

LEAD+

27. januar 2025

Undersøgelse af psykisk arbejds miljø og kultur

University College Syddanmark





- s. 3 Indledning
- s. 6 Opsummering af rapportens hovedpointer
- s. 8 Arbejdsmiljøvurdering
- s. 10 Beskyttende faktorer i det psykiske arbejdsmiljø
- s. 13 Belastende faktorer i det psykiske arbejdsmiljø
- s. 16 Fremstilling af trivsels- og samarbejdsudfordringer
- s. 31 Kulturanalyse
- s. 35 anbefalinger

INDLEDNING

Følgende rapport er en undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø og kulturen på tværs af University College Syddanmark (herfra UC SYD). Denne undersøgelse er foretaget af konsulenthuset LEAD, der er en rådgivningsvirksomhed indenfor udvikling af organisationer, ledelse og psykisk arbejdsmiljø, som er autoriseret arbejdsmiljørådgiver af Arbejdstilsynet. Undersøgelsen er gennemført i perioden december 2024 til januar 2025.

Stort tak til alle de engagerede ansatte og ledere i UC SYD for deltagelse i denne undersøgelse. Jeres bidrag vil tydeligt afspejle sig i både arbejdsmiljøvurdering, konklusion og anbefalinger.

BAGGRUND OG FORMÅL

Baggrunden for undersøgelsen er, at bestyrelsen i UC SYD ønsker at gennemføre en ekstern kvalitativ undersøgelse af arbejdsmiljøet. Formålet er at indhente og analysere data med henblik på at afdække, i hvilket omfang, der ved UC SYD hersker en kultur med frygt for at udtale sig kritisk, samt mulige årsager til den eventuelle frygt. På baggrund af undersøgelsens resultater ønsker bestyrelsen en tilbagelæsning heraf samt anbefalinger til mulige handlinger og initiativer med henblik på at styrke og sikre et godt arbejdsmiljø bredt og på tværs i UC SYD.

Denne undersøgelse afdækker således både risikofaktorer og beskyttende faktorer i arbejdsmiljøet samt narrativer og subjektive oplevelser af kulturen lokalt og på tværs i UC SYD med henblik på at undersøge den aktuelle situation og skabe grundlag for en række anbefalinger.

LEADs ambition med undersøgelsen er således at sikre en god, tryk samt dybdegående proces og afdækning, der:

- Afdækker aktuelle risikofaktorer og beskyttende faktorer i det psykiske arbejdsmiljø og kulturen på UC SYD.
- Sikrer at bestyrelsen i UC SYD får en repræsentativ, indgående indsigt i institutionens trivsel, kultur og arbejdsmiljø.
- Klæder bestyrelsen på med identificerede anbefalinger til at træffe beslutninger om, hvilke indsatser og handlemuligheder, der kan styrke det fremadrettede arbejdsmiljø.

METODE OG UDVÆLGELSESKRITERIER

Vi har valgt en metodisk tilgang, der tager afsæt i en afdækning af forekomsten af de risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, som Arbejdstilsynet anbefaler, at man kigger efter ved et tilsyn. Endvidere afdækkes oplevelsen af samarbejde bredt forstået, adgangen til beskyttende faktorer samt evt. bagvedliggende relationelle og kulturelle dynamikkens betydning for psykisk arbejdsmiljø og samarbejde.

LEAD har samlet set afholdt 74 kvalitative interviews á 1 times varighed med medarbejdere, tillidsvalgte, ledere, chefer og direktion. Det endelige antal interviews afviger med 2 fra ellers udmeldte 76 interviews, da 2 deltagere og dertilhørende suppleanter ikke vendte tilbage.

Deltagere til undersøgelsen er udvalgt af af LEAD ud fra metoden *strategisk sampling*. Det betyder at deltagerne udvælges med afsæt i en række strategisk valgte kriterier med henblik på at sikre bedst og bredest repræsentation af organisationen herunder af alle enheder, grupperinger og led i ledelseskæden i organisationen. De anvendte udvælgelseskriterier er: *stilling, organisatorisk enhed/afdeling, ansættelsessted/campus, anciennitet og køn*.

Udvælgelseskriterierne er kvalificeret i samarbejde med ressourcechef og ledelsessekretariatet. Undersøgelsen bygger på følgende datakilder:

- Kvalitative individuelle interviews med 74 ansatte á 1 times varighed pr. stk.
- Læsning af resultaterne af UC SYDs arbejdspladsvurdering 2024, udført af Rambøll.
- Triangulering af resultaterne af ovenstående datakilder herunder kvalitative data fra interviews og kvantitative data fra arbejdspladsvurderingen fra 2024.

Tre erhvervspsykologer fra LEAD har foretaget de 74 interviews. Herefter er alle interviews blevet analyseret efter samme fremgangsmåde. Det betyder, at interviewene først er blevet transskriberet, derefter kodet tematisk og til sidst fortolket ud fra tre parametre: 1) hvad har bestyrelsen i UC SYD ønsket at undersøgelsen skal besvare, og hvordan belyser interviewene dette, 2) hvilke temaer fylder særligt i interviewene, og 3) hvilke temaer skal berøres for at fremføre en fyldestgørende arbejdspladsvurdering og kulturanalyse. Denne *kvalitative analyse* er sammenholdt med UC SYDs seneste APV-resultater.

Konkret betyder det, at LEAD har brugt APV'ens *kvantitative data* til dels at understøtte eller udfordre de konstruerede temaer og resultater fra den kvalitative analyse. Derudover er der foretaget en deskriptiv analyse med afsæt i kategorisering og meningskondensering af narrativer for at afdække, hvorvidt der i UC SYD hersker en kultur med frygt for at udtale sig kritisk, samt mulige årsager til den eventuelle frygt.

STRUKTUR FOR ANALYSE OG AFRAPPORTERING

Undersøgelsens resultater formidles dels ved en arbejdsmiljøvurdering, som fremlægger de forskellige risikofaktorer og beskyttende faktorer identificeret i arbejdsmiljøet på tværs af UC SYD. Endvidere belyses trivsels- og samarbejdsudfordringer i arbejdsmiljøet og kulturen ved en gennemgang af tre overordnede temaer: *Forandringer og arbejdspress, manglende retning og uklare roller, samt manglende tillid og forståelse for hinanden*.

Videre præsenteres en kulturanalyse, der dels besvarer spørgsmålet, om der hersker en kultur med frygt for at udtale sig kritisk og dels præsenterer to narrativer, der er dominerende i og kan være med til at nuancere forståelsen af, hvad der er på spil i kulturen i UC SYD på tværs.

Endelig kommer LEAD med en række anbefalinger til, hvad UC SYD kan gøre på kort sigt og lang sigt samt kulturelt og strukturelt for at sikre organisationsudvikling og styrke det psykiske arbejdsmiljø, ud fra hvert af de tre overordnede temaer.

ANONYMITET OG FORTROLIGHED

På baggrund af formålet med undersøgelsen og alvorsgraden af tematikkerne, der ønskes afdækket, har det været af afgørende betydning, at LEAD har kunnet sikre en god, tryk samt dybdegående proces og afdækning. Derfor er der gennem udvælgelses-, indkaldelses- og interviewprocessen blevet lagt vægt på at sikre interviewdeltagernes oplevelse af frivilligt og trygt at kunne ytre sig. Dette er blandt andet gjort ved, at LEAD har sikret, at al dataindsamling og -behandling i forbindelse med undersøgelsen overholder GDPR-lovgivningen. Alle personlige oplysninger er blevet behandlet fortroligt og anonymiseret, så ingen enkeltpersoner vil kunne identificeres i rapporten. Det betyder også, at kun de tre erhvervspsykologer fra LEAD er bekendt med identiteten på og udtalelserne fra de ansatte og deltagende i undersøgelsen. Deltagelse i interviewene har været frivilligt, og udtalelser samt data er indhentet og afdækket efter samtykke fra interviewdeltagerne selv. Interviewdeltagerne har dog haft fri mulighed for at dele deltagelse og udtalelser med de kolleger og ledere, de har ønsket at dele det med.

AFGRÆNSNING

Det indgår ikke i undersøgelsen at foretage en lederevaluering af de enkelte ledere eller en vurdering af de enkelte medarbejdere og deres holdninger. Den kvalitative tilgang har til formål at repræsentere og nuancere så mange forskellige stemmer og perspektiver som muligt. Derimod tilbyder undersøgelsen ikke, på samme vis som en kvantitativ undersøgelse, en præcis kortlægning af den procentvise udbredelse af de forskellige perspektiver.

LÆSEVEJLEDNING

Denne rapport bygger på kvalitative datasæt og udfolder komplekse problemstillinger og sammenhænge, som der ikke er simple årsager eller løsninger på. For at understøtte en forståelse af forekomst og hyppighed indikeres mængden af interviewede ansatte, der oplever beskrevne forhold ud fra følgende systematik:

Samtlige: 100%

Størstedelen: 80-100%

Mange: 50-80%

Flere: 15%-50%

Få: >15%

Igennem rapporten fremstilles holdninger, beskrivelser og udtalelser fra både medarbejdere, tillidsvalgte, ledere, chefer og direktører. Ved brug af ordet ”ansatte” indgår alle herunder medarbejdere, tillidsvalgte, ledere, chefer og direktører. Af hensyn til anonymitet indgår udtalelser fra de tillidsvalgte under kategorien ”medarbejdere”. Når der refereres til ”ledelsen” drejer det sig om alle ledelseslag, og når der angives ”øverste ledelse” indebærer dette det samlede direktions- og chefniveau.

OPSUMMERING AF RAPPORTENS HOVEDPOINTE

I organisationen University College Syddanmark beskriver størstedelen af de adspurgte i indeværende undersøgelse god trivsel, høj psykologisk tryghed og stor glæde ved deres arbejde, kolleger og nærmeste leder.

Samtlige ansatte fremhæver de seneste år som særligt betydningsfulde for organisationens aktuelle ståsted, da der har været mange besparelser, tilpasninger, fyringer og forandringer. Et centralt tema i undersøgelsen har været at besvare bestyrelsens spørgsmål om, hvorvidt der hersker en kultur, båret af frygt, for at udtale sig kritisk i organisationen.

LEADs konklusion er, at størstedelen af adspurgte ansatte ikke oplever frygt for at udtale sig kritisk i UC SYD. I mange dele af organisationen hersker der en frygt for at miste sit arbejde grundet tilpasninger og besparelser. Ligeledes er der nogle steder en frygt for, at ledelsen ikke formår at håndtere forandringer og tilpasninger tilfredsstillende i fremtiden med blik for de ansattes virkelighed. Få steder er flere medarbejdere og ledere utrygge i hinandens selskab efter turbulente diskussioner og misforståelser omkring de sidste års tilrettelæggelse af (sam)arbejdet. Flere personer har oplevet krænkende handlinger fra medarbejdere, tillidsvalgte, chefer og/eller direktionsmedlemmer.

Størstedelen af de adspurgte ansatte fremhæver, at frygten for at miste sit arbejde knytter sig til en økonomisk virkelighed, som størstedelen *ikke* forbinder med ledelsesmæssige eller organisationskulturelle problemer specifikt for UC SYD.

Mange ansatte beskriver UC SYD som en organisation med *"højt til loftet"*. Mange af de adspurgte forholder sig i den forbindelse også konkret til rektor som person.

Størstedelen beskriver rektor som en karismatisk, passioneret og udadvendt leder, der *"deler vandene med sine til tider voldsomt bramfri udtalelser og retorik"*. Flere beskriver rektor som en *"afgørende frontfigur"*. Omvendt fremhæver mange også, at kulturen med *"højt til loftet"* til tider tillader at både ledere og medarbejdere, herunder tillidsvalgte, overskrider grænserne for, hvad der anses for professionel opførsel og passende retorik i diskussioner, uformelle møder og i samarbejdsorganisationen. I enkelte dele af organisationen oplever få ansatte deciderede samarbejdsproblemer og krænkelser.

Mange beskriver problemer i arbejdsmiljøet i et *fortidigt* perspektiv, og vil gerne have ro til omstilling af organisationens nye virkelighed. Flere peger på, at der skal ske mærkbare ændringer i arbejdsmiljøet indenfor nærmeste fremtid.

Størstedelen savner en tydelig fælles retning og strategi for UC SYD herunder fokus på at styrke en fælles identitet og positive historier om UC SYD som en attraktiv arbejdsplads med henblik på at styrke sammenhængskraften på tværs i UC SYD – styrkelsen af *"et fælles vi"*. Størstedelen ønsker mere kommunikation og dialog på tværs af medarbejdere, ledelseslag og uddannelser med henblik på at styrke kollegiale fællesskaber, inddragelse af hinandens perspektiver og styrkelse af læringsfællesskaber med prioriteret tid til faglig udvikling og fælles løsninger.

Endelig efterspørger størstedelen af de adspurgte på tværs af medarbejdere, tillidsvalgte, ledere, chefer og direktion tydeligere ledelsesmandater og rolle- samt funktionsbeskrivelser, opgavebeskrivelser og forventningsafstemninger ift. at lykkes under de nye vilkår.

OPSUMMERING AF LEADS VIGTIGSTE ANBEFALINGER

På baggrund af nærværende undersøgelse har LEAD udarbejdet en række konkrete anbefalinger til UC SYD. LEADs anbefalinger er baseret på undersøgelsens fund og vores faglige vurderinger af, hvad der skal til for at styrke det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdskulturen. Der er indarbejdet aspekter i anbefalingerne, der favner alle organisatoriske niveauer.

LEADs anbefalinger til UC SYD er at håndtere både *kulturelle* og *strukturelle* problemer på *kort sigt* og på *lang sigt*.

Af de vigtige kortsigtede initiativer anbefales det indenfor håndtering af forandringer og arbejdspress:

- Sikre en mere tydelig kommunikation af formål og omfang af forandringer samt de menneskelige konsekvenser.
- Prioriter i forandringer og initiativer, så der kan skabes tid og ro til omstilling.

Af vigtige kortsigtede initiativer anbefales det indenfor håndtering af manglende retning og uklare roller:

- Styrk den strategiske retning og samklang mellem bestyrelse og direktion.
- Opmærksomhed på ledelsesorganisering og ledelsesspænd.
- Styrkelse af sammenhængen i ledelseskæden gennem udformning af tydelige funktionsbeskrivelser og ledelsesgrundlag

Af vigtige kortsigtede initiativer anbefales det indenfor håndtering af manglende forståelse for hinanden:

- Reparer relationelle skår og håndtér lokale konflikter.
- Øget transparens og indsigt i ledelsens ”mellemløbende”.
- Organisering af samarbejdsorganisation herunder klart formål, procedurer og rollebeskrivelser.

Alle anbefalinger kan læses udfoldet fra side 35.

Vurdering af det psykiske arbejds miljø

LEAD undersøger alene det psykiske arbejdsmiljø og kulturen på UC SYD, herunder forskellige forhold relateret til ledelse, samarbejde og tillid mellem medarbejdere, ledere, chefer, direktion og samarbejdsorganisationen.

HVAD ER PSYKISK ARBEJDSMILJØ?

I Danmark har arbejdsgivere pligt til at sikre sunde betingelser for arbejdet således, at de ansatte ikke bliver syge eller lider overlast på grund af forhold på arbejdspladsen. Det psykiske arbejdsmiljø indebærer psykologiske og sociale forhold på arbejdspladsen, som i samspil med den enkelte kan påvirke menneskers psykiske og fysiske helbred både positivt som negativt. Det psykiske arbejdsmiljø rummer således en række faktorer, som kan påvirke arbejdsmiljøet, såvel positivt som negativt. Det handler blandt andet om:

- Forhold omkring arbejdets indhold og organisering, for eksempel balancen mellem ressourcer og krav samt mellem indsats og belønning
- Måden arbejdet er tilrettelagt på herunder indflydelse på arbejdet
- Forholdet til og samarbejdet med kolleger, ledere eller samarbejdspartnere herunder psykologisk tryghed blandt ansatte på tværs af funktioner og positioner
- Ledelsesmæssige forhold herunder ledelseskvalitet, virksomhedsstrategi, kommunikation m.m.
- De fysiske rammer af betydning fx muligheden for at udføre sine opgaver, koncentrere sig eller kommunikere.

Forskning viser, at et godt psykisk arbejdsmiljø og psykologisk tryghed har betydning både for de ansattes trivsel og sundhed, for samarbejdet og for kvaliteten af det arbejde, der udføres på arbejdspladsen.

Et godt psykisk arbejdsmiljø understøtter ansattes engagement og bidrager positivt til håndtering af forandringer og kompleksitet - og det medfører bedre trivsel og mindre sygefravær. Omvendt vil et dårligt psykisk arbejdsmiljø øge risikoen for fysiske og psykiske helbredsproblemer. Det kan føre til øget sygefravær, høj medarbejderomsætning, dårligt samarbejde og ringe kvalitet i opgaveløsningen.

I det følgende gennemgår vi kort forekomsten af de beskyttende og belastende faktorer, LEAD finder i vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø i UC SYD. Herefter præsenteres udfordringsbilledet med konkrete eksempler. Udfordringsbilledet præsenteres gennem tre konstruerede temaer, som toner tydeligt frem i interviewene.

STYRKER OG BESKYTTENDE FAKTORER I DET PSYKISKE ARBEJDS MILJØ

Forskning viser, at særligt seks forhold har betydning for, hvorvidt ansatte vurderer, at de har et godt psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Disse forhold gælder:

- Indflydelse på arbejdet
- Mening med arbejdet
- Forudsigelighed om vigtige forhold på arbejdspladsen
- Social støtte
- Belønning
- Balancerede krav

Af interviewene fremgår det, at følgende beskyttende faktorer er særligt tilstede i UC SYD:

- Indflydelse og stor fleksibilitet i det daglige arbejdes tilrettelæggelse
- Mening med arbejdet og arbejdsglæde i løsning af kerneopgaven
- Social støtte, velvilje og gode relationer til kolleger og nærmeste leder
- Belønning i form af anerkendelse og ros

Arbejdet i UC SYD opleves af samtlige ansatte som både meningsfuldt og vigtigt, ift. at sikre stærke uddannelser for studerende i Syddanmark. Størstedelen af ansatte beskriver ligeledes trivsel i deres arbejdsmiljø og oplevelsen af en god arbejdsplads.

Mange beskriver høj arbejdsglæde i løsning af deres kerneopgave, som direkte eller indirekte er understøttelse og undervisning af studerende på UC SYD. Mange fremhæver, at indflydelsen i arbejdets daglige tilrettelæggelse er stor, og at høj fleksibilitet er en stor del af både glæden ved arbejdet og grunden til, mange tolererer et højt arbejdspress. Flexibiliteten er for samtlige ansatte en af de store belønninger ved arbejdet, fordi det skaber muligheden for at tilpasse arbejdet i tid og rum og i samspil med privatlivet. En styrke er særligt muligheden for hjemmearbejde og den høje tillid til, at opgaverne bliver løst.

Størstedelen af de ansatte fremhæver også social støtte og et godt kollegialt fællesskab med arbejdskolleger og nærmeste leder som en vigtig del af arbejdsmiljøet, selvom mange også efterspørger flere forpligtende sociale og faglige arbejdsfællesskaber. Mange fremhæver gode, hjælpsomme og omsorgsfulde relationer til kolleger, nærmeste leder og lederkolleger. Det kommer til udtryk som en grundlæggende 'keren for hinanden' og en velvilje til at lykkes sammen i teams.

Disse faktorer har en beskyttende effekt i arbejdsmiljøet, og fremhæves af mange som de positive aspekter og styrker ved UC SYD.

Hvad angår faktorerne *forudsigelighed om vigtige forhold på arbejdspladsen* og *balancerede krav* er det vurderingen, at UC SYD står med en splittet gruppe af ansatte på tværs af alle organisatoriske lag. Der er en meget delt oplevelse og opfattelse af, hvorvidt der på UC SYD er forudsigelighed og balancerede krav i arbejdet.

KVANTITATIVE DATA FRA ARBEJDSPLADSVURDERINGEN

Den kvantitative arbejdspladsvurdering (APV) 2024 er udført af Rambøll. Følgende tolkning og triangulering mellem data fra APV'en og data fra de kvalitative interviews er udført af LEAD.

Af resultaterne fra UC SYDs APV 2024 fremgår det, at følgende beskyttende ressourcefaktorer er til stede i det psykiske arbejdsmiljø på UC SYD:

- En oplevelse af at have indflydelse på eget arbejde.
- En høj grad af oplevet meningsfuldhed med arbejdet.
- Forudsigelighed i form af kendskab til forventningerne til ens arbejde.
- En høj grad af social støtte og godt internt samarbejde i egen afdeling/uddannelse, hvor man behandler hinanden med omsorg og respekt, støtter og hjælper hinanden samt respekterer hinandens forskelligheder.
- En oplevelse af at blive anerkendt af kolleger i egen afdeling/uddannelse.
- En oplevelse af at mestre de krav, der stilles herunder at lykkes med en høj kvalitet – også under hjemmearbejde.

Disse ressourcefaktorer gør sig særligt gældende ift. egen afdeling/uddannelse og nærmeste leder. Dertil fremgår følgende ressourcefaktorer ifm. nærmeste leders lederkvaliteter:

- En oplevelse af grundlæggende tillid til lederens måde at lede på, og at lederen er tilstrækkeligt tilgængelig i hverdagen samt tager konstruktivt imod nye idéer og forslag.

- God personaleledelse, der fremmer en kultur for samarbejde, tillid og respekt samt anerkender medarbejdernes indsats, når de lykkes.
- Endelig opleves nærmeste leder som retningsgivende, informerer om forandringer og skaber god forståelse for begrundelserne for forandringer.

Endelig betyder dette for de ansattes oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø, at der opleves en høj grad af engagement, tilfredshed, motivation og loyalitet. Det kommer til udtryk som villigheden til at yde en ekstra indsats, når det er nødvendigt, oplevelsen af at der er en behagelig omgangstone i afdelingerne og på uddannelserne, og endelig oplever mange, at de har de rette kompetencer til at udføre deres arbejde.

De høje samlede scorer på tværs af UC SYD på engagement, tilfredshed, indflydelse, mening i arbejdet, social støtte og anerkendelse, er i overensstemmelse med det billede, der tegner sig i den kvalitative data fra interviewene. Dette ses altså som de primære beskyttende faktorer i arbejdsmiljøet.

Omvendt tegner der sig i resultaterne fra APV'en et noget mere ensformigt billede af en oplevelse af forudsigelighed og mestring af krav, end det indtryk de kvalitative interviews efterlader. Dette kan skyldes, at der i APV'en særligt henvises til forudsigelighed i form af kendskab til forventninger til løsning af arbejdsopgaver, men der ikke spørges ind til oplevelsen af forudsigelighed i forbindelse med forandringer og ændringer af arbejdsgange.

<p><i>"Jeg har total autonomi og selvbestemmelse. Altså på hvordan jeg løser mit arbejde"</i></p>	<p><i>"Fleksibiliteten er halvdelen af lønnen"</i></p>	<p><i>"Jeg er virkelig glad for mit arbejde. Og jeg tør godt sige, at jeg taler på hele min afdelings vegne!"</i></p>	<p><i>"Det vi laver her, og det vores rektor kæmper for er så vigtig en dagsorden for vores land."</i></p>
<p><i>"Jeg synes, der er transparens i alle processer. Der er ugentlig informering."</i></p>	<p><i>"Du hører kun mig sige: kæmpe arbejdsglæde! Jeg trives godt på min arbejdsplads."</i></p>	<p><i>"Jeg er på en arbejdsplads med fantastiske kollegaer og spændende mennesker, hvor det giver mening at være."</i></p>	<p><i>"Da jeg startede, blev jeg så glad for, hvordan vi som undervisere deler vores materialer med hinanden. Det letter virkelig arbejdsbyrden enormt"</i></p>
<p><i>Man har frihed i undervisningsopgaven og kan udvikle nye undervisningsformer uden at det skal styres ledelsesmæssigt. Det er en stor styrke"</i></p>	<p><i>"Folk er enormt søde. Venligheden jeg blev mødt af, var slående."</i></p>	<p><i>"Vi er gode til at sige til, når noget er svært og derfor hjælper vi hinanden med at afstemme forventninger og lave rammer for arbejdet i fællesskab."</i></p>	<p><i>"Der er virkelig faglig stolthed og passion her."</i></p>
<p><i>"Der er virkelig stor velvilje. Alle vil så gerne lykkes og hjælpes ad".</i></p>	<p><i>"For 2,5 år siden startede al den her polemik og nedskæringer. Bevares, det er ikke fedt. Men jeg elsker at være her."</i></p>	<p><i>"Vi har været i afsindig modvind. 2/3 af alle har læst i krystalkuglen, at vi står overfor mange besparelser. Og vi hjælper virkelig hinanden i det."</i></p>	<p><i>"Min kerneopgave er mødet med de studerende. Og jeg elsker det. Sempelthen."</i></p>

BELASTENDE RISIKOFAKTORER I DET PSYKISKE ARBEJDS MILJØ

Det fremgår af interviewene, at følgende udfordringer og risikofaktorer er tilstede i det psykiske arbejdsmiljø i UC SYD:

- Uforudsigelighed omkring organisatoriske forandringer samt uklare og modstridende krav i arbejdet.
- Manglende medinddragelse i prioriteringer, og manglende information om bevæggrunde for ledelsesmæssige beslutninger.
- Oplevet tab af faglighed, udvikling og muligheder.
- Stor arbejdsmængde og tidspres samt øget kompleksitet i arbejdet.
- Manglende synlig personaleledelse, arbejdsfællesskaber og sammenhæng i ledelseskæden.
- Høje følelsesmæssige krav i mødet med studerende og i perioder med store organisatoriske tilpasninger.
- Manglende gensidig forståelse for hinandens arbejde og virkelighed.

Det fremgår af undersøgelsen, at der er mange, der oplever risikofaktorerne *arbejds mængde og tidspres, uforudsigelighed og uigennemsig tighed omkring organisatoriske forandringer samt manglende synlig personaleledelse, arbejdsfællesskaber og sammenhæng i ledelseskæden*. Dertil fremgår det, at der er flere af de ansatte, der oplever risikofaktorerne *uklare krav, manglende medinddragelse, oplevet tab af faglighed, udvikling og muligheder, høje følelsesmæssige krav i arbejdet samt manglende gensidig forståelse for hinanden*.

Forekomsten af disse risikofaktorer findes blandt ansatte på tværs af alle uddannelser, afdelinger, niveauer og funktioner.

Forekomsten af risikofaktorerne i det psykiske arbejdsmiljø på UC SYD har konsekvenser for trivsel og sundhed i form af stress- og belastningssymptomer for få, samt manglende motivation og tro på fremtiden for flere. Få medarbejdere og ledere beskriver bl.a. udmattelse, grådlibilitet, hukommelses- og koncentrationsbesvær. Flere beskriver, at stemningen på deres arbejdsplads er presset, præget af modløshed og manglende tro på fremtiden. Flere beskriver desuden en faldende motivation og påbegyndende opgivenesshed, fordi det er svært at få øje på, hvordan situationen skal ændre sig. Afledt heraf, beskriver flere ligeledes, at tilliden og den psykologiske tryghed mellem øverste ledelse og medarbejdere er udfordret af en tiltagende *”dem og os kultur”*. Flere oplever i denne sammenhæng en udbredelse af en såkaldt brokke- og sladderkultur.

Flere beskriver få episoder med oplevelser af krænkende handlinger og negativ adfærd. Eksempler på krænkende adfærd er blandt andet:

- Opfarende adfærd og følelsesmæssig labilitet hos personer med magt (blandt få ledere og få tillidsvalgte)
- Tjenstlige reprimander og fyringer uden gennemsig tighed omkring årsagerne

Risikofaktorerne påvirker og forstærker på forskellig vis hinanden.

I det følgende sammenholdes disse resultater med UC SYDs seneste APV.

KVANTITATIVE DATA FRA ARBEJDSPLADSVURDERINGEN

Af resultaterne fra UC SYDs APV 2024 fremgår det, at følgende belastende risikofaktorer er til stede i det psykiske arbejdsmiljø på UC SYD:

- Høje følelsesmæssige krav og oplevelsen af ikke at være klædt på til at håndtere disse krav.
- Udfordringer ift. konflikthåndtering og drøftelser af uenighed på en god måde i egen afdeling samt et mangelfuldt samarbejde med andre afdelinger.
- En udfordret balance mellem arbejdsopgavernes omfang og den tid der er til rådighed, samt udfordringer i balancen mellem arbejds- og privatliv.
- Oplevelsen af ikke at få nødvendige informationer rettidigt.
- Utryghed i egen ansættelse.

Her fremgår det, at den udfordrede balance mellem arbejdsmængde og tiden tilgængelig, særligt bunder i for stor arbejdsmængde over en uafgrænset periode, manglende ressourcetildeling, lederens manglende forståelse for opgavens kompleksitet, forandringer, reorganisering eller uforudsigelighed i arbejdet samt uens arbejdsbelastning, der er svær at håndtere. Dertil beskrives, at muligheden for hjemmearbejde udfordrer samarbejdet i teamet, og at ledelsen ikke er understøttende nok ift. at bevare et godt samarbejde samt ikke giver tilstrækkelige tilbagemeldinger på arbejdsindsatser.

Desuden fremgår det af resultaterne fra APV'en, at der er en større utilfredshed med både chefniveauet og direktionen. Det drejer sig om en oplevelse af, at cheferne i mindre grad inddrager medarbejderne tilstrækkeligt ifm. forandringer, informerer medarbejderne om forandringer, sætter strategisk retning, er tydelige

i deres kommunikation og gør sig forståelige i deres begrundelser for forandringer samt fremmer kultur for samarbejde, tillid og respekt.

Ligeledes scorer direktionen lavt på at fremme kultur for samarbejde, tillid og respekt, tillid til måden direktionen leder på, tydelig kommunikation, tilstrækkelig inddragelse af medarbejderrepræsentanter ifm. forandringer, tilstrækkelig information til medarbejdere om forandringer, forståelse for direktionens begrundelser for forandringer, og endelig at sætte strategisk retning.

Således supplerer APV'ens resultater og interviewdata hinanden ift. de ansattes oplevelser af, at de primære risikofaktorer udgøres af en udfordret balance med høj arbejdsmængde og tidspres, uforudsigelighed, uigennemsigthed og manglende information omkring organisatoriske forandringer samt et til tider udfordret arbejdsfællesskab og samarbejde. Ligeledes ses høje følelsesmæssige krav i jobbet og en oplevelse af ikke at være klædt på til at håndtere disse krav som en væsentlig belastende risikofaktor for begge datasæt, men understreges dog tydeligere i APV-resultaterne, end de fremgår i interviewene. Endelig peger begge datasæt på en stigende utryghed i egen ansættelse, som vi gennem interviewene kan konkludere, også får betydning for en stigende utryghed i drøftelser af uenigheder og konflikter i det kollegiale samarbejde mellem både kolleger samt mellem medarbejdere og ledere.

Desuden ses den beskrevne lave psykologiske tryghed og ”dem og os kultur” mellem medarbejdere og øverste ledelse fra de kvalitative interviews tydeligt afspejlet i APV'ens resultater, som en kritik rettet mod den øverste ledelse herunder chef- og direktionsniveau, og en oplevelse af manglende strategisk retning, information, kommunikation, inddragelse og fremme af kultur for samarbejde, tillid og respekt.

I det følgende præsenterer LEAD en overordnet kontekst for, hvorfor UC SYD oplever de belastende faktorer i det psykiske arbejdsmiljø netop nu.

KONTEKST: HVORFOR SER VI DETTE BILLEDE AF BELASTENDE FAKTORER I DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ PÅ UC SYD?

Nedenstående analyse beror sig på udsagnene fra ansatte på tværs i UC SYD.

Når vi i LEAD har talt med direktion, chefer, ledere, medarbejdere og tillidsvalgte på UC SYD, beskriver mange ordret, at der i UC SYD *”er højt til loftet”*. Det er en organisationskultur, hvor man debatterer og favner hinandens forskelligheder. De seneste år er UC SYD blevet ramt af kravet om massive besparelser. Mange af de ansatte fortæller, at *”UC SYD, som andre lignende uddannelsesinstitutioner, er ramt af faldende ansøgere og derfor skal lukke og omstrukturere flere af deres uddannelser.”* Det har medført en lang række forandringer og tilpasninger, herunder afskedigelser.

UC SYD beskrives af mange i undersøgelsen som en institution, der ikke har været vant til at spare. Det medfører en lang række udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø og i *”måden at gøre tingene på”* både samarbejds- og ledelsesmæssigt. UC SYD står og stod overfor en svær og *”ufrivillig kulturudvikling.”* Mange beskriver, at UC SYD bliver ramt af disse besparelser på et tidspunkt, hvor mange ledere er nye i organisationen eller på deres post. Flere ledere beskriver, at de ikke har erfaring med at (forandrings)lede processer for store besparelser. Der er derfor meget forskellige oplevelser af, hvordan de seneste år har præget organisationen, og hvordan det er blevet håndteret.

Flere ansatte beskriver, at det at blive ‘ramt’ af besparelser som organisation, føles som *”en bølge, der er skyllet ind over os af flere omgange”*. Samtlige ansatte beskriver, at UC SYD er blevet ramt forskelligt af kravet om besparelser, og de konsekvenser det medfører. I undersøgelsen er der store lokale forskelle af oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø, ligesom der er store forskelle på, hvor *”hårdt bølgen har ramt”*.

LEAD har i undersøgelsen lagt vægt på betydningen af den organisatoriske kontekst, fordi samtlige adspurgte ansatte, kommer ind på *”forandringerne og besparelserne”* som årsagsforklaring på, hvorfor UC SYD oplever udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø nogle steder.

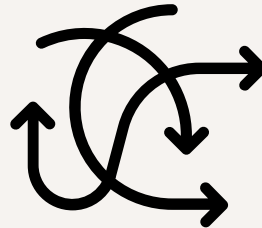
I direktionen, blandt chefer, ledere og medarbejdere er der generelt en klar udlægning af, at kulturen med *”højt til loftet”* er blevet udfordret gevaldigt de seneste år, fordi kravet om barske prioriteringer har mindsket rummet for indflydelse. Flere peger på, at disse *”truende skyer over branchen”* kalder på hierarkisk og handlekraftig ledelse. Mange andre peger på, at det netop under disse omstændigheder er særligt vigtigt med stor medinddragelse og indflydelse på prioriteringer og tilpasninger. Disse to divergerende perspektiver på, hvordan man bør tilgå og håndtere forandringer, bidrager til at skabe forvirring og frustrationer blandt ansatte i samtlige organisatoriske lag. Mange savner en tydelig retning og vil gerne *informeres*, og mange andre savner medinddragelse og vil gerne *involveres*.

Fremstilling af trivsels- og samarbejdsudfordringer

For at udfolde og konkretisere billedet af belastende faktorer i det psykiske arbejdsmiljø vil vi i det følgende præsentere tre centrale temaer understøttet af eksempler og citater. Temaerne er identificeret med afsæt i trianguleringen mellem UC SYDs seneste APV og undersøgelsens interviews. LEAD har i nærværende undersøgelse identificeret tre hovedtemaer, som indfanger centrale mønstre i de trivsels- og samarbejdsudfordringer, vi fandt. I rapporten arbejdes med en taksonomi for forekomster, hvor der skelnes mellem samtlige, størstedelen, mange, flere og få udtalelser eller oplevelser, af hensyn til anonymitet og til UC SYDs fornemmelse af, hvor omfangsrige de enkelte temaer er.



**Forandringer og
arbejdspres**



**Manglende retning og
uklare roller**



**Manglende tillid og forståelse
for hinanden**

Tema	 <p data-bbox="428 486 695 575">Forandringer og arbejdspress</p>	 <p data-bbox="1113 486 1477 575">Manglende retning og uklare roller</p>	 <p data-bbox="1821 476 2244 565">Manglende forståelse for hinanden</p>
Udfordringer	<ul data-bbox="267 654 835 1189" style="list-style-type: none"> • Store organisatoriske forandringer med nedskæringer og tilpasninger på kort tid. • Manglende tid og ressourcer til omstilling på forandringer og tiltag. • Stor arbejdsmængde og tidspres, samt øget kompleksitet i arbejdsopgaver. • Tab af muligheder, udvikling og faglig identitet. • Store lokale forskelle i det strategiske arbejde med psykisk arbejdsmiljø under forandringerne. 	<ul data-bbox="955 654 1600 1258" style="list-style-type: none"> • Utydelig strategisk retning og ugenomsigtige ledelsesprioriteringer. • Uforudsigelighed og utilstrækkelig kommunikation. • Uklare krav og manglende planlægning og koordinering af konkrete forløb for tilpasninger. • Uklare ledelsesmandater og manglende sammenhængskraft i ledelseskæden. • Manglende synlig personaleledelse og meget selvledelse. • Manglende arbejdsfællesskaber for ledere og medarbejdere. 	<ul data-bbox="1709 654 2333 1225" style="list-style-type: none"> • Gensidig negativ positionering mellem nogle medarbejdere og direktion, og blandt enkelte medarbejdergrupper. • Splittelse i opfattelsen af årsagerne til organisationens udfordringer. • Manglende ”mellemregninger” – dvs. forståelse for bevæggrundene for ledelsesmæssige beslutninger. • Utilstrækkelig inddragelse af medarbejdere i forbedrings- og forandringsprocesser. • Manglende dialog om høje følelsesmæssige krav.



Hvorfor fremhæver LEAD temaet *Forandringer og arbejdspress*?

Det, som samtlige ansatte fortæller i interviewene med LEAD er, at UC SYD har været præget af massive forandringer de seneste år. LEAD har derfor valgt *bølgen* som ikon for dette tema, da der af mange ansatte tegnes et billede af, at UC SYD er blevet ramt af en ”*bølge af tilpasninger og forandringer*” på relativt kort tid.

Forandringer kan handle om økonomiske tilpasninger og besparelser – dvs. reorganisering af teams og afdelinger samt omplacering og afskedigelser af ansatte. Forandringer kan også handle om ændringer i arbejdsopgaver, arbejds gange, procedurer, IT-systemer og samarbejdskonstellationer. Sådanne forandringer kan være foranlediget af et ønske om udvikling, eller af nødvendighed. Det er for størstedelen af ansatte tydeligt, at UC SYD de seneste år har været tvunget ud i økonomiske tilpasninger, og, af forskellige eksterne årsager, derfor også har været tvunget til store forandringer.

Arbejdspress kan både omhandle mængden af opgaver, tid til at løse sine opgaver, kompleksiteten i opgaverne, følelsen af travlhed samt det ansvar og de forventninger som medarbejdere og ledere oplever at skulle imødekomme i løbet af deres arbejdsdag. Derfor er det betydningsfuldt, at man har de rette ressourcer til rådighed i sit arbejde for at kunne lykkes uden at blive presset eller endog stresset. Når der ikke er balance mellem de krav, der stilles og de ressourcer, man har til rådighed, opstår der ofte en række negative konsekvenser for ansattes psykiske arbejdsmiljø. Det er vurderingen, at der forekommer en u hensigtsmæssig ubalance mellem krav og ressourcer på flere arbejdspladser i UC SYD.

Hvordan kommer forandringer og arbejdspress til udtryk i UC SYD?

En gennemgående beskrivelse blandt mange ansatte er, at man udover sin kerneopgave har fået en stor ekstra arbejdsbyrde i at omstille sig på de organisatoriske tilpasninger og forandringer. Flere beskriver denne ekstra arbejdsbyrde som ’*travlhed*’, mens flere andre beskriver det som ’*øget kompleksitet*’. Der tegner sig således to slags arbejdspress. Det ene pres forårsaget af nedskæringer, hvorved de samme (og flere) opgaver skal løses af færre ansatte. Det andet pres er forårsaget af øget kompleksitet i at skulle tilegne sig nye kompetencer for at lykkes med nye typer af opgaver, man i udgangspunktet ikke var an sat til. Travlhed, øget kompleksitet og færre ansatte medfører for mange, at man personligt og strukturelt prioriterer det fra, der ellers kan anses som ressourcer i et psykisk arbejdsmiljø. Det er fx at mødes med kollegaer, møde op på sin fysiske arbejdsplads, tage tid til sparring, koordinering og planlægning eller faglig fordybelse for at udvikle nye og bedre måder at lykkes i sit arbejde. Vi vil i det følgende fremlægge, hvordan dette italesættes af hhv. medarbejdere og ledere i UC SYD.



Forandringer og arbejdspress

Mange medarbejdere udtrykker, at deres arbejdsdage er karakteriseret ved travlhed og høj kompleksitet grundet mange forandringer. Generelt udtrykkes det blandt mange, at ledelse og kollegial sparring er tilgængeligt, hvis man kræver det – men at netop dette er noget af det, der prioriteres væk både personligt og strukturelt for at finde tid og ressourcer til at nå arbejdet. Mange medarbejdere beskriver et psykisk pres for at holde liv i lukningstruede uddannelser grundet manglende optag. Når der er færre studerende, øges kravet om at skulle omstille sig på både lokationen, og i forhold til tilrettelæggelse af undervisning, sammensætning af hold, bredden og variationen i, hvad man skal kunne undervise i og manglende tid til at koordinere og udvikle i samarbejdet med hinanden. Flere beskriver det som et *”tab af faglig identitet”*, når meget af arbejdsdagen går med *”den slags støj”*. Endelig beskriver mange medarbejdere, at de forandrede vilkår også viser sig som et arbejdspress baseret på en oplevelse af flere høje følelsesmæssige krav i mødet med de studerende.

Medarbejdere

- Mange medarbejdere fortæller, at der stilles krav til omstillingsparathed ifm. forandringer og tilpasninger i en sådan fart, at det er umuligt at finde tid til at nå og til at opretholde den faglige kvalitet, man ønsker at levere til hinanden og til de studerende.
- Mange medarbejdere udtrykker, at ledelse og kollegial sparring er tilgængeligt, hvis man efterspørger det – men at det ofte prioriteres fra for at finde tid og ressourcer til arbejdet.
- Flere medarbejdere fortæller, at presset på medarbejderne betyder, at der er flere sygemeldinger og konflikter end tidligere.
- Mange medarbejdere fortæller, at de nu selv skal løse opgaver, der før var hjælp til grundet besparelser. Fx eksterne kræfter, understøttelse af IT, lavpraktik, koordinering og udvikling.
- Mange undervisere fortæller, de skal undervise i fag, som er uden for deres komfortzone overfor en målgruppe af studerende, der har andre typer forventninger og udfordringer end tidligere, hvilket leder til en oplevelse af højere følelsesmæssige krav i jobbet for underviserne.
- Mange medarbejdere fortæller, at de skal løse opgaver på flere matrikler med stor geografisk spredning, som medfører øget arbejdstid ifm. transport samt forringet tilhørsforhold til arbejdspladsen.
- Mange medarbejdere fortæller, at nedskæring på ledelse gør, at man oplever mindre nærværende både faglig, opgave- og personaleledelse.
- I modsætning hertil beskriver mange andre medarbejdere, at deres arbejdsmiljø fungerer, fordi de ofte sidder fysisk sammen og har synlig ledelse.



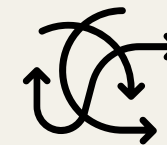
Forandringer og arbejdspress

Mange ledere og chefer fortæller om et højt arbejdspress med stor arbejdsmængde og høje følelsesmæssige krav i forhold til både at sikre drift og stabilitet under forandringer, tage sig af og udøve nærværende ledelse overfor medarbejdere fordelt på forskellige matrikler, sikre rettidig information om forandring og eksekvere på nedskæringer og tilpasninger. Mange ledere og chefer udtrykker, at hverken de personligt eller UC SYD som organisation har været ”modne” i deres erfaringer med håndtering af særligt nedskæringer. Flere ledere beskriver oplevelsen af at være i et krydspres mellem medarbejdere og øvre ledelse og skulle stå på mål for strategiske beslutninger, de ikke selv har truffet, og savner et tydeligt ledelsesrum og –mandat. Flere ledere har store ledelsesspænd, og savner et større fokus på deres egen trivsel samt lederkollegiale fællesskaber.

Ledelsen

- Mange ledere og chefer giver udtryk for, at de mange forandringer og tilpasninger øger behovet for mere hierarkisk styret ledelse for ikke at skabe kaos, men at denne ledelsesstil er stærkt udfordret af ønsket om stor inddragelse fra mange medarbejdere.
- Størstedelen af ledere og chefer peger på, at de mange forandringer og besparelser er årsag til det øgede arbejdspress blandt ansatte.
- Flere ledere og chefer peger på, at organisationens manglende modenhed i håndteringen og ledelsen af store besparelser er årsag til det øgede arbejdspress blandt ansatte.
- Mange ledere udtrykker, at den øgede frustration blandt nogle medarbejdergrupper over prioriteringerne i de økonomiske tilpasninger, positionerer lederne som ”de skyldige” i en virkelighed, de ikke selv har ønsket.
- Få ledere og chefer udviser tegn på og fortæller om symptomer på stress.
- Mange ledere klager over store ledelsesspænd og øget kompleksitet med ”fjernledelse” grundet den høje frekvens af hjemmearbejde, tiltagende geografiske spredning af ansatte og øgede kompleksitet i ansattes arbejdsopgaver.
- Mange ledere beskriver, at de har svært ved at finde tid til at etablere gode relationer til medarbejdere og bedrive relationel ledelse grundet øget arbejdspress.
- Mange ledere og chefer udtrykker behov for tættere lederkollegaer, og efterspørger særligt flere strategiske lederkollegiale arbejdsfællesskaber.
- Flere ledere og chefer beskriver, at egen nærmeste leder grundet stort arbejdspress er mindre tilgængelig og mere distanceret, hvilket besværliggør tilstrækkelig støtte og sparring om løsninger på forandringer og tilpasninger

<p><i>”Min tilgængelighed tager jo form efter mine arbejdsvilkår – jeg skal være 1000 steder. Så jeg er ikke så synlig, som jeg gerne ville. Det tror jeg både medarbejdere og ledere kan genkende.”</i></p>	<p><i>”Der er granatchok efter bølgen lige nu.”</i></p>	<p><i>”Udvikling bliver nedprioriteret, fordi vores drift bliver beskåret så heftigt.”</i></p>	<p><i>”Vi fik ‘tsunami’-følelsen af den forandring, der måtte ske.”</i></p>
<p><i>”Alle vil gerne lykkes med hinanden – vi kan bare ikke prioritere det der ekstra, der gør, at vi får en relation og har tiden til at hjælpes ad.”</i></p>	<p><i>”UC SYD er som andre lignende uddannelsesinstitutioner ramt af en uddannelsesreform der sejler, faldende ansøgere, studerende med udfordringer og tilpasninger som følge heraf. Det kom som en tsunami.”</i></p>	<p><i>”Jeg føler, jeg har mistet min faglige identitet, fordi vi laver alt om for at overleve. Det er nødvendigt for tilpasningerne i organisationen, men alle ved, at vores løsninger ikke er optimale.”</i></p>	<p><i>”Der er sket et skifte fra, at de mest respekterede var dem med den dybeste faglighed, men nu er det vigtigt at være fleksibel og være ‘i bredden’, og det er vigtigt at være omstillingsparat og gå med på nye tiltag.”</i></p>
<p><i>”Os der har været meget hjælpsomme gennem tiden får alt for meget arbejde, når tingene ikke virker. Men vi har jo ingen indflydelse haft på det – alligevel får jeg hele balladen.”</i></p>	<p><i>”Da jeg blev ansat brændte folk for det, de lavede. Der var en formålsdrevet motivation, hvor vi ville skabe bedre liv for mennesker gennem uddannelse. I dag handler der mere om kroner og øre. Vi er mere en maskine.”</i></p>	<p><i>”Alle kommer til at koncentrere sig om egen andedam for at lykkes. Vi må skære det fra, der skaber sammenhængskraft og vi må udlicitere opgaver, der før skabte fornemmelsen af at hjælpe hinanden.”</i></p>	<p><i>”Der er meget arbejde udover kerneopgaven, fordi nedskæringer også har betydet forandring i måden at gøre tingene på. Jeg har ikke en historik med sygemeldinger – men jeg var ved at få stress.”</i></p>
<p><i>”Jeg oplever ofte etisk stress, fordi vi ikke kan levere den kvalitet, vi gerne vil – vi går på kompromis, fordi vi skal undervise bredere, men med færre studerende.”</i></p>	<p><i>”Der er ikke blik for, fra øverste ledelse, hvor meget workload der faktisk er på medarbejdere og ledere.”</i></p>	<p><i>”Arbejdspresset er stort, fordi jeg er det eneste ansigt for de studerende her.”</i></p>	<p><i>”Jeg startede mit arbejde med at blive stress-sygemeldt, fordi min chef læssede ting over på mig uden at tjekke op.”</i></p>



Hvorfor fremhæver LEAD temaet *Manglende retning og uklare roller*?

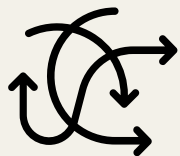
En klar både kortsigtet og langsigtet strategisk retning og tydelig oversættelse heraf er fundamental for en organisations succes, da det sikrer fælles formål, forudsigelighed og sammenhængskraft. Klar rammesætning, tydelig forventningsafstemning, tydelig rolleafklaring og klare procedurer sikrer, at alle ansatte ved, hvad der forventes af dem, hvilket giver en stabilitet, der gør det muligt for ansatte at træffe beslutninger hurtigt og effektivt, selv i pressede situationer. Når ansvarsområder og mandater er tydeligt defineret, og arbejdsprocesser er velbeskrevne, mindskes risikoen for misforståelser og konflikter. Derfor er det vigtigt, at man i øverste ledelse arbejder med at skabe og kommunikere en tydelig strategisk retning, støtter hele ledelseskæden i at oversætte denne retning til deres niveau og rolle, og at man i de øvrige ledelseslag samt blandt medarbejdere arbejder kontinuerligt med at definere og opdatere rammer, roller og procedurer for at sikre en sund og bæredygtig udvikling i organisationen. Når LEAD fremhæver dette tema, er det fordi, der for størstedelen af ansatte udtrykkes en klar oplevelse af manglende forudsigelighed, strategisk retning, synlig og koordinerende personaleledelse samt sammenhæng i ledelseskæden i organisationen.

Hvordan kommer *manglende retning og uklare roller* til udtryk i UC SYD?

Mange ansatte på tværs af niveauer og funktioner i UC SYD peger på udfordringer med uklar eller manglende retning og manglende procedurer samt processer for håndtering af store tilpasninger og forandringer. Mange savner tydelig strategisk retning fra de øverste ledelseslag, som har klar sammenhæng med den konkrete opgaveløsning i driften for både ledere, medarbejdere og særligt undervisere. Mange udtrykker en længsel efter *"føling med virkeligheden"*. Mange ansatte peger på, at de ikke bliver involveret tilstrækkeligt i udvikling af nye processer, og at nye udviklingsinitiativer af samme årsag ofte ikke matcher den praktiske virkelighed. Frustrationen går særligt på ikke at kunne gennemskue bevæggrundene for ledelsens prioriteringer. Det er primært de uddannelser, der har været hårdest ramt af besparelser, der savner at blive inddraget. Mange oplever desuden ikke, at der er anledning til evaluering eller tilpasning af måden at udføre arbejdet på, fordi vidensdeling og kommunikation *"forsvinder i ledelseskæden"*.

Flere peger desuden på, at beslutninger, prioriteringerne og varslinger omstødes, da de ikke er afstemt til fulde internt. For mange ligger der en uro i hvornår der *"igen, igen"* skal ske lukninger af uddannelser, omstrukturering af lokationer for undervisning, sammensætning af hold og undervisere, forflytning af funktioner og nye procedurer for arbejdsgange. Mange savner derfor at blive taget igennem en konkret plan for, hvordan forandringer i organisationen skal gennemføres, og hvem der varetager hvilke roller. Dertil hører, at mange ansattes arbejde er præget af selvledelse. Bagsiden af den store fleksibilitet i arbejdet viser sig blandt andet ved, at mange prioriterer tid og energi på koordinerende indsatser og fysisk tilstedeværelse på arbejdspladserne fra. Det skaber en oplevelse af manglende synlig personale- og opgaveledelse blandt medarbejdere og ledere. I tillæg beskriver mange en længsel efter flere kollegiale arbejdsfællesskaber.

Mange oplever, at det strategiske fokus på psykisk arbejdsmiljø afhænger af nærmeste leder. Det skaber store lokale forskelle i oplevelsen af, hvorvidt der under disse forandringer tages hånd om det psykiske arbejdsmiljø og de høje følelsesmæssige krav, det medfører.

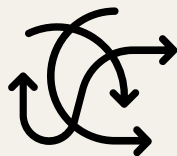


Manglende retning og uklare roller

Mange medarbejdere oplever, at nye tiltag og procedurer ofte implementeres uden inddragelse eller med yderligere forklaring fra ledelsen. Dette bidrager til samarbejdsvanskeligheder mellem ledere og medarbejdere, da medarbejdere ikke føler ejerskab over de processer, der implementeres. Derudover er der flere forekomster, hvor nye initiativer trækkes tilbage, hvilket gør at medarbejderne oplever dem som uovervejede og forhastede. For flere medarbejdere har det store konsekvenser for forudsigeligheden i deres arbejde. For flere medarbejdere betyder det, at de trækker sig fra fællesskabet og kører *”sololøb”*. Det skaber en stor varians i oplevelsen af, hvorvidt den organisatoriske retning er samstemt med den enkeltes arbejde i hverdagen. Endelig forsøger flere afdelinger og medarbejdere at håndtere de skiftende krav og forandringer ved at kompetenceopbygge, men savner en udmelding fra organisationen om, hvilke kompetencer og fagligheder, der er værdifulde – *”vil I have specialister eller generalister?”*

Medarbejdere

- Mange medarbejdere oplever, at de ikke informeres tilstrækkeligt om formålet med nye tiltag, som påvirker deres arbejdsgange, og savner basal information med gennemskuelige mellemregninger i og bevæggrunde for ledelsesmæssige beslutninger samt prioriteringer.
- Flere medarbejdere oplever, at de ikke inddrages og involveres i beslutninger på områder, hvor de har kerneviden, og at den viden de besidder ikke opleves værdsat.
- Mange medarbejdere fortæller, at øget kompleksitet består i at skulle arbejde meget på tværs uden tiden til at koordinere og afstemme forventninger.
- Flere medarbejdere fortæller, at selvom de har en god relation til nærmeste leder, *”forsvinder informationer i ledelseskæden”*.
- Mange medarbejdere påpeger, at det er *”for meget op til den enkelte leder”*, om man lykkes med at skabe retning og sammenhæng i *”sådan gør vi her i UC SYD”*.
- Mange stiller sig undrende overfor de øverste ledelseslags funktion i organisationen, og savner en tydelig og gennemskuelig ledelsesmæssig rollefordeling.
- Mange medarbejdere savner bedre adgang til synlig ledelse, supervision, faglig sparring og kollegiale fællesskaber.
- Flere medarbejdere fortæller, at de er udmattede af *”tovtrækkeriet”* mellem nogle medarbejdergrupper, tillidsrepræsentanter og øverste ledelse, fordi det er uklart (og uafklaret) om, og hvornår man vil bedrive *”hierarkisk eller involverende ledelse”*.
- Flere medarbejdere beskriver, at det skaber stor forvirring og frustration, når man bliver inviteret til at give sine meninger og erfaringer til kende, og det efterfølgende ikke kan mærkes eller ses i ledelsens prioriteringer. Det bliver en oplevelse af *”pseudoinddragelse”*.



Manglende retning og uklare roller

Flere ledere fortæller om uklare og modstridende krav til arbejdet og påpeger, at de savner sammenhæng i ledelseskæden, fordi det er uklart, hvem der har mandat til hvad, og hvordan driftsledelsesmæssige beslutninger skal hænge sammen med planer om tilpasninger. Flere ledere fortæller, at de godt forstår medarbejdernes frustrationer over manglende rammer og forventningsafstemning, men flere ledere oplever sig låst i en oplevelse af manglende ledelsesmandat. Mange medarbejdere efterspørger mere relationel ledelse og øget synlighed fra ledelsen i dagligdagen, mens flere ledere oplever at være nødsaget til at *”suse rundt 1000 steder”*. Flere ledere savner mere synlighed og opfølgning fra deres chefer herunder mere støtte til at kommunikere og omsætte organisationens strategiske retning. Mange ledere og chefer beskriver en god relation til deres leder- og chef kolleger samt medarbejdere, men at de ofte kommer i en klemme mellem at være *”loyal overfor øverste ledelse”* eller *”kommunikere ærligt og inddrage tilpas”*.

Ledelsen

- Mange ledere og chefer oplever, at de mangler tid til at løse den relationelle del af ledelsesopgaven, fordi deres ledelsesspænd og arbejdspress er stort. Herunder savner de tiden til at være mere nærværende og skabe forståelse for medarbejdernes hverdag.
- Flere ledere oplever ikke, at der er tilstrækkelige og optimale rammer for supervision og sparring blandt lederkolleger omkring svære sager i deres og medarbejderen arbejder.
- Mange ledere og chefer oplever at mangle hjælp til at prioritere i deres arbejdsopgaver.
- Flere ledere oplever, at manglende procedurer gør, at man er overladt til selv at planlægge fx fyringer og tilpasninger. Derfor efterspørges støtte til denne opgave.
- Flere ledere fortæller, at de tilrådde deres stilling lige før eller under alle forandringerne, hvilket har udfordret deres legitimitet overfor medarbejdere og føling til den aktuelle virkelighed.
- Flere ledere fortæller, at chefer og direktion mangler føling med de menneskelige og faglige konsekvenser, store forandringer medfører for ledere og medarbejdere.
- Mange ledere beskriver modsat, at de oplever stor støtte og stærke samarbejder på tværs og i hele ledelseskæden.
- Mange ledere og chefer ønsker mere gennemsigtighed, orientering, åbenhed og kommunikation fra de øvre ledelseslag.
- På tværs af alle ledelseslag ønskes flere muligheder og fora til at drøfte organisatoriske forandringer, mulighed for inddragelse og skærpelse af arbejdsgange.
- På tværs af alle ledelseslag beskriver mange et ønske om en tydeligere beskrivelse af roller, ansvarsområder og mandater for alle led i ledelseskæden.
- Direktionen giver udtryk for, at de savner opbakning og samarbejde om strategisk retning fra bestyrelsen.

<p><i>”Som leder kan det være en udfordring at give en besked, som ikke er til drøftelse. Folk er vant til at sige deres mening – og det kan gøre det svært at få lov at sætte retning”</i></p>	<p><i>”Øverste ledelse kommer til at udstikke ‘retning’ fra et glasbur. Altså er der nogen, der har styr på noget som helst her?”</i></p>	<p><i>”Der hvor vi ikke har fakta, har vi kun vores fantasi. Lad være med at skabe de der ‘projektive rum’, hvor vi selv fylder idéer ind fremfor bare at informere os.”</i></p>	<p><i>”Vi skal blive bedre til at informere. Vi skal ikke nødvendigvis drøfte alt hele tiden. Vi skal bruge de bidrag, vi får, men vi skal ikke spørge, hvis ikke vi har tænkt os at bruge det.”</i></p>
<p><i>”Jeg synes jo man har været god til at informere. Men om man er nået igennem – det kan jeg tvivle på. Det er som om, tingene fordufter, jo flere led de skal igennem.”</i></p>	<p><i>”Vi er vant til at arbejde i kaos, men de sidste år har der ikke været skyggen af koordinering på min arbejdsplads omkring at implementere forandringer.”</i></p>	<p><i>”Som leder har jeg en mission. Alt starter med arbejdsmiljø. Men har vi mulighederne for at være sammen? Har vi tid og rum til at vende det, der fylder?”</i></p>	<p><i>”Der skal være mere transparens. Og sammenhæng. Det der spørgsmål: hvordan gør vi tingene her på UC SYD? Det skal være mere sammenhængende”</i></p>
<p><i>”Dagsordener er som en popcornhjerne. Jeg savner en langsigtet strategi.”</i></p>	<p><i>”Ledelsesspændet er noget af en mundfuld. 30 medarbejdere er mange at have i nærmeste ledelse. Når der så også er 130 km afstand øger det kun kompleksiteten.”</i></p>	<p><i>”Jeg savner, at der er en klar og gennemtænkt implementeringsplan for forandringer. Fint nok, det vi skal. Det vil vi gerne. Men hvem kan fortælle os fra a til z, hvordan vi gør det?”</i></p>	<p><i>”Jeg savner en direktion, der sætter sig selv på spil, bringer dagsordener ud og hjem, bedriver synlig ledelse og engagerer sig i kemeopgaven. Og samtidig skal de holde sig på deres egen leadership-pipeline-skive i diskussioner.”</i></p>



Hvorfor fremhæver LEAD temaet *manglende tillid og forståelse for hinanden*?

Tillid og gensidig forståelse for hinanden skaber fundamentet for et sundt arbejdsmiljø, hvor relationer, trivsel og resultater blomstrer. Uden tillid risikerer organisationer at blive præget af ineffektivitet, uhensigtsmæssig kommunikation, konflikter og mistro. Derfor bør tillidsopbyggende aktiviteter prioriteres strategisk og kulturelt i organisationer. Et fokus på at styrke tillid og den gensidige forståelse for hinanden på tværs af niveauer og afdelinger kan forbedre ansattes trivsel og organisationens sammenhængskraft samt de samlede psykiske arbejdsmiljø. Et tillidsbaseret arbejdsmiljø med en høj grad af psykologisk tryghed vil have en væsentlig indflydelse på resultatskabelsen, fordi højere tillid og større anerkendelse skaber mere motivation i arbejdet og positive forventninger til hinanden, også i pressede situationer. Når LEAD fremhæver temaet, er det fordi, mange udtrykker en *"kløft mellem topledelsen og øvrige ansatte"*.

Hvordan kommer manglende tillid og forståelse for hinanden til udtryk i UC SYD?

Generelt bemærkes det, at ansatte på tværs af funktioner og niveauer i UC SYD fortæller om oplevelser, som involverer manglende tillid og derfor medfører en gensidig negativ positionering af hinanden mellem topledelse og nogle medarbejdergrupper. Mange ansatte fremhæver en manglende forståelse for, hvad de øverste ledelseslag foretager sig. Mange ledere, inklusiv den øverste ledelse, beskriver at meget kommunikation går tabt i ledelseskæden, og at frygten for at blive stillet personligt til ansvar for organisatoriske virkeligheder skaber usikkerhed i ledelsesrollen. Den usikkerhed kan bl.a. komme til udtryk ved, at man ikke agerer i samklang med hinanden som ledelse, og der derfor kan opleves store lokale forskelle i måden, forandringer og besparelser bliver håndteret.

Alle ansatte fortæller om at have flere kollegaer, de føler sig trygge ved og knyttet til. Mange ansatte fortæller, at det ville overraske dem, hvis der foregik krænkende handlinger i organisationen. Enkelte ansatte beskriver også, at der er nogle i organisationen, de føler sig utrygge ved eller nærer mistillid til. Generelt er beskrivelser af samarbejde mellem nærmeste kollegaer og nærmeste leder positive, mens den gensidige negative positionering samt negative eller manglende forventninger til hinanden, særligt fremgår mellem den øverste ledelse og mange medarbejdere samt i samarbejdsorganisationen.

For mange af de adspurgte hænger manglende tillid tæt sammen med manglende forståelse for hinandens virkelighed og bevæggrunde for adfærd. Årsagen til den manglende tillid og gensidige negative positionering kædes for medarbejdere sammen med dårlige oplevelser af ledernes håndtering af nedskæringer og enkelte episoder med opfarende adfærd samt følelsesmæssig labilitet fra øverste ledelse. Årsagen skal for flere ledere findes i, at man bliver *"låst fast"* i fortiden og *"ikke får lov at komme videre og lære"*.



Manglende tillid og forståelse for hinanden

Manglende tillid og forståelse for hinanden kommer blandt flere medarbejdere til udtryk ved lave, negative eller ingen forventninger til øverste ledelse. Den manglende tillid vanskeliggør dialogen om prioriteringer og håndtering af de mange organisatoriske forandringer i møder i samarbejdsorganisationen. Den manglende tillid kommer også til udtryk gennem falsk harmoni, dvs. ved at flere medarbejdere er tavse i diskussioner, hvor de ellers har meget på sinde. Det kommer også særligt til udtryk i den uformelle omgangstone, hvor flere fortæller om en udbredt sladder- og brokkekultur, herunder at den manglende forståelse for, hvad direktionen laver, fylder ugentligt. Få beskriver, at den manglende tillid kommer til udtryk ved psykologisk utryghed i nærværet af enkelte chefer og direktionsmedlemmer. Mange medarbejdere fortæller, at de føler sig taget til gidsel i enkeltstående konflikter mellem nogle arbejdspladser og topledelsen, og mediernes fremlæggelse heraf, og derfor savner en nuanceret og konstruktiv debat om fremtidens UC SYD.

Medarbejdere

- Flere medarbejdere giver udtryk for manglende tillid til øverste ledelses beslutninger. Flere giver udtryk for en indifferens overfor direktionen, fordi de ikke har kendskab til deres arbejde.
- Flere medarbejdere på tværs af afdelinger, uddannelser og lokationer udtrykker frustrationer over deres organisering og savner en ledelse med fagligt kendskab til deres arbejde.
- Mange medarbejdere savner en omsorgsfuld retorik i kommunikationen om besparelser og tilpasninger med fokus på de menneskelige konsekvenser, og oplever derfor direktionen som *”kolde”* og *”uden sans for virkeligheden”*.
- Mange medarbejdere fortæller, at de føler UC SYDs omdømme bliver taget til gidsel grundet enkeltstående konflikter mellem nogle arbejdspladser og direktionen. Mange fortæller, at de oplever det som en ekstra bekymring og belastning i arbejdet, at UC SYD har fået offentlighedens interesse, og at de ikke kan genkende deres organisation i måden medierne fremstiller UC SYD på.
- Flere medarbejdergrupper føler sig splittet, fordi deres opfattelse af UC SYDs aktuelle ståsted er meget forskellig. Flere savner fokus på de positive fortællinger om UC SYD og en fælles ønskværdig fremtid.
- Mange medarbejdere påpeger, at der er brug for en åben og ærlig snak om, *”hvad tsunamien ødelagde”* for at komme videre.
- Flere medarbejdere udtrykker forståelse for, at deres ledere er pressede, og oplever, at de har en god relation til deres nærmeste leder under de omstændigheder, der er.
- Flere medarbejdere udtrykker ligeledes forståelse for og sympati for øverste ledelses svære opgave med at lede en organisation under de aktuelle vilkår og politikker.
- Flere medarbejdere undrer sig over, hvorfor bestyrelsen ønsker en grundig undersøgelse af arbejdsmiljøet på tværs i UC SYD, når *”problemerne er meget lokale”*



Manglende tillid og forståelse for hinanden

Generelt fortæller mange på tværs af ledelseslagene om stærke fællesskaber og psykologisk tryghed i deres ledergrupper og på deres arbejdsplads. Mange ledere beskriver, at den gensidige negative positionering finder sted mellem øverste ledelse og nogle medarbejdergrupper samt dele af samarbejdsorganisationen. Den manglende tillid og anerkendelse fra medarbejderne og få lederkolleger, kommer til udtryk i fastlåst kommunikation og manglende opbakning til at finde fælles løsninger på nye typer af problemer, man ikke har været vant til at håndtere sammen før. Flere ledere udtrykker, at de føler sig utrygge og afmægtige overfor få medarbejdergrupper og få af de tillidsvalgte. I forhold til manglende forståelse for hinanden, oplever flere ledere, at der nogle steder forekommer en *"heksejagt"* og *"provokation og overdrevne personangreb"* på enkelte direktionsmedlemmer og chefer.

Ledelsen

- Flere ledere fortæller om, at de gerne vil bruge mere tid på personaleledelse, ledelse af psykisk arbejdsmiljø, konflikthåndtering, på at følge op og være der for medarbejderne, men de kan ikke finde tid til det.
- Flere ledere udtrykker stor tristhed over, at organisationens omdømme er på spil, idet konflikter på nogle arbejdspladser er blevet genstand for offentlig bevågenhed.
- Flere ledere udtrykker frustrationer over at blive *"fastholdt"* i bebrejdelser om tidligere håndtering af fx fyringer.
- Mange ledere efterspørger, at medarbejdere bidrager til *"helikopter-perspektivet"* og ser hvor svært det også er for ledere, rent menneskeligt, at imødekomme modstridende krav.
- Flere ledere og chefer ønsker mere fokus på en fælles ønskværdig fremtid for og fokus på de positive fortællinger om UC SYD.
- Flere ledere beskriver en manglende føling med, hvorvidt nogle tillidsvalgtes udmeldinger er repræsentativ for de holdninger og følelser, der knytter sig til det psykiske arbejdsmiljø generelt blandt medarbejdere.
- Flere ledere fortæller, at de er bekymrede for at *"træde ved siden af"*, og derfor kommer i tvivl om, hvor meget de skal informere, inddrage og sætte retning.
- Flere ledere beskriver, at der forekommer en *"heksejagt"* og *"provokation og overdrevne personangreb"* på enkelte direktionsmedlemmer og chefer fra nogle medarbejders side.
- Flere ledere og tillidsvalgte beskriver et samarbejde, der lokalt er godt og tillidsfuldt, men som i fælles samarbejdsfora bliver udfordret af *"få højlydte stemmer"*, dårlig og nedladende tone begge veje og manglende forståelse. Der ønskes mere fokus det fælles formål – *"det vi skal sammen"* – styrkelse af et trygt rum med dialog og mere struktur samt styring for at styrke og sikre beslutningstagning og medinddragelse.

<p><i>”Vi har skåret i ting, der betyder meget for folk – personligt. Jeg forstår ikke vreden. Det var jo ikke for at være onde ved folk. Det er jo en økonomisk nødvendighed.”</i></p>	<p><i>”Vi savner omsorg i retorikken. Vi forstår godt de kolde tal. Men hvad med de varme følelser?”</i></p>	<p><i>”Der er desværre kommet en stærk os-og-dem kultur mellem medarbejderlaget og topledelsen her, hvor jeg sidder.”</i></p>	<p><i>”Alle vil gerne UC SYD. Vi er glade for at være her. Men vi er nødt til at tale sammen. Ægte tale sammen om det, der er sket.”</i></p>
<p><i>”Med bestyrelsens billigelse skulle man have været skarpere på tempoet omkring reduktionerne. Rettidig omhu og strategisk overblik ift. den krise, der ramte. Det svier stadig hos mange.”</i></p>	<p><i>”Vores kultur med ‘højt til loftet’ er god i opgangstider. Når vi så skal spare, er det kaos. For folk skal omstille sig kulturelt i et tempo, man ikke kan magte.”</i></p>	<p><i>”Vi savner ærlighed i retorikken. Vi vil gerne acceptere vilkårene og se meningen i det. Det kan vi ikke, så længe i holder på mellemregningerne.”</i></p>	<p><i>”Når jeg skal formidle beslutninger som leder, kræver det, jeg selv forstår det – derfor savner jeg mellemregninger. Det er vanskeligt at være loyal og sammenhængende i min overlevering. Jeg vil egentlig gerne tro på direktionens rationaler.”</i></p>
<p><i>”Folk bidrager ikke til ‘helikopterperspektivet’ – hvorfor sker de her nedskæringer? Mange har taget det personligt og peget fingre ad ledelsen som om, der er en heksejagt i gang. Men ledelsen kommunikerer bredt og ofte, at der er nedskæringer, og vi skal spare.”</i></p>	<p><i>”Jeg har en opmærksomhed på TR-kulturen – den er heftig her. Det bliver lidt en skyttegravs-mentalitet. Her giver man den virkelig gas. Det er vigtigt med en god samarbejdsform.”</i></p>	<p><i>”Jeg har været meget presset det sidste år og stået for nedskæringer og fyringer. Den første runde var ikke god nok, det indrømmer jeg – anden gang var der bedre tid og mere plads til følelserne.”</i></p>	<p><i>”Frygtkulturen er baseret i usikkerheden i vores ansættelsesforhold, som er en generel samfundsmæssig udvikling. Alle skal stimle sammen i bussen og være proaktive nu.”</i></p>

Kulturanalyse

HERSKER DER PÅ UC SYD EN KULTUR MED FRYGT FOR AT UDTALE SIG KRITISK?

Når man laver en kulturanalyse, har den ofte et eller flere specifikke temaer som omdrejningspunkt. 'Kultur' beskriver 'måden vi gør ting på, her hos os'. I indeværende undersøgelse, har bestyrelsen i UC SYD bedt LEAD forholde sig specifikt til, hvorvidt der i UC SYD hersker en kultur med frygt for at udtale sig kritisk, og i så fald en afdækning af mulige årsager hertil.

Størstedelen af adspurgte ansatte oplever ikke frygt for at udtale sig kritisk overfor kolleger og nærmeste leder. I forlængelse heraf beskriver størstedelen af ansatte en høj grad af psykologisk tryghed mellem kolleger og nærmeste leder, hvor der er plads til at stille spørgsmål, være uenige og have faglige diskussioner. I nogle dele af organisationen hersker der en frygt for at miste sit arbejde eller blive irettesat af ledere, de ikke normalt har kontakt med. Blandt flere af de adspurgte interviewdeltagere svares der direkte, at der eksisterer en kultur med frygt for at udtale sig kritisk på UC SYD mellem medarbejdere og øverste ledelse.

LEAD fremhæver her fem fremtrædende beskrivelser af, hvad frygt i organisationskulturen handler om for ansatte på tværs i organisationen.

Størstedelen af de adspurgte ansatte fremhæver, at frygten i UC SYD handler om at miste sit arbejde, fordi der er nedskæringer. Størstedelen fortæller at årsagen til denne type frygt *ikke* hænger sammen med ledelsesmæssige eller organisationskulturelle problemer, men knytter sig til en økonomisk virkelighed, som *ikke* er specifik for UC SYD. I denne gruppe fortæller mange, at de grundet den nye "*virkelighed*" i organisationen, hvor "*ingen er fredet*", begrænser deres udtalelser og kritik af frygt for at blive fyret.

Så er der dem, der oplever en frygt for ikke at kunne gennemskue, hvordan ledelsen prioriterer i besparelser og derfor nærer mistillid.

Denne frygt knytter sig til dårlige oplevelser med, at det tidligere har været uklart for flere, *hvorfor* nogle blev fyret, og hvordan processen for fyringer og besparelser fandt sted. Denne frygt kan godt resultere i, at man i dag ikke udtrykker sig ledelseskritisk og "*ikke siger hvad som helst, hvor som helst*". Mange af dem, der beskriver denne frygt, henviser til *tidligere* erfaringer, hvoraf flere i dag har *tiltro* til, at ledelsen har lært det de skulle for at sikre en bedre proces i fremtiden. Lige så mange har *ikke* tiltro til, at ledelsen, og særligt nogle chefer og direktionen, har taget ved lære.

På få afdelinger og uddannelser er flere medarbejdere og ledere utrygge i hinandens selskab efter turbulente diskussioner og misforståelser omkring de sidste års tilrettelæggelse af (sam)arbejdet. Her har flere personer oplevet krænkende handlinger herunder opfarende adfærd og følelsesmæssig labilitet fra medarbejdere, tillidsvalgte, chefer og/eller direktionsmedlemmer. Frygten kommer af at have været vidne til eller hørt *rygter* om kolleger, der er blevet fyret, fordi de udtalte sig kritisk. Der er få, der beskriver en frygt for specifikke personer, herunder direktionsmedlemmer, som siges at bunde i få toneangivende situationer, som har sat dybe spor i trygheden og tilliden fra medarbejderne til direktionen.

Det vil sige, at størstedelen af de adspurgte ansatte oplever en psykologisk tryk kultur, hvor man tør at give udtryk for uenigheder. Mange beskriver dog en frygt og bekymring for fremtiden og egen ansættelse grundet de vilkår og forandringer UC SYD er ramt af, men oplever ikke ledelsesmæssige eller organisationskulturelle problemer. Endelig oplever flere ansatte i få afdelinger en decideret frygt for at udtale sig kritisk baseret på tidligere voldsomme og dårlige erfaringer mellem ledelse og medarbejdere.

DET DRØMMER DE ANSATTE OM FOR FREMTIDENS UC SYD

UC SYD er en stor organisation med lokale forskelle. På nogle arbejdspladser er der en stærk forhistorie og selvfortælling, hvor andre arbejdspladser er nyere og er i proces med at danne organisationskultur og 'måden at gøre tingene på'. Derfor er det vigtigt ikke at *"skære organisationen over én kam"*. Der er meget forskellige svar, når vi i LEAD har spurgt de ansatte: *"Hvordan kunne du tænke dig, at UC SYD ser ud om 5 år, hvis man er lykkedes med at styrke det psykiske arbejdsmiljø, samarbejdet og kulturen?"*

Samtlige ansatte – ledelse og medarbejdere - peger på, at UC SYD skal blive ved med at udvikle sig som uddannelsesinstitution med høj faglighed og *"højt til loftet"*. Der er dog særligt to overordnede fortællinger om, hvordan man skal bevæge sig videre og styrket ud af de sidste par års *"tsunami"*.

"VI SKAL SE FREMAD OG ACCEPTERE DE NYE VILKÅR"

Den ene fortælling handler om, at UC SYD er ramt af svære vilkår, som alle i organisationen har til opgave at acceptere. I denne fortælling, fremhæver mange i ledelsen og medarbejdere, at besparelser altid vil skabe frustrationer og dårlig stemning på arbejdspladser, men at øverste og nærmeste ledelse har håndteret det tilfredsstillende – for nogle endda rigtig godt. Dem der stiller sig i denne fortælling, er optaget af at komme videre, se fremad og fokusere på at hjælpe hinanden med at lykkes.

Flere udtrykker, at UC SYD har været *"forkælet"* og det bare var et spørgsmål om tid, før man blev ramt af besparelser. Flere både medarbejdere og i ledelsen giver udtryk for, at man savner et *"helikopter-perspektiv"* fra dele af organisationens medarbejdere som bidrager til at have fokus på det væsentlige: at der overhovedet er et UC SYD om fem år.

Størstedelen af dem, der forholder sig til denne strategi for at komme videre, beskriver en *"brokke-kultur som dræner energien i en tid, hvor vi har brug for alles kræfter."*

"MAN KAN IKKE FORLADE ET STED, MAN IKKE FØLER SIG SET"

Den anden fortælling handler om, en oplevelse fra flere medarbejderne og ledere om, at den øverste ledelse og cheferne i UC SYD ikke har handlet på krav om besparelser med rettidig omhu og professionel takt, hvilket har medført, at kritikken af selve *håndteringen* af besparelserne hober sig op. I denne fortælling er mange frustrerede over manglende gennemsigtighed i ledelsesmæssige beslutninger, og over manglende informering og relevant inddragelse. Den manglende gennemsigtighed kommer for mange til udtryk som beslutninger, der presses igennem uden inddragelse eller blik for konsekvenserne i de øvrige organisatoriske lag. Mange længes efter at blive set i disse kollektive følelser og frustrationer.

Flere fortæller, at de synes, der er en *"tag dig sammen"*-retorik i dele af organisationen, der gør, at nogle føler sig overset i de følelsesmæssige belastninger, som forandringerne og de nye krav medfører. Flere giver udtryk for, at det er svært at komme videre, før *"man har følt sig set"*, og at man *"i det mindste vil anerkendes for de tab, man har lidt"* før der er *"villighed til at genopbygge tilliden igen"*.

LEAD vil i det følgende pege på en række konkrete anbefalinger til, hvordan UC SYD styrker det psykiske arbejdsmiljø og sikrer organisationsudvikling. Disse anbefalinger baseres dels på, hvad vi har hørt, at de ansatte giver udtryk for, de ønsker, og dels hvad vi ser, at analysen fremhæver som problematisk. Anbefalinger der vedrører specifikke afdelinger i organisationen afreporteres mundtligt til UC SYD af hensyn til anonymitet.

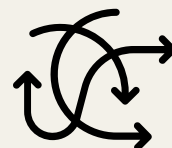
<p>”Jeg tror, at halvdelen af mine kolleger er bekymrede for at stille spørgsmålstejn ved måden tingene bliver gjort på, fordi vi ved godt, at der kommer en justering igen. Man kan jo kalde det frygtkultur, eller hvad man vil, men man er bange for, hvad betyder det, hvad er det de vælger ud fra, når de skal fyre den næste.”</p>	<p>”Vi er mange, der har italesat, både for vores egen uddannelse, at den frygtkultur (beskrevet i medierne) kan vi i hvert fald ikke genkende, og det har vi faktisk brug for også at italesætte. Det er klart, hvis der er besparelserunder, fyringer, og der er meldt klart ud, at UC skal spare, at man bliver påvirket [...] Det er en naturlig usikkerhed og frygt i ens livssituation, der bliver truet, men det er ikke en generel frygtkultur.”</p>	<p>”Vi skal håndtere noget mere menneskeligt – vi skal gribes i hvor svære dilemmaer vi står med. Sorgen over fx at have uddannet sig og gjort sig meget umage og nu se hvor meget på kompromis jeg skal gå. Det vilkår hver eneste dag at levere noget, jeg ikke er tilfreds med. Det savner jeg, de rummer, ledelsen: de har travlt med at lykkes med fortællingen ud ad til og få enderne til at nå sammen.”</p>	<p>”Jeg kan godt mærke, at det har påvirket hele UC SYD, at vi har været ramt af så mange besparelser og diskurser om faldende studietal. Der er transparens i kommunikationen, men det skaber en ængstelighed og en overopmærksomhed på at vise sit værd konstant, så jeg ikke mister mit arbejde.”</p>
<p>”Jeg siger ikke hvad som helst, hvor som helst.”</p>	<p>”Det er en udfordring, at vi er spredt geografisk, fordi vi får kulturer i kulturen – det kan vi ikke ændre – men vi skal have en stærk ”vi”-følelse i de store tiltag, der rammer bredt.”</p>	<p>”Jeg drømmer om en værktøjskasse til, hvordan man håndterer situationerne med de studerende i dag – fx internt ved en udvikling af en samlet redskaber – mere supervision – få italesat oplevelserne.”</p>	<p>”Afsæt tid til drøftelserne om vores ’vilde problemer’. Sæt tid af til at analysere problemerne og konsekvenserne for os. Det øger den psykologiske tryghed, hvis vi må tale sammen om de konsekvenser, alle tilpasningerne har for os.”</p>
<p>”Direktionen skal tættere på virkeligheden. Lyt mere til ”gulvet” – hvad kunne egentlig give mening? Hvad er det rent faktisk, der sker? Jeg ved ikke, hvordan man ”samler oplysninger ind” – man har beslutningsgrundlag, som jeg ikke kan gennemskue.”</p>	<p>”Der har været højt til loftet. Man har tidligere fået lov til at præge sin egen hverdag. Hvis der er noget, man gerne vil forfølge, får man lov til det – også ledelsesmæssig opbakning. Men pludselig kom der mange ledelseslag som betyder, at der skal refereres meget højere op – det er sværere at agere i den ramme.”</p>	<p>”Man ved ikke, hvad man kan regne med. Folk er grådlabile. Man er bange for at sige noget til alle niveauer i ledelsen. Hvordan kommer det igen, hvad bliver vi ramt af. Det er svært at forstå handling og konsekvens. Der opstår mange misforståelser.”</p>	<p>”Vi skal gerne have lært noget af det, der er svært så vi kan lykkes godt med de nye uddannelser.”</p>

Anbefalinger

Indsatsområde



Forandringer og arbejdspress



Manglende retning og uklare roller



Manglende forståelse for hinanden

Anbefalinger

- Kort sigt: Sikre tydelig kommunikation af formål og omfang af forandringer samt menneskelige konsekvenser.
- Kort sigt: Prioriter i forandringer og initiativer, så der kan skabes tid og ro til omstilling.
- Skab bedre balance mellem drift og udvikling.
- Reducer arbejdspress for alle ansatte i UC SYD ved at styrke arbejdsfællesskabet og personaleledelse på distancen.
- Reducer arbejdspress for ledere og medarbejdere ved at støtte håndtering af følelsesmæssige krav i arbejdet.
- Hav langsigtet fokus på at (for)blive en attraktiv arbejdsplads for ansatte.

- Kort sigt: Styrk den strategiske retning og samklang mellem bestyrelse og direktion.
- Kort sigt: Opmærksomhed på ledelsesorganisering og ledelsesspænd.
- Kort sigt: Styrkelse af sammenhængen i ledelseskæden gennem udformning af tydelige funktionsbeskrivelser og ledelsesgrundlag.
- Kompetenceudvikling for ledelse.
- Mødefora for relevant vidensdeling, kommunikation og sparring for medarbejdere.
- Nedsæt en gruppe internt, der har strategisk fokus på styrkelse psykisk arbejdsmiljø og håndtering af forandringer.

- Kort sigt: Reparer relationelle skår og håndtér lokale konflikter.
- Kort sigt: Øget transparens og indsigt i ledelsens ”mellemregninger”.
- Kort sigt: Organisering af samarbejdsorganisation herunder klart formål, procedurer og rollebeskrivelser.
- Højere grad af medarbejderinddragelse og styrket opfølgning.
- Styrk den psykologiske tryghed og afklar spilleregler for kulturen i teams.

LEAD+

Forandringer og arbejdspress

Detaljerede anbefalinger

- + **Kort sigt: Sikre tydelig kommunikation af formål og omfang af forandringer samt menneskelige konsekvenser**
Det fremgår af nærværende analyse, at en af de største udfordringer på tværs af niveauer og afdelinger er den øgede oplevelse af uforudsigelighed og ugenomsigtighed omkring organisatoriske forandringer. Derfor er det af afgørende betydning, at der fra bestyrelsen og direktionen og hele vejen ned igennem ledelseslagene arbejdes med at sikre en fælles forståelse for mening, omfang og konsekvenser af forandringer og nedskæringer. Det anbefales, at kommunikationen ligeledes adresserer og udviser sympati for de menneskelige konsekvenser herved.
- + **Kort sigt: Prioriter i forandringer og initiativer, så der kan skabes tid og ro til omstilling**
I lyset af det store arbejdspress blandt ansatte i UC SYD, er det afgørende, at der bliver lagt en overordnet plan og foretages en prioritering af forandringer og initiativer. Nye initiativer fra den øverste ledelse bør altid følges op af en klar realistisk prioritering set i forhold til den samlede arbejdsmængde. Der skal etableres en struktur, der sikrer medinddragelse og fælles ansvar for prioriteringen. På kort sigt skal dette give ro og tid ude i afdelingerne og på uddannelserne til at omstille sig, oversætte initiativerne til konkrete løsninger og evaluere samt justere indsatser for at lykkes. På længere sigt bør der fokuseres på at udvælge et begrænset antal strategisk vigtige udviklingsinitiativer og sikre, at disse implementeres fuldt ud, inden der arbejdes videre med nye initiativer.
- + **Skab bedre balance mellem drift og udvikling**
I forlængelse af ovenstående anbefaling, bør der sættes fokus på at skabe bedre balance mellem drift og udvikling. Mange efterspørger tid til fordybende udvikling af de nye arbejdsprocesser, så man for en kort stund tør sænke tempoet i driften for at løse de komplekse problemer i fællesskab, der sikrer bæredygtig arbejdstilrettelæggelse for ansatte, håndtering af nye typer af studerende og undervisningsformer samt fortsat udvikling af attraktive uddannelser. Det kræver tid og prøvehandling at eksperimentere med gode løsninger, og modet og kreativiteten til det, opstår ofte først, når arbejdspresset ikke er for højt. Derfor skal der strategisk understøttelse til, at man kan lykkes med at blive kreative, se tingene "fra helikopteren" og evaluere grundigt på nye initiativer, så unødvendig kompleksitet og ineffektive processer undgås. UC SYD bør også sikre, at ledelsen får den nødvendige støtte til at håndtere både de operationelle krav og de udviklingsprojekter, der er nødvendige for at imødekomme medarbejdernes behov for mere involvering og forbedrede arbejdsprocesser.
- + **Reducer arbejdspress for alle ansatte i UC SYD ved at styrke arbejdsfællesskabet og personaleledelse på distancen**
Selvom størstedelen af de adspurgte ansatte påpegede det gode kollegiale sammenhold og den store fleksibilitet, som altafgørende for både arbejdsglæde og forudsætningerne for balance i arbejdslivet, så er det af afgørende betydning for det gode arbejdsmiljø, at der fra ledelsen fokuseres på, hvordan man balancerer disse. Der bør sættes skærpet fokus på nærværende og tæt personaleledelse herunder fokus på det gode kollegiale fællesskab på distancen, faglig sparring og fælles læringskultur i teams og ledergrupper. Der bør tages drøftelser om, hvordan arbejdet fra distancen udfordrer tilknytning til arbejdspladsen, fællesskabet, relationen til nærmeste leder, sætter højere krav til selvledelse og for mange skaber grænseløsheder, som også udfordrer trivsel og balance mellem arbejdskrav og tidspres.
- + **Reducer arbejdspress for ledere og medarbejdere ved at støtte håndtering af følelsesmæssige krav i arbejdet**
Ud fra nærværende rapport fremgår det, at en af de vilkår ansatte ved UC SYD og særligt undervisere oplever som særligt belastende i jobbet, er den del af den øgede kompleksitet, som handler om høje følelsesmæssige krav i mødet med en ny målgruppe af studerende. Derfor anbefales det, at der igangsættes en indsats for at klæde de ansatte på til at håndtere disse krav bl.a. ved at give adgang til supervision og sætte fokus på emnet i de enkelte personalegrupper.
- + **Hav langsigtet fokus på at (for)blive en attraktiv arbejdsplads for ansatte**
Flere ansatte beskriver et behov for at kunne se sig selv, som en del af et attraktivt UC SYD og savner en fælles ønskværdig fremtid og tydelig vision for, hvad "UC SYD er og skal være for et sted". En vision, der skal tiltrække både studerende og medarbejdere. Det anbefales, at der igangsættes og på længere sigt arbejdes med at redefinere UC SYD som organisation, og at alle niveauer herunder bestyrelse, direktion, chefer, ledere og medarbejdere inddrages og arbejder på at skabe og forme denne nye fortælling.



Manglende retning og uklare roller

Detaljerede anbefalinger

- + **Kort sigt: Styrk den strategiske retning og samklang mellem bestyrelse og direktion**
Gennem vores undersøgelse er det tydeligt, at der fra alle lag i organisationen savnes en tydelig strategisk retning. Denne retning skal etableres og skabes i samklang og samarbejdet mellem UC SYDs bestyrelse og direktion, for at sikre fuld opbakning og loyalitet hertil. Det anbefales, at bestyrelsen og direktionen genbesøger formålet med samarbejdet, sikre tydelig rolle- og forventningsafstemning, så der kan arbejdes mod et fælles og samlet UC SYD.
- + **Kort sigt: Opmærksomhed på ledelsesorganisering og ledelsesspænd**
Flere ledere og medarbejdere beskriver ledere præget af stor travlhed og dermed meget lav grad af nærværende ledelse, hvis ikke helt fraværende ledelse. Dette skyldes dels det store arbejdspress, men i særdeleshed flere leders oplevelse af, at have for stort et ledelsesspænd ift. antal medarbejdere på forskellige lokationer og matrikler. Dertil oplever flere ledere, at de efter nedskæringer skal lede flere forskellige fagligheder, hvormed de kommer til kort ift. faglig sparring for deres medarbejdere. Derfor anbefales, at der tages et kig på ledelsesorganiseringen og ledelsesspændet for visse ledere, så der skabes mere realistiske rammer og forudsætninger for nærværende, faglig og støttende ledelse.
- + **Kort sigt: Styrkelse af sammenhængen i ledelseskæden gennem udformning af tydelige funktionsbeskrivelser og ledelsesgrundlag**
Det er ikke tydeligt for alle i ledelsen eller medarbejdere, hvad hvert enkelt ledelseslag har som ansvar, mandat og rolle i organisationen. Det skaber ineffektive beslutningsgange, handlingslammelse og uklare ledelsesrum for implementering af forandringer og løsning af kerneopgaven i alle led af organisationen. Det leder til forskelligt rettede ledelsesindsatser med manglende samklang, hvor nogle ledere går ud over egne beføjelser og mandat, eller modsat ikke udfører grundlæggende ledeshandlinger indenfor deres ansvar. Derfor anbefales det, at der arbejdes med at udforme et ledelsesgrundlag for hele ledelsen i UC SYD og tydelige rolle- samt funktionsbeskrivelser, der skal tydeliggøre forventninger, ansvar og roller, så misforståelser undgås og organisationen kan ledes på effektiv vis.
- + **Kompetenceudvikling for ledelse**
Sparring og kompetenceudvikling med fokus på forandringsledelse og ledelse af psykisk arbejdsmiljø er afgørende for ledere under pres i forandringer, da det giver dem redskaber til at håndtere komplekse udfordringer og forebygger stress. Det skaber et rum for refleksion, hvor de kan få perspektiv og støtte, hvilket øger deres beslutningsevne og trivsel. Denne støtte styrker både deres personlige udvikling og ledelsesevner i pressede situationer samt evne til perspektivskiftet til medarbejderne. Det vil også kunne øge den kollektive handlekompetence til at håndtere konflikter, usikkerheder og naturlig modstand, der kan opstå i forbindelse med forandringer, da forløb med fokus på sparring og organisatorisk læring vil kunne styrke fagligt sammenhold og solidaritet på tværs mellem ledere.
- + **Mødefora for relevant vidensdeling, kommunikation og sparring for medarbejdere**
Det anbefales, at der fokuseres på, hvordan der kan skabes og fastholdes flere læringsrum blandt kolleger og på tværs af ledelsesniveauer, med henblik på at styrke vidensdeling af best-practice, evaluere på processer for nedskæring, fremme kommunikation, gennemsigtighed i opgavefordeling og processer samt forventningsafstemning af roller, opgaver og procedurer. Dette bidrager til en gensidig forståelse for de forskellige perspektiver, sikre gennemsigtig tilrettelæggelse af procedurer og belyser behov i opgaveløsningen samt styrker omstillingsparathed ved at sikre effektiv vidensdeling mellem medarbejdere og ledelsesniveauer.
- + **Nedsæt en gruppe internt, der har strategisk fokus på styrkelse psykisk arbejdsmiljø og håndtering af forandringer**
Gennem vores undersøgelse fremgår det, at mange ansatte har gode erfaringer med, hvordan de lykkes med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Vi anbefaler derfor, at der nedsættes en intern arbejdsgruppe bestående af alle niveauer og stillinger (inkl. tillidsvalgte), der arbejder strategisk med at styrke det psykiske arbejdsmiljø og udbreder de gode erfaringer til gavn for alle ledere og teams på tværs i UC SYD.



Manglende forståelse for hinanden

Detaljerede anbefalinger

- + **Kort sigt: Reparer relationelle skår og håndtér lokale konflikter**
Konflikthåndtering og debriefing er afgørende efter langvarige samarbejdsvanskeligheder, da de giver mulighed for at adressere og forstå underliggende problemer. Det skaber et rum for fælles refleksion og kommunikation, hvilket kan løse misforståelser og genopbygge tillid. Denne proces fremmer et bedre samarbejds miljø og hjælper de involverede med at komme videre med fornyet forståelse og energi. Vi ser særligt, at det kan være relevant for øverste ledelse, udvalgte afdelinger og uddannelser samt tillidsvalgte i samarbejdsorganisationerne. En metode kan f.eks. være dialogmøder eller faciliterede samtaler.
- + **Kort sigt: Øget transparens og indsigt i ledelsens ”mellemregninger”**
Øget transparens og information er afgørende for at genopbygge tillid i organisationen, da det hjælper medarbejdere med at forstå beslutningstagning og ændrede mål. Når information deles klart og rettidigt og med tid til spørgsmål, føler medarbejderne sig mere inkluderet og værdsat, hvilket gør, at deres arbejde føles mere meningsfyldt. Det giver dem også mulighed for at træffe informerede beslutninger og bidrage aktivt til organisationens succes. Et løft af kommunikation – f.eks. gennem strukturerede tavlemøder, feedback, og daglige/ugentlige tjek-ins – skaber klarhed og forståelse, og gør at lederne kan få tilbagemeldinger og føling med medarbejdernes behov og udfordringer. Ligeledes skal lederne også klædes på med denne information fra øvrige ledelseslag, hvorfor det anbefales at prioritere flere møder mellem ledelseslagene med henblik på orientering og indsigt i ledelsesmæssige ”mellemregninger”.
- + **Kort sigt: Organisering af samarbejdsorganisation herunder klart formål, procedurer og rollebeskrivelser**
Der beskrives fra flere vinkler – både medarbejdere, tillidsvalgte og ledere – et udfordret samarbejde mellem ledelse og medarbejdere indenfor udvalg i samarbejdsorganisationen. Der beskrives en vis udvikling siden indsatser angående samarbejdet, men det er fra vores undersøgelse tydeligt, at der fortsat er behov for en styrkelse af samarbejdet og tilliden i disse samarbejdsudvalg. I første omgang kræver det rammer og struktur for samarbejdet herunder et tydeligt formål, der sikrer undgåelse af pseudo-inddragelse, afklaring af mandat og roller på begge sider, samt udvikling af procedurer og dagsordner. Dette med henblik på at sikre en god mødekultur med gennemsigtighed, fagligt baserede dialoger og respekt for samt ønske om at forstå hinandens perspektiver.
- + **Højere grad af medarbejderinddragelse og styrket opfølgning**
Inddragelse af medarbejderne i forbedringsprocesser er afgørende for effektiviteten, da det sikrer, at de tiltag, der udvikles, bygger på praktisk viden og erfaring fra dem, der arbejder tæt på driften. Det mindsker også risikoen for fejlbehæftede eller ikke realiserbare løsninger. Når medarbejderne føler sig hørt og får mulighed for at bidrage med deres inputs, øger det desuden deres ejerskab og engagement. Det er vigtigt at undgå pseudo-inddragelse, hvor medarbejdere oplever, at deres perspektiver ikke påvirker processen alligevel. Derfor bør inddragelse være systematisk og nøje planlagt i forhold til, hvordan inputs tages i anvendelse, og hvad medarbejdere kan og ikke kan have indflydelse på i den sidste ende. I det hele taget anbefales en styrket opfølgning fra hele ledelseskæden på henvendelser fra medarbejderne, da det viser, at man tager medarbejderne og deres ve og vel alvorligt og lytter til deres behov.
- + **Styrk den psykologiske tryghed og afklar spilleregler for kulturen i teams**
Der ses flere steder behov for at sætte tid af i teams til at tale om, hvad forandringerne har af betydning for medarbejderne og samarbejdet. At der startes dialoger og drøftelser om, hvordan der passes på den gode kultur, det gode samarbejde og det sunde arbejdsmiljø – hvordan man som kolleger passer på hinanden og finder trivsel i forandringerne. Det kalder på et psykologisk trygt rum, hvor man kan være anerkendende overfor hinandens perspektiver, tage de svære samtaler og være nysgerrige på hinandens behov.

LEAD+

Kontakt os

MAIL

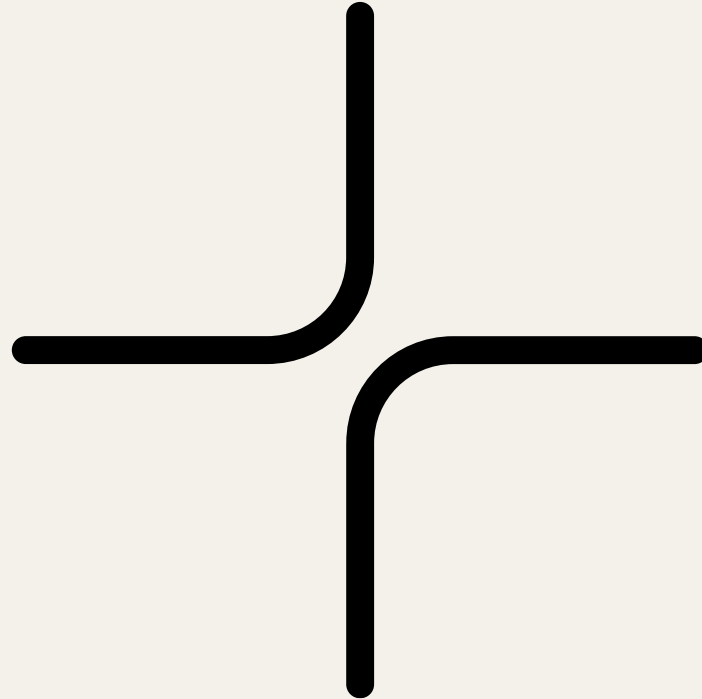
kontakt@lead.eu

TELEFON

+45 53 37 60 00

WWW

Lead.eu



KØBENHAVN

Overgaden Oven Vandet 10, 2. og
3. sal, 1415 København K

AARHUS

Vestergade 43, 8000 Aarhus C