

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

1. INDLEDNING OG BAGGRUND

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 udstødelsskultur, hvor medarbejdere ikke turde modsige ledelsen, hvilket havde konsekvenser for medarbejdernes trivsel.

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 har været at afdække faktuelle forhold, der kunne 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.

1.1 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, der er ansat/var ansat i undersøgelsesperioden, samt medarbejdere, som har haft et arbejdsmæssigt forhold i Skoleforeningen, som er ophørt i perioden fra den 1. januar 2018 og frem.

Indberetningerne er foretaget skriftligt via en digital indberetningsplatform samt telefonisk ved kontakt til Poul Schmith. Derudover er undersøgelsen udført på baggrund af en gennemgang af skriftligt materiale tilvejebragt af Skoleforeningen.

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

De modtagne indberetninger er opdelt i indberetninger vedrørende 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 i nærværende undersøgelse.

Ved "den øverste daglige ledelse" forstås direktionen i Skoleforeningen og Centralforvaltningens ledelsesgruppe. Medlemmer af Fællesrådet, Styrelsen og Driftsrådet er ikke anset for omfattet af begrebet.

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.

1.2 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.

Skoleforeningen er en forening etableret i Tyskland, der driver et privat skolesystem og er underlagt tysk ret. Henset hertil indeholder vores 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.

1.3 Poul Schmiths rolle samt vurderinger og anbefalinger

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 ovenfor. 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.

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. SAMMENFATTENDE VURDERINGER

2.1 Generelt

Samlet set har undersøgelsen af ledelseskulturen i Skoleforeningen 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 således 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.

2.2 Indberetninger fra medarbejderne i Centralforvaltningen og nærmeste ledelse

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.

2.3 Indberetninger fra medarbejderne i institutionerne

Det er 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 i 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 u hensigtsmæssige 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.¹ 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 i 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.

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.

2.4 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 udstødelsskultur, 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.

¹ Betegnelsen dækker over skoler, højskole, ungdomskollegium og lejrskolesteder.

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.

2.5 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 anbefalede, 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 udstødelseskultur, 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.

3. ANBEFALINGER BASERET PÅ SAMMENFATTENDE VURDERINGER

Henset til det generelt lave antal indberettere i forhold til antallet af medarbejdere, der har kunnet foretage en indberetning, 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.

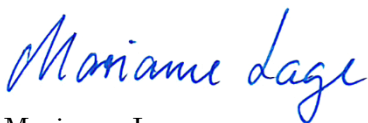
Der bør i trivselsundersøgelsen være fokus på de forhold, der er kommet frem som led i denne undersøgelse. For så vidt muligt at sikre en høj medarbejderdeltagelse bør trivselsundersøgelsen så vidt muligt tilrettelægges med fokus på at sikre fuld fortrolighed for medarbejderne. Det er endvidere vores 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
- 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
- 7) Klare rammer og strukturer for forældreinddragelse

København, 6. juli 2023



Marianne Lage
Partner, Advokat (L)



Hanne Marthine Frederiksen
Partner, Advokat (L)