LEAD

24. november 2026

Midtvejsevaluering af handleplan 2025 - 2027

University College Syddanmark

U C S Y D



s. 3 Indledning

s. 6 Opsummering af rapportens hovedpointer

s. 8 Resultater af kvantitativ midtvejsevaluering

s. 10 Resultater af kvalitativ midtvejsevaluering

LEAD+

INDLEDNING

Rapporten præsenterer resultaterne af midtvejsevalueringen af University College Syddanmarks (herefter UC SYD) Handleplan 2025–2027 for et styrket arbejdsmiljø. Midtvejsevalueringen er gennemført af LEAD og har til formål at skabe et nuanceret og praksisnært billede af, hvordan medarbejdere, ledere, direktion og tillidsvalgte oplever udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø, samarbejdet og kulturen på UC SYD.

BAGGRUND OG FORMÅL

I efteråret 2024 blev UC SYDs arbejdsmiljø genstand for kritisk offentlig opmærksomhed. Det førte til, at UC SYDs bestyrelse iværksatte en ekstern kvalitativ undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø og kulturen samt fremrykkede gennemførelsen af arbejdspladsvurderingen. På baggrund af disse undersøgelser og en efterfølgende intern proces udarbejdede UC SYD Handleplan 2025–2027 for et styrket arbejdsmiljø.

Det blev i forbindelse med handleplanen besluttet at gennemføre en midtvejsevaluering bestående af både en kvantitativ og en kvalitativ del. Formålet er at vurdere:

- om der kan konstateres en udvikling i ansattes oplevelse af arbejdsmiljøet
- hvordan de igangsatte initiativer opleves at være omsat og virke i praksis
- om de igangsatte og planlagte initiativer fortsat vurderes at adressere de væsentligste behov
- om der er behov for justeringer af indsatser, prioriteringer eller implementering i resten af handleplansperioden.

Den kvalitative midtvejsevaluering skal dermed skabe viden om både bevægelse, oplevet virkning og fortsatte udviklingsbehov.

METODISK DESIGN OG DATAGRUNDLAG

Midtvejsevalueringen er gennemført som en kvalitativ evaluering med fokusgruppeinterviews som dataindsamlingsmetode. Der er gennemført ti semistrukturerede fokusgruppeinterviews af to timers varighed med repræsentanter fra:

- Institut for skole
- Institut for pædagogik
- Institut for samfund og kommunikation
- Institut for sundhed
- Fællesområdet
- Samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen
- Ledelsen herunder ét for chefer og to for ledere af medarbejdere
- Direktionen

Metoden bidrager til at synliggøre både fælles mønstre og forskelle på tværs af perspektiver og organisatoriske kontekster. Interviewene blev gennemført på baggrund af en fælles interviewguide, der byggede videre på centrale temaer fra den oprindelige undersøgelse, tilpasset evalueringens formål og fokusgruppeformatet. Spørgsmålene havde derfor en mere sammenlignende og evaluerende karakter med vægt på:

- hvad deltagerne oplever er anderledes end tidligere
- hvor udviklingen opleves positiv, begrænset eller forskellig
- hvilke indsatser fra handleplanen deltagerne har mødt eller været involveret i
- hvad deltagerne oplever har bidraget til udviklingen
- hvilke udfordringer der fortsat består
- hvad der bør prioriteres frem mod handleplanens afslutning.

UDVÆLGELSE OG DELTAGERSAMMENSÆTNING

Deltagerne blev udvalgt med afsæt i principperne for strategisk sampling. Udvælgelsen tog afsæt i kriterier som:

- stilling og organisatorisk rolle
- institut, område, uddannelse eller afdeling
- arbejdssted og campus
- anciennitet
- køn

De fem medarbejderfokusgrupper blev organiseret med afsæt i UC SYDs organisatoriske områder, mens der blev gennemført særskilte fokusgrupper med henholdsvis tillidsvalgte, ledelsesrepræsentanter og direktionen.

Udgangspunktet var, at LEAD forestod udvælgelsen af deltagere efter de beskrevne kriterier, og at indkaldelsen til fokusgruppeinterviewet var baseret på frivillighed. Rekrutteringen viste sig undervejs vanskeligere end forventet, og der kom en række afbud, foruden de få, der meldte afbud på dagen på grund af sygdom m.m. For at understøtte rekrutteringen delte UC SYD i den afsluttende del af processen, uden forudgående orientering af LEAD, deltagerlisterne med institutcheferne, som herefter kunne opfordre medarbejdere til at deltage. Dette var en ændring i den aftalte rekrutteringsprocedure og indebærer en potentiel selektionspåvirkning, som bør indgå som et metodisk opmærksomhedspunkt i læsningen af resultaterne.

Den endelige fordeling blev derfor således:

- Antal inviterede: 98
- Antal deltagere: 72

Alle grupper, bortset fra direktionen med fire deltagere, havde en repræsentation på mellem 6 og 12 deltagere. Der var i gennemsnit indkaldt 10 personer i hver gruppe.

ANALYTISK TILGANG OG SAMMENHÆNG MELLEM DATAKILDER

Analysen er gennemført som en tematisk analyse af fokusgruppeinterviewene. Først er udsagn, eksempler og drøftelser blevet samlet og kondenseret inden for evalueringens centrale temaer. Herefter er der foretaget en tværgående analyse med fokus på:

- gennemgående mønstre på tværs af grupper
- forskelle mellem organisatoriske områder og positioner
- oplevet positiv eller negativ udvikling over tid
- sammenhænge mellem handleplanens indsatser og oplevede forandringer
- fortsatte udfordringer og behov for prioritering.

I analysen sondres der mellem udsagn, som går igen på tværs af flere grupper, og perspektiver, der knytter sig til bestemte organisatoriske områder, positioner eller fokusgrupper. Et synspunkt tillægges således ikke automatisk større vægt, alene fordi det er blevet fremført tydeligt i én fokusgruppe.

Denne kvalitative analyse er sammenholdt med UC SYDs gennemførte kvantitative midtvejsevaluering 2026. Konkret betyder det, at LEAD har brugt de kvantitative data til dels at understøtte, nuancere eller udfordre resultaterne fra den kvalitative analyse.

ANONYMITET, FORTROLIGHED OG DATABEHANDLING

Fokusgruppeinterviewene blev rammesat med vægt på, at deltagerne skulle kunne bidrage åbent og trygt. Ved interviewenes begyndelse blev deltagerne orienteret om formålet med evalueringen, anvendelsen af deres bidrag samt principperne for fortrolighed og anonymisering.

I rapporten formidles data på et aggregeret niveau og med fokus på organisatoriske mønstre frem for enkeltpersoner og enkeltsager.

Fokusgruppeformatet indebærer samtidig en særlig ramme for fortrolighed. LEAD kan sikre fortrolig behandling og anonymiseret afrapportering af det indsamlede materiale, men kan ikke kontrollere, hvordan deltagere efterfølgende omtaler gruppens drøftelser. Deltagerne blev derfor opfordret til at behandle hinandens bidrag fortroligt.

AFGRÆNSNINGER OG METODISKE OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Midtvejsevalueringen skal læses med følgende afgrænsninger:

- **Kvalitativ evaluering, ikke prævalensmåling**
  Evalueringen kan identificere og nuancere mønstre, erfaringer og forskelle, men den kan ikke i sig selv fastslå den procentvise udbredelse af de forskellige oplevelser i hele UC SYD. Ord som "flere", "nogle" og "enkelte" anvendes derfor til at tydeliggøre fundenes karakter og organisatoriske udbredelse, men kan ikke læses som præcise kvantitative angivelser.
- **Ikke direkte metodisk sammenlignelighed**
  Den oprindelige undersøgelse blev gennemført gennem individuelle interviews, mens midtvejsevalueringen anvender fokusgrupper. Evalueringen kan derfor belyse oplevet bevægelse inden for sammenlignelige temaer, men kan ikke behandles som en direkte gentagelse af den oprindelige undersøgelse.
- **Fokus på organisatoriske mønstre**
  Evalueringen omfatter ikke vurderinger af enkelte medarbejdere eller ledere og skal ikke læses som en individuel ledelses- eller præstationsevaluering. Af hensyn til anonymitet analyseres og afrapporteres ej heller på uddannelsesniveau. I stedet aggregeres fundene til generelle mønstre på tværs af fokusgrupperne.
- **Selvrapporterede oplevelser**
  Evalueringen belyser deltagernes oplevelser, fortolkninger og erfaringer. Den kan identificere sandsynlige sammenhænge mellem indsatser og udvikling, men kan ikke isolere effekten af enkelte initiativer eller fastslå entydige kausale forhold.
- **Gruppedynamikkens betydning**
  Fokusgruppers sammensætning og dialog kan påvirke, hvilke perspektiver der fremføres og uddybes. Analysen har derfor haft opmærksomhed på både dominerende fortællinger, uenigheder og perspektiver, som kun fremkom i og mellem enkelte grupper.
- **Rekruttering, timing og organisatorisk kontekst**
  Som beskrevet ovenfor blev rekrutteringsproceduren justeret undervejs for at opnå tilstrækkelig deltagelse. På baggrund heraf har indkaldelser og deltagernes oplevelse af frivillighed og formål varieret. Dette kan have haft betydning for, hvilke perspektiver der blev repræsenteret i fokusgrupperne. Ligeledes faldt aktuelle organisatoriske forandringer tidsmæssigt sammen med interviewperioden. Disse forhold indgår som fortolkningsmæssige opmærksomhedspunkter. De aktuelle begivenheder betragtes både som mulig kontekstuel påvirkning af deltagernes vurderinger og som data om, hvordan forandringer opleves og håndteres i organisationen.

Opsummering af rapportens hovedpointer

OPSUMMERING AF MIDTVEJSEVALUERINGENS VURDERING

Midtvejsevalueringen peger samlet på, at UC SYD har bevæget sig i en positiv retning. I organisationen opleves særligt en mere synlig og kommunikerende direktion, en positiv oplevelse af direktionens strategiske retning og et styrket samarbejde i samarbejdsorganisationen, hvor tillid, dialog og samarbejde er styrket.

Udviklingen opleves dog endnu ikke lige tydeligt på tværs af organisationen. Evalueringen peger fortsat på udfordringer med sammenhængskraft og oversættelse i ledelseskæden, hvor særligt ledere af medarbejdere står i et betydeligt krydspres mellem strategiske beslutninger og medarbejdernes hverdag. Beskrivelser af højt arbejdspres går igen på tværs af organisatoriske niveauer, mens der lokalt fortsat ses betydelige forskelle i arbejdsmiljø, samarbejde og tillid. I enkelte lokale områder ses fortsat alvorlige relationelle og arbejdsmiljømæssige problemstillinger.

Samlet peger de kvantitative og kvalitative data i overvejende samme retning, men belyser forskellige sider af udviklingen. De kvantitative resultater viser et stærkt lokalt arbejdsfællesskab, en positiv vurdering af nærmeste leder og en tydelig fremgang i oplevelsen af direktionens strategiske retning. Samtidig bekræfter de, at arbejdspres, tillid til de øvre ledelsesniveauer og forskelle mellem organisatoriske områder fortsat udgør væsentlige opmærksomhedspunkter.

Interviewene uddyber, hvordan disse mønstre opleves og opstår i praksis. De peger blandt andet på manglende sammenhæng og oversættelse gennem ledelseskæden, utilstrækkelig tydelighed om beslutningsprocesser samt store lokale forskelle i arbejdsmiljø og samarbejde. Samlet set viser trianguleringen derfor ikke et entydigt billede, men en organisation med stærke lokale ressourcer og positive bevægelser, samtidig med at der er tværgående strukturelle udfordringer og enkelte lokalt alvorlige problemstillinger, som kalder på målrettet handling.

Den resterende periode for handleplanen bør især bruges til at konsolidere og forankre igangsatte indsatser, styrke ledelseskædens oversættelseskraft og sætte målrettet ind, hvor belastningen er størst, så effekten bliver mærkbar i hverdagen.

OPSUMMERING AF MIDTVEJSEVALUERINGENS ANBEFALINGER

LEAD anbefaler, at Handleplan 2025–2027 i den resterende periode fokuseres omkring fem prioriteringer:

- **Prioritér og forankr handleplanen tættere på hverdagen**
  Fokusér på færre, tydeligt prioriterede indsatser med klart ansvar, lokal opfølgning og målrettede indsatser dér, hvor belastningen er størst.
- **Styrk kvaliteten af kommunikation og involvering**
  Skab større tydelighed om beslutningsprocesser, begrundelser og mulighed for indflydelse, og styrk den lokale oversættelse og dialog.
- **Styrk sammenhængskraften i ledelseskæden**
  Direktionen skal understøtte cheferne i deres opgave med at klæde ledere af medarbejdere på til at oversætte beslutninger og initiativer til lokal mening samt handling. Følg afdækningen af ledelsesspændet op med relevante justeringer. Fortsæt dialogen om stillings- og funktionsbeskrivelsernes betydning i praksis, og afklar ledelsesmandat, der hvor det opleves uklart.
- **Prioritér arbejdspres og psykisk arbejdsmiljø**
  Fortsæt og fremskynd en målrettet indsats mod arbejdspres og styrk arbejdet med høje følelsesmæssige krav, konflikthåndtering og de områder, hvor belastningen aktuelt er størst. Sæt desuden fokus på omgangstonen på tværs af UC SYD, så en kultur med *"højt til loftet"* ikke betyder accept af hård, respektløs og krænkende kommunikation, og iværksæt målrettede, lokalt tilpassede indsatser i de områder, hvor relationelle skår, omgangstone og samarbejdsproblemer fortsat udgør en væsentlig belastning.
- **Fasthold og forankr samarbejdsorganisationens udvikling**
  Bevar de samarbejdsformer og tilbuddet om supervision af tillidsrepræsentanter, der virker. Etabler en midlertidig arbejdsgruppe, der understøtter overgangen til og opstarten af det nye HU. Styrk kommunikationen mellem HU, de lokale samarbejdsfora, ledelseskæden, medarbejderrepræsentanterne og organisationens medarbejdere.

Resultater af kvantitativ midtvejsevaluering

KVANTITATIVE DATA FRA MIDTVEJSEVALUERINGEN

Den kvantitative midtvejsevaluering 2026 tegner samlet et overvejende positivt billede af det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne vurderer især det nære arbejdsfællesskab og den nærmeste ledelse positivt, mens vurderingerne af chef- og direktionsniveauet ligger lavere. Samtidig ses der fremgang siden 2024 på flere centrale områder, særligt i oplevelsen af direktionens strategiske retning og kultur for samarbejde, tillid og respekt. Arbejdspres er fortsat et væsentligt opmærksomhedspunkt, og resultaterne viser samtidig tydelige forskelle mellem uddannelserne og Fællesområdet.

Grundlæggende høj tilfredshed og stærke lokale arbejdsfællesskaber

Som en væsentlig beskyttende faktor ses en relativt høj samlet jobtilfredshed, hvor der ses stærke nære arbejdsfællesskaber præget af hjælpsomhed, støtte i afdeling eller uddannelse og omsorg samt respekt for hinanden.

Relationen til nærmeste leder scores markant højere end øverste ledelse

I den kvantitative midtvejsevaluering fremstår nærmeste leder som en stor ressource og scores markant højere end chefniveau og direktionen. Generelt set vurderes nærmeste leder at være en god personaleleder.

Tydelig bevægelse omkring oplevelsen af direktionen

De største positive bevægelser i de kvantitative data findes på direktionsniveau. Særligt vurderingen af direktionens strategiske retning er steget markant siden 2024. Også vurderingerne af direktionens bidrag til en kultur præget af samarbejde, tillid og respekt samt inddragelse af medarbejderrepræsentanter er forbedret. De to sidstnævnte ligger med scorer på henholdsvis 3,2 og 3,3 og er fortsat blandt de lavest vurderede udsagn i den samlede undersøgelse, selvom udviklingen siden 2024 er positiv.

Arbejdspres består som et centralt opmærksomhedspunkt

Oplevelsen af balance mellem opgavemængde og tilgængelig tid scores som det laveste inden for kategorien ”Egen arbejdssituation”. Blandt dem, der oplever ubalance, peges især på for stor arbejdsmængde over en uafgrænset periode, manglende forståelse for opgavernes kompleksitet, manglende ressourcetildeling og forandringer/reorganiseringer/uforudsigelighed.

Områdespecifikke forskelle

Kvantitative data viser, at Fællesområdet scorer højere end uddannelserne på samtlige parametre, med undtagelse af oplevelsen af, at direktionen sætter strategisk retning, hvor de to områder scorer det samme. Forskellen er særligt udtalt på balancen mellem tid og opgaver samt chefers og direktionens kultur for samarbejde, tillid og respekt. Det betyder, at totalresultaterne med fordel bør læses med blik for betydelig lokal variation.

Således tegner de kvantitative data et stærkt lokalt fundament for samarbejde og trivsel, med tegn på positiv bevægelse omkring direktionen siden 2024, men fortsat udfordringer med arbejdspres, de øverste ledelsesniveauer og betydelige forskelle på tværs af organisationen.

Resultater af kvalitativ midtvejsevaluering

HANDLEPLAN 2025–2027 OG STATUS MEDIO 2026

UC SYDs Handleplan 2025–2027 for et styrket arbejdsmiljø rummer 38 indsatser fordelt på fire spor: Direktionen (indsats 1–7), Ledelse (indsats 8–17), Samarbejdsorganisationen (indsats 18–31) og Arbejdsmiljø (indsats 32–38).

Ifølge UC SYDs egen afrapportering medio 2026 er 14 indsatser gennemført, 20 igangsat, 2 overgået til drift, 1 under udvikling og 1 endnu ikke igangsat. Fremdriften er størst i samarbejdsorganisationen, hvor 10 af 14 indsatser er gennemført. I sporene for direktion og ledelse er langt de fleste indsatser igangsat, mens to af arbejdsmiljøsporets syv indsatser er gennemført, og flere fortsat er i en afdæknings- og planlægningsfase.

SÅDAN LÆSES KOMMENDE AFSNIT

Afsnittet gennemgår hvert spor fra handleplanen. Hvert spor indledes med en status efterfulgt af en beskrivelse af, hvordan indsatserne opleves i fokusgrupperne, og afsluttes med LEADs vurdering og anbefalinger i den resterende handleplansperiode. For hvert af de fire spor beskrives:

- hvad afrapporteringen viser
- hvordan ledelsen (direktion, chefer og ledere) oplever indsatserne
- hvordan medarbejdere og tillidsvalgte oplever indsatserne.
- LEADs samlede vurdering og anbefaling – med fokus på, hvilke indsatser der med fordel kan prioriteres i resten af handleplansperioden

Statusangivelserne viser den formelle fremdrift i handleplanen, mens evalueringen belyser, i hvilken grad indsatserne opleves og har fået betydning i praksis.



Spor 1

Status i afrapporteringen

Seks af syv indsatser er igangsat, og én er gennemført. Direktørerne har indført hyppigere møder med alle medarbejdere i deres områder med orientering om UC SYD, reform og strategi (indsats 4), og rektor og direktion har besøgt flere uddannelser (indsats 6). En ny faglig mødestruktur for ledere, chefer og direktion er implementeret pr. 1. januar 2026 (indsats 3), og direktionens kommunikation er gjort mere fast med nyhedsformater, video og korte opdateringer (indsats 2 og 5). "Det fælles vi" er forankret i Strategi 2030-processen (indsats 1), og der er udarbejdet en beredskabsprocedure ved berosættelse og lukning af uddannelser, som blev implementeret på UC SYDs intranet i december 2025 (indsats 7).

Ledelsen

- **Udvikling i den rigtige retning.** Direktionen beskriver en organisation, der har udviklet sig i den rigtige retning, med et styrket samarbejde med de formelle fora, som bruges mere aktivt end tidligere. Direktionen har fokus på at fastholde arbejdet med handleplanens indsatser.
- **En mere synlig direktion.** Chefer og ledere oplever en mere synlig direktion, der er orienteret mod organisationen og styrkelsen af "det fælles vi". Strategiprocessen fremhæves som et godt eksempel på inddragelse. Cheferne oplever, at direktionens synlighed har en positiv effekt på medarbejderne.
- **Større ro, men også større arbejdspres.** Cheferne beskriver en bevægelse i direktionen mod større ro, men oplever samtidig, at direktionen arbejder under et øget arbejdspres. Flere chefer peger på, at en omfattende og kompleks opgaveportefølje, herunder reformarbejde og mange organisatoriske indsatser, kan udfordre direktionens kapacitet til nærvær og substantiel ledelsesdialog. Bekymringen retter sig således mod direktionens organisatoriske kapacitet snarere end dens engagement eller intentioner.
- **Et begyndende styrket "fælles vi".** Chefer og ledere beskriver et begyndende styrket "fælles vi". Særligt horisontalt på chef- og lederniveau er der øget fokus på det tværgående samarbejde, især inden for institutterne. Her udtrykkes også et ønske om fortsat fokus på at styrke det tværgående samarbejde mellem institutter.
- **Behov for indsigt og støtte til oversættelse.** Flere ledere oplever, at de skal forklare beslutninger, hvis baggrund de ikke selv har haft tilstrækkelig indsigt eller inddragelse i. Flere ledere efterspørger tydeligere mellemregninger og tidligere information, så de bedre kan forstå, oversætte og stå på mål for beslutninger over for medarbejderne. Centraliseringen af studievejledningen fremhæves som eksempel på en proces, hvor beslutningsgrundlag, mening og implementering ikke stod tydeligt.
- **Mere nærvær, men også modstand over for kritik.** Ledere beskriver mere kommunikation, tilgængelighed og nærvær fra direktionen, men også en direktion, der stadig er påvirkede efter de sidste års begivenheder. Nogle ledere oplever en direktion, der er blevet mere forsigtig i mødet med kritik og modstand, og efterspørger større nysgerrighed på, hvad kritikken kan fortælle, frem for primært at søge at håndtere eller reducere den.

Medarbejdere og tillidsvalgte

- **Mere information og flere besøg.** Flere medarbejdere og tillidsvalgte oplever mere information og flere besøg fra direktørerne, og strategiprocessen fremhæves som inddragende.
- **Synlighed uden tilstrækkelig dialog.** De store fællesmøder giver synlighed, men opleves primært som orientering. Der efterspørges mere dialog, større forståelse for processerne bag og tydeligere begrundelser for beslutningerne.
- **Tydelig forbedring i tilliden for nogle.** Medarbejdernes tillid til direktionen varierer stærkt lokalt, helt ned på uddannelsesniveau. Hos nogle medarbejdere og størstedelen af de tillidsvalgte opleves en tydelig forbedring i relationen og tilliden over de seneste par år, begrundet i direktionens arbejde med kommunikation, nærvær og involvering.
- **Uændret eller svækket tillid for andre.** Andre medarbejdere oplever ingen ændring eller ligefrem en forværring i tilliden til direktionen. Flere fremhæver centraliseringen af studievejledningen som et konkret eksempel på tillidsbrud, hvor det af nogle opleves, at direktionen fortsat benytter pseudoinvolvering og udviser manglende forståelse for medarbejdernes hverdag og reaktioner.
- **Forskellige oplevelser af "det fælles vi".** Medarbejdergrupperne oplever udviklingen af "det fælles vi" forskelligt. For nogle går den i den rigtige retning, og kompetenceudviklingsforløb for specialister og koordinatorer, fælles frokoster og professionsfestivalen beskrives som fremmende for at lære hinanden at kende på tværs. Andre oplever kun fællesskab i egen uddannelse eller afdeling, og ikke en større orientering mod den fælles organisation UC SYD. *"Det fælles vi"* opleves også forskelligt fra lokation til lokation, hvor nogle subkulturer og fællesskaber er meget stærke og potentielt ekskluderende.

LEADs vurdering

Sporet omkring direktionen er det spor, hvor indsatserne er mest synlige. På tværs af grupperne anerkendes en mere tilstedeværende og kommunikerende direktion, og i direktion, chefgruppe og blandt tillidsvalgte beskrives en styrket gensidig tillid mellem direktionen og de formelle fora. Der beskrives en reel bevægelse i løbet af de seneste par år, som udgør et vigtigt fundament for det videre arbejde med handleplanen.

Den tilsigtede virkning opleves dog kun delvist indfriet. Indsatserne har især øget mængden af information, mens forståelsen af beslutningernes baggrund, mellemregningerne, fortsat efterspørges, også af de chefer og ledere, der skal formidle beslutningerne videre. Hos nogle chefer kommer dette blandt andet til udtryk som et ønske om meningsfulde forklaringer, der gør det muligt at forstå og videreformidle, hvorfor beslutninger træffes, frem for alene at kommunikere selve beslutningen.

De store orienteringsformater giver synlighed, men kun i begrænset omfang rum for dialog. Erfaringerne med centraliseringen af studievejledningen viser, at det særligt er processen omkring en beslutning – tydelighed om, hvad der er besluttet, hvem der er inddraget, og hvorfor – der afgør, om indsatserne opleves troværdige og fremmende for tilliden til direktionen. Her ses også en vis skrøbelighed i den spirende tillid i organisationen, som hurtigt kan væltes ved oplevede tegn på manglende inddragelse og nysgerrighed.

Tilliden varierer markant lokalt, helt ned på uddannelsesniveau: Tillidsvalgte og nogle medarbejdere oplever en tydelig forbedring, mens andre oplever uændret eller svækket tillid. Det peger på, at direktionens arbejde med kommunikation, nærvær og involvering ikke opleves ens i organisationen. Også synlighedens effekt opleves forskelligt: Cheferne oplever en positiv effekt på medarbejderne, mens medarbejderne primært oplever orientering og efterlyser dialog.

Nogle ledere oplever, at direktionen er blevet mere forsigtig over for kritik og modstand. De efterspørger større nysgerrighed på, hvad kritikken fortæller om usikkerhed og behov for dialog, frem for at håndtere eller reducere modstanden. LEAD vurderer, at der fortsat er udviklingspotentiale i måden, kritik og modstand mødes på. Det er vigtigt for tillidsopbygningen, fordi organisationen efterspørger både information, dialog og reel respons.

Den kvalitative data peger på et muligt opmærksomhedspunkt omkring direktionens kapacitet. Samtidig med at direktionen opleves som tydeligere og mere synlig, rejser nogle chefer spørgsmålet om, hvorvidt den omfattende opgaveportefølje giver tilstrækkeligt rum til nærvær, substantiel ledelsesdialog og opfølgning. Perspektivet peger dermed på et behov for også at have blik for den organisatoriske kapacitet omkring direktionen i den videre forankring af handleplanen.

Dette dobbelte billede genfindes i den kvantitative midtvejsevaluering. Direktionen har haft den tydeligste positive udvikling siden 2024, særligt i oplevelsen af strategisk retning. Samtidig ligger vurderingerne af direktionens bidrag til samarbejde, tillid, respekt og inddragelse fortsat blandt undersøgelsens lavere resultater. Data peger dermed både på en reel positiv bevægelse og på, at tillidsopbygningen endnu ikke er fuldt konsolideret.

LEADs anbefalinger

LEAD anbefaler, at direktionen og UC SYD prioriterer initiativer under spor 1: direktionen:

- **Indsats 3: Direktionens understøttelse af sammenhængskraften i ledelseskæden.** Det anbefales, at direktionen arbejder målrettet med at understøtte cheferne i deres opgave med at klæde ledere af medarbejdere på til at skabe mening omkring og formidle beslutninger videre i organisationen. Det indebærer dels tidlig involvering og tydelighed om beslutningsgrundlag, bevæggrunde og ønsket effekt, dels en mere struktureret kommunikationsunderstøttelse, så centrale forklaringer og sammenhænge ikke alene skal fortolkes og formuleres lokalt. Lederen har fortsat ansvaret for at bære budskabet ind i den lokale kontekst og skabe dialog med medarbejderne. En stærkere understøttelse af lederne vil kunne bidrage til at styrke medarbejdernes oplevelse af en samstemt og meningsskabende kommunikation fra ledelse til medarbejdere. Det øgede antal møder kan med fordel evalueres, herunder om indhold, format, kadence og effekt lever op til ønskede formål. Gennemførelse af nærværende indsats bør koordineres med indsats 11 og 12 i handleplanen.

- **Indsats 4: Direktionen styrker sin dialog med afdelinger og uddannelser** med særlig vægt på at afsøge muligheder for et mere dialogbaseret og involverende format. Direktionen og den enkelte direktør bør løbende vurdere, om de valgte mødeformater giver tilstrækkelig mulighed for dialog og involvering. Det anbefales, at både chefer og ledere af medarbejdere følger op på direktørpræsentationer og besøg med fokus på lokal oversættelse og dialog. Denne meningsskabelse er afhængig af en stærk og samstemmig ledelseskæde, hvor både chefer og ledere af medarbejdere er støttet i forståelse for og indsigt i beslutningsgrundlag og betydning for den lokale afdeling eller uddannelse. Den lokale opfølgning kan med fordel understøttes af et fælles kommunikationsgrundlag med centrale budskaber, begrundelser og relevant kontekst.

- **Indsats 5: Mere tydelig, tidstro og aktuel information til organisationen.** Det anbefales, at direktionen fastholder informationsflowet, der umiddelbart beskrives som positiv for flere dele af organisationen. Dog anbefales det, at der lægges særlig vægt på at kommunikere processen bag beslutninger og tydeliggørelse af involverede parter herunder HAMU og HSU (i fremtiden det nye HU).

Samlet set vurderes, at den næste udvikling i sporet ikke handler om mere kommunikation, men om kvaliteten af den: at beslutningsprocesser, begrundelser og ønsket effekt gøres tydeligere, at cheferne klædes på til at understøtte deres ledere, og at lederne får et tilstrækkeligt grundlag for at skabe mening om og oversætte beslutninger lokalt, samt at de store formater suppleres af lokal dialog.



Spor 2

Status i afrapporteringen
Otte af ti indsatser er igangsat, én er gennemført, og én er overgået til drift. Der er udarbejdet stillings- og funktionsbeskrivelser for alle ledelsesniveauer, som er godkendt af direktionen og sendt til drøftelse i ledergrupperne (indsats 10). Arbejdsgruppen for ledelse har skabt overblik og prioritering på tværs af indsatserne (indsats 8), og arbejdet med sammenhængskraft er videreført i Ledelsesdialogforum (indsats 12). I Fællesområdet er der etableret makkersparring og en mentormodel for ledere samt afholdt seminar om ledelse af psykisk arbejdsmiljø (indsats 13, 14 og 17). Afdækningen af ledelsesspænd og kompleksitet igangsættes i oktober/november 2026 (indsats 9), og egentlige kompetenceudviklingsforløb er endnu ikke igangsat.

Ledelsen

- **En ledelseskæde, der ikke opleves sammenhængende.** Direktionen beskriver en sårbarhed i ledelseskæden, som ikke opleves tilstrækkeligt sammenhængende. Strategiske beslutninger og tværgående initiativer omsættes endnu ikke i tilstrækkelig grad til lokale prioriteringer og handling i hverdagen. Fokus er på, hvordan chefer og ledere kan støttes, og hvornår direktionen med fordel kan rykke tættere på.
- **Tydelighed om chefrolle.** Cheferne genkender udfordringen i ledelseskæden, og chefgruppen efterspørger større tydelighed om de forskellige ledelsesniveauers opgaver og ansvar. Én chef beskriver sin position som mere *"forvalter"* end chef, og flere chefer efterspørger større tydelighed om chefniveauets særlige ledelsesopgave mellem direktion og ledere af medarbejdere.
- **Overordnede funktionsbeskrivelser.** Cheferne oplever, at funktionsbeskrivelserne bidrager til at sætte roller og ledelsesniveauer på dagsordenen, dog oplever nogle chefer dem fortsat som for overordnede til i sig selv at skabe den ønskede tydelighed om ledelsesopgaven. Arbejdsgruppen fremhæver samtidig processen og dialogerne under udarbejdelsen som meningsskabende.
- **Brud på ledelseskæden.** Ledere af medarbejdere beskriver en brudt ledelseskæde, der kommer til udtryk som manglende samstemmighed. Samtidig beskriver mange et godt og nært samarbejde med nærmeste leder (chef) og i nogle tilfælde også med nærmeste direktør og rektor.
- **Udfordringer i informations- og beslutningsflowet**. Nogle ledere oplever uklarhed om kommunikationsansvaret og lange afklaringsveje gennem ledelseskæden, som kan vanskeliggøre rettidig kommunikation og tværgående koordinering.
- **Krydspres og stort ledelsesspænd.** Særligt ledere af medarbejdere beskriver et markant krydspres mellem forventninger oppefra og behov nedefra, et stort ledelsesspænd og begrænset administrativ støtte. Flere føler sig overvældede af antallet af initiativer i handleplanen og i organisationen generelt.
- **Modsatrettede behov hos lederne.** Ledere af medarbejdere beskriver også modsatrettede behov: Nogle efterspørger tydeligere rammer og støtte til at omsætte forandringer, mens andre efterspørger mulighed for at kunne finde løsninger lokalt inden for deres handlerum.

Medarbejdere og tillidsvalgte

- **Nærmeste leder opleves som central ressource.** På tværs af grupperne fremhæves nærmeste leder som en central ressource i hverdagen, men også som travl og med begrænset handlerum. I store eller sammenlagte enheder er det svært at få tid med lederen, og uklare roller mellem fx områdeleder, studieleder og koordinator skaber usikkerhed om, hvem der beslutter hvad, og hvem man bør gå til. I mindre enheder beskrives nærmeste ledelse som tilgængelig og tydelig.
- **Mindre sammenhængende ledelseskæde.** Flere medarbejdere på tværs af fokusgrupper oplever, at beslutninger, begrundelser og information ikke altid fremstår samstemte på tværs af ledelsesniveauerne. Nogle medarbejdere oplever, at nærmeste leder eller chef kan komme i en vanskelig mellemposition, når beslutninger truffet højere i organisationen skal forklares og omsættes lokalt. Nogle medarbejdere beskriver, at udfordringen med lokal meningsskabelse og oversættelse opstår, når nærmeste leder selv mangler information og indsigt i begrundelserne bag en beslutning, som lederne ikke har været involveret i.
- **Bekymring for nærmeste leders trivsel.** Flere medarbejdere udtrykker eksplicit bekymring for nærmeste leders trivsel. De oplever et arbejdsmiljø præget af stort krydspres, for nogle et stort ledelsesspænd, distanceledelse mellem flere lokationer og ubalance mellem opgaver, tid og ressourcer. Hertil kommer manglende støtte fra nærmeste chef og fra direktionen til at prioritere mellem drift og udviklingsinitiativer.

LEADs vurdering

På tværs af ledelsesniveauerne tegner der sig et billede af en fælles oplevelse af, at ledelseskæden endnu ikke fungerer med den ønskede sammenhængskraft. Et centralt opmærksomhedspunkt er ledere af medarbejdere, der befinder sig i en særlig nøgleposition, hvor strategiske ambitioner og beslutninger skal oversættes til lokale prioriteringer og konkret ledelse, samtidig med at behov og problemstillinger fra medarbejdernes hverdag skal bringes opad i organisationen.

Der italesættes fra alle niveauer – både direktion, chefer, ledere, medarbejdere og tillidsvalgte – en anerkendelse af og bevågenhed på, at denne oversættelsesopgave finder sted under vanskelige betingelser. Ledere af medarbejdere befinder sig et sted, hvor forventninger oppefra og behov nedefra mødes, og hvor presset samler sig. Lederne beskriver blandt andet store ledelsesspænd, mange samtidige initiativer, begrænset administrativ støtte og uklarhed om beslutningsrum. Udfordringen bør derfor ikke alene forstås som et spørgsmål om den enkelte leders kompetencer, men også som et spørgsmål om de rammer, relationer og understøttende strukturer, der skal få ledelseskæden til at fungere som helhed.

Ledelseskæden er dog ikke kun udfordret nedefra: I chefgruppen efterspørges større tydelighed om de forskellige ledelsesniveauers opgaver og ansvar. Der peges på, at grænserne mellem niveauernes ledelsesopgaver kan opleves som uklare, og at der er behov for større tydelighed om chefniveauets særlige ledelsesopgave mellem direktion og ledere af medarbejdere. Ledere af medarbejdere efterspørger heller ikke det samme – nogle ønsker tydeligere rammer, andre lægger vægt på at bevare lokalt handlerum – hvilket taler for at differentiere understøttelsen frem for at standardisere den. Der beskrives dog på alle niveauer gode relationer vertikalt til nærmeste leder eller leder i reference, og særligt det horisontale samarbejde med lederkolleger beskrives også som en ressource på alle niveauer.

De kvantitative resultater viser, at nærmeste leder generelt opleves som en væsentlig ressource og vurderes positivt af medarbejderne. Interviewene nuancerer dette billede ved at pege på, at lederne samtidig arbejder under et betydeligt krydspres og med varierende ledelsesspænd, støtte og handlerum. Sårbarheden synes derfor primært at knytte sig til ledernes organisatoriske betingelser og ledelseskædens sammenhængskraft, ikke til en generelt negativ vurdering af den nærmeste ledelse.

Medarbejderne underbygger billedet: Flere oplever, at beslutninger, begrundelser og information ikke altid fremstår samstemte på tværs af ledelsesniveauerne. Nogle medarbejdere oplever, at nærmeste leder eller chef kan komme i en vanskelig mellemposition, særligt når de selv mangler information eller involvering i beslutningerne. Oplevelsen varierer med enhedens størrelse: I store enheder er det svært at få tid med lederen, og roller er uklare, mens nærmeste ledelse i mindre enheder opleves som tilgængelig og tydelig.

Indtil videre har indsatser i spor 2 primært leveret strukturer og beskrivelser. De indsatser, der skal gøre ledelsesopgaven mere håndterbar i hverdagen (afdækning af ledelsesspænd, sparring og kompetenceudvikling) er endnu ikke mærkbare uden for Fællesområdet, hvor særligt makkersparring og mentormodel opleves som et godt greb. Lederne beskriver især tre forhold, der begrænser handlerummet: et stort ledelsesspænd med begrænset administrativ støtte, beslutninger der skal langt op i systemet, og en informationsvej, hvor lederne ikke altid er orienteret før deres medarbejdere. At stillings- og funktionsbeskrivelserne opleves som for overordnede til at give den ønskede tydelighed om ledelsesopgaven for de ledere, der ikke har været involveret i processen, understreger, at tiltag ikke får den ønskede effekt, hvor der ikke opleves involvering, tilstrækkelig dialog eller hjælp til at oversætte dem til egen ledelsespraksis.

LEADs anbefalinger

LEAD vurderer med baggrund i vurderingen, at der med fordel kan prioriteres følgende indsatser i spor 2: ledelse:

- **Indsats 9: Afdækning af ledelsesspænd, ansvarsområde og opgaveportefølje**. Denne indsats vurderes som en af de mest centrale i sporet, som bør omsættes til konkrete justeringer af spænd, støttefunktioner, beslutningsrum og prioritering. Samtidig bør det tydeliggøres, hvornår problemstillinger håndteres i linjen og direktionen dermed med fordel træder længere tilbage, og hvornår direktionen med fordel går tættere på, så de enkelte ledelseslags ansvar og handlerum understøttes frem for at blive uklare.

- **Indsats 10: Stillings- og funktionsbeskrivelser**. Den igangværende dialog om stillings- og funktionsbeskrivelserne bør fortsættes og styrkes med fokus på beskrivelsernes konkrete betydning for det enkelte ledelsesniveau og den lokale ledelsespraksis.

- **Indsats 11: Synlighed og kommunikation** (se også under ”Spor 1: direktionen, indsats 3” på side 12-13). Direktionen bør understøtte cheferne i at understøtte deres ledere. Dette kan blandt andet ske gennem mere struktureret kommunikation, større tydelighed om det enkelte ledelseslags ansvar i implementeringen af konkrete beslutninger samt tidligere involvering, hvor det er relevant, så forståelse og ejerskab kan etableres gennem ledelseskæden. Gennemførelse af nærværende indsats bør koordineres med indsats 3 og 12 i handleplanen.

- **Indsats 12: Relationer og sammenhængskraft** herunder vedvarende fokus på, hvordan der arbejdes med en tættere kobling gennem ledelseskæden fra direktion til ledere af medarbejdere med respekt for de enkelte ledelseslags ansvar og linjeledelsens rolle. Det anbefales, at direktionen styrker sammenhængskraften gennem en tydeligere leadership pipeline. Det anbefales at fortsætte arbejdet med sammenhængskraft i ledelseskæden med øget fokus på at tydeliggøre de forskellige ledelsesniveauers særlige opgaver og ansvar. Direktionen bør understøtte cheferne i deres ledelsesopgave, mens cheferne har ansvaret for at understøtte lederne af medarbejdere i at omsætte strategiske beslutninger til lokal mening og handling. Samtidig bør der være blik for, hvornår beslutninger og problemstillinger med fordel håndteres på det enkelte ledelsesniveau, så ansvar og lokalt handlerum fastholdes. Gennemførelse af nærværende indsats bør koordineres med indsats 3 og 11 i handleplanen.

- **Indsats 17: Arbejdsmiljø for ledere og chefer** (se også under ”Spor 4: arbejdsmiljø” på side 18-19). Denne indsats vurderes af LEAD som en af de mest centrale i sporet, da der fra alle niveauer beskrives og observeres et stort arbejdspres hos især niveauet for ledere af medarbejdere på alle institutter og områder.



Spor 3

Status i afrapporteringen
Ti af fjorten indsatser er gennemført, tre er igangsat, og én er overgået til drift. Forløbet for HSU og medarbejderrepræsentanter er gennemført over fire moduler frem til august 2026 (indsats 19–20). Roller, ansvar og mandater er beskrevet for udvalg og aktører (indsats 21–22), og der er afholdt samarbejdsudvalgskursus for samarbejdsorganisationen, chefer og ledere (indsats 23). Der er udarbejdet koncepter for onboarding af nye udvalgsmedlemmer, for baglandsarbejde med et medarbejdersekretariat og for ad hoc-udvalg (indsats 24–26). Strukturen for den fremtidige samarbejdsorganisation er afklaret, og et nyt sammenlagt hovedudvalg (HU) træder i kraft 1. januar 2027 på baggrund af en ny virksomhedsaftale (indsats 29–30).

Ledelsen

- **Styrket samarbejde i samarbejdsorganisationen.** Direktion og chefer oplever et markant styrket samarbejde i samarbejdsorganisationen: færre personkonflikter, mere tillid og en roligere mødekultur i HSU og HAMU. Processer og facilitering af møderne er blevet bedre og mere effektive. Cheferne beskriver udvalgssamarbejdet som et epicenter i organisationen, og der er en større tilbøjelighed til at inddrage HSU aktivt.
- **Tillid som grundlag for ét fælles HU.** Direktionen ser sammenlægningen til ét fælles HU fra årsskiftet som et konkret udtryk for den styrkede tillid, der er opbygget i samarbejdsorganisationen.
- **En spæd og håbefuld start.** Samarbejdet beskrives som en spæd og håbefuld start. Direktion og chefer understreger, at både ledelse og medarbejderrepræsentanter gensidigt skal gøre sig umage og være vedholdende over for den nye samarbejdskultur for at sikre en vedvarende effekt.
- **Et begyndende mindset-skifte i ledelsen.** Flere chefer og direktører oplever en udvikling i ledelsens mindset, hvor man oprigtigt begynder at tro på værdien af inddragelse og involvering. Skiftet skal dog fastholdes, og ledelsen skal være opmærksom på ikke at falde tilbage i gamle vaner, tankegange og narrativer under konflikter.
- **Godt lokalt samarbejde i SAMU.** Cheferne beskriver et godt og konstruktivt lokalt samarbejde i SAMU, som værdsættes og bruges aktivt. Lokalt ses SAMU som de rette fora for det løbende arbejdsmiljøarbejde.
- **Gamle narrativer og behov for kulturforandring.** I chefgruppen beskrives samtidig en historisk forestilling om, at et tæt og involverende samarbejde med tillidsvalgte kan blive opfattet som udtryk for, at ledelsen afgiver ledelsesrum. Chefgruppen peger på behovet for en kultur, hvor tæt samarbejde med tillidsvalgte og tydelig ledelsesret ikke forstås som modsætninger.
- **Ledere af medarbejdere mangler repræsentation.** Flere ledere af medarbejdere peger på en stor udfordring i, at deres niveau ikke er repræsenteret i HAMU og HSU. De efterspørger større involvering og repræsentation af deres perspektiver samt mere fokus på den opfølgende kommunikation fra udvalgene til ledere af medarbejdere og resten af organisationen.

Medarbejdere og tillidsvalgte

- **Positiv udvikling, men skrøbelig tillid.** De tillidsvalgte bekræfter den positive udvikling i samarbejdskulturen i HSU og fremhæver større åbenhed og bedre dialoger. Samtidig oplever de, at udviklingen sker gradvist, at tilliden fortsat er skrøbelig, og at den gode samarbejdskultur kræver vedvarende fokus og bevidste indsatser. Der beskrives en gensidig sårbarhed mellem medarbejderrepræsentanter og ledelsesrepræsentanter over for misforståelser af hinandens intentioner, som hurtigt kan vække splid, hvis de ikke bliver adresseret og håndteret.
- **Supervision og fællesmøder virker.** De tillidsvalgte fremhæver supervision af tillidsvalgte og den procesmæssige understøttelse af møder i HSU med et klart formål og en tydelig ramme som virksomme greb, der bør fastholdes i det videre arbejde.
- **Stor variation i de lokale SAMU'er.** De tillidsvalgte beskriver kvaliteten af samarbejdet i de lokale SAMU'er som meget varierende. Nogle steder præges samarbejdet af stor gensidig tillid og tidlig involvering. Andre steder når drøftelserne endnu ikke i dybden: Involveringen opleves som overfladisk - løsninger og handlinger kommer hurtigt, men uden at tage fat i problemets kerne.
- **Begrænset kendskab blandt medarbejderne.** Det generelle indtryk er, at medarbejderne ikke kender til SAMU's, HAMU's eller HSU's arbejde, herunder udviklingen i samarbejdskulturen. De positive effekter af det styrkede samarbejde i udvalgene opleves derfor ikke af medarbejderne på et bevidst eller italesat plan. Medarbejderne beskriver dog samarbejdet med arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter som overvejende positivt – og i værste fald som sporadisk, hvor repræsentanter dækker store personalegrupper.

LEADs vurdering

Samarbejdsorganisationen er det spor, hvor flest grupper oplever en reel og positiv udvikling. Direktion, chefer og tillidsvalgte beskriver uafhængigt af hinanden færre konflikter, mere tillid og en mere konstruktiv mødekultur i HSU, og der er gensidigt store forhåbninger for sammenlægningen til ét hovedudvalg, der af direktionen også ses som et udtryk for den tillid, der er opbygget. Den kvalitative midtvejsevaluering peger på, at flere af de gennemførte indsatser opleves at have bidraget positivt blandt de aktører, der deltager direkte i indsatserne.

Fremgangen beskrives dog som spæd og skrøbelig, og der er fra begge sider en opmærksomhed på, at det ikke er et afsluttet stykke arbejde. Udviklingen i samarbejdet og tilliden er dog primært synlig for medlemmer af HSU, og effekten af et styrket samarbejde har fortsat til gode at gøre et indtryk på medarbejderne. Ude i organisationen kender medarbejderne især de nære fora og samarbejder – SAMU, personalemøder, arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanter – og kun i begrænset omfang arbejdet i HSU. Billedet i de lokale SAMU'er er meget varieret, fra stor gensidig tillid til samarbejde, hvor drøftelserne endnu ikke når i dybden eller håndterer centrale problemstillinger.

Den spæde fremgang skal også forstås som en kulturforandring og ikke kun som en strukturel ændring. Direktion, chefer og tillidsvalgte beskriver en gensidig oplevelse af et begyndende mindset-skifte i ledelsen, hvor man oprigtigt begynder at tro på værdien af inddragelse, men også er opmærksom på en risiko for at falde tilbage i gamle vaner og narrativer under konflikter, hvor involvering og tæt samarbejde med de tillidsvalgte til tider fejlfortolkes som, at ledelsen afgiver ledelsesrum.

De tillidsvalgte peger på en gensidig sårbarhed over for misforståelser af hinandens intentioner, som hurtigt kan vække splid. LEAD vurderer, at tilliden dermed er i positiv udvikling, men skrøbelig fra begge sider, og at den kræver vedvarende og bevidst fokus fra både ledelses- og medarbejderrepræsentanter, ikke mindst i overgangen til det nye HU.

Variationen i de lokale SAMU'er er samtidig afgørende for, om det styrkede samarbejde når ud i organisationen. Cheferne værdsætter SAMU og ser dem som de rette steder for det løbende arbejdsmiljøarbejde, mens de tillidsvalgte oplever stor forskel i dybde og reel involvering. Forskellen tyder på, at SAMU'ernes kvalitet afhænger af den lokale praksis, og at udvalgenes rolle i arbejdsmiljøarbejdet bør ses i sammenhæng med spor 4.

LEADs anbefalinger

LEADs anbefaling er, at der med fordel kan prioriteres følgende indsatser under spor 3: samarbejdsorganisationen:

- **Indsats 18: Arbejdsgruppe for samarbejdsorganisation**. Fastholdelsen af og arbejdet med en arbejdsgruppe, der har til formål at bevare de samarbejdsformer, spilleregler og den supervision, der har virket, at sikre en god onboarding af nye medlemmer og at styrke koblingen mellem HSU og de lokale SAMU'er, er vigtig for at udviklingen på sigt også bliver synlig for medarbejderne og den samlede organisation. Det anbefales samtidig at overveje målrettet proces- eller udviklingsstøtte til de lokale SAMU'er. Understøttelsen kan tilpasses de enkelte SAMU'ers behov og modenhed og eksempelvis fokusere på involvering, dialogform, rolle- og ansvarsfordeling eller arbejdet med at komme fra problemidentifikation til fælles forståelse og handling. Som del af processen kan det også undersøges, om der er behov for justeringer i den lokale SAMU-praksis med henblik på at understøtte velfungerende og effektive lokale samarbejdsfora.

- **Indsats 29: Fremtidig organisering af HSU og HAMU**. I forlængelse af indsats 18, anbefales det at etablere en midlertidig arbejdsgruppe med det specifikke formål at understøtte overgangen til og en god opstart af det nye HU pr. 1. januar 2027 med særligt fokus på at fastholde den gode udvikling i samarbejdet. Arbejdsgruppen bør have et klart mandat og en afgrænset funktionsperiode. Det vurderes afgørende for at fastholde de opnåede resultater.

- **Indsats 31: Kommunikation**. Med udgangspunkt i midtvejsevalueringens observationer af den manglende synlighed og forståelse af HSUs rolle og arbejde på medarbejderniveau, anbefales en øget og fortsat opmærksomhed på nærværende indsats. Den begrænsede kommunikation betyder ikke alene, at samarbejdsorganisationens positive udvikling er mindre synlig; den betyder også, at beslutninger, begrundelser og mellemregninger fra samarbejdsorganisationen ikke altid formidles tydeligt videre i organisationen. Øget kommunikation fra HSU og HAMU bør fortsat være et opmærksomhedspunkt, som både direktion, chefer, ledere og medarbejderrepræsentanter bidrager til og sammen tager ansvar for. Dette fælles ansvar bliver særligt vigtigt lokalt ude i afdelinger og på uddannelser, når beslutninger skal forklares og omsættes. Det anbefales, at der rettes en særlig opmærksomhed på understøttelsen af ledere af medarbejderes forståelse og redegørelse for mellemregninger omkring sager behandlet og besluttet på HSU. Dertil har medarbejderrepræsentanter som sidder med i HSU en særlig opgave i at holde sine medlemmer/kolleger opdaterede, og bidrage til at kollegerne oplever sig godt informerede af deres repræsentant.



Spor 4

Status i afrapporteringen
To af syv indsatser er gennemført: Politikken for forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger er opdateret og behandlet i HAMU (indsats 34), og alle områder har igangsat tiltag for at styrke TRIO-samarbejdet (indsats 36). De forebyggende strategiske arbejdsmiljøudvalg er etableret i alle tre direktørområder (indsats 32). Høje følelsesmæssige krav er drøftet og indgår i lokale handleplaner (indsats 33). Indsatsen om arbejdspres er under udvikling (indsats 35), kompetenceudvikling er i en kortlægningsfase (indsats 37), og evalueringen af arbejdsmiljøorganisationen er ikke igangsat (indsats 38).

Ledelsen

- **Svær opstart og uklarhed om udvalgenes rolle.** Direktionen oplever en svær opstart af de strategiske arbejdsmiljøudvalg og fortsat uklarhed om udvalgenes formål og rolle i forhold til eksisterende fora i samarbejdsorganisationen samt et varierende engagement blandt medlemmerne.
- **Bekymring for dobbeltstrukturer.** Flere chefer er bekymrede for, at de strategiske arbejdsmiljøudvalg svækker samarbejdsorganisationens opgave og skaber dobbeltstrukturer. Derfor foreslås det at nedlægge udvalgene og fastholde det strategiske arbejdsmiljøfokus i de eksisterende fora.
- **Begejstring blandt nogle ledere af medarbejdere.** Nogle ledere af medarbejdere er begejstrede for udvalgene og for muligheden for at blive inddraget på dette ledelsesniveau. De oplever en kærkommen, legitim opmærksomhed på arbejdsmiljøet på UC SYD og en invitation ind i drøftelser, der ellers kun har fundet sted i HSU og HAMU.
- **Arbejdspres på tværs af organisationen.** På alle ledelsesniveauer beskrives et udtalt arbejdspres, herunder manglende balance mellem arbejdsmængde, tid og ressourcer på eget niveau. På tværs af ledelseslagene opleves presset at gå ud over tiden til nærværende ledelse og strategisk udvikling. Der er blandt ledelsesniveauerne en opmærksomhed på det høje arbejdspres på de andre ledelsesniveauer, især for ledere af medarbejdere. Opmærksomheden på og oplevelsen af medarbejdernes arbejdspres varierer mellem ledelsesniveauer, institutter og lokalt mellem uddannelser og afdelinger.
- **Høje følelsesmæssige krav.** Flere direktører, chefer og ledere beskriver vedvarende høje følelsesmæssige krav som følge af relationelle skår på enkelte uddannelser. Skårene er trods flere tiltag ikke repareret siden 2024.
- **Bramfri tone**. Flere ledere og chefer beskriver en kultur og omgangstone i flere områder af UC SYD, hvor *"højt til loftet"* til tider – og særligt under pres eller tilspidsede situationer - misforstås som en ret til at tale hårdt og respektløst til og om hinanden – særligt chef, ledere og medarbejdere imellem.

Medarbejdere og tillidsvalgte

- **Udtalt arbejdspres på tværs af medarbejdergrupperne.** Medarbejdergrupperne beskriver et udtalt arbejdspres, som forklares med færre hænder, reducerede støttefunktioner og normer, der ikke følger med opgavernes kompleksitet. I de mest pressede enheder oplever medarbejdere et højere sygefravær og flere opsigelser end normalt.
- **Mere snak om arbejdsmiljø, men efterlyst handling.** Det strategiske arbejdsmiljøarbejde har ført til mere snak om arbejdsmiljøet, hvilket har positive effekter. Samtidig mangler der oplevet handling.
- **Følelsesmæssige krav håndteres primært lokalt.** Håndteringen af høje følelsesmæssige krav, fx ved nye ungegrupper, foregår primært lokalt og i kollegiale fora, men italesættes under interviewene heller ikke som en udpræget problematik.
- **Høje følelsesmæssige krav ved forandringer og relationelle skår.** Flere medarbejdere beskriver dog høje følelsesmæssige krav i forbindelse med dels berosættelse eller lukning af uddannelser, opsigelser og usikkerhed om fremtiden, og dels lokale relationelle skår mellem medarbejdere og ledelse på enkelte uddannelser. Både de ramte og kolleger, der er vidne til reaktionerne, oplever et voldsomt træk på personlige ressourcer i at håndtere egne og andres følelser.
- **Oplevede krænkende handlinger fra ledelsen.** Nogle lokale medarbejdergrupper og tillidsvalgte beskriver fortsat episoder med oplevede overfusninger og grov tone fra ledelsen. De savner stadig lydhørhed, respekt og anerkendelse af medarbejderperspektivet, og for flere udløser det følelsesmæssige reaktioner, mistillid og utryghed.
- **Bramfri tone kolleger imellem.** Enkelte medarbejdergrupper beskriver en bramfri og ubetænksom tone, der er en del af kulturen kolleger imellem, som skaber utryghed og udfordrer samarbejdet.
- **Stærkt lokalt sammenhold, svagere "fælles vi".** Medarbejdere og tillidsvalgte oplever generelt et stærkt sammenhold i det kollegiale og lokalt, mens "det fælles vi" på tværs af UC SYD generelt opleves som svagere.

LEADs vurdering og anbefalinger

Sporet adresserer nogle af de mest gennemgående beskrevne belastninger i UC SYD. Arbejdspres beskrives og anerkendes i alle fokusgrupper fra direktion til medarbejdere, og høje følelsesmæssige krav og usikkerhed om fremtiden fylder flere steder. Samtidig er det her, indsatserne er mindst fremskredne: De to gennemførte indsatser er vigtige rammer, men indsatserne om arbejdspres og kompetenceudvikling er endnu ikke nået ud i hverdagen.

De forebyggende strategiske arbejdsmiljøudvalg er det element i handleplanen, som vurderes mest forskelligt. Hensigten om et vedvarende strategisk fokus på det psykiske arbejdsmiljø bakkes bredt op, men flere i ledelsen oplever udvalgene som et ekstra lag ved siden af samarbejdsorganisationen, SAMU og de lokale handleplaner, og blandt medarbejderne er udvalgene kun i begrænset omfang kendt. Fokusgrupperne peger samtidig på, at arbejdet med høje følelsesmæssige krav i dag primært behandles lokalt og kollegialt.

Chefernes forslag om at nedlægge udvalgene står i kontrast til begejstringen hos nogle ledere af medarbejdere, der ser dem som en kærkommen invitation ind i drøftelser. LEAD vurderer, at spørgsmålet er, hvordan det strategiske arbejdsmiljøfokus og inddragelsen af ledere sikres i en enklere struktur. Medarbejderne oplever mere snak om arbejdsmiljø, men mangler handling – og synlig handling er en forudsætning for troværdighed.

Udfordringen med øget arbejdspres beskrives som en bred og tværgående udfordring for både direktion, chefer, ledere, medarbejdere og tillidsvalgte. Arbejdspresset beskrives på alle niveauer som en kombination af mange samtidige initiativer, øget opgavemængde, utilstrækkelige ressourcer, høj opgavekompleksitet og utilstrækkelig prioritering. Dette billede understøttes af den kvantitative evaluering. Arbejdspresset hænger også sammen på tværs af niveauerne: Direktører, chefer og ledere er opmærksomme på presset på de andre niveauer, og alle oplever, at det går ud over tid til nærværende ledelse og strategisk udvikling. Oplevelsen varierer dog mellem institutter og enheder.

Under fokusgruppeinterviewene ses et omfattende udfordret samarbejde mellem medarbejdere og ledelse lokalt på enkelte uddannelser. Det står tydeligt frem, at arbejdet med at reparere relationelle skår ikke har haft ønsket effekt for samarbejdet, og at situationen tværtimod opfattes som forværret af både medarbejdere, ledelse og tillidsvalgte på de pågældende uddannelser. Belastningerne i form af oplevede høje følelsesmæssige krav, krænkende handlinger, højt arbejdspres og manglende støtte samt ressourcer beskrives på et niveau af alvorlig karakter, der kræver bevågenhed og handling.

Af andre uddannelser og afdelinger, herunder både medarbejdere, tillidsvalgte og ledere i samme institut, beskrives en tiltagende smitteeffekt fra konflikter og relationelle skår hos enkelte uddannelser, hvor det opleves som opslidende at være vidne til kollegers ulykkelighed og mistrivsel. Smitteeffekten beskrives blandt andet i forbindelse med deltagelse i fælles møder, i SAMU-sammenhænge og i samarbejdet i de strategiske arbejdsmiljøudvalg, hvor konflikter og relationelle spændinger fra enkelte områder således kan få betydning ud over den umiddelbart berørte enhed. Der både beskrives og observeres tegn på tiltagende forråelse både blandt involverede medarbejdere og ledere på flere niveauer, men også blandt de ledere og medarbejdere, som står uden for konflikten, men blot observerer den. Disse tegn på forråelse kommer til udtryk som en følelsesmæssig distancering, en hård, nedladende og bramfri tone, en normalisering af voldsomme følelsesmæssige udbrud, kynisme og opgivenhed.

Omgangstonen fortjener særskilt opmærksomhed. Både flere chefer, ledere og nogle medarbejdergrupper beskriver en kultur og omgangstone i flere dele af UC SYD, hvor *"højt til loftet"* til tider – og særligt under pres eller tilspidsede situationer - misforstås som en ret til at tale unødvendigt direkte, hårdt og respektløst til og om hinanden uden filter – særligt chef, ledere og medarbejdere imellem.

De kvantitative resultater bekræfter, at arbejdsmiljøet varierer betydeligt mellem organisatoriske områder. De alvorlige kvalitative beskrivelser af krænkende handlinger og relationelle skår skal derfor forstås som udtryk for væsentlige og handlingskrævende lokale problemstillinger, men ikke nødvendigvis som et ensartet billede af hele UC SYD.

LEADs anbefalinger

På baggrund af ovenstående er det LEADs vurdering, at følgende indsatser kan prioriteres under spor 4: arbejdsmiljø:

- **Indsats 33: Høje følelsesmæssige krav**. Det anbefales, at arbejdet med høje følelsesmæssige krav både adresserer krav i kerneopgaven og de belastninger, der kan opstå i forbindelse med organisatoriske forandringer, usikkerhed om fremtiden, interne konflikter og kollegers reaktioner. Indsatserne skal forebygge langvarig belastning, understøtte konflikthåndtering og styrke tilknytning til organisationen.

- **Indsats 34: Krænkende handlinger og tone**. Det anbefales at følge den opdaterede politik op med dialog om normer for respektfuld kommunikation og med målrettet handling i de områder af organisationen, hvor der beskrives konkrete problemer med tone eller oplevede krænkende handlinger.

- **Indsats 35: Arbejdspres**. Det er LEADs vurdering, at denne indsats er af central betydning, og at indsatsen bør prioriteres højt og omsættes til synlige handlinger samt prioriteringer i organisationens hverdag. De omfattende beskrivelser af arbejdspres kalder på en samlet og helhedsorienteret indsats med tydelig prioritering igennem hele ledelseskæden og på tværs i hele organisationen.

- **Indsats 37: Kompetenceudvikling.** Med særligt fokus på forandringsledelse, ledelseskommunikation, ledelse af psykisk arbejdsmiljø, konflikthåndtering og -forebyggelse.

På enkelte organisatoriske områder peger evalueringen på vedvarende relationelle skår, problemer med omgangstone og gensidig respekt samt en belastning, der påvirker bredere end de direkte involverede. Det anbefales, at der i disse områder indledes en ny, målrettet og lokalt tilrettelagt drøftelse af, hvad der skal til for at genetablere et bæredygtigt samarbejde. Indsatsen bør tage afsæt i den konkrete lokale situation og have fokus på omgangstone, gensidig respekt, samarbejdsrelationer og ansvar for at bryde fastlåste mønstre. Hvor problemstillingerne har fået betydning i fælles organisatoriske fora, bør indsatsen også have blik for at begrænse den beskrevne smitteeffekt til andre dele af organisationen.

Dertil bør de strategiske arbejdsmiljøudvalgs rolle afklares op imod det nye HU, SAMU og TRIO, så strukturen bliver enkel og genkendelig. Afklaringen bør samtidig sikre, at det strategiske fokus på psykisk arbejdsmiljø og involveringen af ledere af medarbejdere ikke går tabt.

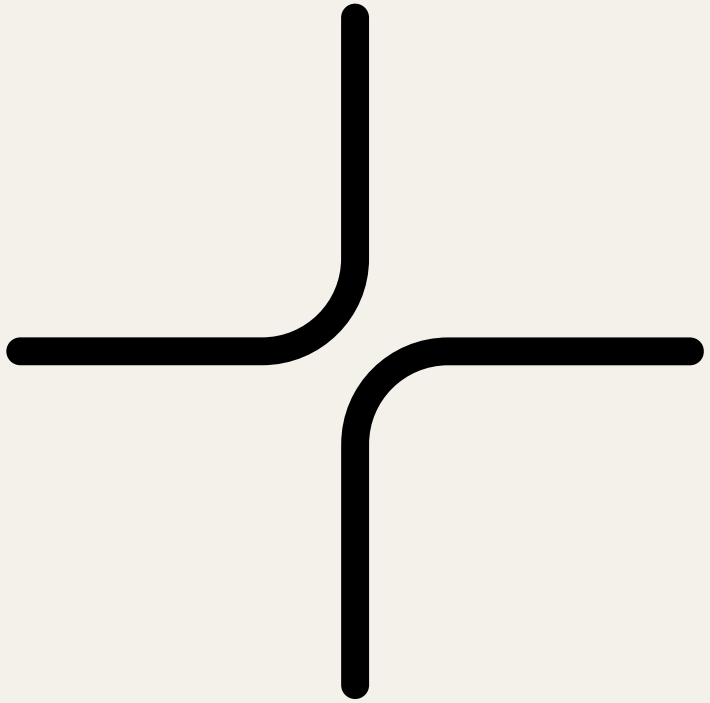
LEAD

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
Mariane Thomsens Gade 4b,
4. sal, 8000 Aarhus Ø