på grund af deres nærmeste ledelse. I tråd hermed beskriver en stor andel af medarbejderne (28 medarbejdere i alt), at de oplever, at deres nærmeste ledelse udviser en adfærd, der kan betegnes som utilstødelig. Den adfærd, der betegnes som utilstødelig, er bl.a. adfærd, der opleves som manipulerende og som mobning, samt adfærd, hvor den nærmeste ledelse råber ad medarbejdere og bagtaler medarbejdere. Flere medarbejdere beskriver i den sammenhæng, at adfærden fra den nærmeste ledelse har medført, at medarbejdere er blevet sygemeldt.

I den sammenhæng beskriver en stor andel af medarbejderne (26 medarbejdere i alt) endvidere, at der er en oplevelse af mangel på lydhørhed og mangel på inddragelse og samarbejde. Dette er beskrevet både som en generel oplevelse og en oplevelse i konkrete situationer. Det beskrives bl.a., at der ikke bliver lyttet til medarbejdernes forslag, og at der er en oplevelse af ”topstyring”.

En stor andel af medarbejderne (15 medarbejdere i alt) beskriver desuden, at de oplever et stort arbejdspress, som den nærmeste ledelse er med til at forårsage eller ikke håndterer, selvom problemet er blevet italesat over for den nærmeste ledelse. I nogle tilfælde har det store arbejdspress ført til sygemeldinger.

Endelig beskriver enkelte medarbejdere (8 medarbejdere i alt), at de oplever en tavshedskultur som ligeledes beskrevet i afsnit 6.2.1 ovenfor.

Selvom indberetningerne alene er foretaget af i alt ca. 86 medarbejdere, og selvom samtlige disse ca. 86 medarbejdere ikke har foretaget de samme negative indberetninger, er det vores vurdering, at indberetningerne er repræsentative for medarbejdergruppen, idet adskillige medarbejdere, der bredt (både i forhold til stillingsbetegnelse, geografisk og institutionstype) repræsenterer medarbejdergruppen, har påpeget de pågældende forhold.

### 6.3      **Anbefalinger baseret på vurdering af ledelseskulturen**

Henset til det generelt lave antal indberettere i forhold til antallet af medarbejdere, er det på baggrund af ovennævnte vores vurdering og anbefaling, at Skoleforeningen bør foretage en **anonym trivselsundersøgelse blandt medarbejderne** i alle institutioner i Skoleforeningen med henblik på nærmere at få kvalificeret de forhold, der er kommet frem som led i denne undersøgelse, samt få belyst og afhjulpet konkrete ledelsesudfordringer i de enkelte institutioner.

Der bør i trivselsundersøgelsen være fokus på de forhold, der er kommet frem som led i denne undersøgelse. For så vidt muligt at sikre en høj medarbejderdeltagelse og dermed fundamentet for at kunne kvalificere de forhold, der er kommet frem som led i denne undersøgelse, bør trivselsundersøgelsen så vidt muligt tilrettelægges med fokus på at sikre fuld fortrolighed for medarbejderne. I det omfang der er tale om en mindre institution med en lille medarbejderkreds, hvor behovet for at sikre fortrolighed er vanskeligere at opfylde, anbefaler vi, at processen omkring trivselsundersøgelsen tilrettelægges via et centralt organ, som indsamler og evaluerer undersøgelse. Det er endvidere vores anbefaling, at der kontraheres med eksterne arbejdsmiljøkonsulenter, som dels kan sikre objektivitet og professionel gennemførelse og dels kan bistå med at få udarbejdet spørgsmål til trivselsundersøgelsen, hvor også de udsagn, der har været fremme i Flensborg Avis, adresseres.

Forudsat at de forhold, der er kommet frem i denne undersøgelse, understøttes af trivselsundersøgelsen, er det vores vurdering og anbefaling, at der udarbejdes en overordnet **handlingsplan** for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, der samtidig indebærer udarbejdelse af de nødvendige politikker og retningslinjer samt den fornødne governance, der understøtter følgende syv punkter:

**1) *En klar rolle- og ansvarsfordeling mellem den øverste daglige ledelse og den nærmeste ledelse.***

Det er vores vurdering, at der hverken for den nærmeste ledelse eller for øvrige medarbejdere i dag i tilstrækkelig grad er klarhed over, hvilke områder og opgaver den øverste daglige ledelse og den nærmeste ledelse har ansvar for.

Det anbefales derfor, at der igangsættes et arbejde med at få klarlagt ansvarsfordelingen.

**2) *Klare rammer for, hvorledes medarbejdere reelt inddrages i arbejde, som medarbejderne har indsigt i, eller som påvirker medarbejderne***

Det er vores vurdering, at medarbejderne i dag ikke i tilstrækkelig grad inddrages forud for, at der gennemføres beslutninger mv., der har indvirkning på medarbejdernes arbejde, samt hvor medarbejderne har en faglig/praksisnær indsigt/erfaringer, der bør inddrages.

---

Det anbefales derfor, at der igangsættes et arbejde med aktivt at optimere medarbejderinddragelsen. Det bør i den sammenhæng sikres, at medarbejderinddragelsen betyder, at medarbejderne eller deres repræsentanter *reelt* får mulighed for indflydelse på de beslutninger, der træffes.

### **3) Sikring af tid og ressourcer til implementering af nye tværgående initiativer**

Ved implementering af nye tværgående initiativer, f.eks. nye evalueringsværktøjer, anbefales det, at Skoleforeningen sikrer sig, at der lægges en realistisk tids- og ressourceplan for implementering, der – ud over medarbejderinddragelsen, jf. pkt. 2 ovenfor – giver medarbejderne de fornødne rammer for at kunne varetage en smidig idriftsættelse og evaluering af de pågældende initiativer med respekt for og anerkendelse af evt. lokale behov. Dette gør sig i øvrigt også gældende for punkterne omfattet af denne handlingsplan.

### **4) Klare og strukturerede rammer for arbejdsmiljøorganisationen og håndtering af henvendelser fra medarbejdere**

Det har vist sig vanskeligt at identificere, hvordan Skoleforeningens arbejdsmiljøstruktur er opbygget. Vi har modtaget en række APV'er (arbejdspladsvurderinger) for de enkelte institutioner, men også referater fra møder i udvalget ASA – ArbeitsSchutzAusschuss. Dette udvalg behandler ifølge det oplyste overordnede arbejdsmiljøretlige emner relateret til det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.

Der er imidlertid ikke etableret en arbejdsmiljøorganisation med decentrale arbejdsmiljøgrupper i de enkelte institutioner, hvor medarbejderne – eventuelt via deres arbejdsmiljørepræsentanter – kan rejse emner om den generelle medarbejdertrivsel mv.

Vi har modtaget en beskrivelse af arbejdsmiljøorganisationen i Skoleforeningen, der bekræfter vores forståelse.

Det er på den baggrund vores vurdering, at der ikke i dag i Skoleforeningen er en tilstrækkelig og struktureret arbejdsmiljøorganisation til varetagelse af arbejdsmiljøet i de enkelte institutioner mv. Det er på den baggrund vores vurdering og anbefaling, at der indsættes en mere aktiv uvildig decentral arbejdsmiljøorganisation på institutions-/distriktsniveau, der

- (i) har den nødvendige indsigt, de nødvendige kompetencer og de fornødne ressourcer, herunder tid, til at kunne varetage medarbejdernes interesser, samt

(ii) har det nødvendige ansvar og mandat til at kunne handle,

således at medarbejderne kan henvende sig i tilfælde af, at medarbejderne oplever udfordringer/problemstillinger i forhold til arbejdsmiljøet, herunder ledelseskulturen, og medarbejderne samtidig kan have en forventning om, at henvendelsen bliver taget alvorligt, bliver behandlet med den fornødne diskretion/fortrolighed, samt at der bliver fulgt op derpå med de fornødne tiltag.

Hvis en sådan eller lignende arbejdsmiljøstruktur allerede er etableret, og ovennævnte forudsætning derved ikke er opfyldt, anbefales det, at der arbejdes med en forbedring og tydeliggørelse af rammerne for arbejdsmiljøorganisationen samt at der iværksættes en større kommunikationsopgave, hvor arbejdsmiljøgruppernes funktioner fremhæves, da ingen i indberetningerne har nævnt decentrale arbejdsmiljøgrupper, hvor udfordringer kan løses eller er blevet løst, trods henvendelse.

Det bemærkes i øvrigt, at Skoleforeningen ved oprettelse af en whistleblowerordning i overensstemmelse med tysk lovgivning, der ifølge det oplyste snarest forventes at træde i kraft, tillige vil sikre sig muligheder for medarbejderne for at foretage indberetninger om alvorlige forhold. Henset til de i forbindelse med denne undersøgelse modtagne indberetninger om oplevelser af en tavshedskultur i Skoleforeningen, er det vores vurdering og anbefaling, at Skoleforeningen i den sammenhæng gør det muligt at foretage anonyme indberetninger.

**5) *Udarbejdelse/Formidling af værdibaserede ledelsesprincipper og omsætning deraf til praksisnære ledelsesinstrukser og målrettede indsatser***

Det er vores anbefaling, at der igangsættes et arbejde med at sikre ledelsesudvikling og udvikling af værdibaserede ledelsesprincipper, der kan omsættes til konkrete og gennemførlige (praksisnære) ledelsesinstrukser i forhold til at sikre en respektfuld og anerkendende ledelse, som medarbejderne trives under i det daglige.

De pågældende værdibaserede ledelsesprincipper bør desuden inkorporeres i klare rammer for intern kommunikation på tværs af organisationen, hvor der arbejdes aktivt med en mere tillidsvækkende, respektfuld og anerkendende kommunikation indeholdende klare budskaber om, hvorledes der kommunikeres i organisationen, og hvor kritik tages alvorligt. Der kan i den forbindelse med fordel arbejdes aktivt med at sikre

kommunikationskanaler og fora, hvor medarbejderne har mulighed for at give udtryk for deres holdninger.

Der kan tages udgangspunkt i det allerede udarbejdede ledelsesgrundlag som redegjort for i afsnit 5.1.

**6) Klare praksisnære politikker, der er både vejledende og understøttende for medarbejderne**

Det er vores vurdering, at en række af de eksisterende politikker, herunder ansættelsesprocedurer, jf. afsnit 5.2-5.3, aftale om klageprocedure for medarbejdere, jf. afsnit 5.6, og fraværspolitikken, jf. afsnit 5.9, ikke indeholder den fornødne klarhed og i øvrigt er utilstrækkelige i forhold til på politkniveau at sikre en tilstrækkelig understøttelse af det psykiske arbejdsmiljø.

Konkret i forhold til de politikker, vi har modtaget, kan følgende eksempelvis konstateres:

- a. Der er i ansættelsesprocedurerne ikke sket en implementering af Kodeks for habilitet, jf. afsnit 5.5.

Kodekset bør implementeres, således at ansættelsesprocedurerne indeholder konkrete praksisnære instrukser i forhold til, hvornår medarbejdere er inhabile i forhold til at deltage i en ansættelsesprocedure, samt hvorledes medarbejderne samt institutionen håndterer situationer, hvor en medarbejder er inhabil. Der bør herved også tages højde for, hvorledes ansættelsesprocedurer i mindre samfund, hvor der er tætte relationer mellem det danske mindretal i Sydslesvig og dermed også konkret kan vise sig at være tætte relationer mellem medarbejdere og ansøgere, håndteres, f.eks. ved inddragelse af medarbejdere fra en anden institution, der kan bistå i processen.

- b. Fraværspolitikken på skoleområdet er meget skematisk og indeholder f.eks. ikke en nærmere beskrivelse af det tjenstlige system. Fraværspolitikken forudsætter således kendskab til dette.

Fraværspolitikken bør udvides med en nærmere beskrivelse deraf. Derudover bør det fremgå klart, at politikken har til formål (i) at have tilfredse, sunde medarbejdere med livsglæde, (ii) at støtte syge medarbejdere, (iii) at nedsætte fraværet og (iv) at medvirke til at medarbejdere ikke bliver nedslidte og risikerer udstødning fra

arbejdsmarkedet. Fraværspolitikken bør også indeholde et afsnit om stressforebyggelse.

- c. Aftale om klageprocedurer indeholder alene en henvisning til gældende lovgivning for så vidt angår klageadgang, hvor lovgivningen således tilsvarende forudsættes at være medarbejderne bekendt.

Klageproceduren bør uddybes, så det i højere grad synliggøres over for medarbejderne, hvordan medarbejdere kan klage over f.eks. nærmeste leder eller over beslutninger taget af institutionsledelsen, samt hvorledes sådanne klager behandles.

De pågældende politikker er efter vores vurdering i øvrigt emnemæssigt utilstrækkelige i forhold til på politikkniveau at sikre en tilstrækkelig understøttelse af det psykiske arbejdsmiljø.

Det anbefales således, at der udarbejdes en personalepolitik, som behandler øvrige emner relateret til det psykiske arbejdsmiljø, herunder:

- Forebyggelse af mobning og chikane, herunder grænseoverskridende adfærd fra børn/elever, som bl.a. behandler:
  - Formålet med personalepolitikken,
  - Definitionen på mobning og chikane hos Skoleforeningen,
  - Skoleforeningens holdning til mobning og chikane,
  - Hvem man kan gå til, hvis man oplever mobning eller chikane,
  - Hvilke roller og hvilket ansvar, der er i Skoleforeningen,
  - Hvilke processer, der igangsættes, når der klages over mobning eller chikane, og
  - Hvilke sanktioner det vil have at overtræde politikken.
- Rammebetingelser for at fastlægge faste arbejdstider og tilgængelighed (f.eks. hjemmearbejde).

For at sikre klarhed over politikkerne kan eksisterende politikker med fordel integreres i personalepolitikken.

### 7) *Klare rammer og strukturer for forældreinddragelse*

Skoleforeningen er som demokratisk forening kendetegnet ved, at medlemskredsen bestående af forældre til børn og elever i Skoleforeningen på den ene side udpeger det øverste organ i form af Fællesrådet, og på den anden side har den direkte kontakt med medarbejderne i de enkelte institutioner i form af pædagogmedhjælpere, pædagoger, lærere mv.

Denne dobbeltrolle indebærer og forudsætter, at der i Skoleforeningen er de fornødne strukturer for, hvorledes forældre samarbejder med Skoleforeningen, herunder i hvilke situationer forældre agerer som medlemmer og retter henvendelse til Fællesrådet og/eller Styrelsen, samt i hvilke situationer forældre håndterer problemstillinger i direkte kontakt med institutionen.

Baseret på de modtagne indberetninger, herunder medarbejdernes oplevelser af, hvorledes situationer hvor medarbejdere oplever grænseoverskridende adfærd, herunder voldelig adfærd, fra børns/elevs side, håndteres fra ledelsens side, er det vores vurdering, at sådanne strukturer ikke i tilstrækkelig grad er til stede i dag.

Det bør i forbindelse med dette arbejde sikres, at forældre som det klare udgangspunkt henvises til de konkrete institutioner, såfremt de oplever udfordringer i forhold til deres børn og/eller medarbejderne. Det bør ligeledes sikres, at den nærmeste og øverste ledelse i Skoleforeningen sikrer, at medarbejderne inddrages og tages alvorligt, såfremt medarbejderne oplever grænseoverskridende adfærd, herunder voldelig adfærd, fra børns/elevs side, og at sådanne situationer således håndteres i dialog med forældrene med fornøden hensyntagen til medarbejdernes indsigt og viden.

København, 6. juli 2023



Marianne Lage  
Partner, Advokat (L)



Hanne Marthine Frederiksen  
Partner, Advokat (L)