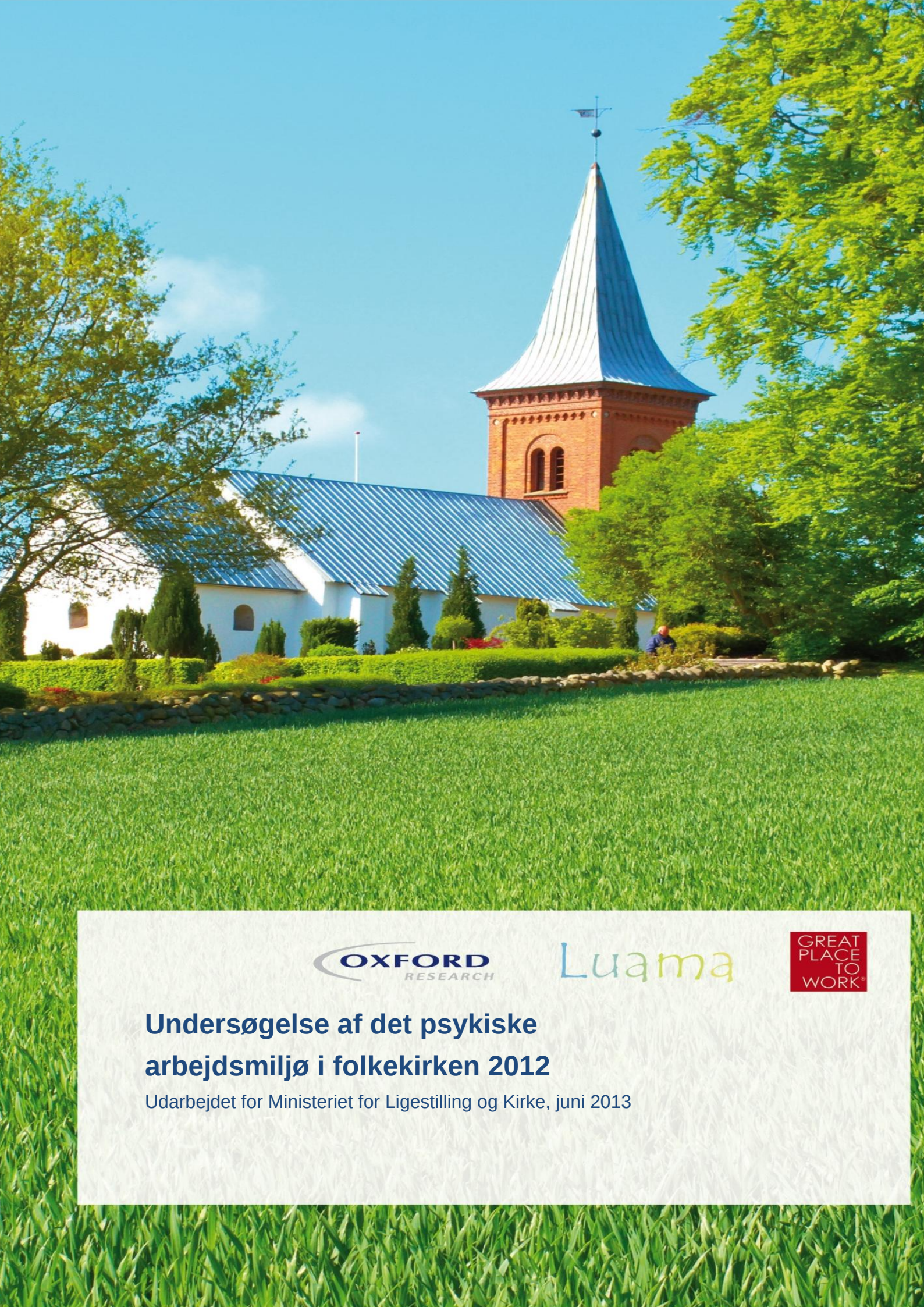




Undersøgelse af det psykiske arbejds miljø i folkekirken 2012

Udarbejdet for Ministeriet for Ligestilling og Kirke, juni 2013

Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012

Kolofon:

Udgivet af



Ministeriet
for Ligestilling
og Kirke

Udgivelsesår: 2013

ISBN-nr.: 978-87-996174-1-8

Forfattere: Oxford Research, Luama og Great Place to Work®

Kontakt

Spørgsmål til rapportens indhold kan stilles til chefanalytiker i Oxford Research, Sandy Brinck, sbr@oxfordresearch.dk, T: 2810 0836.

Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken

Indhold

Kapitel 1. Resumé	5
Kapitel 2. Baggrund	9
2.1 Formål	9
2.2 Metode	9
2.2.1 Den kvantitative del.....	10
2.2.2 Kvalitativ dataindsamling	13
Kapitel 3. Folkekirken som arbejdsplads.....	17
3.1 Flerstrengt organisationsstruktur.....	17
3.2 Samarbejde mellem ansatte og frivillige	19
3.3 Værdibaseret kerneopgave.....	19
3.4 Mange små arbejdspladser	20
3.5 Erfarne medarbejdere og mangfoldige funktioner	22
3.6 Opsummering.....	23
Kapitel 4. Det psykiske arbejdsmiljø generelt.....	25
4.1 Jobtilfredshed.....	25
4.2 Selvvurderet helbred.....	25
4.3 Stress	27
4.4 Indflydelse	28
4.5 Konflikter mellem arbejde og privatliv	30
4.6 Anerkendelse og støtte	34
4.7 Mobning.....	36
4.8 Opsummering på det psykiske arbejdsmiljø generelt.....	38
Kapitel 5. Specifikke temaer med betydning for det psykiske arbejdsmiljø 41	
5.1 Ledelse	41
5.1.1 Ledelsens placering	41
5.1.2 Lederrollen	43
5.1.3 Koordinering af arbejdsopgaver.....	50

5.1.4	Forskelle i funktioner og roller	51
5.1.5	Information fra ledelse til ansat	52
5.1.6	Drøftelser og ansvar i arbejdsmiljøet	53
5.1.7	Opsummering på ledelsens betydning for det psykiske arbejdsmiljø	55
5.2	Social kapital	57
5.2.1	Retfærdighed	59
5.2.2	Tillid	61
5.2.3	Samarbejde	63
5.2.4	Opsummering på social kapital	65
5.3	Konflikter	66
5.3.1	Faglige konflikter	68
5.3.2	Sociale konflikter	69
5.3.3	Religiøse konflikter	70
5.3.4	Opsummering på konflikter	71
5.4	Balancen mellem arbejdsliv og privatliv	72
5.4.1	Følelsesmæssig involvering	72
5.4.2	Præsternes tjenestebolig	77
5.4.3	Opsummering på balancen mellem arbejdsliv og privatliv	78
Kapitel 6. Konklusioner		81
Kapitel 7. anbefalinger		83
7.1	Tydelighed	84
7.2	Samarbejde og dialog	85
7.2.1	Samarbejde i sognet	86
7.2.2	Samarbejde på tværs af sogne	87
7.3	Arbejdsglæde og udvikling	88
7.3.1	Håndtering af følelsesmæssig belastning	88

Kapitel 1. Resumé

Den danske folkekirke er på flere måder en unik arbejdsplads. Dette medfører unikke udfordringer, men også unikke muligheder for det psykiske arbejdsmiljø. Nærværende undersøgelse afdækker såvel status for det psykiske arbejdsmiljø, udfordringer som muligheder for forbedringer.

Det psykiske arbejdsmiljø har generelt opnået en stigende bevågenhed, og nærværende undersøgelse er således også en opfølgning på en undersøgelse af det "Psykosociale arbejdsmiljø i folkekirken" fra 2002 foretaget af Arbejds- og Miljømedicinsk klinik på Bispebjerg Hospital.

Det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken er som på de fleste andre arbejdspladser

Undersøgelsens resultater er på mange måder ganske positive. Medarbejdere i folkekirken generelt har et psykisk arbejdsmiljø, som ikke kan siges at være væsentlig dårligere eller bedre end andre danske arbejdspladser. Medarbejderne i folkekirken er således lige så tilfredse med deres job som alle andre lønmodtagere. Samtidig ses det, at medarbejderne i folkekirken er blevet mere tilfredse med deres job end ved den tidligere undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø foretaget i 2002.

Medarbejdere i folkekirken oplever i højere grad end lønmodtagere generelt at have den nødvendige tid til deres arbejdsopgaver, og at de både i forhold til placering af arbejdstid og indhold har stor indflydelse. Dog svarer medarbejdere i folkekirken i højere grad end lønmodtagere generelt, at arbejdet tager så meget af deres energi, at det går ud over deres privatliv. Undersøges der imidlertid mere specifikt på stressfaktorer, er billedet, at medarbejdere i folkekirken har et psykisk arbejdsmiljø, som svarer til andre lønmodtageres.

Medarbejdernes egen vurdering af deres helbred overordnet set ligger imidlertid en smule lavere end blandt lønmodtagere generelt. Dette skal tolkes med forbehold for, at folkekirkens ansatte har høj anciennitet og høj alder, hvilket har betydning for oplevelsen af eget helbred.

Samlet viser undersøgelsen, at det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken på de centrale parametre ligner øvrige arbejdspladser. Samtidig er det værd at påpege, at forskellene mellem medarbejdergrupper i folkekirken er få og sjældent med store udsving.

Det overordnede positive billede betyder imidlertid ikke, at der ikke er potentiale for forbedringer. Enhver arbejdsplads bør hele tiden overveje, hvordan arbejdsmiljøet påvirkes og bevidst kan påvirkes mod det bedre.

Det psykiske arbejdsmiljø kan forbedres – også i folkekirken

For at afdække mulighederne for forbedringer har undersøgelsen fokuseret på særlige karakteristika for folkekirken. Hermed er det ambitionen at tilføre folkekirken de analytiske pointer og redskaber, som folkekirken som arbejdsplads ikke kan overføre fra andre arbejdspladser. Hensynet til folkekirkens unikke karakteristika har således været styrende for analysernes fokus.

Undersøgelsen har derfor uddybet sin analyse af de ledelsesmæssige forhold og betydningen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø; den sociale kapital som såvel løsning og

udfordring; konflikter og balancen mellem arbejdsliv og privatliv. I undersøgelsens anbefalinger er der fremlagt konkret inspiration til håndtering af de analyserede udfordringer.

Den unikke ledelsesstruktur har betydning for det psykiske arbejdsmiljø

Uanset hvilken udfordring analyserne har beskæftiget sig med, synes den særprægede ledelsesstruktur i folkekirken at udgøre en grundlæggende udfordring. Det er således klart en udfordring, at arbejdspladsen ikke har en synlig og/eller professionel ledelse.

Betydningen af manglende tydelig og dagligt tilgængelig ledelse ses tydeligst i forhold til håndtering af uenigheder og konflikter på arbejdspladsen. Heri ligger ikke en indirekte anbefaling om, at uenigheder bedst håndteres ved, at lederen afgør enhver tvist, men at en leder *kan* træffe beslutning giver en tryghed i at drøfte uenigheder. Folkekirkens arbejdspladser mangler et formelt og trygt forum for diskussion af uenigheder – før disse er blevet til konflikter – og dette forum mangler en leder, der kan skære igennem.

Ledelsesstrukturen efterlader derudover et stort uformelt ledelsesrum, hvilket giver anledning til misforståelser, uklar forventningsafstemning og mobning. Der er således ingen tvivl om, at ledelsesstrukturen skaber nogle særlige opgaver i de to ledelses-strengte i forhold til at imødegå de u hensigtsmæssige konsekvenser af strukturen.

Folkekirkens sociale kapital kan investeres mere strategisk i forhold til psykisk arbejdsmiljø

Folkekirken har en ganske høj social kapital. Undersøgelsen viser, at særligt på samarbejde og tillid ligger folkekirken højt, men også på retfærdighed vurderes folkekirken at udmærke sig med en høj social kapital at trække på. Dette kan anvendes mere strategisk bl.a. ved at tydeliggøre de fælles værdier og en fælles forståelse af kerneopgaven.

Den sociale kapital kan så at sige anvendes som redskabet til at imødekomme de huller, som ledelsesstrukturen skaber.

Det er helt åbenlyst, at medarbejderne i folkekirken investerer meget personlighed i deres job. Faktisk fremstår netop sammenblandingen mellem person og profession som et karakteristikum i folkekirken, der vanskeliggør meget, selvom engagementet utvivlsomt er en stor fordel. Igen er det anvendelsen af den sociale kapital, der hensigtsmæssigt kan have et større fokus.

Konflikter kan håndteres bedre og tidligere

Sammensmeltningen mellem profession og person gør det eksempelvis svært at håndtere uenigheder, der får lov til at vokse sig til personlige konflikter. Konflikterne vurderes derfor også at have en særlig negativ betydning i folkekirken med stor risiko for at føre over i egentlig mobning og social eksklusion. I folkekirken er der dermed et særligt tungtvejende indhold i konflikterne flankeret af en uklar struktur til håndtering og en konfliktsky kultur.

Følelsesmæssige belastninger er et vilkår, der kræver kontinuerlig fokus

Et stort personligt engagement kan derudover tilføjes et jobindhold med store følelsesmæssige krav. Det generelle billede er, at de følelsesmæssige belastninger modsvares af, at medarbejderne har viden/uddannelse og støtte til håndteringen heraf. Går man imidlertid lidt dybere, kan der være grund til at være særligt opmærksom på at anerkende og ruste ansatte på kirkegårdsene til følelsesmæssige belastninger; have øje for at kvindelige præster er mere belastede end mænd og sidst, men ikke mindst, det overraskende fund, at oplevelsen af følelsesmæssig belastning stiger med anciennitet.

Samtale er guld

Det er undersøgelsens ambition at blive anvendt til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken via konkrete anbefalinger. Overskriften på alle anbefalingerne kunne være: samtale. Folkekirken kan hensigtsmæssigt fokusere på at styrke en dialogbaseret kultur.

Det er samtidig vigtigt, at undersøgelsen bibringer kirkens medarbejdere og ledelse et billede af, at rigtig meget fungerer og skaber et psykisk arbejdsmiljø svarende til så mange andre arbejdspladser. Proportionerne i udfordringerne kan dermed finde et leje, hvor det reelt bliver overskueligt og håndterbart for såvel ansatte som ledelse at tage fat, hvor undersøgelsen slipper.

Kapitel 2. Baggrund

2.1 Formål

Formålet med nærværende undersøgelse er at undersøge det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken med henblik på at kunne målrette arbejdsmiljøindsatsen. Undersøgelsen skal for det første kortlægge det psykiske arbejdsmiljø, for det andet undersøge hvilke faktorer der har indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, og for det tredje skal undersøgelsen munde ud i en række anbefalinger til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Undersøgelsen er en opfølgning på en undersøgelse af det "Psykosociale arbejdsmiljø i folkekirken" fra 2002 foretaget af Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik på Bispebjerg Hospital. Undersøgelsen fra 2002 viste, at arbejdsmiljøet i folkekirken overordnet set er godt, men at især præsterne var udsat for følelsesmæssig belastning og stress. I pressen blev det i høj grad problemerne frem for det overordnede billede, der blev fokuseret på. Frem for at sprede budskabet om, at folkekirken som arbejdsplads generelt har et udmærket arbejdsmiljø, blev budskabet, at præsterne har et dårligt arbejdsmiljø.¹

Resultaterne af undersøgelsen blev efterfølgende debatteret kraftigt, både i medier og internt i kirken. Undersøgelsen og den efterfølgende debat mandede ud i en række initiativer, som især rettede sig mod ledelsen i folkekirken. I perioden fra 2002 til nu har det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken flere gange været i medierne med negative historier, hvilket har været med til at sætte folkekirken som arbejdsplads i et negativt lys.

Det negative billede er imidlertid ikke en retfærdig fremstilling af arbejdsmiljøet i folkekirken generelt. Det er derfor vigtigt for denne undersøgelse at gøre brug af både en spørgeskemaundersøgelse til at give det generelle billede og kvalitative interview til at komme bag om tallene samt ikke mindst se potentialerne for forbedringer. Undersøgelsesdesignet har derfor haft en løsningsorienteret tilgang, som kræver detaljeret viden om udfordringer og forcer. Undersøgelsen har derfor også inddraget en bred skare af aktører i folkekirken både som kilder til information og som sparring på analyse og anbefalinger.

2.2 Metode

Undersøgelsen er gennemført med en mixed methods-tilgang. Undersøgelsen er således sammensat af en kvantitativ og en kvalitativ del. Kombinationen af kvantitative og kvalitative elementer gør det muligt ikke alene at beskrive det psykiske arbejdsmiljø, men også at analysere årsagerne til, hvorfor det psykiske arbejdsmiljø ser ud, som det gør. Brugen af mixed methods styrker undersøgelsen på flere områder. For det første giver det mulighed for triangulering af resultaterne. Det vil sige, det undersøges, hvorvidt resultaterne i den kvantitative del også findes i den kvalitative del. For det andet kan man lade de forskellige dele komplementere hinanden, konkret sker det ved, at de kvalitative dele bruges til at forklare de sammenhænge, der findes i den kvantitative del. For det

¹ Religion.dk 06.11.2002

tredje kan brugen af mixed methods åbne op for nye spørgsmål og udvide forståelsen af undersøgelsesobjektet.²

I undersøgelsen vil alle tre fordele ved at bruge mixed methods blive udnyttet. Det vil på den måde blive muligt at hæve det analytiske niveau inden for de enkelte arbejdsmiljøtemaer og knytte resultaterne af undersøgelsen til den kontekst, folkekirken som arbejdsplads udgør. Undersøgelsen indeholder dermed muligheden for at bringe mange nuancer i spil i analysen, hvilket særligt vil blive anvendt i afsøgningen af potentialet for forbedringer.

2.2.1 Den kvantitative del

I forbindelse med undersøgelsen er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle ansatte i folkekirken. Spørgeskemaet er udviklet i dialog med Ministeriet for Ligestilling og Kirke under inddragelse af en styregruppe bestående af centrale aktører på området herunder Ministeriet for Ligestilling og Kirke, Landsforeningen af Menighedsråd, Præsteforeningen, Provsteforeningen og de faglige organisationer repræsenteret af Organistforeningen, 3F og Danmarks Kordegneforening. Spørgeskemaet, der er opsat i websurveyprogrammet Allegiance, blev udsendt den 5. november 2012 og var åbent for besvarelse ind til den 30. november 2012. Der er i alt indsamlet 4.803 valide svar. Af hensyn til anonymitet udtrækkes der ikke data på kategorier med mindre end fem observationer.

2.2.1.1 Sammenlignelighed med andre undersøgelser

For at kunne sammenligne resultaterne i undersøgelsen med tal for den generelle tilstand på arbejdsmiljøområdet er det, hvor det har været muligt, tilstræbt at bruge samme spørgsmålslyd, som det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø bruger i deres landsdækkende undersøgelser. Det er prioriteret at tilpasse spørgsmålene til de særlige forhold, der gælder i folkekirken frem for at kunne sammenligne med det danske arbejdsmarked generelt. Derfor er det ikke muligt at sammenligne alle undersøgelsens resultater med resultaterne fra de landsdækkende arbejdsmiljøundersøgelser. Da ordlyden i de enkelte spørgsmål har ændret sig i de landsdækkende undersøgelser, vil der blive sammenlignet med tre forskellige undersøgelser. Resultaterne fra denne undersøgelse vil blive sammenlignet med resultater fra den af de tre undersøgelser, der har samme spørgsmålslyd som i denne undersøgelse på det sammenlignede spørgsmål. Der vil altid blive sammenlignet med de nyeste resultater.

Resultaterne sammenlignes med tre forskellige landsdækkende undersøgelser foretaget af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø:

- Undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø 2004-2005
- Arbejdsmiljø og Helbred 2010
- Arbejdsmiljø og Helbred 2012

Når resultaterne fra to undersøgelser, der er gennemført i forskellige år, skal sammenlignes, foretages dette med forsigtighed. Jo større den tidsmæssige afstand mellem to undersøgelser er, des mindre sammenlignelige bliver resultaterne. På den baggrund skal der gøres opmærksom på, at der er en vis usikkerhed knyttet til at sammenligne resulta-

²: Mixed Methods in Social Inquiry, Greene 2007, s 98 ff

terne fra nærværende undersøgelse med tidligere gennemførte arbejdsmiljøundersøgelser.

Konklusioner af sammenligninger vil derfor blive draget med forsigtighed. Det ændrer dog ikke på, at resultater vil blive sammenlignet, hvor det er muligt.

I enkelte tilfælde er ordlyden i spørgsmålene stillet i nærværende undersøgelse forskellig fra ordlyden, der bruges i de landsdækkende undersøgelser. I de tilfælde vil der blive gjort opmærksom på det.

I 2002 blev der udarbejdet en rapport om det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken. Rapporten blev udarbejdet af Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik på Bispebjerg Hospital. Undersøgelsen bestod af en spørgeskemaundersøgelse blandt ansatte i folkekirken med over 1.600 svar. Det noteres, at denne undersøgelse ikke inkluderede alle ansatte på kirkegårdsene, hvorved populationen er smallere end i nærværende undersøgelse. Resultaterne fra undersøgelsen vil, hvor det er muligt, blive inddraget i nærværende rapport. Da det er prioriteret at kunne sammenligne med de landsdækkende undersøgelser, er det kun muligt at sammenligne resultaterne fra nærværende undersøgelse med resultaterne fra Bispebjergundersøgelsen på enkelte spørgsmål.

2.2.1.2 Udsendelse, stikprøve og population

Spørgeskemaet er sendt ud til alle ansatte i folkekirken med mindst 8 timers ugentlig ansættelse. For honorarlønnede er alle med honorar svarende til mindst 8 timers ugentlig ansættelse inden for de sidste tre måneder inden undersøgelsen taget med. Oplysninger om ansatte er tilvejebragt via FLØS, og linket til spørgeskemaet er udsendt via E-boks.

Spørgeskemaet blev udsendt til alle ansatte i og omkring kirkerne. Biskopper og menighedsrådsmedlemmer deltog ikke i selve spørgeskemaundersøgelsen, men deltog i den efterfølgende interviewundersøgelse. IT-kontorets ansatte, stiftsansatte og ansatte ved uddannelsesinstitutionerne har ligeledes ikke indgået i undersøgelsen.

I supplement til de respondenter, der i første omgang modtog et link i E-boks, er der udsendt yderligere omkring 60 links til ansatte, der har henvendt sig, fordi de har hørt om undersøgelsen, men ikke har modtaget et link. Når de ikke har modtaget et link, skyldes det forskellige årsager. Flere har haft orlov, flere har med deres styresystem ikke kunne åbne linket til spørgeskemaet via E-boksløsningen, og ved andre er det uklart, hvorfor de ikke har modtaget eller været i stand til at åbne linket.

Der er udsendt via oplysninger fra FLØS til en totalpopulation på 17.613. En efterfølgende redigering, hvor bl.a. dubletter, fejlregistrerede og menighedsrådsmedlemmer, som figurerede i FLØS, blev sorteret fra, bragte populationen for undersøgelsen ned på 14.569 ansatte i folkekirken

2.2.1.3 Antal besvarelser og datarensning

Der er indsamlet i alt 4.841 besvarelser.

38 er sorteret fra, fordi det fremgår af respondentens svar, at respondenteren er medlem af menighedsrådet. Undersøgelsen er kun til de ansatte.

Således er der 4.803 besvarelser. Det betyder, at undersøgelsen beror på svar fra 33 % af populationen. Tabel 2.1 viser antallet af svar samt svarprocenten for de enkelte stillingsbetegnelser.

Tabel 2.1: Svarprocent fordelt på stillingsbetegnelse			
Stilling	Antal besvarelser	Antal i population	Svarprocent
Sognepræst (evt. suppleret af funktionen som provst)	1.227	2.099	58 %
Kordegner og kordegnessistent	404	748	54 %
Kirketjener	368	988	37 %
Graver	633	1.448	44 %
Gravermedhjælper	373	1.166	32 %
Kirkegårdsleder (population er inkl. assistenter og medhjælpere)	121	233	52 %
Gartner/gartnerarbejder	304	1.301	23 %
Organister i alt	499	1.491	33 %
Kirkesanger, herunder kirkekorsangere	461	3.304	14 %
Anden kirkemusiker	37	583	6 %
Sognemedhjælper	164	315	52 %
Andet, herunder kontopersonale og rengøring	212	893	24 %
I alt	4.803	14.569	33 %

2.2.1.4 Generaliserbarhed

En spørgeskemaundersøgelses generaliserbarhed afhænger af to faktorer, dels hvor høj svarprocenten er, og dels hvor mange besvarelser der er. En svarprocent på 33 % og 4.803 besvarelser giver undersøgelsen meget stor udsagnskraft i forhold til at kunne udtale sig om hele populationen, altså i dette tilfælde alle ansatte i folkekirken. Undersøgelsens resultater er med andre ord repræsentative. Usikkerheden på de resultater, der trækkes på alle ansatte, er under $\pm 1,5$ % i et 95 % konfidensinterval. Tabel 2.2 viser et eksempel fra undersøgelsen, hvor usikkerheden på de enkelte resultater vises i kolonnerne til højre.

Tabel 2.2 Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?				
	Antal svar	Procent	Nedre grænse	Øvre grænse
I meget høj grad	1.721	36 %	34,72 %	36,94 %
I høj grad	1.880	39 %	38,01 %	40,27 %
Delvist	885	18 %	17,53 %	19,32 %
I ringe grad	219	5 %	4,08 %	5,04 %
I meget ringe grad	98	2 %	1,71 %	2,37 %
Total	4.803	100 %		

Tabellen skal læses sådan, at det med 95 % sikkerhed kan bevises, at 34,72 % til 36,94 % af alle ansatte i folkekirken (også dem der ikke har svaret i undersøgelsen) i meget høj grad føler sig som en del af et fællesskab på deres arbejdsplads. Som det kan ses i tabel 2.2, afhænger usikkerhedsintervallet af, hvor stor andelen er. Det skyldes, at andelen og populationen indgår i den formel, der bruges til at udregne usikkerheden. Usikkerheden

stiger, når antallet af respondenter falder. Når der udtrækkes mindre undergrupper til analyse, fx præster alene, er usikkerheden derfor større end for hele den samlede population.

Resultaterne i undersøgelsen kan med meget stor sikkerhed generaliseres til hele populationen. I rapporten er alle kommenterede forskelle statistisk signifikante. Dette gælder både i sammenligninger mellem eksempelvis personalegrupper og sammenligninger med andre undersøgelser.

2.2.1.5 Opdeling i kategorier til dataanalyse

Der konstrueres fire personalekategorier til den overordnede dataanalyse. Personalegrupperne er dannet i dialog med projektejer. De fire grupper antages at have så forskellige arbejdsopgaver, at det med rimelighed kan antages, at der vil være forskel i deres psykiske arbejdsmiljø.

1. Præster (sognepræster)
2. Kirkefunktionærer inde i kirkens lokaler (organist, kordegn, sognemedhjælper, kirkesanger, kirketjener, anden kirkemusiker samt alle tilhørende assistentstillinger)
3. Ansatte på kirkegården (graver, gravermedhjælper, kirkegårdsleder, gartner/gartneriarbejder samt tilhørende assistent og medhjælperstillinger)
4. Andet (kontoransatte i både sogne og provstier, administrations chefer, som ikke har en funktion som kirkefunktionær, regnskabsfører, arkitekt, krematorieansatte, overassistent).

Hvor forskelle mellem ovenstående medarbejderkategorier er signifikante og interessante beskrives dette.

2.2.1.6 Særlige forhold vedrørende specifikke variable i data

Der er i løbet af undersøgelsen foretaget en række mindre rettelser af spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen. Rettelserne har ikke betydning for undersøgelsens resultater, men for at sikre transparens i undersøgelsen skal rettelserne dog nævnes.

- Spørgsmålet *"Fungerer dit samarbejde med de andre præster i sognet/pastoratet godt?"* er blevet ændret undervejs med tilføjelse af en svarkategori, hvor det var muligt at angive, at der ikke er andre præster at samarbejde med.
- Spørgsmålet *"Har du ansættelse i flere sogne?"* er også justeret i skemaet undervejs. Det er blevet muligt at sætte kryds i "Ikke relevant" til fx provstiansatte.
- Spørgsmålet *"Er det et problem for dig, at du skal arbejde, når andre har fri (fx søndag eller i julen)?"* er også justeret således, at svarkategorien "Ikke relevant" er tilføjet.
- Flersvarsspørgsmålet *"Hvilken rolle har præsten/præsterne på din arbejdsplads for dig?"* er suppleret med svarkategorien "ikke relevant".

Disse ændringer har ikke haft betydning for de efterfølgende analyser på data.

2.2.2 Kvalitativ dataindsamling

Undersøgelsen har flere kvalitative elementer. Den kvalitative dataindsamling er foretaget efter den kvantitative del, hvilket har gjort det muligt at diskutere spørgeskemaundersøgelsen resultater i de gennemførte interview. De kvalitative kilder er:

- Fire fokusgruppeinterview
- 10 interview med biskopper og provster (hhv. 5 provster og 5 biskopper)
- 4 casestudier
- Udviklingsseminar
- Strategiseminar.

2.2.2.1 Fokusgruppeinterview

Benyttelse af fokusgruppeinterview som metode er valgt for at supplere de kvantitative data med kvalitative udsagn, der kan nuancere, kvalificere og forklare de tendenser, spørgeskemaundersøgelsen peger på. Derudover giver et fokusgruppeinterview muligheden for fælles refleksioner af håndteringsmuligheder. Samtidig erfares det, at idérigdommen vokser i fællesskaber. Udover dette kan et fokusgruppeinterview være med til et umiddelbart realitetstjek, i og med at drøftelsen sker i et forum bestående af flere forskellige aktører med hvert deres perspektiv på en given problemstilling.

Fokusgrupperne blev afholdt i fire forskellige stifter og var sammensat forskelligt af dels ansatte i folkekirken, og dels menighedsrådsmedlemmer. I alt deltog 32 personer i fokusgrupperne. For at sikre at der var størst mulig bredde i det data, som fokusgrupperne bidragede til i forhold til fortolkning af betingelser og mulige løsninger, blev fokusgrupperne sammensat forskelligt. Informanterne til fokusgrupperne blev udvalgt gennem www.sogn.dk, som indeholder alle sogne i folkekirken. Under hvert sogn findes ligeledes administrative oplysninger så som navne og telefonnumre på de ansatte. Med udgangspunkt i hvilket stift fokusgruppeinterviewet skulle afholdes, blev der søgt efter informanter, der så vidt muligt ikke sad i samme sogn, havde forskellige jobtitler (hvis dette var et krav), var kønsmæssigt ligeligt fordelt, og som både kom fra land og by, for at sikre en så bred deltagelse som mulig. Under rekrutteringen til fokusgruppeinterviewene var der enkelte tilfældigt udvalgte deltagere, der måtte melde fra grundet manglende tid. Det har imidlertid ikke været svært at rekruttere til fokusgruppeinterviewene, og der er ingen tegn på, at kun en særlig gruppering af medarbejdere har ønsket at deltage. Det vurderes på den baggrund, at fokusgrupperne repræsenterer et bredt udsnit af ansatte i folkekirken.

Fokusgrupperne var tilrettelagt som semi-strukturerede interview med temaer, som tog afsæt i besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen. På denne måde var det muligt at italesætte følsomme og kontroversielle forhold, uden at informanterne skulle lægge ud med at fortælle om egne oplevelser. På samme tid kunne de hjælpe med at bidrage til fortolkning af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen og bidrage med eventuelle løsninger til konkrete punkter. Samme spørgeguide blev benyttet til alle interviewene uanset informantgruppe.

Fokusgrupperne havde en varighed af ca. 2 timer og blev styret af en erfaren moderator samt en referent.

2.2.2.2 Interview med provster og biskopper

Der er gennemført i alt ti interview med ledere i folkekirken, hhv. fem biskopper og fem provster. Interviewpersonerne er udvalgt, så der er repræsenteret stifter og provstier med forskellig demografisk og geografisk baggrund.

Interviewene er gennemført enten personligt eller over telefon efter en semistruktureret interviewguide. Interviewene har været struktureret efter samme temaer som spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewene. Interviewene er blevet brugt til at

skabe en dybde i det kvalitative data samt til at udvide forståelsesrammen for undersøgelsen sigte. Disse interview har derudover givet et ledelsesperspektiv på temaerne.

2.2.2.3 Casestudier

For at tilføre undersøgelsen erfaringer fra allerede gennemførte tiltag blev der udvalgt fire caseprojekter til inspiration til udviklingen af anbefalinger med fokus på konkrete løsningsforslag. På baggrund af desk research, kendskab til området og input fra Ministeriet for Ligestilling og Kirke samt undersøgelsens styregruppe blev fire caseprojekter udvalgt. De fire caseprojekter synes alle at være succesfulde og lærerige, og der er dermed tale om kritiske cases. Dette vil sige, at det er cases, der er særligt indholdsrige og sigende om lige præcis det formål, der er med i undersøgelsen, og de er dermed oplagte at bruge til udviklingen af anbefalinger. De fire caseprojekter er:

- Teamsamarbejde for præster i Roskilde
- Personalepolitik i St. Pauls Kirke i Århus
- Samarbejdsaftaler i Rudersdal
- Tiltag i forhold til kirkegårdspersonale i Holstebro.

Kendetegnende for de fire udvalgte projektcases er, at det bl.a. er tiltag, der er skabt for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø – dette betyder dog ikke, at der har været problemer med det psykiske arbejdsmiljø de pågældende steder.

Der blev i udgangspunktet søgt information om de fire projektcases ved hjælp af desk research for at få et overblik over, hvad projektet gik ud på, hvem de involverede var, og hvad slutresultatet af projektet var. Ved dokumentanalyse af relevante artikler, rapporter, og oversigter blev der skabt kendskab til de forskellige tiltag. Efter en grundig gennemgang af den skriftlige information, blev der gennem telefoninterview med nøglepersoner fra projekterne sat yderligere ord på, hvad der var blevet lært og gik godt i projektet, samt hvad der kunne anbefales videre til andre.

2.2.2.4 Udviklingsseminar

Til udviklingsseminaret blev alle, der tidligere havde deltaget ved interview og fokusgruppeinterview, inviteret. Invitationen blev hermed sendt ud til et bredt spektrum af ansatte i folkekirken, herunder biskopper, provster, præster, kirkefunktionærer og kirkegårdspersonale fra fem stifter samt menighedsrådsmedlemmer. Med en ekstra opfølgende indsats blev det forsøgt at få repræsenteret de forskellige funktioner, dog endte det med, at der ikke var ansatte på kirkegårde med til udviklingsseminaret. Deltagergruppen bestod af 19 personer herunder både biskopper, provster, præster og kirkefunktionærer.

Udviklingsseminaret var bygget op om de foreløbige resultater i undersøgelsen. Deltagerne i udviklingsseminaret bidrog igennem workshops med at få nuanceret og ikke mindst kvalificeret resultaterne.

2.2.2.5 Strategiseminar

Det sidste kvalitative element i undersøgelsen bestod af et strategiseminar med deltagelse af styregruppen (se afsnit 2.1.1). Her blev styregruppen informeret om undersøgelsens hovedresultater og de umiddelbare problemfelter og forbedringsmuligheder. Igennem en åben dialog med styregruppen blev undersøgelsens anbefalinger videreudviklet. Styregruppens ekspertviden er på den måde inddraget til at sikre, at anbefalingerne i undersøgelsen bliver anvendelige i det daglige arbejdsmiljøarbejde i folkekirken.

Kapitel 3. Folkekirken som arbejdsplads

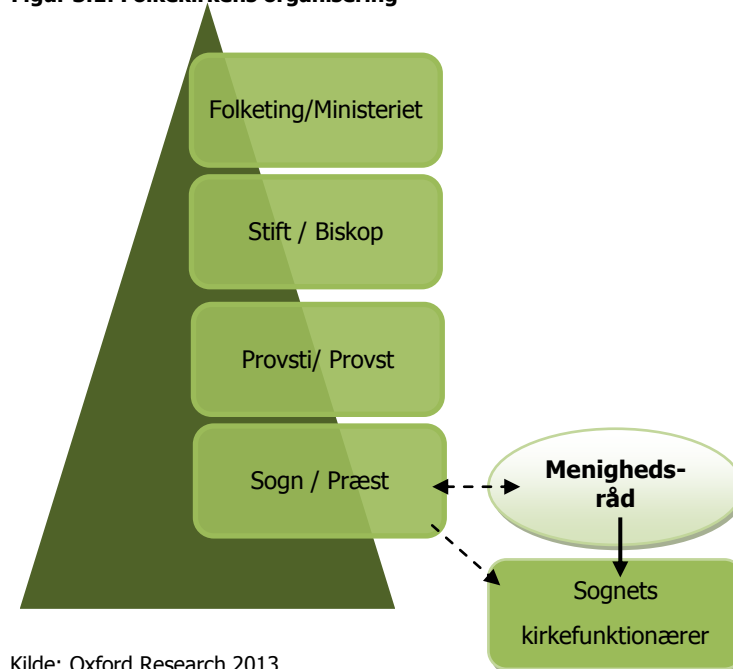
I dette kapitel beskrives folkekirken ud fra sine særlige kendetegn som en unik arbejdsplads. Derudover fremlægges en række beskrivende data omkring sammensætningen af såvel ansatte som arbejdspladsernes struktur, størrelse og geografisk placering.

Kapitlet fungerer som den kontekstuelle forståelsesramme, som data i undersøgelsen samlet er analyseret på baggrund af. Kapitlet er derfor også mere beskrivende end analyserende, idet de specifikke kendetegns konsekvenser i analysen af det psykiske arbejdsmiljø fremlægges i de følgende kapitler.

3.1 Flerstrengt organisationsstruktur

De formelle strukturer omkring folkekirken er ganske særlige med to strenge i organisationen. Én streng organiserer præsterne og deres arbejdsopgaver i en klassisk hierarkisk struktur. Én anden streng organiserer kirkefunktionærerne, hvor menighedsrådene har ledelseskompetencen. Sognene fungerer således som selvstændige enheder for så vidt angår ledelseskompetencen for kirkefunktionærer. I figur 3.1 er de to strenge illustreret.

Figur 3.1: Folkekirkens organisering



Kilde: Oxford Research 2013

Af figuren fremgår det ligeledes, at præsten indgår i organisationsstrengen i sognets regi. Præsten er født medlem af menighedsrådet. Menighedsrådene udgør som tidligere nævnt ledelse for kirkefunktionærerne og udpeger en kontaktperson blandt menighedsrådets medlemmer til at forestå den daglige ledelse af sognet som arbejdsplads. Præsten er dermed en del af det råd, der har den overordnede

ledelseskompetence af sognet og hermed også ansætter og afskediger kirkefunktionærer, men præsten er sjældent kontaktpersonen med det direkte personaleansvar. Det bemærkes, at denne mulighed er ny, og fundet skal ses i lyset heraf.

Præstens ledelsesmæssige placering kompliceres derudover af, at præsten forestår ledelsen af de kirkelige handlinger (instruktionsbeføjelser). De kirkelige handlinger er en central del af folkekirkens opgave, men præsten har derudover ingen formel ledelseskompetence på arbejdspladsen.

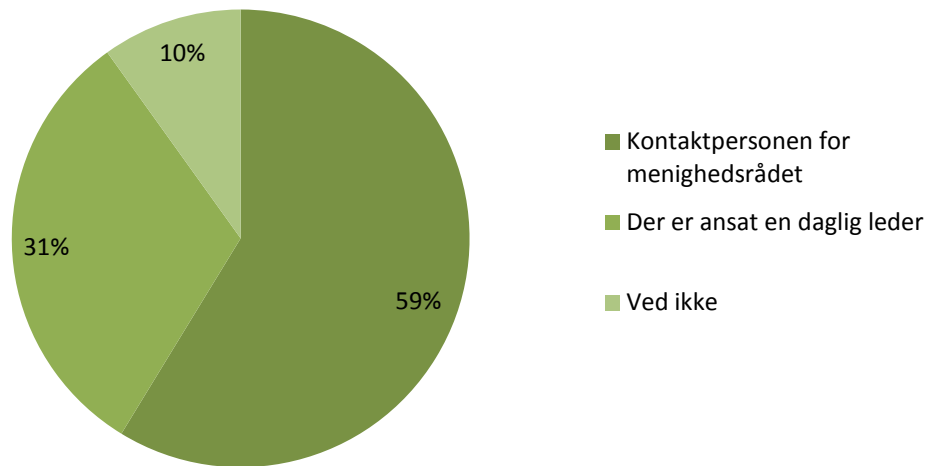
Når pilen mellem præst og menighedsråd samtidig også peger den anden vej, skyldes det, at nok har menighedsrådene ingen ledelseskompetence over præsterne, men menighedsrådene har beslutningskompetencen over en række centrale forhold for præsten såsom vedkommendes tjenestebolig. Det er samtidig menighedsrådet, der indstiller til Ministeriet for Ligestilling og Kirke ved ansættelser af præster.

Ledelsesstrukturen er dermed kompleks og uden ét sted at placere ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø. I organisationsstrengen for præsterne er der en arbejdsmiljøorganisation med en arbejdsmiljøgruppe på niveau af provstier og et arbejdsmiljøudvalg på niveau af stifter. Samme formalisering af arbejdsmiljøarbejdet ses ikke på sogneniveau, hvor hovedparten også har en størrelse, som ikke stiller samme krav mht. opbygning af arbejdsmiljøorganisationen. Arbejdsmiljøspørgsmål håndteres således ikke samme sted for sognet som en samlet arbejdsplads, men derimod i de to ledelsesstrenger.

Udover kompleksiteten i organiseringen er ingen af ledelsesorganerne - hverken provsten eller menighedsrådets kontaktperson - til stede på arbejdspladsen i det daglige. Dette gør ledelsen mindre synlig i dagligdagen og hindrer, at de reelle personaleledere har førstehåndssindtryk af samarbejdet i hverdagen. Dette har ført til, at der i nogle sogne er udpeget en daglig leder blandt de ansatte.

Kirkefunktionærerne er i spørgeskemaundersøgelsen bedt om at svare på, hvem der er deres nærmeste leder, hvilket er gengivet i figur 3.2. Som det ses, svarer 59 % af kirkefunktionærerne, at de har en kontaktperson fra menighedsrådet som nærmeste leder, mens i alt 31 % svarer, at de har en ansat som daglig leder, hvilket dækker over såvel præster som kirkefunktionærer udpeget til daglig leder.

Figur 3.2 Kirkefunktionærer fordelt på nærmeste leder



Kilde: Oxford Research 2013

n: 4803

3.2 Samarbejde mellem ansatte og frivillige

Det er ligeledes særegent, at folkekirken fungerer i et tæt samspil mellem de professionelle ansatte og de frivillige i menighedsrådene. Samspillet indeholder bl.a. som nævnt ovenfor, at menighedsrådene har den ledelsesmæssige kompetence over for kirkefunktionærerne. Derudover samarbejder de ansatte og de frivillige omkring selve indholdet i kirkens opgaver.

Præsten har forkyndelsesfrihed, men menighedsrådene indgår i planlægning af kirkens aktiviteter, og menighedsrådene administrerer kirkens ejendomme og de økonomiske ressourcer i sognet.

Menighedsrådene har således betydelige kompetencer i forhold til "bestyrelse af sognet", hvilket hænger fint sammen med menighedsrådenes ledelseskompetencer i forhold til kirkefunktionærerne, men dette indebærer risiko for uklarhed omkring kompetencer og rolle i forhold til præsterne.

Hertil kommer, at der principielt er forskel på, om man bidrager til en opgaveløsning på frivillig basis, eller om det sker inden for en faglig og formaliseret ramme af fx overenskomster og jobbeskrivelser. Der kan ikke på samme vis over for frivillige opstilles krav eller forventninger, hverken i udøvelsen af deres hverv eller ved udvælgelsen hertil.

3.3 Værdibaseret kerneopgave

I forlængelse heraf er folkekirkens værdibaserede opgave en væsentlig faktor til forståelse af folkekirken som arbejdsplads generelt og i særdeleshed i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Folkekirkens kerneopgave er forkyndelsen af det kristne budskab og herved knyttet op på tro og værdier. Kerneopgaven er dermed sværere at konkretisere end ved andre serviceydelser eller oplevelsesøkonomier. Kerneopgaven er også til diskussion i form af forskellige kirkepolitiske tilgange til, hvad der skal forkyndes, og hvordan dette forkyndes.

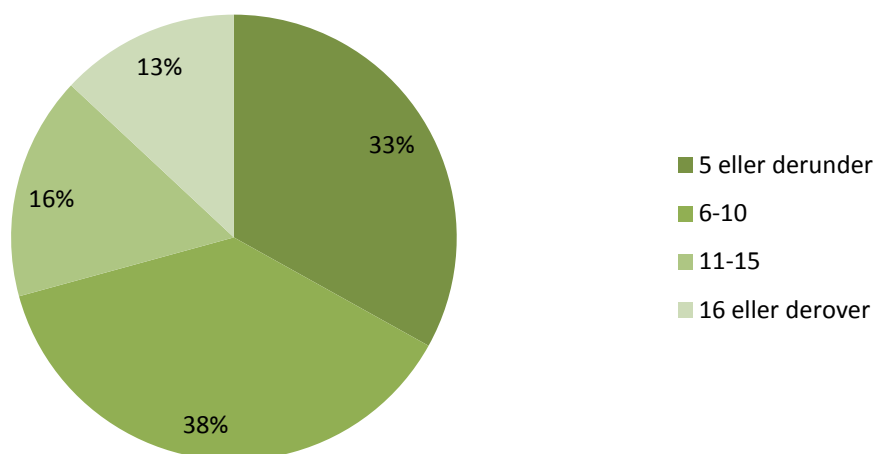
Samtidig giver en værdibaseret professionaliseret opgave mulighed for, at man kan være ansat med to forskellige tilgange til opgaven. Folkekirken har ansatte, der arbejder i folkekirken, fordi de er troende og en del af et trossamfund. Arbejdet i folkekirken er for dem andet og mere end et arbejde. Andre ansatte i folkekirken er lønmodtagere i traditionel forstand. Der er således grobund for to forskellige arbejdskulturer i folkekirken.

Hertil kommer, at arbejdet indeholder kontakt med mennesker i sårbare livssituationer, hvilket stiller krav til de ansattes professionelle håndtering af følelsesmæssig indlevelse og fleksibilitet i tidspunkterne for opgaveløsningen. Begravelser eller behov for sjælesorg kan være svære at planlægge.

3.4 Mange små arbejdspladser

Et andet særtræk ved folkekirken som arbejdsplads er, at der er mange små arbejdspladser. I figur 3.3 ses, at en tredjedel af svarpersonerne i spørgeskemaundersøgelsen arbejder på en arbejdsplads med fem eller færre ansatte. Og lægges dette sammen med den næstmindste størrelseskategori, svarer 71 % af svarpersonerne, at de arbejder på en arbejdsplads, der har ti ansatte eller derunder. Dette betyder også, at hele 47 % af svarpersonerne angiver, at de ikke har kollegaer med samme faglige baggrund som dem selv på arbejdspladsen, mens 23 % har én kollega med samme faglige baggrund. De faglige miljøer er således ganske små. Arbejdspladsens størrelse har betydning for hvilke regler der gælder for arbejdsmiljø Samarbejdet. Arbejdspladser med under ti ansatte er ikke forpligtet til at oprette en arbejdsmiljøorganisation (AMO).

Figur 3.3: Antal ansatte i sognet



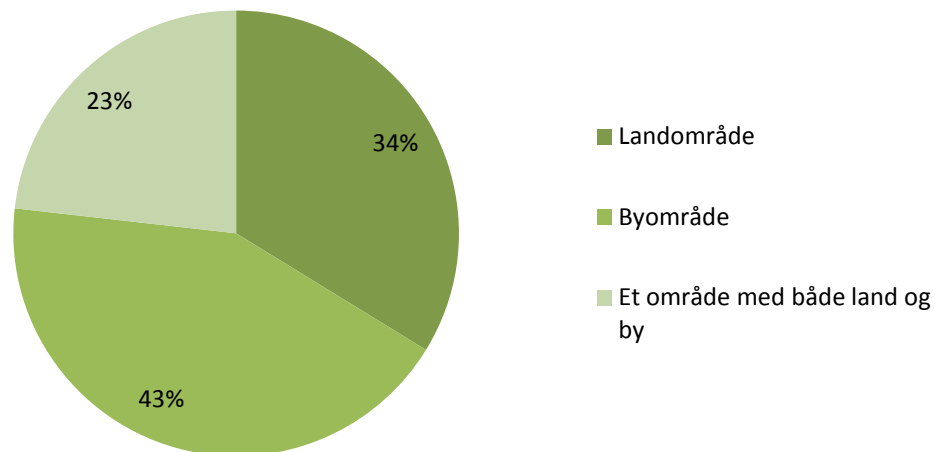
Kilde: Oxford Research 2013

n: 4803

De små arbejdspladser er ofte i mindre lokalsamfund ganske centrale som én af lokalområdets få egne institutioner. De ansatte kan derfor anses som "offentlige personer", der også i fritiden er repræsentanter for deres arbejdsplads på godt og ondt.

I figur 3.4 ses svarpersonernes angivelse af, hvorvidt de arbejder i et landområde, et byområde eller en kombination heraf.

Figur 3.4: Arbejdspladser fordelt på land og by

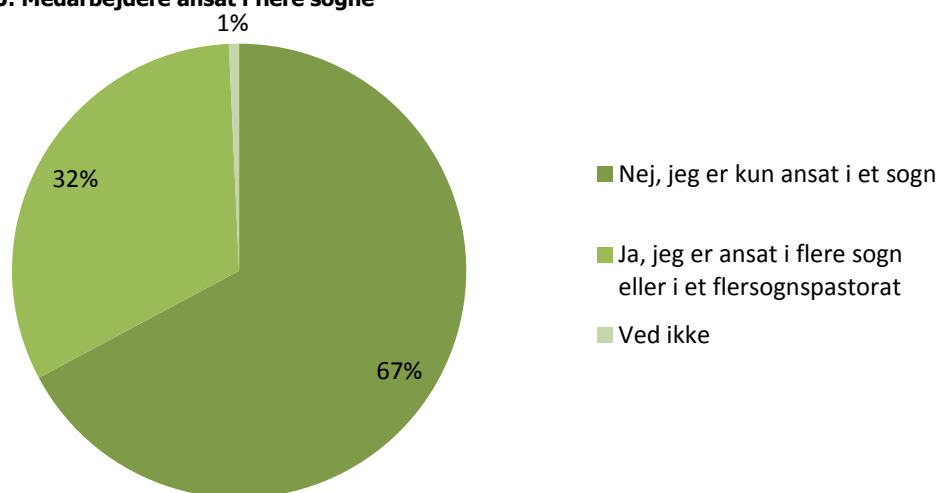


Kilde: Oxford Research 2013

n: 4803

Ændringer i samfundet generelt og i lokalsamfundene i særdeleshed har medført, at flere medarbejdere arbejder i flere sogne. Det ses i figur 3.5, at cirka en tredjedel af de ansatte er ansat i flere sogne eller et flersognspastorat. Dette forhold stiller endnu større krav til ledelse og planlægning af arbejdsopgaver.

Figur 3.5: Medarbejdere ansat i flere sogne



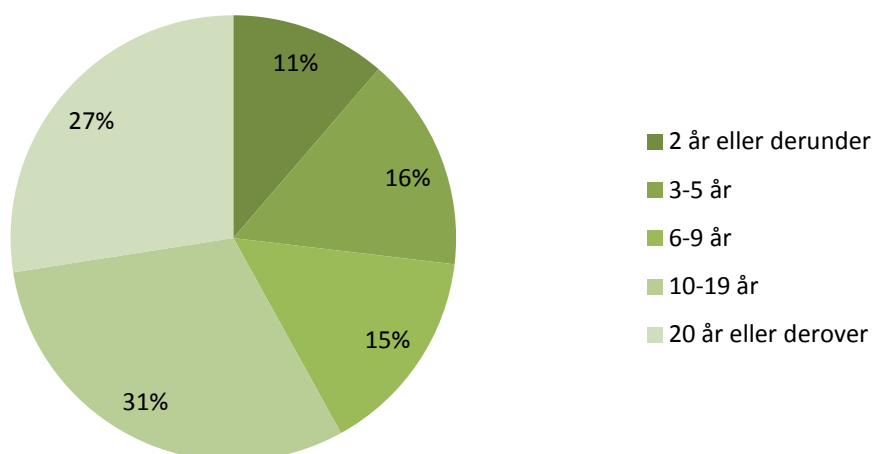
Kilde: Oxford Research 2013

n: 4803

3.5 Erfarne medarbejdere og mangfoldige funktioner

Folkekirken har en stor andel medarbejdere med høj anciennitet. Det ses i figur 3.6, at 27 % har mere end 20 års anciennitet, og 31 % har ti til 19 års anciennitet. Kun 42 % har dermed under ti års anciennitet.

Figur 3.6: Ansatte fordelt på anciennitet

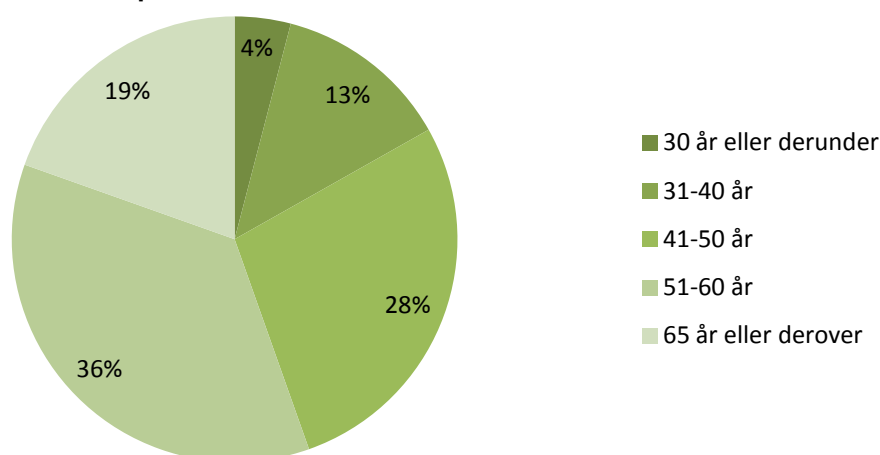


Kilde: Oxford Research 2013

n: 4803

Dette afspejles naturligt også i aldersfordelingen, der er vist i figur 3.7. Folkekirken består dermed af en meget erfaren medarbejderkreds, hvor kønsfordelingen desuden er 44 % mænd og 56 % kvinder.

Figur 3.7: Ansatte fordelt på alder



Kilde: Oxford Research 2013

n: 4803

Fordelingen på stillingsbetegnelser er i antal og andel fordelt som vist i nedenstående tabel. Tabellen illustrerer, at der blandt folkekirkens ansatte er mange forskellige stil-

lingsbetegnelser, hvor undersøgelsen ofte vil benytte sig af nogle overordnede kategorier. Nedenstående tabel viser den fulde mangfoldighed, tabellen er baseret på hele populationen af ansatte i folkekirken og ikke kun dem, der har svaret på spørgeskemaet.

Tabel 3.1: Ansatte i folkekirken fordelt på stillingsbetegnelse		
Stilling	Antal	Andel af alle ansatte
Sognepræst (evt. suppleret af funktionen som provst)	2.099	14%
Kordegner og kordegnassistent	748	5%
Kirketjener	988	7%
Graver	1.448	10%
Gravermedhjælper	1.166	8%
Kirkegårdsleder (population er inkl. assistenter og medhjælpere)	233	2%
Gartner/gartneriarbejder	1.301	9%
Organister i alt	1.491	10%
Kirkesanger, herunder kirkekorsangere	3.304	23%
Anden kirkemusiker	583	4%
Sognemedhjælper	315	2%
Andet, herunder kontorphersonale og rengøring	893	6%
I alt	14.569	100 %

3.6 Opsummering

Folkekirken er særegen som arbejdsplads af flere grunde. For det første har folkekirken en kompleks organisatorisk struktur med minimum to organisatoriske strenge. For det andet er folkekirkens opgave særlig ved at være værdibaseret. For det tredje indeholder folkekirken mange små arbejdspladser, hvor medarbejderne er alene om at repræsentere deres fagområde. For det fjerde har folkekirken meget erfarne medarbejdere fordelt på en stor varians af stillingsbetegnelser.

Kapitel 4. Det psykiske arbejdsmiljø generelt

I dette kapitel præsenteres undersøgelsens hovedresultater. Kapitlet er opdelt i en række underafsnit, der behandler det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken fra forskellige vinkler. Resultaterne fra undersøgelsen sammenlignes gennem kapitlet med resultater fra landsdækkende arbejdsmiljøundersøgelser foretaget blandt danske lønmodtagere inden for de sidste ti år samt undersøgelsen af det psykosociale arbejdsmiljø i folkekirken fra Bispebjerg fra 2002.

Overordnet set ligger det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken på et gennemsnitligt niveau sammenlignet med det øvrige danske arbejdsmarked. Denne tendens kan blandt andet aflæses i den høje jobtilfredshed blandt de ansatte.

4.1 Jobtilfredshed

Til spørgsmålet *"hvor tilfreds er du med dit job, alt taget i betragtning?"*, svarer 93 % af de ansatte i folkekirken, at de er meget tilfredse eller tilfredse med deres job. Kun én procent svarer, at de er utilfredse med deres job. I undersøgelsen *Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2010* foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) blev et lignende spørgsmål stillet: *"hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?"* Spørgsmålene er derfor i høj grad sammenlignelige. 93 % af de knap 10.500 lønmodtagere, der besvarede dette spørgsmål, svarede "meget tilfreds" eller "tilfreds". Dette viser, at ansatte i folkekirken er ligeså tilfredse med deres job som den gennemsnitlige lønmodtager. Internt blandt medarbejderne er udsvingene ganske små, hvor kirkefunktionærer inde i kirken har 92 %, ansatte på kirkegårde 93 % og præsterne 94 % som svarer "meget tilfreds" eller "tilfreds".

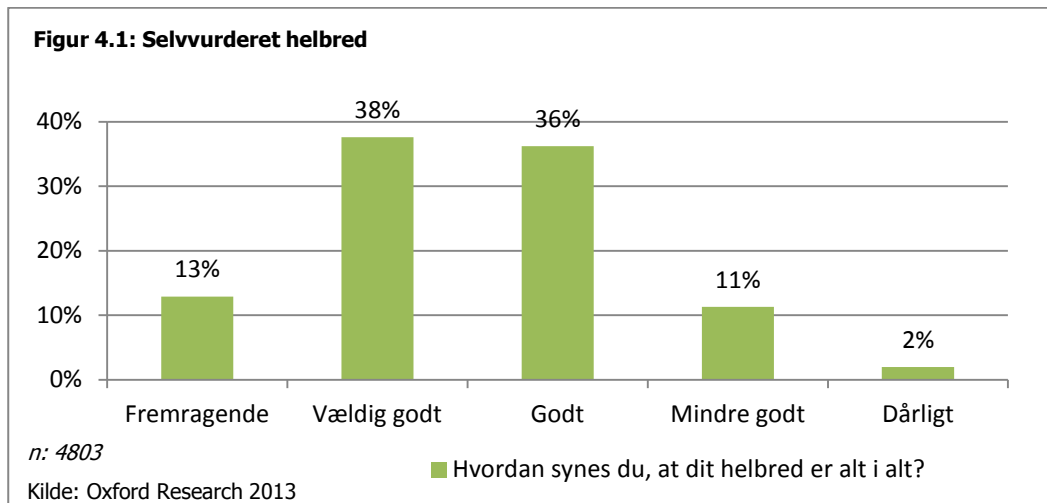
I undersøgelsen af det psykosociale arbejdsmiljø fra 2002 fra Bispebjerg blev de ansatte fra folkekirken ligeledes spurgt ind til deres jobtilfredshed. Fordelingen af respondenter, der svarer "meget tilfreds" og "tilfreds" er ens for nærværende undersøgelse og undersøgelsen fra 2002, dog svarer 52 % "meget tilfreds" i denne undersøgelse, sammenlignet med 31 % i undersøgelsen fra Bispebjerg. Det vurderes derfor, at ansatte i folkekirken er blevet mere tilfredse med deres job i løbet af de sidste ti år.

Med dette overordnede billede på det psykiske arbejdsmiljø in mente præsenteres resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen blandt ansatte i folkekirken i de følgende afsnit.

4.2 Selvvurderet helbred

Et godt arbejdsmiljø er med til at opretholde et godt helbred for den enkelte medarbejder. Arbejdsmiljø er naturligvis ikke den eneste faktor, der har indflydelse på den enkelte ansattes helbred. Det er alligevel relevant at se på de ansattes selvvurderede helbred. Det giver samtidig mulighed for at sammenligne med andre jobgrupper i samfundet. Figur 4.1 viser svarfordelingen for spørgsmålet; *"Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?"*. 13 % angiver, at de synes, at deres helbred er fremragende. Størstedelen (74 %)

svarer, at deres helbred er vældigt godt eller godt. Kun to procent vurderer deres helbred som dårligt.



Spørgsmålet om selvvurderet helbred er også stillet i undersøgelsen *Arbejds miljø og Helbred i Danmark 2012*. Her omregnes svarene til en score. Scoren for de ansatte i folkekirken er 2,52. Den gennemsnitlige score blandt danske lønmodtagere er 2,44. Jo lavere score, des bedre selvvurderet helbred. De ansatte i folkekirken vurderer altså deres helbred en smule dårligere end landsgennemsnittet. Dette er samme resultat, som viste sig i undersøgelsen fra 2002. Det selvvurderede helbred i folkekirken er derfor ikke blevet bedre i løbet af de sidste ti år. Det er dog heller ikke blevet signifikant dårligere, på trods af at svarfordelingen på svarkategorierne "godt" og "mindre godt" har justeret sig en smule.

I tabel 4.1 sammenlignes scoren for ansatte i folkekirken med en række andre jobgrupper, som har stor kontakt med andre mennesker i deres arbejde, kontormedarbejdere og sekretærer samt gartnere og landmænd. Sammenholdes kirkefunktionærer inde i kirkens lokaler (score 2,47) med kontormedarbejdere og sekretærer (score 2,46), ses det, at forskellene udlignes. Kirkegårdspersonale (score 2,54) kan på samme vis sammenlignes med gartnere og landmænd (score 2,46), men her bekræftes forskellene i selvvurderet helbred.

For præster er sammenligningsgrundlaget mindre lige til. I tabellen er både psykologer, pædagoger og folkeskolelærere angivet, idet disse jobgrupper ligesom præster har tæt kontakt med andre mennesker i arbejdets udførelse. For pædagoger og psykologer gælder som for præsterne, at jobfunktionen netop indeholder kontakten med mennesker i svære livssituationer. Uanset hvilke af disse jobgrupper der sammenlignes med, er præsternes selvvurderede helbred dårligere end de øvrige.

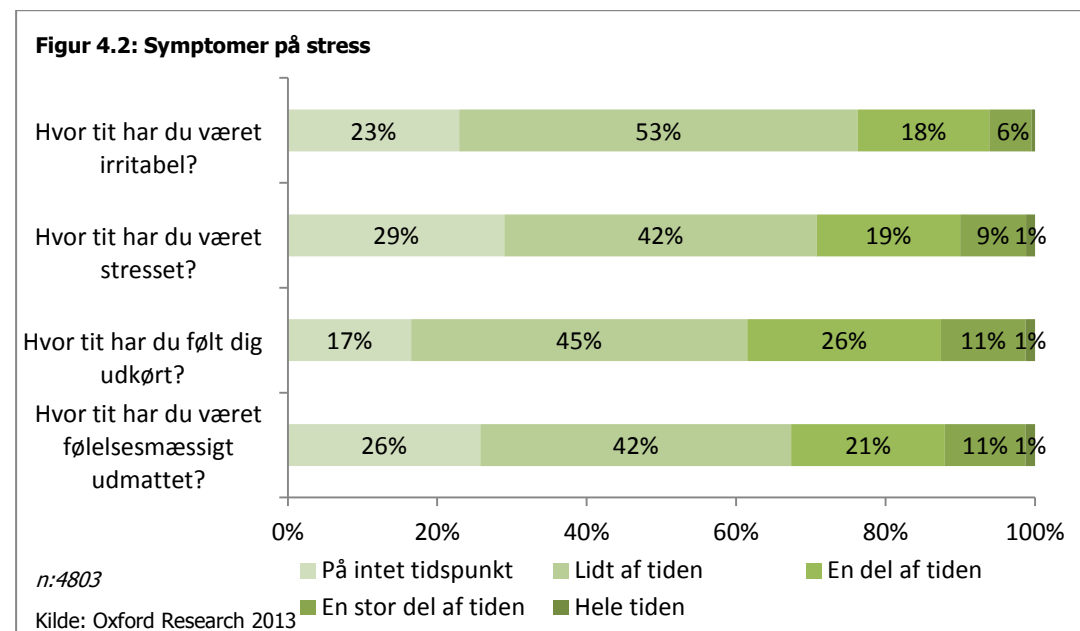
Når scoren for de ansatte i folkekirken sammenlignes med andre sammenlignelige jobgrupper, ses det, at præsterne og ansatte på kirkegården har et dårligere selvvurderet helbred end sammenlignelige jobgrupper, mens forskellen mellem gennemsnittet af lønmodtagere og ansatte i folkekirken udviskes for kirkefunktionærerne inde i kirkens lokaler. I denne sammenligning skal det nævnes, at der er en negativ sammenhæng mellem alder og selvvurderet helbred. Den høje andel af medarbejdere over 65 år kan derfor være en forklaring på, at ansatte i folkekirken vurderer deres helbred dårligere end gennemsnittet.

Tabel 4.1: Jobgrupper og score

Jobgruppe	Score
Præster	2,59
Ansatte på kirkegården	2,54
Ansatte i folkekirken i alt	2,52
Pædagoger	2,52
Kirkefunktionærer inde i kirkens lokaler	2,47
Gartnere og landmænd	2,46
Kontomedarbejdere og sekretærer	2,46
Psykologer	2,25
Folkeskolelærere	2,44
Alle lønmodtagere	2,44

4.3 Stress

Stress kan både være en følge og en årsag til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Derfor er det relevant at se på, om de ansatte i folkekirken er stressede. Der er spurgt ind til de ansattes egen vurdering af, om de føler sig stressede. Der er også spurgt ind til en række symptomer på stress, fx irritation og udmattelse. I figur 4.2 præsenteres svarfordelingen for fire spørgsmål vedrørende stress.



Svarfordelingen på de tre øverste spørgsmål i figur 4.2 er på niveau med gennemsnittet blandt danske lønmodtagere i 2005. På det fjerde spørgsmål vedrørende følelsesmæssig udmattethed svarer de ansatte i folkekirken oftere, at de har været følelsesmæssigt ud-

mattede. Dette er ikke overraskende, da folkekirkens ansatte ofte stilles over for medborgere i svære situationer, hvilket kan føre til en stor følelsesmæssig involvering i disse. (Se i øvrigt afsnit 5.4.1 om følelsesmæssig involvering). Da spørgsmålene vedrørende stress blev stillet på anden vis i undersøgelsen fra 2002, er det ikke muligt at måle direkte på, hvorvidt stressniveauet har forandret sig i folkekirken. Dog nævnes der i rapporten fra 2002, at folkekirkens ansatte ikke er mere stressede end gennemsnittet af danske lønmodtagere, hvilket er samme billede, som ses nu.

Ses der nærmere på, hvordan de enkelte medarbejdergrupper har svaret nuanceres billedet en smule. Præsterne er som personalegruppe mere stressede end de andre personalegrupper, der omvendt ligger på niveau med hinanden. Kun 17 % af præsterne svarer, at de på intet tidspunkt har været stressede. Det er altså væsentligt lavere end gennemsnittet for alle ansatte der, som det fremgår af figur 4.2, ligger på 29 %. I denne sammenhæng skal det nævnes, at præsterne også er den personalegruppe, der oplever den højeste følelsesmæssige belastning. Når de to spørgsmål om hhv. stress og følelsesmæssig belastning sammenlignes, viser der sig en sammenhæng. De præster der i høj grad er følelsesmæssigt belastede er også oftere stressede, end de præster der i mindre grad er følelsesmæssigt belastede af deres arbejde.

Selvom præsterne er mere stressede og oplever en højere følelsesmæssig belastning end de øvrige personalegrupper, ligger de stadig indenfor gennemsnittet af danske lønmodtagere.

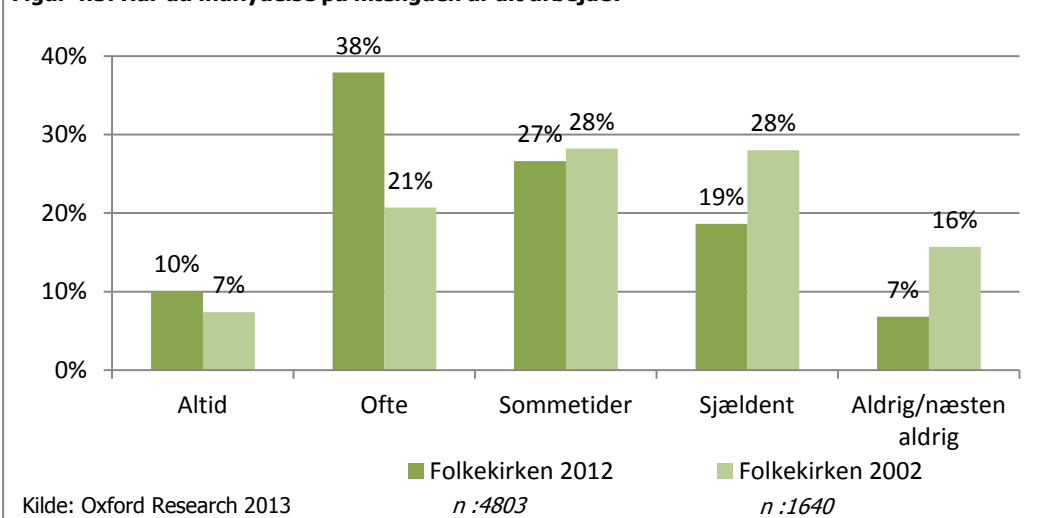
4.4 Indflydelse

Undersøgelser viser, at indflydelse i arbejdet har betydning for stress og det psykiske arbejdsmiljø. Indflydelse i arbejdet giver medarbejderne mulighed for at tilpasse arbejdet til egne behov herunder deres ressourcer og tid. Derudover har det en positiv betydning for trivsel og oplevelse af mening i arbejdet.³

I figur 4.3 præsenteres de ansattes svar fra nærværende undersøgelse og undersøgelsen fra 2002 på spørgsmålet om, hvorvidt de mener, at de har indflydelse på mængden af deres arbejde. Som det ses i figur 4.3, mener omkring 75 % fra denne undersøgelse, at de altid, ofte eller sommetider har indflydelse på mængden af deres arbejde. Der er altså omkring 25 procentpoint mere i disse kategorier i nærværende undersøgelse sammenlignet med undersøgelsen fra 2002. Dette viser, at de ansatte i folkekirken føler, at de har fået mere indflydelse på mængden af deres arbejde i løbet af de sidste ti år. Dette må siges at være en positiv ændring, da de dermed har større indflydelse på at tilpasse arbejdet efter deres egne behov.

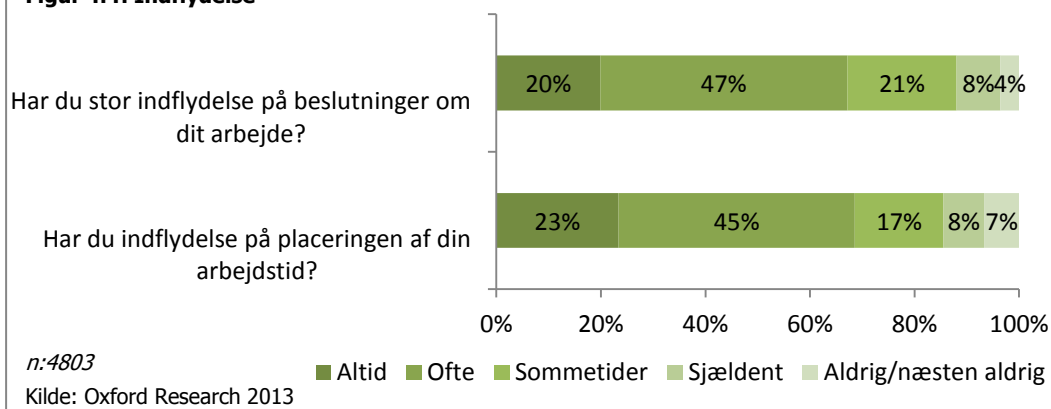
³ <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/nyheder/arkiv/2011/indflydelse-i-arbejdet-mindsker-risikoen-for-langvarigt-sygefravaer-i-aeldreplejen>

Figur 4.3: Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?



De ansatte blev ligeledes spurgt ind til, om de har indflydelse på beslutninger om deres arbejde, og om de har indflydelse på placeringen af deres arbejdstid, fordelingen af disse resultater ses i figur 4.4.

Figur 4.4: Indflydelse



Figur 4.4 viser, at 20 % altid har stor indflydelse på beslutninger om deres arbejde, 47 % har ofte stor indflydelse, 21 % har sommetider, otte procent har sjældent, og kun fire procent har aldrig eller næsten aldrig stor indflydelse på beslutninger om deres arbejde. Denne fordeling svarer til fordelingen i undersøgelsen fra 2002. Svarfordelingen på samme spørgsmål stillet til danske lønmodtagere i 2005 viser, at ansatte i folkekirken oftere har stor indflydelse på beslutninger om deres arbejde end danske lønmodtagere generelt. Det er bemærkelsesværdigt, at så få svarer, at de aldrig har stor indflydelse på beslutninger om deres arbejde. Denne svarfordeling ses som et udtryk for en stor frihed i opgavevaretagelsen blandt medarbejderne i folkekirken.

Hvis man ser nærmere på indflydelse på placeringen af arbejdstid i figur 4.4, kan det aflæses, at hele 68 % af de ansatte svarer, at de altid eller ofte har indflydelse på placeringen af deres arbejdstid.

Flere undersøgelser viser, at indflydelse på egen arbejdstid har en positiv betydning, da indflydelsen beskytter mod negative effekter af høje krav i arbejdet.⁴ Blandt andet viser en undersøgelse fra 2011, at indflydelse på arbejdstiden opleves positivt for privatlivet samt kvaliteten af relationer til klienter/kunder. Det vurderes derfor som en styrke, at så mange svarer, at de har indflydelse på placeringen af deres arbejdstid.

4.5 Konflikter mellem arbejde og privatliv

Lange dage og store arbejdsomængder kan ofte give anledning til konflikt i privatlivet. Hvis arbejdet tager meget af ens energi, påvirker det også en, når man kommer hjem fra arbejdet, og arbejdet kan i den forstand siges at gå ud over privatlivet.⁵ I figur 4.5 ses det, at tre procent altid føler, at arbejdet tager så meget af deres energi, at det går ud over privatlivet. Hele 52 % angiver, at det sker ofte eller sommetider. 17 % af respondenterne svarer, at det aldrig eller næsten aldrig sker.

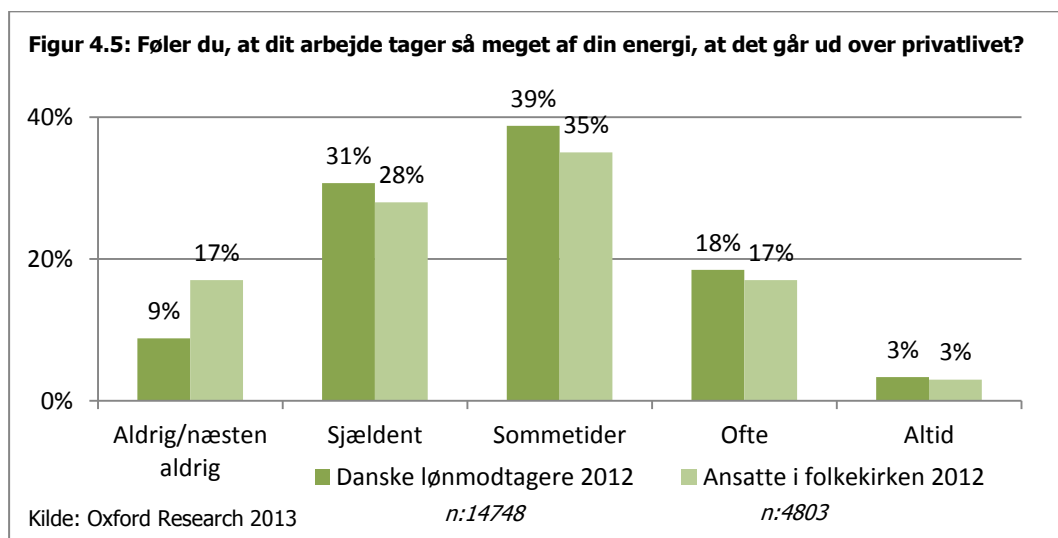
I figur 4.5 sammenstilles besvarelsene fra nærværende undersøgelse med *Arbejds miljø og Helbred i Danmark 2012*, som blev gennemført af Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA). Hvor kun ni procent af lønmodtagere generelt har svaret, at arbejdet aldrig eller næsten aldrig tager så meget af deres energi, at det går ud over privatlivet, er dette tal væsentlig højere for medarbejdere i folkekirken. Hvis man ser på den samlede score for dette spørgsmål for hhv. nærværende undersøgelse (2,62) og for NFA's undersøgelse (2,77), ses samme tendens, altså at arbejdet for de ansatte i folkekirken tager mindre af deres energi sammenlignet med andre jobgrupper. (Scoren er udregnet således, at en lav score indikerer, at arbejdet tager mindre af ens energi end en høj score).

Dette kan umiddelbart overraske, idet det samtidig har vist sig, at medarbejderne i folkekirken er meget engagerede og dedikerede medarbejdere, som har valgt netop dette arbejde på baggrund af et værdi- og trosfællesskab. Netop dette personlige engagement kan dog også være baggrunden for, at arbejdet ikke opleves som noget, der beslaglægger "privat energi", men derimod at medarbejderen udlever et stærkt personligt og dermed privat engagement via sit job.

⁴ Frit valg som aflastning og belastning: Selvvalgt arbejdstid i døgnbemandet arbejde, Helge Hvid m.fl. 2011.

NFA: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/nyheder/resumeer/forskningsresumeer/2011/hoej-grad-af-indflydelse-i-arbejdet-beskytter-mod-negative-effekter-af-hoeje-krav-i-arbejdet> (1/3 2013)

⁵ <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/arbejdsmiljoedata/arbejdsmiljoe-og-helbred-20/arbejdsmiljo-og-helbred-2012/arbejdsmiljoet-i-ord/psykisk-arbejdsmiljoe/konflikter-mellem-arbejde-og-privatliv>

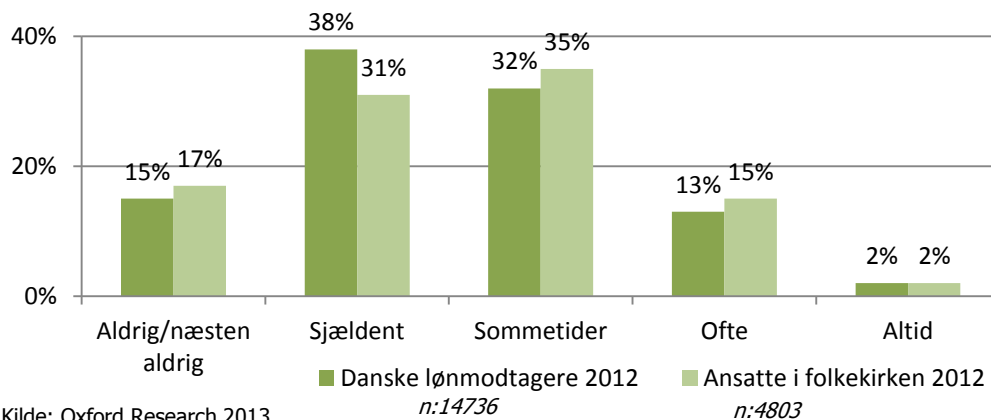


Derfor er det også væsentligt i et arbejdsmiljøperspektiv at se på, hvordan medarbejderne oplever deres arbejdstid. I undersøgelsen er der således også spurgt ind til, om arbejdet nogle gange kan kræve så meget tid, at det går ud over ens privatliv.

Som det ses på figur 4.6, svarer 17 %, at arbejdet aldrig eller næsten aldrig tager så meget af deres tid, at det går ud over privatlivet, mens 35 % svarer "sommetider", og 17 % svarer "ofte" eller "altid". Præsterne er den personalegruppe, der oftest oplever, at deres arbejde tager så meget tid, at det går ud over privatlivet. Kun 3 % af præsterne har svaret "aldrig eller næsten aldrig" og 15 % svarer "sjældent". Det skal dog også med, at kun 4 % af præsterne svarer "altid". Hele 44 % af præsterne svarer sommetider, hvilket kan ses som et udtryk for, at arbejdstiden for en præst ikke fordeler sig jævnt og at der er perioder, der er mere travle end andre.

Sammenlignet med NFA's undersøgelse, som også er afbildet i figuren, adskiller svarfordelingen for nærværende undersøgelse sig ikke specielt meget. Sammenlignes der på score, ses dette endnu tydeligere, da de ansatte fra folkekirken har en score på 2,55 sammenlignet med 2,50 fra NFA's undersøgelse. (Scoren er udregnet således, at en lav score indikerer, at arbejdet tager mindre af ens tid end en høj score).

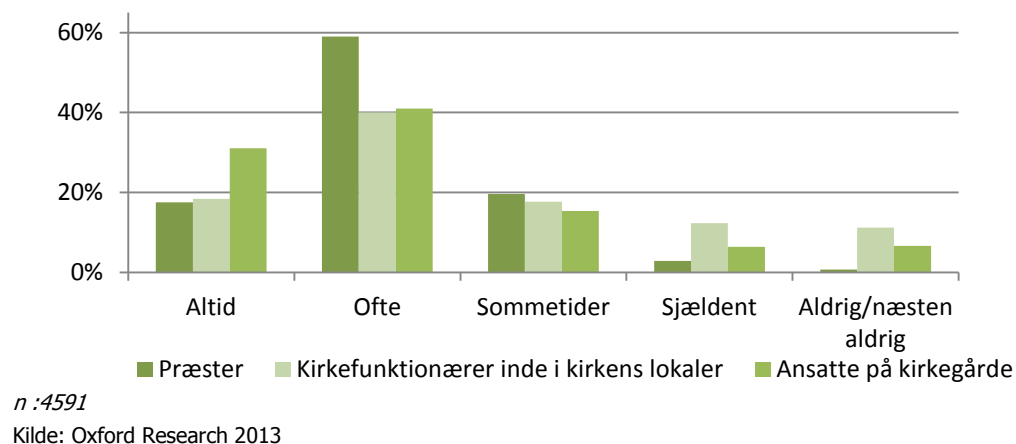
Figur 4.6: Føler du, at dit arbejde tager så meget af din tid, at det går ud over privatlivet?



I afsnit 4.3 om indflydelse kunne det ses, at 68 % af de ansatte svarer, at de altid eller ofte har indflydelse på placeringen af deres arbejdstid. Dette spørgsmål viser, at der er en høj grad af fleksibilitet i arbejdets udførelse i folkekirken. Fleksibiliteten kan give en vis frihed til at tilrettelægge sin arbejdstid ganske selvstændigt, mens fleksibiliteten også kan gå den anden vej, hvis der pludselig kommer en begravelse.

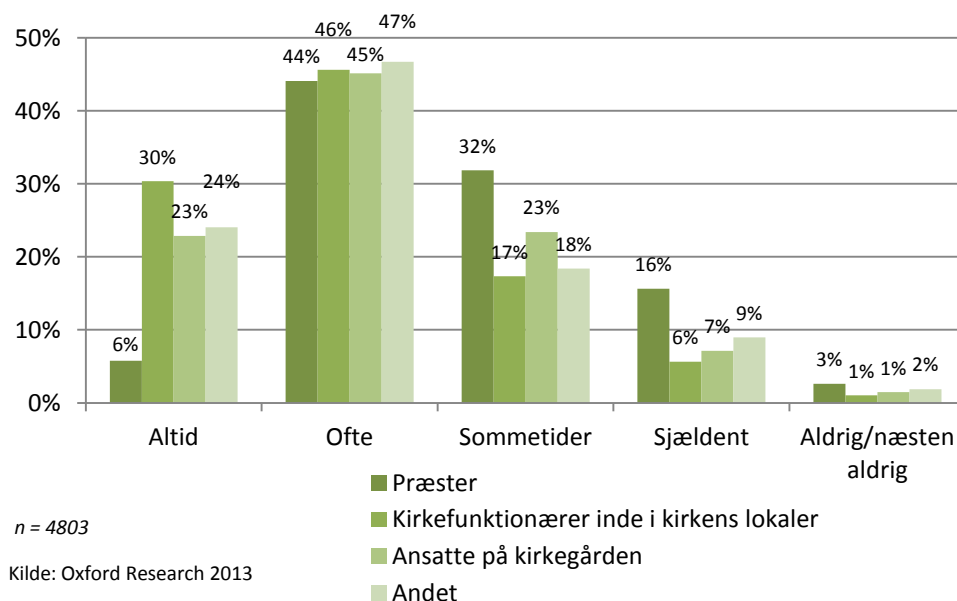
I figur 4.7 ses fordelingen af svar for de forskellige ansatte i folkekirken på, hvorvidt de synes, at de har indflydelse på placeringen af deres arbejdstid. Som det ses, er præster den medarbejdergruppe, der føler, at de har mest indflydelse på placeringen af deres tid, da 77 % af disse svarer "altid" eller "ofte" til spørgsmålet. Kirkefunktionærer inde i kirken lokaler er dem, der synes, at de har mindst indflydelse på placeringen af deres arbejdstid med kun 59 % i samme svarkategorier. Det vurderes derfor, at et flydende skel mellem arbejdsliv og privatliv er mest udpræget for præster. Forskellen tydeliggøres af, at under én procent af præsterne svarer "aldrig/næsten aldrig", mens 11 % af kirkefunktionærerne og omkring syv procent af ansatte på kirkegården svarer "aldrig/næsten aldrig". En nærmere analyse viser samtidig, at der ikke er forskel på, hvordan medarbejdere med høj anciennitet i folkekirken svarer i forhold til medarbejdere med lav anciennitet. Det er overraskende, da det var forventet, at medarbejdere med høj anciennitet ville have mere indflydelse på beslutninger om deres arbejde. Samlet set må man dog sige, at ansatte i folkekirken har en generel positiv vurdering af indflydelse på arbejdstiden, hvilket kan ses som et udtryk for en høj grad af accept og forståelse for de vilkår, der er i arbejdet.

Figur 4.7: Har du indflydelse på placeringen af din arbejdstid?



På spørgsmålet om, hvorvidt de ansatte har tid nok til deres arbejdsopgaver, svarer 22 % "altid", 45 % svarer "ofte", og 23 % svarer "sommetider", hvilket ses i figur 4.8. Samme spørgsmål er stillet i undersøgelsen *Arbejds miljø og helbred i Danmark 2012* foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA). Spørgsmålet er stillet med en lidt anden formulering: "Hvor ofte oplever du, at du har nok tid til dine arbejdsopgaver?". Det vurderes dog, at de to undersøgelsers spørgsmål er sammenlignelige. I NFA's undersøgelse er den gennemsnitlige score på spørgsmålet 2,64, mens den gennemsnitlige score i nærværende undersøgelse er 2,24. Scoren er udregnet, så en lav score indikerer, at respondenterne mener, at de har tid nok til deres arbejdsopgaver. Folkekirken scorer altså markant bedre end gennemsnittet på spørgsmålet om tid til arbejdsopgaver. Det skal dog nævnes, at ses der på præsternes besvarelser alene, ser det ikke lige så godt ud. Præsternes besvarelser giver en gennemsnitlig score på 2,65, hvilket svarer nogenlunde til landsgennemsnittet.

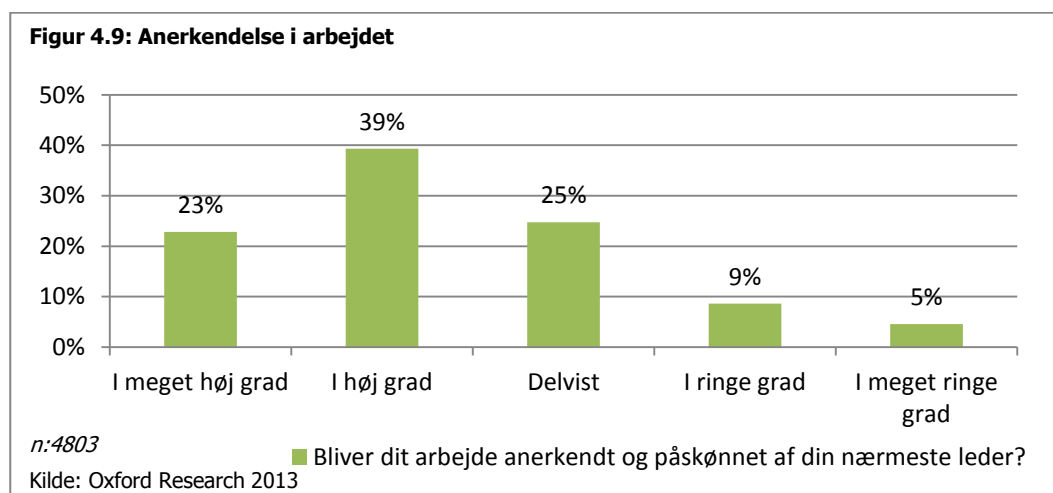
Figur 4.8 Tid til arbejdsopgaver



Med de særlige arbejdstider, der gælder for ansatte i folkekirken, er det relevant at undersøge, hvorvidt arbejdstiderne udgør en belastning for de ansatte. Med særlige arbejdstider menes helligdage og søndage, hvor en stor del af den øvrige befolkning har fri. De ansatte er blevet spurgt, om det er et problem, at de skal arbejde, når andre har fri. Til det svarer kun seks procent, at det i høj eller meget høj grad er et problem. Det opfattes altså ikke som et problem at skulle arbejde på "skæve" tidspunkter.

4.6 Anerkendelse og støtte

I dette afsnit præsenteres resultater af undersøgelsen, der kan belyse, hvorvidt de ansatte i folkekirken får den anerkendelse og støtte i arbejdet, som de efterspørger. De ansatte blev spurgt ind til, om deres arbejde bliver anerkendt og påskønnet af deres nærmeste leder. Fordelingen af svarene ses i figur 4.9.

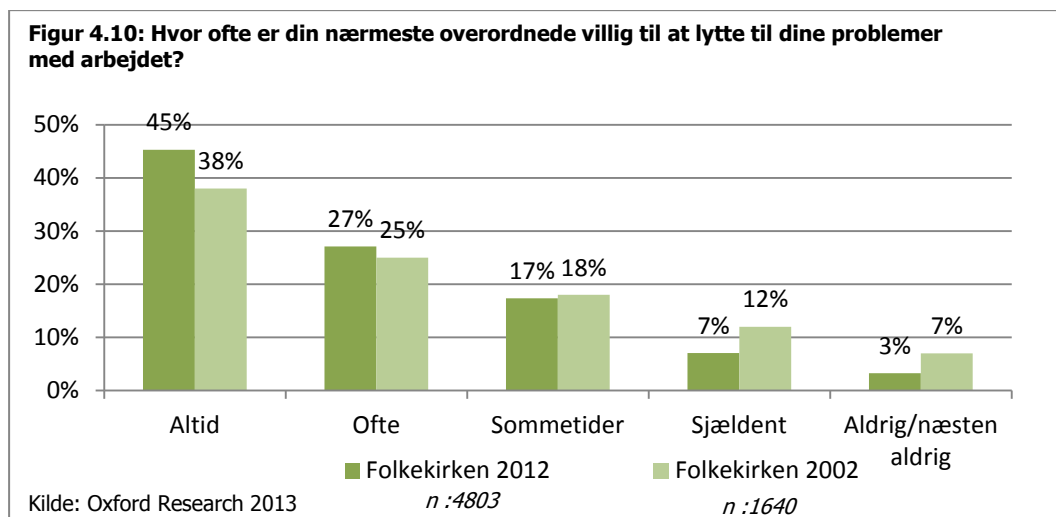


62 % af de adspurgte svarer, at deres arbejde i høj eller meget høj grad bliver anerkendt og påskønnet af deres nærmeste leder. 14 % svarer, at deres arbejde i ringe eller meget ringe grad påskønnes af ledelsen. Problemet er størst blandt præster, hvor 16 % har svaret i ringe eller meget ringe grad. En mulig forklaring er, at præstens nærmeste leder, provsten, ikke er til stede i sognet i hverdagen.

Under flere af de afholdte fokusgruppeinterview kom det frem, at mangel på anerkendelse dels kan skyldes, at lederen ikke er til stede i hverdagen, dels kan det skyldes, at menighedsrådet som ledere ikke har tilstrækkelig indsigt i, hvad de ansattes jobfunktioner er.

I figur 4.10 fremgår de ansattes svar på, hvor ofte deres nærmeste leder er villig til at lytte til deres problemer med arbejdet. 45 % svarer altid, og 27 % svarer ofte. Det er positivt, at så mange svarer, at deres leder altid eller ofte er villig til at lytte til dem. Det kan dog samtidig ikke underkendes, at syv procent har svaret sjældent, og tre procent har svaret aldrig/næsten aldrig. Fordelingen er imidlertid noget bedre, end fordelingen var i undersøgelsen fra 2002, som også vises i figur 4.10. Det er tydeligt at se, at der er sket en ændring mod det bedre, da flere i nærværende undersøgelse svarer altid, og færre svarer aldrig eller næsten aldrig til spørgsmålet om, hvor ofte deres nærmeste overordnede er villig til at lytte til deres problemer med arbejdet. Ser man nærmere på

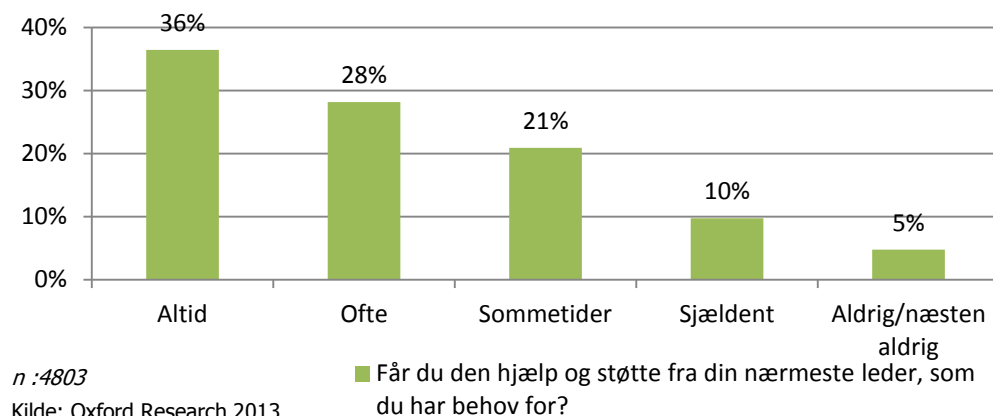
fordelingen, ses der især en stor ændring for præsterne, da 75 % af præsterne i nærværende undersøgelse svarer, at deres nærmeste overordnede altid eller ofte er villig til at lytte til deres problemer, sammenlignet med 60 % i samme kategorier i 2002.



I de kvalitative kilder er der spurgt ind til kontakten mellem ansat og leder. Det beskrives af flere kilder, at der er adgang til den nærmeste leder, og at lederne, både provster og menighedsråd, tager sig tid til at tale med deres ansatte, når de kommer med spørgsmål, problemer eller udfordringer. Dette gælder både faglige såvel som sociale spørgsmål. En mulig forklaring på, at der trods en tilgængelig ledelse stadig er 10 %, der har svaret sjældent eller aldrig/næsten aldrig, kan være, at der er en "intet nyt er godt nyt"-kultur. På den måde kan der opstå en forskel i forventninger mellem leder og medarbejder, som giver udslag i en følelse af manglende anerkendelse hos medarbejderen. Dette uddybes i afsnit 5.2.1 om ledelse.

Der blev i spørgeskemaundersøgelsen yderligere spurgt ind til, om de ansatte får den hjælp og støtte, som de har behov for, fra deres nærmeste leder. Som det ses af figur 4.11, svarer 64 % "altid" eller "ofte", og 15 % svarer "sjældent" eller "aldrig/næsten aldrig". Det er positivt, at langt størstedelen får den hjælp og støtte, som de har behov for, dog er det også vigtigt at bide mærke i, at hele 15 % sjældent eller aldrig/næsten aldrig får den støtte, de har behov for fra deres nærmeste leder.

Figur 4.11: Hjælp og støtte fra nærmeste leder



4.7 Mobning

I dette afsnit præsenteres resultaterne for mobning. Mobning er i denne undersøgelse defineret ved, at en person over længere tid – eller gentagne gange på grov vis - udsætter en anden person for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. Mobning anses i arbejdsmiljøarbejdet som værende et nul-tolerance-område, hvor alt over nul anses for et problem for det psykiske arbejdsmiljø.

Mobning opstår typisk grundet mellemmenneskelige konflikter på en arbejdsplads. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan bidrage til og måske endda være afgørende for, at der opstår mobning på arbejdspladsen. Mobning er på mange måder ødelæggende for det psykiske arbejdsmiljø og kan føre til dårlig trivsel og øget sygefravær på arbejdspladsen. For den enkelte kan mobning gå alvorligt ud over selvværdet og medføre helbredsproblemer fysisk såvel som psykisk. Der bør derfor være en erklæret nul-tolerance i forhold til mobning på enhver arbejdsplads.

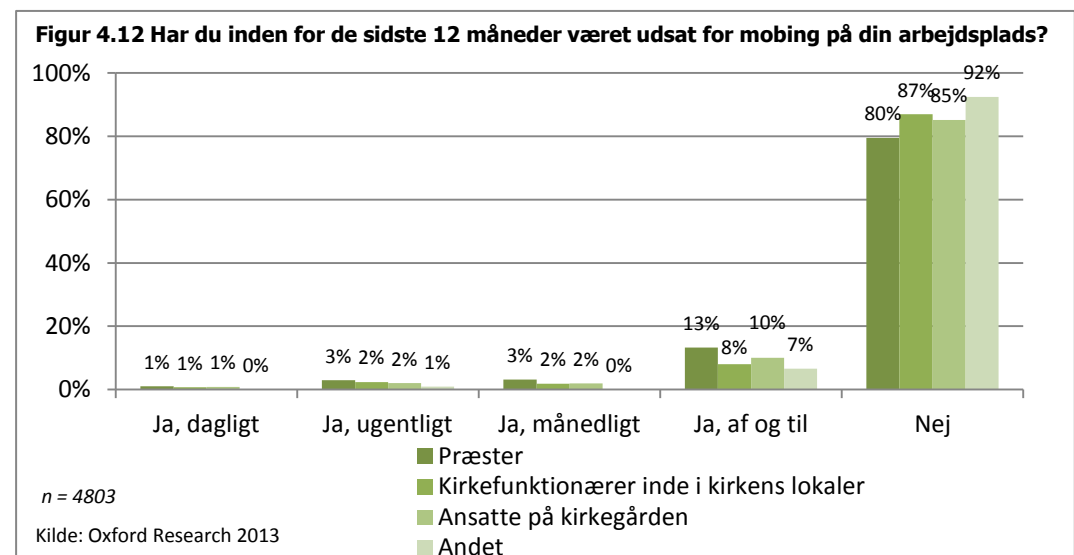
Til spørgsmålet om, hvorvidt respondenterne oplever mobning på deres arbejdsplads, svarer 66 %, at det gør de aldrig eller næsten aldrig. Dette er selvfølgelig positivt, men det vidner desværre også om, at der er 34 %, der oplever, at der i varierende grad foregår mobning på arbejdspladsen. Selvom dette ikke er udtryk for, at 34 % bliver mobbet, er det et udtryk for, at over en tredjedel af de ansatte i folkekirken oplever, at samværet på arbejdspladsen er så konfliktfyldt, at de karakteriserer det som mobning. Mobning kan siges at være et udtryk for en ekskluderende kultur, som ikke kan afgrænses til to parter, der er også tilskuere, passive såvel som aktive. I og med at mobning ikke håndteres, tillades det stiltiende. Mobning går sjældent over af sig selv, det kræver aktiv indgriben, fra en person, der har den fornødne formelle og/eller uformelle autoritet.

For at se nærmere på hvorvidt respondenterne selv bliver udsat for mobning, er de efterfølgende blevet spurgt ind til dette. Som det ses i nedenstående tabel 4.2, bliver én procent udsat for mobning dagligt. To procent bliver udsat for mobning ugentligt, to procent månedligt og 10 % af og til. Sammenlignet med undersøgelsen *Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2012* fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) ses en lille tendens til, at de ansatte i folkekirken bliver mere udsat for mobning end den gennemsnitlige lønmodtager, da knap 88 % af lønmodtagere svarer, at de ikke er blevet mobbet inden for de sidste 12 måneder sammenlignet med 85 % af de ansatte i folkekirken.

Tabel 4.2: Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for mobning på din arbejdsplads?

	Antal	Procent
Ja, dagligt	39	1 %
Ja, ugentligt	113	2 %
Ja, månedligt	103	2 %
Ja, af og til	475	10 %
Nej	4.073	85 %
I alt	4.803	100 %

Selvom tallene for, hvor mange der er udsat for mobning, umiddelbart forekommer små, så er tallet højere end nul - 15 % af de ansatte i folkekirken oplever mobning på deres arbejdsplads. Figur 4.12 viser, at problemet er størst blandt præster, hvor hele 20 % er udsat for mobning af og til eller oftere.



Som nævnt er arbejdspladsens kultur og værdier ofte afgørende for, om mobning opstår og får lov at leve på arbejdspladsen. Dermed er der en klar sammenhæng mellem ledelse og mobning.

Andre undersøgelser viser, at mobning oftest opstår på arbejdspladser, hvor ansatte oplever ledelsen som værende inkompetente, fraværende og uvidende om, hvordan konflikter skal håndteres.⁶ Typisk vil man på en arbejdsplads komme mobningen til livs ved at gå til ledelsen, dette kræver, at ledelsen er synlig, og at medarbejderne har tillid til, at ledelsen kan håndtere mobningen. Hvis ledelsen ydermere opleves som mobberen, er muligheden ikke tilgængelig. Tværtimod kan dette måske endda føre til mobning de ansatte imellem, da dette synes at være et legitimt middel fra ledelsens side.

Alene det, at man oplever mobning på arbejdspladsen, påvirker alle. Først og fremmest fordi man ikke kan undgå at lade sig påvirke af andre, der har det dårligt, men også fordi det, at det sker for én på arbejdspladsen, vidner om, at det kunne ske for en selv.

⁶ <http://www.forebyggmobning.dk/Hvad-er-mobning/bag-om-mobning/mobning-paa-arbejdspladsen-aarsager>

I den åbne besvarelse til konflikter nævner flere, at mobning og chikane bliver brugt som et aktivt middel for at få folk til at rette ind eller i værste fald få folk til at forlade deres stilling. Dette er en uacceptabel måde at løse et problem med en medarbejder på. En respondent i spørgeskemaundersøgelsen skriver:

"man har f.eks. fået ansat en kirketjener, som man fortryder - og derefter bliver vedkommende mobbet i så høj grad, at vedkommende finder et andet job... Det har jeg oplevet mange gange (medarbejder ved åben besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen).

En fejlansættelse bliver altså i overstående eksempel løst ved mobning, og dette er ifølge respondenterne ikke blot et enkeltstående tilfælde.

Ved at krydse stifter og om respondenterne oplever mobning på arbejdspladsen, er der en klar tendens til, at mobning oftere opleves i Københavns og Helsingørs stift. Viborg og Ribe stift er de stifter, hvor mobning opleves mindst.

4.7.1.1 Vold

Der kan, når man arbejder med mennesker, være en risiko for vold eller trusler om vold. Svarene i spørgeskemaundersøgelsen tyder dog på, at vold ikke forekommer særligt ofte. Til spørgsmålet om, hvorvidt respondenterne inden for de sidste 12 måneder har været udsat for trusler om vold, svarer to procent, at det har de. Størstedelen af disse angiver svarmuligheden "af og til". Truslerne om vold er i 77 % af tilfældene fra brugere/borgere, 15 % fra en leder og i otte procent af tilfældene fra en kollega. I undersøgelsen *Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2012* foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) angiver knap ni procent, at de har været udsat for trusler om vold. Ansatte i folkekirken bliver derfor i mindre grad udsat for trusler om vold end gennemsnittet af lønmodtagere.

Respondenterne blev ligeledes spurgt ind til, om de inden for de sidste 12 måneder har været udsat for vold på deres arbejdsplads. Hertil svarede under én procent ja. Til samme spørgsmål svarede knap seks procent ja i NFA's undersøgelse. I størstedelen af tilfældene er det brugerne/borgerne, der har udsat de ansatte for vold.

Sammenlignet med NFA's undersøgelse er det altså klart, at de ansatte i folkekirken i mindre grad bliver udsat for vold og trusler om vold sammenlignet med gennemsnittet af andre jobgrupper.

4.8 Opsummering på det psykiske arbejdsmiljø generelt

Det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken er hverken værre eller bedre end på andre danske arbejdspladser. Folkekirkens psykiske arbejdsmiljø målt blandt ansatte på gængse arbejdsmiljøparametre befinder sig således på et gennemsnitligt niveau sammenlignet med danske lønmodtagere generelt. De ansatte i folkekirken er derfor blandt andet lige så tilfredse med deres job, som danske lønmodtagere er generelt. Sammenlignes nærværende undersøgelse med undersøgelsen af det psykosociale arbejdsmiljø fra 2002, er ansatte i folkekirken blevet mere tilfredse med deres job i løbet af de sidste ti år.

De ansatte i folkekirken synes at have en høj grad af indflydelse på deres arbejde, herunder både på mængden, beslutninger samt placering af deres arbejdstid. Derudover kan det påpeges, at langt flere føler, at de har indflydelse på mængden af deres arbejde sammenlignet med undersøgelsen fra 2002. Sammenlignet med danske lønmodtagere har de ansatte i folkekirken oftere indflydelse på beslutninger om arbejdet.

En anden positiv ændring er i forhold til støtte i jobbet, hvor de ansatte i højere grad nu end for ti år siden synes, at deres nærmeste leder er villig til at lytte til deres problemer. Her har især præsternes svar ændret sig i en positiv retning.

I balancen mellem arbejde og privatliv ses det, at ansatte i folkekirken i højere grad end danske lønmodtagere føler, at deres arbejde tager så meget af deres energi, at det går ud over deres privatliv, dog er de på samme niveau med danske lønmodtagere, hvis der ses på, hvorvidt arbejdet tager så meget af deres tid, at det går ud over privatlivet.

Ansatte i folkekirken vurderer deres helbred en smule dårligere end danske lønmodtagere generelt, men hvis der sammenlignes med andre jobgrupper, der ligeledes har stor kontakt med mennesker i deres arbejde, og aldersgennemsnittet i folkekirken tages i betragtning, udvises forskellen.

Når der ses nærmere på stress, vurderes de ansatte i folkekirken ligeledes til at være på niveau med den gennemsnitlige danske lønmodtager, dog svarer ansatte i folkekirken, at de i højere grad er følelsesmæssigt udmattet sammenlignet med gennemsnittet af danske lønmodtagere.

Hvis der ses på mobning, har folkekirken en udfordring. Derimod er de ansatte i langt mindre grad ofre for vold, sammenlignet med den gennemsnitlige lønmodtager. I betragtning af at der ikke opleves store krav, og der er en høj grad af støtte, indflydelse og selvbestemmelse i arbejdet, kan det virke overraskende, at mobning er en anelse højere end landsgennemsnittet. En forklaring kan være, at det i den særlige folkekirkelige struktur er sværere at fange og håndtere uenigheder og konflikter i opløbet, og at konflikter let kommer til at eskalere og udvikle sig, bl.a. fordi der ikke er en daglig leder, der ser det og reagerer. En anden mulig forklaring kan være, at der ikke er en særlig veludviklet kultur for håndtering af uenigheder, konflikter og mobning.

Overordnet er folkekirken på niveau med danske lønmodtagere generelt. Der ses i nærværende undersøgelse blot små forskelle, og hvis der sammenlignes med undersøgelsen fra 2002, ser billedet i folkekirken i dag bedre ud, end det gjorde for ti år siden. Der erindres om, at nærværende undersøgelse har en bredere population i og med at alle ansatte på kirkegårde er inkluderet.

Kapitel 5. Specifikke temaer med betydning for det psykiske arbejdsmiljø

I dette kapitel analyseres særskilte temaer med betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Kapitlet har til hensigt at komme tættere på mulighederne for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i en analyse til uddybning og nuancering af tallene, de bagvedliggende årsager og erfaringer med eksisterende tiltag. Kapitlet er opbygget efter fire overordnede temaer; ledelse, social kapital, konflikter og balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Temaerne er valgt, fordi det er fire områder, hvor folkekirken har særlige vilkår, udfordringer og muligheder set i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

5.1 Ledelse

Ledelse er et centralt begreb i arbejdslivet, i og med at det er ledelsen, der definerer de rammer, hvorunder medarbejderne udfører deres arbejde. Ledelse omhandler således også en bred vifte af forhold med betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Dette være sig arbejdspress og håndtering heraf i form af tilrettelæggelsen af arbejdet og definitionen af, hvornår man som medarbejder har gjort det godt nok. Ledelsen er derudover også der, hvor kompetencen til indblanding og løsning af uenigheder og konflikter er formelt placeret.

Forståelsen af ledelsesbegrebet afdækker derudover ofte, hvilken arbejdspladskultur en given arbejdsplads har. Afsnittet vil således også kredse omkring ledelsesbegreber, hvor der tydeligt er en meget operativ og autoritativ forståelse af formel ledelse, mens pastoral ledelse og analogier til hyrden og flokken primært udøves i det uformelle rum, men påvirker generelt forståelsen af ledelse.

Lægges der hertil den særligt komplekse ledelsesstruktur, der findes i folkekirken, er det tydeligt, at ledelse udgør et centralt tema for undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø.

I dette afsnit vil ledelse i indhold, omfang og form blive analyseret i folkekirken med fokus på dets betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Dette sker ved først at se på ledelsens placering. Herefter analyseres lederroller og ledelsesfunktioner. Afsnittet afsluttes med en samlet diskussion og vurdering af ledelse i folkekirken og dets betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

5.1.1 Ledelsens placering

Som tidligere beskrevet har folkekirken en særegen ledelsesstruktur, som dels er to-strengt: hierarkisk på tværs af sogne for præster og lokal for kirkefunktionærer. Hertil kommer, som ligeledes tidligere beskrevet, at hverken provst eller kontaktperson fra menighedsrådene er til stede på arbejdspladsen i det daglige, hvormed ledelsesstrukturen medfører en risiko for en usynlig ledelse og en leder uden førstehåndsindtryk af fx arbejdspress eller konflikter. Der er dog også sogne, hvor der er ansat en daglig leder, hvorved ledelsen bliver mere synlig og nærværende i det daglige.

Det forhold, at de ansatte på samme arbejdsplads ikke er underlagt samme ledelse, giver helt tydeligt udfordringer. En provst giver et eksempel, hvor vedkommende er blevet involveret i en konflikt mellem en præst og en kirkefunktionær, men hvor provsten ikke har kompetencen til at skære igennem og handle. Provsten kan lægge øre til præsten, bakke præsten op, forsøge at mægle og tale med menighedsrådet.

Ledelsesstrukturen er kompleks, hvilket spørgeskemaundersøgelsen understøtter med en stor variation af, hvem der i sognet eller pastoratet har rollen som personaleleder over for kirkefunktionærerne. Dette illustreres i tabel 5.1.

Tabel 5.1: Hvem er i det daglige personalelederen i sognet/pastoratet?		
	Antal	Procent
Kontaktpersonen for menighedsrådet	2.787	59 %
Der er ansat en daglig leder blandt kirkefunktionærerne	304	6 %
Der er ansat en daglig leder blandt præsterne	175	4 %
Der er ansat en anden som daglig leder	279	6 %
Jeg er selv ansat som daglig leder	383	8 %
Ved ikke	470	10 %
En anden	348	7 %
I alt	4.746	100 %

59 % af kirkefunktionærerne svarer, at det er kontaktpersonen for menighedsrådet, der i det daglige er personaleleder. Rollen som kontaktperson udgøres i 97 % af tilfældene af et valgt medlem af menighedsrådet og i 2 % af præsten, den resterende procent ved ikke, hvem deres kontaktperson er.

Blandt de funktionærer, som er ansat på kirkegårdene, svarer en mindre andel, at kontaktpersonen fra menighedsrådet er deres nærmeste leder (43 %). For ansatte på kirkegårdene er det gravere (22 %) eller kirkegårdsledere (21 %), der ifølge besvarelserne ofte udgør den nærmeste leder.

Udover kontaktperson fra menighedsrådet, graver og kirkegårdsleder er der en række andre personer, der på arbejdspladsen er udpeget som daglig leder, hvilket samlet udgør 24 %. Blandt dem, der har angivet, at der er ansat en daglig leder blandt kirkefunktionærerne, svarer 39 %, at den daglige leder er kordegnen.

Mest bemærkelsesværdigt er imidlertid, at hele 10 % ikke ved, hvem deres daglige leder er. Dette blev allerede præsenteret i figur 3.2.

Når dette gentages, skyldes det, at fundet er centralt, men også at der kan tilføjes, at blandt de 7 %, som angiver "en anden" som værende daglig leder, påpeger flere, at det er uklart, hvem deres daglige leder er. Flere svarer, at der ikke er nogen daglig leder, og de derfor ofte selv påtager sig denne rolle på trods af, at de ikke er ansat til dette.

"Vi er vist selv vores egne daglige ledere" (medarbejder ved åben besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen).

Samme konklusion fremlægges også med større klarhed "Vi klarer det selv", "Vi finder selv ud af det".

Derudover synes der at være en tendens til, at der formelt er en given person, der burde fungere som daglig leder, men at denne person ikke gør det reelt, hvorfor rollen som den daglige leder bliver flydende, alt efter hvem der (hvis nogen) påtager sig rollen.

"Alle i menighedsrådet mener, at de er ledere af personalet" (medarbejder ved åben besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen).

"Formelt set kontaktpersonen, men han er fraværende" (medarbejder ved åben besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen).

Andelen af ansatte i folkekirken, der ikke ved, hvem deres daglige leder er, vurderes derfor til at være mere end de 10 %, i og med at mange under "andet" har anført usikre henvisninger eller påpeget selvledelse som den reelle situation. Det må anses for ganske problematisk, at mange ikke ved, hvem deres daglige leder er, og at der er flere, der påpeger, at personen, der er daglig leder, ikke udfylder denne rolle i realiteten.

Opsummerende er det i forhold til ledelsesplacering stadig oftest menighedsrådets kontaktperson, som forestår personaleledelsen af kirkefunktionærer, men en betragtelig andel ansatte ved ikke, hvem deres leder er, eller oplever, at lederen ikke udfylder sin rolle. Dette er centralt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, da det bliver meget svært at håndtere samarbejdsvanskeligheder, faglige uenigheder, uklarheder, personligt arbejdspress eller blot koordination af det daglige arbejde. Velvidende at ledelse kan udøves på mange måder, er og bliver ledelse nøglen til at håndtere de årsager, der ligger bag et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

5.1.2 Lederrollen

Ledelsesbegrebet i folkekirken kan være svært at få klart defineret. Ved den kvalitative dataindsamling fremstod det klart, at der i folkekirken er en vis skepsis over for ledelsesbegrebet. En provst siger det lidt skarpere ved at betegne det som egentlig ledelsesmodstand, men der påpeges dog samtidig, at ledelsesmodstanden ikke er ukendt i fagprofessioner. Til sammenligning kan nævnes læger og lærere.

"Jeg har fulgt debatten de seneste 10-12 år og må sige, at ledelsesmodstanden hos os nok ikke adskiller sig fra andre gamle fagprofessionelle. Hvis ledelsen kan skaffe forhindringer af vejen, så skal de nok klare resten selv" (provst ved interview).

En anden provst fortæller om sin ledelsesfunktion, at præsterne helst ikke ser provsten blande sig. Det fremgår, at dette ønske efterleves af provsten. Det ses næppe på mange andre arbejdspladser, at medarbejderne kan frabede sig deres leders indblanding.

I fokusgruppeinterviewene fremstod der ofte en meget autoritativ og operativ ledelsesforståelse, mens der samtidig ikke er nogen tvivl om, at folkekirken som arbejdsplads i høj grad ledes af værdier. Derfor er det ikke kun interessant, hvem der er leder, men også hvilke lederroller der udspiller sig og med hvilke konsekvenser. Ledelsesrollerne analyseres i forhold til præstens ledelsesmæssige rolle, menighedsrådets ledelsesrolle og de ansattes selvledelse. Når ledelsesstrengen over for præsterne ikke analyseres særskilt, skyldes dette, at ledelseskompetencen i denne sammenhæng svarer til strukturen på de fleste øvrige arbejdspladser og primært har sit særkende qua en tradition for selvledelse.

5.1.2.1 Præstens ledelsesmæssige rolle

Præsten har som bekendt ledelseskompetencen under de kirkelige handlinger. Præsten har dermed en særlig rolle, der formelt er afgrænset til en del af folkekirkens funktion - men dog en så central del, at de kirkelige handlinger kan betegnes som folkekirkens kerneopgave. Med præstens særlige status i forhold til folkekirkens kerneopgave kan dette antages at smitte af på arbejdslivet i øvrigt i folkekirken.

I spørgeskemaundersøgelsen er kirkefunktionærerne spurgt ind til, hvilken rolle præsterne har for dem. Der er i alt 3.469 personer, der har svaret på dette, men eftersom det er muligt at forestille sig, at præsterne udfylder mere end én rolle, var det derfor også muligt at afgive mere end ét svar. Grundet dette er antallet af svar 3.985, som det ses i tabel 5.2.

Knap to tredjedele af respondenterne angiver, at præsterne er deres kollegaer. Knap en fjerdel angiver, at præsten har en særlig rolle, og 11 % svarer, at de oplever, at præsterne uofficielt har en rolle som leder i det daglige arbejde.

Tabel 5.2: Hvilken rolle har præsten/præsterne for dig?

	Antal	Procent
Præsten/præsterne er mine kolleger ligesom de andre på arbejdspladsen	2.209	64 %
Præsten/præsterne har som præst en særlig rolle	820	24 %
Præsten/præsterne har officielt en rolle som leder i det daglige arbejde (også uden for de kirkelige handlinger)	228	7 %
Præsten/præsterne har uofficielt en rolle som leder i det daglige arbejde (også uden for de kirkelige handlinger)	385	11 %
Det ved jeg ikke	155	4 %
Ikke relevant	188	5 %
I alt	3.985	115 %

De 11 %, som har svaret, at præsten har en uofficiel lederrolle, er yderligere blevet spurgt ind til, hvorvidt de oplever det som et problem. For 4 % af disse angives præstens uofficielle lederrolle altid at være et problem. For 40 % er det ofte eller sommetider et problem, mens de resterende 56 % sjældent eller aldrig oplever præstens uofficielle lederrolle som et problem. Knap halvdelen af dem, der oplever, at præsten er uofficiel leder, oplever dermed sommetider, ofte eller altid, at have et problem med, at præsten/præsterne ifølge dem uofficielt har en rolle som leder. Dette svarer til godt en halv procent af alle kirkefunktionærerne.

Præsterne er ligeledes spurgt, hvilken rolle de selv oplever, at de har som præst. Som det kan ses i tabel 5.3, svarer størstedelen (71 %), at de oplever, at de har en særlig rolle over for kirkefunktionærerne på grund af rollen som præst. 35 % angiver, at de har en rolle som leder i det daglige arbejde i sognet, hvilket skal ses i sammenhæng med, at kun 4 % af kirkefunktionærerne har angivet, at præsten formelt er udpeget til daglig leder (jf. tabel 5.1), der må således være en del præster, som her svarer ud fra en uofficiel lederrolle i det daglige arbejde.

Tabel 5.3: Hvilken rolle oplever du (som præst), at du har?

	Antal	Procent
Jeg/vi har en særlig rolle over for kirkefunktionærerne på grund af rollen som præst	869	71 %
Jeg/vi har en rolle som ledere i det daglige arbejde i sognet/pastoratet (også uden for de kirkelige handlinger)	427	35 %
Det ved jeg ikke	59	5 %
Andet	134	11 %
I alt	1.489	121 %

En tiendedel af præsterne har uddybet deres opfattelse i den åbne besvarelse. De åbne besvarelser modificerer overstående indtryk ved at tilføje, at man sagtens kan se præstens rolle som særlig i visse sammenhænge som i f.eks. gudstjenesten, mens det i andre sammenhænge er kirkefunktionærerne, der udgør den særlige rolle. Derudover nævner flere, at de anser deres rolle som værende kollega.

Det er i forhold til ledelsesroller og det psykiske arbejdsmiljø interessant, at der eksisterer en tydelig diskrepans mellem kirkefunktionærernes oplevelse af præstens rolle og præsternes egen opfattelse. Præsterne anser i højere grad præsterollen for at indeholde et ledelsesaspekt.

Også af den kvalitative dataindsamling fremgår det, at nogle præster bevidst undgår at gå ind i en uformel lederrolle, mens andre præster både oplever og finder, at præsterne bør have en særlig rolle. Denne rolle adresseres både som praktisk administrativ ledelse og mere åndelig eller værdimæssig ledelse.

Til eksempel fremhæves det, at præsten let bliver den eneste på arbejdspladen i dagligdagen, der har en eller anden form for ledelsesbeføjelser qua instruktionsbeføjelserne ved de kirkelige handlinger samt medlemskab af menighedsrådet. Præsten kan dermed med rette også opleves som et bindeled mellem menighedsråd og medarbejdere, mens præsten dog kan anse sig selv som en lus mellem to negle.

"På landet får man et præg af at være uformel leder – eller stik-i-rend-dreng mellem menighedsråd og medarbejdere. De kan ikke være der i dagtimerne, og så må jeg forestå som bindeled" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Ikke så mange præster siger det direkte, men flere udsagn viser tydeligt, at præsterne oplever deres rolle som mere end den formelle leder af de kirkelige handlinger. Et eksempel på den indirekte italesættelse af en mere generel lederrolle i sognet er gengivet nedenfor, hvor det er betegnelsen "at træde i karakter", som fortæller, at præsten skal lede. Præsten leder sin menighed, og præstens kollegaer i sognet fortolkes ind i menigheden.

"Det er os, der har den formelle ledelse af de kirkelige handlinger, og det smitter af. Det kræver respekt for de øvrige funktioner. Jeg mener også, at en præst skal træde i karakter over for de øvrige [red.: ansatte]. Når man tiltræder, afholdes der en reception, og der bør man holde en tale, hvor man fortæller, hvordan man ser folkekirkens rolle" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

I forhold til håndtering af arbejdsmiljøet på en arbejdsplads kan netop den uklarhed, der udspringer af uformelle lederroller, føre til mange misforståelser, fejllantagelser og uenigheder om kompetencer og rollefordeling.

Afdækningen af forskellene mellem kirkefunktionærernes og præsternes oplevelse af præsternes rolle understreger, at der er behov for forventningsafstemning og rolleklarhed. Flere af de interviewede præster er samtidig meget bevidste om, at uformel ledelse ikke behøver være god, sund og fornuftig ledelse, men indeholder mange muligheder for at blive udøvet på "en mindre venlig måde", som en informant udtrykker det. Dette oplever præsterne også indbyrdes.

5.1.2.2 Menighedsrådets ledelsesrolle

Menighedsrådene er sognets valgte ledelse, men i modsætning til andre overordnede og valgte råd eller bestyrelser uddelegerer menighedsrådene ikke de administrative dele til en direktør, men varetager derimod direktørens rolle som bl.a. personaleleder. Denne rolle varetages uden, at de nødvendige administrative og ledelsesmæssige kompetencer indgår i valget af menighedsrådsmedlemmer. Både kompetencer og forskelle i tilgang til kirken mellem ansatte og frivillige viser sig tydeligt at have betydning for menighedsrådets ledelsesrolle.

Autoritet i lederrollen

Der fremstår en tydelig skepsis fra de ansatte i forhold til menighedsrådsmedlemmernes indsigt og kompetencer som personaleledere. Dette kommer til udtryk ved, at flere helt generelt påpeger det, men også lidt mere indirekte ved, at flere ansatte nævner, at menighedsrådsmedlemmerne ikke kommer i kirken og/eller ikke kender de ansattes reelle arbejdsopgaver. Dette kan eksemplificeres med følgende to citater fra to forskellige medarbejdere i folkekirken:

"Jeg synes, at det er problematisk, når de tager beslutninger om noget, de ikke ved noget om. Det kommer jo til at blive sådan, at man skal forsvare sit arbejde hele tiden, fx hvor mange timer jeg skal bruge", (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

"Der kommer jo flere og flere regler for, hvordan man skal fungere som arbejdsgiver. Det kan man jo ikke byde lægfolk" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Det handler således både om generelle ledelseskompetencer og om egentlig indsigt i medarbejdernes arbejdsfunktioner. Sidstnævnte vurderes ikke at blive løst alene ved, at menighedsrådet er faste kirkegængere. Det er derimod meget sigende, når flere informanter oplever, at menighedsrådet end ikke er faste kirkegængere og efterlyser dette engagement for deres arbejde fra deres leder. Indsigt kræver dog også kendskabet til de mange opgaver, som ligger ud over de kirkelige handlinger. En enkelte nævner en meget ligefrem måde at afhjælpe denne manglende indsigt, nemlig ved at medarbejderne inviteres til at fortælle om deres arbejdsopgaver over for menighedsrådet.

"Vi har faktisk haft mulighed for, at vi som ansatte kunne komme på møderne og fortælle om, hvad vores arbejde egentlig går ud på. Og de var faktisk overraskede over de mange små ting, der sker i det skjulte" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Her er tale om ti minutters fremlæggelse fra en medarbejder om vedkommendes funktion og rolle. Dette kunne meget vel foregå ved nyvalg og dermed også fungere som en fælles præsentation over for hinanden. Alene det at udvise interesse og erkendelse af, at arbejdet indeholder en faglighed og funktioner ud over de mere synlige, når "tæppet går op", og menigheden deltager i aktiviteter omkring kirken.

Også menighedsrådsmedlemmerne udtrykker generelt, at de finder det svært at påtage sig lederrollen, både ud fra de kompetencer de personligt har og på baggrund af manglende indsigt. De fleste bliver også overrasket over denne del af menighedsrådsarbejdet, som ikke har været med i deres forventninger forud for, at de opstillede til menighedsrå-

det. Flere menighedsrådsmedlemmer fremlægger deres frustration med en understregning af, at magtrelationen mellem de ansatte og menighedsrådet er omvendt af en sædvanlig leder-ansat-relation.

"Det var dem [red.: de ansatte], som fortalte mig, hvad jeg skulle, og det, følte jeg, faktisk var lidt omvendt" (menighedsrådsmedlem ved fokusgruppeinterview).

"De var der jo – vi var dem, der kom til" (menighedsrådsmedlem ved fokusgruppeinterview).

Flere ansatte beretter om episoder, hvor menighedsrådet forsøger at træde i karakter som leder og gør dette på en meget operativ og autoritativ måde. Det bliver let tjeklistet i forhold til arbejdets konkrete udførelse og kontrol heraf. Det vurderes derfor også, at menighedsrådsmedlemmerne er usikre på, hvad deres ledelsesfunktion indeholder, og hvordan de skal udøve den.

Et enkelt menighedsrådsmedlem fortæller, at de har lavet en personalepolitik, hvilket umiddelbart må anses som en hensigtsmæssig ramme omkring ledelsen, men nogle medarbejdere fortæller, hvordan personalepolitikken også bliver meget detaljerede og operative. Igen er usikkerhed og uklarhed grundlaget for misforståelser og mistrivsel, hvor flere medarbejdere påpeger, at de enten ikke ved, hvem de skal gå til med spørgsmål eller egentlige uenigheder, eller at de har en oplevelse af, at det ikke nytter. Usikkerhed omkring nytten beror på de manglende ledelseskompetencer, eller blot at menighedsrådets politiske arbejdsform gør handling mere langsigtet, end personaleledelse påkræver.

"Hvis man vil bringe noget op, så skal det op på næste menighedsrådsmøde, hvor det så ikke når at blive talt helt færdigt, og så skal det op på det næste møde. Der går jo hurtigt meget tid. Vi havde en konflikt, hvor det tog fire år" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Der er utallige eksempler, som understreger, at autoriteten i kontaktpersonens lederrolle på ingen vis er naturlig eller fagligt understøttet. Det fremstår mere som en ledelsesrolle, der fungerer på trods. Ledelsesrollen er trods den manglende autoritet oftest synlig som en autoritativ og operativ ledelsesfunktion frem for en mere værdibaseret ledelsesfunktion, hvilket kan undre, da folkekirkens "produkt" er værdibaseret.

Frivillighed i samspil med ansatte

Uagtet kompetencer, personlig og faglig autoritet er det uundgåeligt, at samspillet mellem professionel- og en frivillighedskultur giver udfordringer. De manglende kompetencer kan dog forværre sammenstødet. Der er så at sige to dele i det. For det første gør mangel på kendskab og indsigt, at kontaktpersonerne oftest først skal til at prøve at forstå overenskomster og generelle bestemmelser i forhold til en arbejdsplads og arbejdsleders rolle. For det andet giver flere udtryk for, at de ikke finder overenskomster eller andre sædvanlige bestemmelser for en arbejdsplads nødvendige på en kirkelig arbejdsplads.

Et menighedsrådsmedlem fortæller om en ansat, som fastholder sine fridage og oven i købet henviser til, at vedkommende har været på kursus og derfor ikke har flere arbejdsdage at rokere rundt med. Menighedsrådsmedlemmets fremlæggelse viser både, at arbejdstid og -regler ikke opleves hensigtsmæssigt på en kirkelig arbejdsplads, og samtidig at menighedsrådsmedlemmet og den ansatte ikke har afstemt deres syn på og forventninger til arbejdsplanlægning og kompetenceudvikling.

"Jeg synes jo godt, hun kunne lægge de tre timer om søndagen, selvom hun har været på kursus. Det er jo ikke mig, der inddrager hendes fridage. Det er hende, der vil på kursus" (menighedsrådsmedlem ved fokusgruppeinterview).

Nogle af informanterne giver klart udtryk for, at lønarbejderkulturen er noget nyt og blandt menighedsrådsmedlemmerne ikke særligt velkomment.

"Tidligere havde vi nok ansatte, som opfattede det mere som et kald frem for almindelig lønarbejde. Pludselig blev det penge, penge, penge" (menighedsrådsmedlem ved fokusgruppeinterview).

Medarbejderne er i spørgeskemaundersøgelsen spurgt til, hvorvidt deres arbejde beror på, at folkekirken repræsenterer et vigtigt tros- og værdifællesskab for dem. For kirkefunktionærerne samlet er dette for halvdelen af respondenterne i høj eller nogen grad tilfældet, men der er markante forskelle på kirkefunktionærer, der arbejder inde i kirkens lokaler og ansatte på kirkegårdene. Hvor godt 62 % af kirkefunktionærerne inde i kirkens lokaler i høj eller nogen grad arbejder i folkekirken på baggrund af tro og værdier, er dette kun tilfældet for 34 % af ansatte på kirkegårdene.

Ovenstående understøttes af, at når der omvendt i spørgeskemaundersøgelsen spørges til, om respondenterne anser folkekirken som enhver anden arbejdsplads, svarer 50 % af de kirkegårdsansatte i høj grad, mens dette kun er tilfældet for 30 % af kirkefunktionærerne, der arbejder inde i kirkens lokaler. (Værdifællesskabet på arbejdspladsen uddybes i afsnit 5.2.4).

Der eksisterer således et sammenstød mellem en professionel- og en frivillighedskultur, men dette ligger ikke alene mellem ansatte og menighedsråd, men også internt i medarbejdergruppen (hvor præsterne end ikke er medtaget i ovenstående).

Dette sammenstød indebærer, at personaleledelsen for en betragtelig andel af folkekirkens ansatte ikke kender og i nogen grad heller ikke vedkender sig de formelle regler og betingelser, som personaleledelsen på en arbejdsplads tager sit udgangspunkt i. Og de ansatte oplever ofte, at den formelle ledelsesstruktur ikke fungerer som handlingskompetent. En medarbejder fortæller også, at påpegning af manglende overholdelse af regler undskyldes med, at kontaktpersonen er frivillig.

5.1.2.3 Selvledelse

Folkekirkens arbejdsvilkår indeholder en lang række umiddelbare skismaer. Hvor kirken på den ene side beskrives som hierarkisk på mange sæt, er det lige så tydeligt, at medarbejdere i folkekirken forventes at kunne udøve deres arbejde selvstændigt med en høj grad af selvledelse. Denne forventning beror i høj grad på den manglende klare ledelse, som tidligere beskrevet, men også at de ofte små arbejdspladser med faglige miljøer bestående af én medarbejder kræver, at medarbejderen i sin faglige jobudførelse er selvstændig.

"Man kan ikke arbejde i folkekirken, hvis man ikke kan udøve selvledelse. Netop fordi man selv kan lede og har en faglighed, så har man også en respekt for de andres funktioner, der gør, at man kan arbejde sammen". (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Kravet om selvledelse gælder i store træk alle ansatte. Måske netop derfor reagerer mange medarbejdere negativt på begrebet "ledelse". Reaktionen beror klart på en opfattelse af, at ledelse står i modsætning til at udøve sin faglighed selvstændigt. Det vurderes, at dette skyldes flere forhold. For det første at mange som beskrevet ikke har den nødvendige tillid til deres formelle ledere i menighedsrådene. For det andet kan flere berette om, at når menighedsrådene påtager sig lederrollen, bliver det oftest på det operative og dermed faglige plan. For det tredje er det for præsterne tæt knyttet sammen med deres forkyndelsesfrihed, som der værnes om, men også vurderes at blive brugt som et skjold mod ledelsesmæssig indblanding.

Der er dermed ikke en synlig forståelse af en ledelsesrolle, der skaber plads for selvstændighed i jobudførelsen, men derimod en frygt for inkompetent indblanding i faglige forhold og fratagelse af den fleksibilitet, der også ligger i selvledelse. Som pointeret tidligere fortæller en provst, at præsterne helst ikke ser provsten blande sig, og provsten efterlever dette ønske. En anden provst fremhæver, at provsterne heller ikke har de nødvendige kompetencer til reelt at være ledere.

"Vi kan beordre folk på ferie, men vi har fx ikke kompetence til at sende folk på kursus, eller sige at de skal holde fri, fordi de trænger til det" (provst ved interview).

Andre provster såvel som biskopper understreger, at de i den egentlig traditionelle hierarkiske ledelsesstruktur har deres autoritet qua position og ikke via egentlig handlingskompetencer.

"Vores formelle ledelseskompetencer er i virkeligheden små fx på det økonomiske område og i forhold til at hyre og fyre. Vi har den indflydelse, vi kan tale os til" (biskop ved interview).

Også her spiller det ind, at kulturen på kirken som arbejdsplads stadig "låner" dele af frivillighedskulturens forventninger til, at man kan følge sit hjerte og prioritere herudfra. Dette stemmer overens med det pastorale ledelsesbegreb, hvor ledelse sker gennem handling og vejledning frem for direkte anvisninger og påbud. En biskop tager med i sine refleksioner omkring ledelse i det kvalitative interview, at de nok ønsker sig flere ledelseskompetencer, men at man samtidig skal passe på med at få for meget "teknik" ind. Refleksionen sammenfatter meget fint, at der på den ene side er en spirende efterspørgsel efter ledelse som en del af en mere samarbejdende kultur, men på den anden side er der en skepsis i forhold til ledelse, som noget der trækker engagementet ud af kirken.

"Det er en balancegang, for det kan også blive for meget teknik og for lidt ærlighed. Det er vigtigt at beholde ærligheden" (biskop ved interview)

Selvledelse og engagement tænkes som sammenhængende, hvilket er korrekt i en frivillighedskultur, hvor man netop ikke kan stille krav eller har ledelseskompetence til at tilrettelægge arbejdet. I frivillighedskulturen skal man motivere og tale sig til indflydelse uden at have en reel kompetence til handling som mulighed.

Opsummerende viser den komplekse formelle ledelsesstruktur, som i sig selv gør det udfordrende at have en samlet samarbejdende arbejdsplads, at være yderligere udfordret af manglende ledelseskompetencer og ikke mindst tiltro til, at ens leder kan handle på de spørgsmål, ønsker eller problemer, som man som ansat måtte have. Dette er utvivlsomt ikke tryghedsskabende for de ansatte og levner samtidig et meget stort spillerum for den uformelle ledelse.

Præsternes uformelle ledelsesrolle er ikke nødvendigvis dårlig ledelse i sit indhold, men karakteren som uformel medfører en grundlæggende manglende tydelighed og dermed tryghed i, hvor man som ansat kan henvende sig og forvente at blive hørt og taget alvorligt.

Ligeledes må det understreges, at det vurderes at være et helt grundlæggende problem, at basale formelle regler i nogen grad ikke anerkendes og ofte ikke efterleves på baggrund af manglende ledelsesevner. Nogle provstier afhjælper dette med en ansat personalekonsulent, der kan støtte menighedsrådene i deres personaleledelse. I andre sogne søges råd og vejledning gennem Landsforeningen af menighedsråd eller via stiftet på anden vis.

5.1.3 Koordinering af arbejdsopgaver

Koordinering af arbejdet kan foregå på mange måder. Til spørgsmålet om, hvordan der koordineres i det daglige mellem de forskellige ansatte, svarer 38 %, at der afholdes møder, hvor man i fællesskab koordinerer. Lægges der hertil de respondenter, der har svaret, at der i fællesskab koordineres over mail eller telefon, svarer knap 58 %, at koordineringen sker i fællesskab til møder eller over mail og telefon. Der er ligeledes en stor del af dem, som har svaret "ingen af ovenstående", der angiver, at det er en blanding af møder og over mail og telefon.

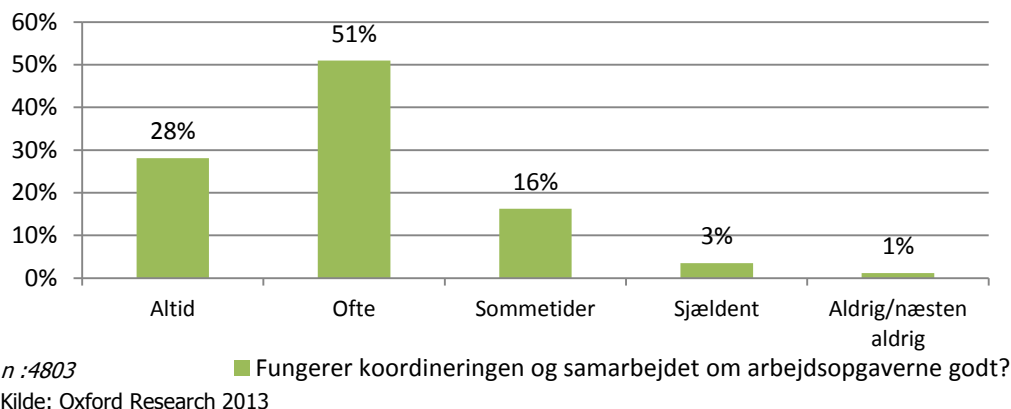
Kun 16 % svarer, at koordineringen forestås af den egentlige daglige leder, og 8 % anfører, at præsten forestår koordineringen uden dog at have den ledelsesmæssige kompetence hertil.

Tabel 5.4: Hvordan koordineres det daglige arbejde mellem de forskellige ansatte i sognet/pastoratet?

	Antal	Procent
Det er den, der har rollen som daglig leder/kontaktperson/administrativ leder, der koordinerer	781	16 %
En eller flere af præsterne koordinerer arbejdet (men præsten er ikke daglig leder)	392	8 %
Vi holder møder, hvor vi i fællesskab koordinerer arbejdet	1.805	38 %
Vi koordinerer i fællesskab over mail og telefon	958	20 %
Vi koordinerer ikke rigtig arbejdet	406	9 %
Ingen af ovenstående (beskriv venligst)	424	9 %
Total	4.766	100 %

Når medarbejderne yderligere bliver spurgt til, hvorvidt koordineringen og samarbejdet fungerer godt, angiver langt størstedelen (79 %), at det altid eller ofte fungerer godt, hvilket kan ses på figur 5.1. For lidt under fem procent fungerer samarbejdet og koordineringen sjældent eller aldrig godt.

Figur 5.1: Koordinering og samarbejde



I en nærmere analyse ses det, at en større andel af ansatte på kirkegårde end for de øvrige stillingskategorier angiver koordinering og samarbejde som dårligt fungerende. Således er der 8 % af ansatte på kirkegårde, som sjældent eller næsten aldrig finder, at koordinering og samarbejde fungerer godt sammenholdt med, at dette alene gør sig gældende for 4 % af de ansatte samlet.

Af de kvalitative interview fremgår det, at ansatte på kirkegårde ofte har flere kirkegårde og kollegaer forskellige steder, hvilket øger behovet for koordinering. Ønske om en koordinator eller "formand" er blevet fremlagt.

En anden mulighed for at skabe rammer for koordinering er etableret på Holstebro Kirkegård, hvor man i mange år har arbejdet med selvstyrende teams. De selvstyrende teams består af ca. 5 personer, der selv tilrettelægger deres arbejdsdag i teamet. Erfaringerne er gode, men det påpeges også, at det tager tid at lære at samarbejde frem for som tidligere alene at passe "sit eget hjørne" af kirkegården.

5.1.4 Forskelle i funktioner og roller

De klart definerede arbejdsfunktioner kan både være en fordel og en ulempe set i forhold til arbejdspladsens arbejdsmiljø. Et godt samarbejde øger utvivlsomt mulighederne for et godt arbejdsmiljø. Ligeledes er klarhed en forudsætning for at undgå frustrationer over andres eller egen formåen, fordi forventningsafstemningen er klar.

Det viser sig imidlertid, at nok er der klare arbejdsfunktioner, men rollerne er mere diffuse og beror på usagte forventninger til kollegaerne. Dette anses for en væsentlig pointe, idet der måske ikke opleves et stort behov for eksplicit koordinering (man læner sig op af rutiner), men skal koordinering løftes til egentlig samarbejde, omhandler det mere end de klart definerede arbejdsfunktioner.

En præst gengiver sin oplevelse af en kirketjener, som udfører sin klart definerede arbejdsfunktion, men i præstens øjne ikke sin rolle som kirketjener.

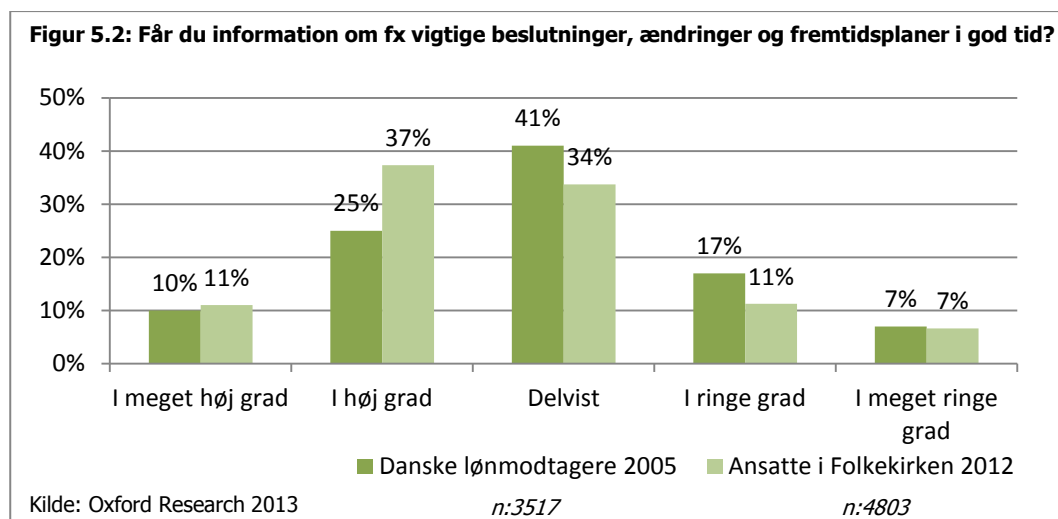
"Jeg oplever ikke, at det ansatte personale gør sig nogen tanke om, at det her er en kirke og ikke et slagteri. Han er såmænd venlig nok. Det er dog lidt pinligt, at han ikke kan afvente, at præledet er færdigt, før han er klædt om og gået. Han deler også brødet ud, men kunne ikke drømme om at røre det selv. Og for mig er det ikke bare et arbejde. Det er sårende" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Da præstens fortæller dette, udbryder kollegaerne "Det er usolidarisk!". Andre har ligeledes berettet om, at nok blev menigheden modtaget ved indgangen til gudstjenesten, men de blev ikke budt velkommen. Ovenstående citat viser da også, at kirketjeneren forventes at udleve rollen som en del af værtskabet og blive, til "gæsterne" er gået. Uden at have talt med de omtalte medarbejdere kan det på baggrund af mange kirkefunktionærers oplevelse af præstens særlige rolle formodes, at kirketjeneren tænker, at præsten er den egentlige "vært" og udfylder rollen alene. Det kan oven i købet være, at kirketjeneren tror, at det vil være at overskride præstens helt formelle lederrolle i de kirkelige handlinger at påtage sig en mere aktiv rolle over for menigheden og forkyndelsen ved at understøtte denne i sin deltagelse i nadveren. Sidst men ikke mindst vil kirketjenerens rolle afhænge af den kirkelige retning.

5.1.5 Information fra ledelse til ansat

Hvilke forventninger, der er til den enkelte ansatte, skal ideelt set kommunikeres klart videre fra nærmeste leder. Undersøgelsen afdækker, hvorvidt den ansatte får den information, de har behov for i deres arbejde.

Figur 5.2 viser, om medarbejderen oplever at få information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid. Informationsniveauet kan bruges til at vurdere, hvorvidt medarbejderen har gode vilkår for at træffe beslutninger i hverdagen. Samtidig har informationsniveauet indflydelse på, om beslutninger truffet af ledelsen opleves som retfærdige eller ej.



Figur 5.2 viser, at 48 % af de ansatte i høj eller meget høj grad får vigtige informationer i god tid. Samtidig svarer 18 %, at de i ringe eller meget ringe grad modtager informationer i god tid. Yderligere analyser viser, at problemet er størst blandt ansatte på kirkegården, hvor hele 23 % har svaret i ringe eller meget ringe grad, derimod svarer kun 12 % af præsterne det samme.

Folkekirken har en særlig udfordring i forhold til at sikre information, da ledelsen ikke er til stede i hverdagen. Samtidig er der et misforhold i viden i forhold til, at den ansatte har langt større indblik i det daglige arbejde, end lederne har. Der kan endvidere være den udfordring, at kommunikationen mellem menighedsråd og ansatte sker indirekte. Et højt informationsniveau sikrer tryghed i udførelsen af arbejdet, da det giver et større indblik i, hvad der forventes af den enkelte medarbejder. En ansat har angivet et dårligt informations- og kommunikationsniveau som en årsag til følelsesmæssig belastning:

"F.eks. ved fortsatte overtrædelser af arbejdstidsaftaler, når mit arbejde planlægges hen over hovedet på mig. Når man ikke kan få referater fra menighedsrådsmøder. Når ens stilling er på menighedsrådets dagsorden, uden at man er informeret om, hvad der skal drøftes. Og man heller ikke orienteres bagefter. Når man ikke kan komme i kontakt med menighedsrådsmedlemmer, hverken på tlf. eller e-mail. Når e-mails til kontaktpersonen ikke besvares, når det ikke er muligt at få information om budget, osv. osv. osv." (medarbejder ved åben besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen)

Citatet viser tydeligt, hvor frustrerende det kan være for en ansat ikke at få information fra ledelsen vedrørende sit arbejde.

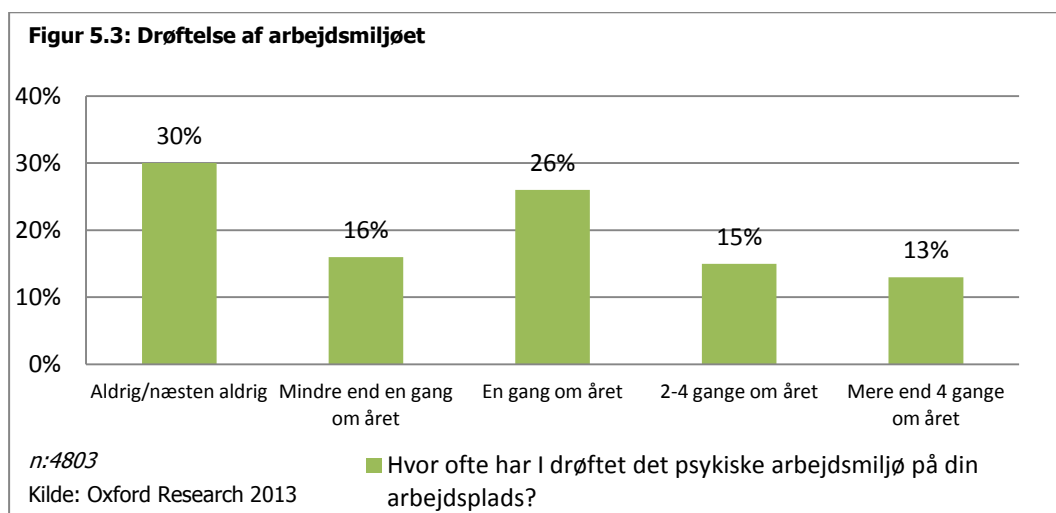
Et højt informationsniveau kan også forebygge konflikter. Konflikter kan let opstå ved at pålægge modparten motiver, som de reelt ikke har. På den måde vokser problemer til konflikter, fordi der ikke er sket en åben udveksling af informationer.

5.1.6 Drøftelser og ansvar i arbejdsmiljøet

Med fokus på det psykiske arbejdsmiljø omhandler en væsentlig del af ledelsesfunktionen ansvaret for drøftelse og håndtering af arbejdsmiljøet på arbejdspladsen.

I spørgeskemaundersøgelsen er alle ansatte blevet spurgt ind til, hvor ofte det psykiske arbejdsmiljø drøftes. En drøftelse sætter det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen og kan være med til at åbne op for forbedringer.⁷

Figur 5.3 viser de ansattes svar på, hvor ofte det psykiske arbejdsmiljø diskuteres.



I figuren kan det aflæses, at hele 30 % af de adspurgte svarer, at de aldrig eller næsten aldrig drøfter det psykiske arbejdsmiljø. Heri ligger der nogle forskelle mellem stillingskategorier, hvor kirkefunktionærer inde i kirkens lokaler har den største andel med 33 % - altså en tredjedel – som aldrig eller næsten aldrig drøfter psykisk arbejdsmiljø. Kirkefunktionærer ansat på kirkegårde svarer for 29 % vedkommende, at

⁷ At-vejledning om samarbejde om arbejdsmiljø i virksomheder med 10-34 ansatte

de aldrig eller næsten aldrig drøfter psykisk arbejdsmiljø, mens færrest præster (26 %) ikke oplever, at psykisk arbejdsmiljø drøftes.

Det er generelt en stor andel, der ikke oplever det psykiske arbejdsmiljø som noget, der drøftes. I de kvalitative kilder er der søgt svar på, hvorfor så stor en andel aldrig eller næsten aldrig drøfter det psykiske arbejdsmiljø.

En mulig forklaring kan være, at arbejdspladserne er så små, at en formel drøftelse ikke opleves relevant. Enten er der ikke problemer, eller hvis der er problemer, bliver det ikke taget op i fællesskab. Heri ligger naturligt også den udfordring, at ledelsesansvaret ikke følger arbejdspladsen, så en fælles drøftelse mellem medarbejderne på en given arbejdsplads kræver, at de to ledelsesstrenger går sammen om at initiere en fælles drøftelse mellem alle de medarbejdere, som i dagligdagen udgør den mellem-menneskelige påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø.

Størrelsen på arbejdspladsen har betydning for den formelle organisering af arbejdsmiljøarbejdet. Reglerne for organisering af arbejdsmiljøarbejdet er således forskellige alt efter, om der er under eller over 10 ansatte på arbejdspladsen. Der er flere formelle krav til arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladser med over 10 ansatte, herunder pligt til at udpege en arbejdsmiljørepræsentant. Undersøgelsen viser, at der er en positiv sammenhæng mellem det, at have en arbejdsmiljørepræsentant og de parametre der bruges til at måle organisering af arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladsen fx drøftelse af det psykiske arbejdsmiljø. Der kan derimod ikke påvises nogen sammenhæng mellem det at have en arbejdsmiljørepræsentant og de parametre, der bruges til at måle et godt psykisk arbejdsmiljø; fx tilfredshed i arbejdet, følelsesmæssig belastning og indflydelse på arbejdstid og mængde.

Når medarbejderne spørges til, hvem der tager ansvar for det psykiske arbejdsmiljø, fordeler dette sig naturligt forskelligt mellem stillingskategorierne al den stund, at dette følger den formelle struktur, hvor præsterne indgår i en formaliseret arbejdsmiljøorganisering. Det mest bemærkelsesværdige er, at 10 % ikke ved, hvem der tager ansvar, og hele 17 % svarer, at ingen tager ansvaret. Der er dermed mere end en fjerdedel, der ikke oplever noget synligt ansvar for det psykiske arbejdsmiljø, hvilket må siges at være et centralt fund i undersøgelsen og ganske betydende for de muligheder, der kan anvises for forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Præsterne har svaret på, hvem de drøfter det psykiske arbejdsmiljø med, og her fordeler svarene sig ganske ligeligt mellem deres ledelse i provstiet og kollegaerne i andre sogne. 48 % af præsterne svarer, at de drøfter psykisk arbejdsmiljø med provsten eller biskoppen. Næsten ligeså mange (47 %) svarer, at de drøfter arbejdsmiljøet med kollegaer i andre sogne. Omvendt svarer kun en tredjedel, at de drøfter psykisk arbejdsmiljø med kollegaer i sognet det være sig andre præster eller kirkefunktionærer.

Præsterne drøfter dermed i langt højere grad psykisk arbejdsmiljø med ledelse eller kollegaer i andre sogne end med kollegaer på vedkommendes konkrete arbejdsplads. Det er værd at understrege denne forskel i og med, at fundet understreger, at arbejdsmiljø ikke anskues som et anliggende for den samlede arbejdsplads, men derimod anskues og drøftes ud fra fagprofessioner.

Dette kan selvfølgelig skyldes, at indholdet i drøftelserne er afgrænset til præstens faglige rolle, men det synes dog sandsynligt, at drøftelserne i mange tilfælde er hensigtsmæssige at tage på arbejdspladsen. Ligeledes noteres det, at mange præster også svarer, at de drøfter det psykiske arbejdsmiljø med familie og venner, hvorved det bliver sandsynligt, at drøftelserne ikke afhænger af en præstefaglig baggrund. En anden mulig årsag til, at præsterne ikke drøfter deres psykiske arbejdsmiljø med kirkefunktionærer på arbejdspladsen kan være, at præsten har en uformel lederrolle og

de formelle beføjelser ved kirkelig handlinger, som gør det vanskeligt at dele sin sårbarhed.

Der er således utvivlsomt en udfordring i strukturen, men det vurderes ligeledes at være en udfordring i kulturen. Det er helt tydeligt, at der mangler et forum for fælles drøftelser af uenigheder og konflikter på arbejdspladsen. Samtidig tegner der sig også et ganske tydeligt billede af, at der ikke er en kultur for at drøfte det psykiske arbejdsmiljø mellem de medarbejdere, der er på arbejdspladsen.

5.1.7 Opsummering på ledelsens betydning for det psykiske arbejdsmiljø

Medarbejderne i folkekirken vurderes at have en klar oplevelse af, at de udgør hver deres del af et større billede og anerkender de forskellige funktioners bidrag til den samlede opgave.

En biskop beskriver de kirkelige handlinger som en dans, hvor forskellige medarbejders handlinger sker synkront.

”Det er jo en fantastisk synkroniseret begivenhed, hvor det hele skal klappe. Organisten skal svare på sekundet. Det er en følelse af noget synkront. Man kan jo så også genere hinanden i årevis ved at vente to sekunder [red: organistens svar] og herved udvise sin foragt”(biskop ved interview).

En anden biskop taler om ensemble.

”Fra solister skal vi nu også kunne spille i ensemble”(biskop ved interview).

De meget klart opdelte funktioner mindske måske behov for eller legitimiteten i at forholde sig til de øvrige funktioners indhold eller helheden, blot man yder sit bidrag. Som analogi kan man forestille sig et symfoniorkester, hvor alle musikerne sagtens kan spille efter noderne og gøre det både samtidigt og rent, men det gør en verden til forskel for et orkester at have en dirigent. Det er med dirigentens mellemkomst, at symfonien skabes: dynamikken og fortællingen. Kirken bør måske netop begynde at se sig selv som udøvende kunstnere - se ensembles behov for en kapelmester og orkesterets behov for en dirigent. Ledelse er et nøglebegreb, som arbejdspladser i folkekirken vil kunne drage nytte af at få en fælles forståelse af både som begreb og som behov.

Når koordinering i dag foregår bilateralt eller på mail, giver det indtryk af, at det er kalenderkoordinering mere end indholdet i opgaven, der koordineres. Flere benævner da også kulturen som ”lonely rider” eller ”solister”.

Denne tilgang til ledelse udfordres af at være ude af trit med den øvrige samfundsudvikling både i forhold til anskuelse og forventninger til ledelsen. Samtidig opstår der behov for mere tværgående samarbejde særligt på baggrund af sammenlægninger af sogne og strukturelle ændringer i omgivelserne generelt, fx at sogn og lokal skole eller plejehjem ikke længere er én og samme geografiske størrelse som sognet. Omverdenen stiller krav om øget samarbejde og koordinering.

Det kan på den baggrund vurderes, at der er et større behov for ledelse end tidligere, og at dette behov også opstår inde fra, fordi nye medarbejdere har større forventninger til ledelsen. Fx fortæller en provst, at vedkommende regner med, at ”intet nyt er godt nyt”, og at præsterne dermed henvender sig, hvis de ønsker provstens støtte. Provsten erkender, at denne tilgang bliver udfordret, da provsten opdager, at én af præsterne havde forventet provstens proaktive ledelsesrolle i en åbenlys svær situation.

At opfatte ledelse, som noget der træder i kraft, når alt andet glipper, er udbredt. Dette er i sig selv bekymrende al den stund, at det må antages i stigende grad at blive udfordret af nye medarbejderes forventninger til ledelse. Samtidig er der situationer, hvor det rent faktisk "glipper", og hvor det i situationen kan være svært at skabe ledelse, der kan træde til.

Udover en åbenlys anbefaling om, at medarbejdere bør vide, hvem deres daglige leder er, kan det ydermere anbefales, at ledelsesbegrebet drøftes, og ledelsesroller defineres. Dette kan fx ske i **en fælles personalepolitik**. Udarbejdelse af personalepolitikker er foretaget flere steder med varierende held. Ud fra erfaringerne i Sct. Pauls kirke i Århus vurderes det særligt at være opfattelsen af, hvad en personalepolitik skal og processen omkring dens tilblivelse, som er afgørende for dette ledelsesinstruments anvendelighed. Bl.a. fremhæves det som vigtigt i tilblivelse af personalepolitikken i Sct. Pauls kirke, at der blev nedsat et forberedende udvalg, for at medarbejderne kunne være inddraget fra start. Hertil kan tilføjes, at netop drøftelsen af, hvad personalepolitikken skal bruges til, kan afværge noget af den skepsis, som naturligt vil følge af traditionen for selvledelse og den operative forståelse af ledelsesbegrebet.

Såvel selve personalepolitikken som processen kan være overordentlig gavnlige for den interne kommunikation bl.a. mellem medarbejdere og menighedsråd, hvor man også meget direkte kan imødegå de udfordringer, som følger af strukturen, fx at kontaktpersonen ikke er på arbejdspladsen i det daglige.

I udarbejdelsen af personalepolitikken kan en fælles forståelse af ledelsesroller – formelle og uformelle – ligeledes opnås. Personalepolitikken kan også blive afsat for at skabe en anerkendende kultur, der hvor denne ikke findes og skabe rum for en arbejdspladskultur, som er dialogpræget.

Dette kan endvidere understøttes af at afholde faste **møder mellem arbejdspladsens medarbejdere**, både for at koordinere og for at skabe et egentlig forum for samarbejde.

Nogle steder har man succes med at **udpege en daglig leder**, som er ansat og dermed er til stede på arbejdspladsen i det daglige. Andre peger på, at man kan tage de administrative ledelsesopgaver og lægge over på ansatte evt. samlet for flere sogne. For andre sogne søges **rådgivning og støtte til menighedsrådets** ledelsesopgaver hos personalekonsulent(er) i provstierne eller rådgivning fra stiftet eller Landsforeningen af menighedsråd. Hermed kan flere af de mest basale spørgsmål i forhold til regelsæt afklares og gennemføres professionelt.

Enkelte har nævnt de særlige situationer omkring strukturændringer. Det er valgt ikke at lade dette udgøre en selvstændig analysedel, men det forekommer oplagt, at der i forbindelse med strukturændringer kunne træde en "task-force" til for at afhjælpe de mange personalemæssige spørgsmål, som ændringerne uvilkårligt vil medføre. Strukturændringer giver altid usikkerhed, og kirkens medarbejdere må leve med, at det foregår i en ofte langstrakt politisk proces. Men når beslutningen er truffet, vurderes der at være et behov for, at der fra personaleledelsen reageres hurtigere og med langt større klarhed.

Alt i alt er der grundlag for at arbejde mere eksplicit med ledelsesbegrebet og organisationen af almindelige ledelseskompetencer. En biskop oplever, at arbejdsmiljøet i folkekirken let bliver problemfikeret frem for problemorienteret, fordi der ikke er en formaliseret adgang til at kunne håndtere dagligdagens ledelsesmæssige opgaver.

"Der er jo rigtig mange steder, hvor det går godt. Hvor det værdimæssige fællesskab slår igennem og bærer. Dem er der jo faktisk mange af. Men det, vi ikke er så gode til, er, når det går lidt skævt. Vi får ikke taget hånd om det tidligt nok og har ikke en struktur, hvor vi kan håndtere det i" (biskop ved interview).

5.2 Social kapital

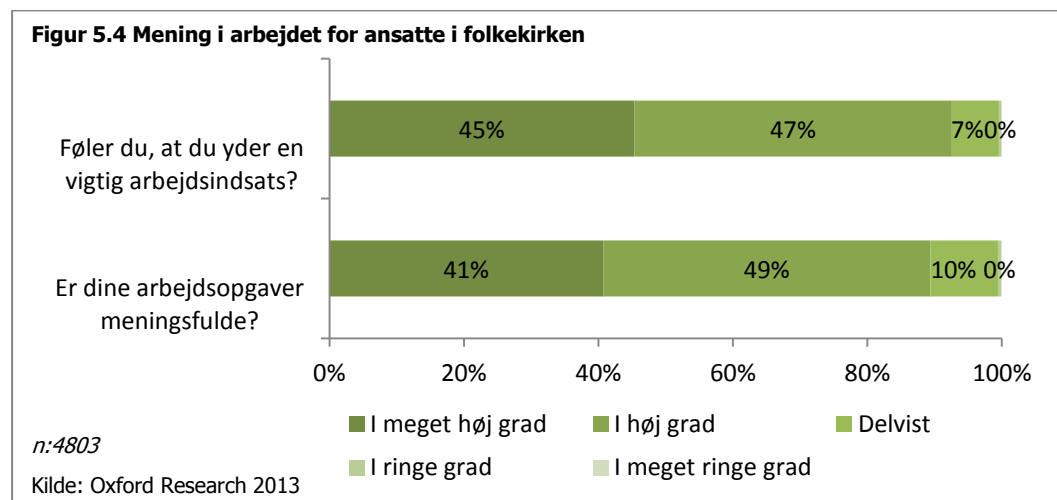
Social kapital er et udtryk for relationen mellem medarbejderne på en arbejdsplads. Det er således et udtryk for medarbejdernes evne til i fællesskab at løse arbejdspladsens kerneopgave.⁸ Social kapital måles i tre dimensioner.

- Retfærdighed
- Tillid
- Samarbejde.

En høj social kapital styrker både arbejdet med kerneopgaven samt det psykiske arbejdsmiljø på en arbejdsplads. Det er vigtigt at have social kapital både horisontalt, det vil sige medarbejdere imellem, og vertikalt, det vil sige mellem ledere og medarbejdere.

Før de tre dimensioner retfærdighed, tillid og samarbejde analyseres nærmere, er det relevant at se på, hvad den enkelte medarbejder opfatter som kerneopgaven, og hvad det er, der giver dem mening i arbejdet.

I spørgeskemaundersøgelsen er de ansatte i folkekirken blevet spurgt til, om de kan se mening i deres arbejde. Mening i arbejdet påvirker medarbejderes arbejdsglæde og entusiasme. Hvis medarbejderen kan se mening i arbejdet, bør det også have en positiv effekt på opgaveløsningen, og mening i arbejdet bør logisk set også bero på en klar opfattelse af arbejdets kerneopgave. Resultaterne af to spørgsmål om mening i arbejdet præsenteres i figur 5.4.

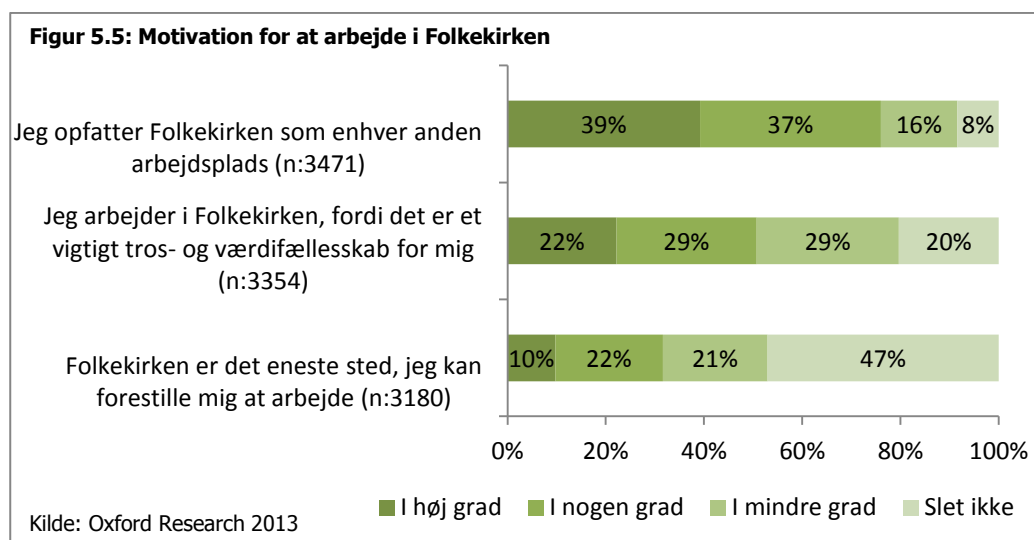


I figuren kan det aflæses, at 90 % af de ansatte i høj eller meget høj grad finder deres arbejdsopgaver meningsfulde. Samtidig føler 92 % i høj eller meget høj grad, at de yder en vigtig arbejdsindsats. I den landsdækkende undersøgelse blandt lønmodtagere foretaget i 2005 svarer 22 %, at deres arbejdsopgaver i høj grad er meningsfulde, 53 % svarer i høj grad, og 21 % svarer delvist. Svarene for de ansatte i folkekirken er altså væsentligt bedre end svarene for lønmodtagere generelt. Det samme billede tegner sig på spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne føler, at de yder en vigtig arbejdsindsats, hvor 23 % af lønmodtagerne svarer i meget høj grad, og 53 % svarer i høj grad. Sammenlignes der med Bispebjergundersøgelsen er der sket en mindre forskydning mod, at der er flere, der

⁸ Hvidbog om social kapital, NFA 2008

svarer i meget høj grad på de to spørgsmål i nærværende undersøgelse. Andelen af respondenter, der svarer i høj grad eller i meget høj grad på de to spørgsmål, har dog ikke ændret sig.

Det er ikke overraskende, at de ansatte i folkekirken ligger over landsgennemsnittet på spørgsmålene om mening i arbejdet. Folkekirken bygger på et stærkt værdifællesskab, og mange medarbejdere ser folkekirkens værdier som vigtige for, at de arbejder der. Figur 5.5 præsenterer de ansattes svar på tre spørgsmål om deres motivation for at arbejde i folkekirken. Præsterne har ikke svaret på de tre spørgsmål.



Godt og vel halvdelen af de adspurgte har svaret, at de arbejder i folkekirken, fordi det er et vigtigt tros- og værdifællesskab for dem. Det er en medvirkende faktor til, at de ansatte kan se mening i arbejdet. Der er stor forskel på, hvad kirkefunktionærer inde i kirken og ansatte på kirkegården har svaret. Blandt kirkefunktionærerne svarer hele 32 % i høj grad og kun 12 % slet ikke. Blandt de ansatte på kirkegården svarer 10 % i høj grad og hele 30 % slet ikke på spørgsmålet, om de arbejder i folkekirken, fordi det er et vigtigt tros- og værdifællesskab for dem. Tros- og værdifællesskabet kan have en positiv afsmittning på arbejdsmiljøet, da det kan overføres på et arbejdsfællesskab. I de kvalitative kilder kan vi dog se, at værdi- og trofællesskabet også kan have en ekskluderende effekt for dem, der står udenfor. En medarbejder ved en fokusgruppe forklarer:

"Jeg tror da, at hovedparten, der bliver ansat, har et forhold til folkekirken, men der er da nogen, hvor man tænker: Hold da op, kan de virkelig være ansat i folkekirken?" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Citatet viser, hvordan der kan være nogle spændinger mellem ansatte, der opfatter det som et kald at arbejde i folkekirken, og ansatte, der opfatter folkekirken som en "almindelig" arbejdsplads.

Problematikken understøttes af, at folkekirken synes at have en mindre klar kerneopgave end andre virksomheder – herunder andre offentlige organisationer eller serviceorganisationer generelt. I andre virksomheder kan det ofte måles på bundlinjen, hvorvidt kerneopgaven løses godt. Der er også virksomheder, hvor kerneopgaven kan måles i tilfredshed hos fx borgere eller antallet af brugere eller medlemmer.

I de kvalitative kilder står det klart, at der er forskellige opfattelser af, hvad kerneopgaven egentlig er. Ikke mindst på udviklingsseminaret blev der givet forskellige perspektiver på, hvad der er vigtigt. Et perspektiv er, at det handler om at gøre medlemmerne tilfred-

se, et andet perspektiv er at få mange besøgende i kirken. Et tredje perspektiv er den blotte forkyndelse af kristendommens budskab.

Med forkyndelsen af det kristne budskab som definitionen af kerneydelse fremhæver flere informanter de forskellige kirkepolitiske tilgange og teologiske retninger, som folkekirken indeholder. I et interview defineres den samlende kerneopgave på følgende måde:

"Jeg tror det er arbejdets beskaffenhed. Vi har et fælles projekt, som er forkyndelse af evangeliet. Det var noget af det sidste, Jesus sagde: gå ud og gør alle til mine disciple. Vi er sat i verden for at lære mennesker om gud. Vi har et fælles projekt, en glæde i at vi ikke er sat i verden for egen skyld, men for en større sag." (biskop ved interview).

Når opfattelsen af budskabet og hvordan mennesker bør lære om Gud er forskellig, giver dette uvilkårligt afgørende nuancer i opfattelsen af kerneopgaven "forkyndelse af det kristne budskab".

Der er således forskellige holdninger til, hvad kerneopgaven er i det enkelte sogn, og sandsynligvis har medarbejdere med forskellige arbejdsfunktioner også forskellig opfattelse af kerneopgaven.

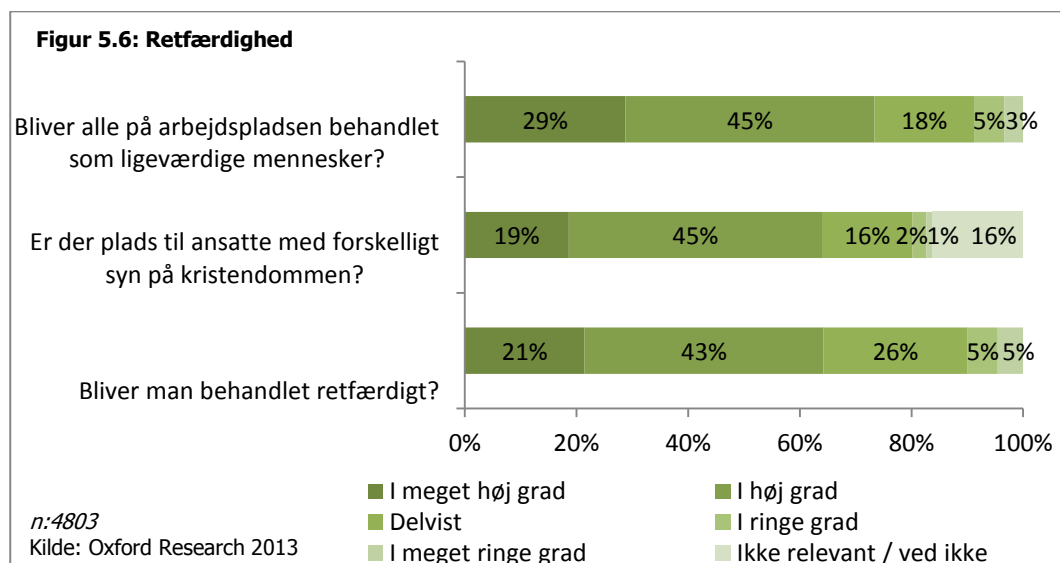
Det anses derfor som hensigtsmæssigt, at der ydes en særlig indsats i at definere, hvad der bør være samlende værdier for kirken som arbejdsplads. Ved at vende blikket mod arbejdspladsen - frem for ydelsen over for menigheden - kan en samlende værdi bl.a. være "plads til forskellige syn på folkekirken". Det vurderes, at en værdibåret arbejdsplads som folkekirken med betydningsfulde nuancer i opfattelsen af kerneopgaven kræver en særlig arbejdspladsorienteret indsats for at skabe klarhed og enighed omkring det værdifællesskab, som i nogen grad kan erstatte et klar organisatorisk fællesskab på arbejdspladsen.

På den baggrund anbefales det, at der fastslås nogle kerneværdier på den enkelte arbejdsplads. Disse kerneværdier skal ikke bygge på arbejdets karakter, men skal i stedet tage udgangspunkt i måden, arbejdet udføres på, den gode arbejdsdag og et godt arbejdsmiljø. I den forbindelse er det vigtigt, at kerneværdierne fastslås af personalet i enighed, da ejerskab over værdierne er afgørende for, at der rent faktisk også bliver arbejdet ud fra dem.

5.2.1 Retfærdighed

Retfærdighed er den første dimension af social kapital. Oplevelsen af retfærdighed på arbejdspladsen har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og mindre stress.⁹ I spørge-skemaundersøgelsen spørges der ind til retfærdighed på arbejdspladsen gennem forskellige spørgsmål. Svarfordelingen på tre spørgsmål om retfærdighed præsenteres i figur 5.6.

⁹ Hvidbog om social kapital, NFA 2008, s 66



I figur 5.6 kan det aflæses, at 74 % svarer, at alle i høj grad eller meget høj grad bliver behandlet som ligeværdige mennesker. 18 % svarer "delvist" og henholdsvis 5 % og 3 % svarer i ringe eller meget ringe grad. Det er bemærkelsesværdigt, at hele 8 % mener, at man kun i ringe eller meget ringe grad bliver behandlet som ligeværdige mennesker. Det samme gør sig gældende på spørgsmålet om, hvorvidt man bliver behandlet retfærdigt. Her svarer hele 10 % i ringe eller i meget ringe grad.

Nærmere analyse af resultaterne viser, at ansatte i landområder i højere grad end ansatte i byområder svarer, at alle bliver behandlet ligeværdigt på arbejdspladsen. I landområder svarer hele 77 % i høj grad eller i meget høj grad på spørgsmålet, i byområderne er samme tal 67 %. Samme tendens er gældende på spørgsmålet om, hvorvidt alle bliver behandlet retfærdigt. Der vurderes at være en forskellig dynamik i land- og byområder. Det skyldes ifølge flere af de kvalitative kilder, at man har flere kollegaer i byerne – at sognene simpelthen er større. Med flere på arbejdspladsen har den enkelte medarbejder selvfølgelig kendskab til flere medarbejdere, og det øger alt andet lige sandsynligheden for, at man kender til nogen, der ikke behandles ligeværdigt eller retfærdigt. Forskellen mellem land- og bysogne behandles videre i afsnit 5.3 om konflikter.

I betragtning af folkekirkens særlige status som en arbejdsplads, der har værdier som produkt, er det relevant at undersøge, om arbejdspladsen kan rumme ansatte med forskellige syn på kristendommen. Da kristendommen eller det kristne fællesskab som nævnt ovenfor er kerneproduktet, er det et potentielt rum for konflikter, hvis der ikke er plads til, at de ansatte kan have forskellige syn på kristendommen. Resultaterne viser, at kun to procent svarer i ringe grad, og én procent svarer i meget ringe grad. Samtidig svarer 16 % "ikke relevant/ved ikke". Det vidner om stor rummelighed, at så få svarer, at der ikke er plads til ansatte med forskellige syn på kristendommen. Samtidig antyder det, at folkekirkens kerneprodukt ikke kan begrænses til en bestemt måde at forkynde kristendommen på, hverken i den enkelte kirke eller hos den enkelte medarbejder.

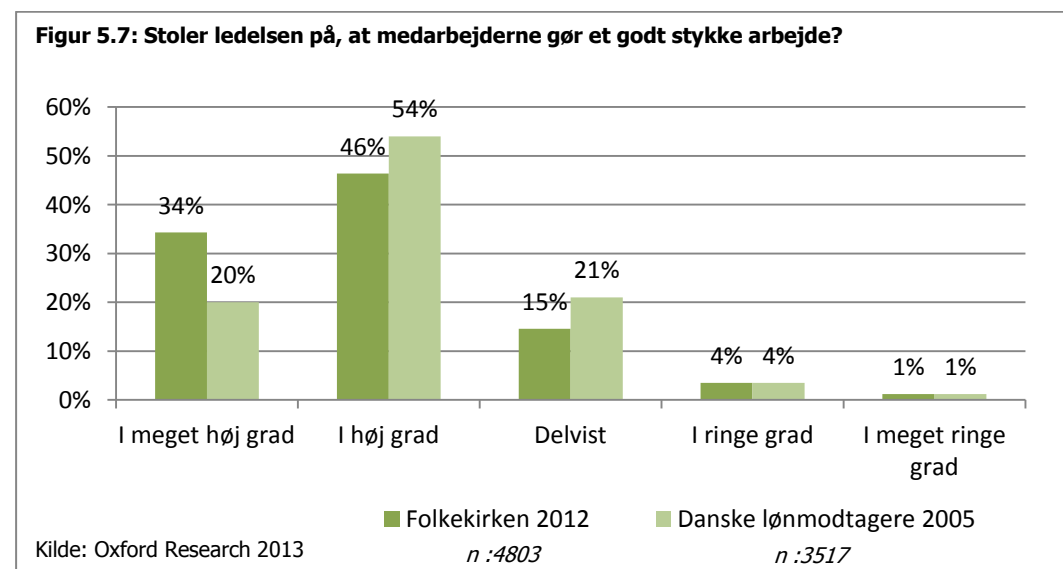
Det vurderes, at der er en høj grad af retfærdighed og ligeværdighed i folkekirken, og at der er en stor rummelighed over for forskellige syn på kristendommen. Der er dog stadig en stor gruppe svarende til 10 % eller 463 ansatte i undersøgelsen, der svarer, at man i ringe grad bliver behandlet retfærdigt.

Den rummelighed, der eksisterer over for forskellige syn på kristendommen, kan med fordel også benyttes i det daglige arbejde. Rummelighed og plads til forskellighed er to gode indikatorer på et godt arbejdsmiljø. Det skal dog ikke forveksles med, at man ikke må diskutere arbejdsrelaterede uenigheder (læs mere herom i afsnit 5.3 om konflikter).

5.2.2 Tillid

Tillid på en arbejdsplads har to dimensioner. Tillid mellem ledelse og medarbejder og tillid medarbejderne imellem. Tilliden mellem ledelse og medarbejder betegnes som lodret eller vertikal tillid. Vertikal tillid er vigtig for, at medarbejderen kan føle sig tryk i opgaveudførelsen. Tillid er med til at forebygge belastning under perioder med høje krav og kan samtidig være med til at øge medarbejdernes engagement og arbejdsglæde.¹⁰ I figur 5.7 er svarene fra undersøgelsen blandt folkekirkens ansatte stillet op ved siden af resultaterne af undersøgelsen blandt danske lønmodtagere foretaget i 2005.

5.2.2.1 Vertikal tillid



Som det fremgår af figur 5.7, ligger tilliden mellem ledere og medarbejdere i folkekirken sig tæt op af det generelle billede blandt danske lønmodtagere. Det vurderes, at vertikal tillid i folkekirken er på niveau med det øvrige danske arbejdsmarked. Dette er faktisk bemærkelsesværdigt, da ledelsen, som det beskrives i kapitel 5.1, kan problematiseres. Det er fx interessant, at 10 % af de ansatte ikke ved, hvem der er deres nærmeste leder, samtidig med at medarbejderne over en bred kam svarer, at ledelsen stoler på dem. En del af forklaringen kan være, at de ansatte ofte ved mere om deres arbejdsfunktion end deres ledere, menighedsrådet, ved.

I afsnit 5.1 er det uddybet, hvordan der stilles høje krav om selvledelse inden for folkekirken. Derfor er tillid til medarbejderne også meget vigtig. På den baggrund kan det anbefales, at alle arbejdspladser arbejder på at skabe et tillidsfuldt forhold mellem menighedsråd og de ansatte. I kvalitative kilder står det frem, at der er en udbredt opfattelse af, at det tager tid at opbygge tillidsfulde relationer. Da ansatte i folkekirken for det første har hele deres ledelse på valg hvert fjerde år og for det andet står over for sam-

¹⁰ Hvidbog om social kapital, NFA 2008, s 67

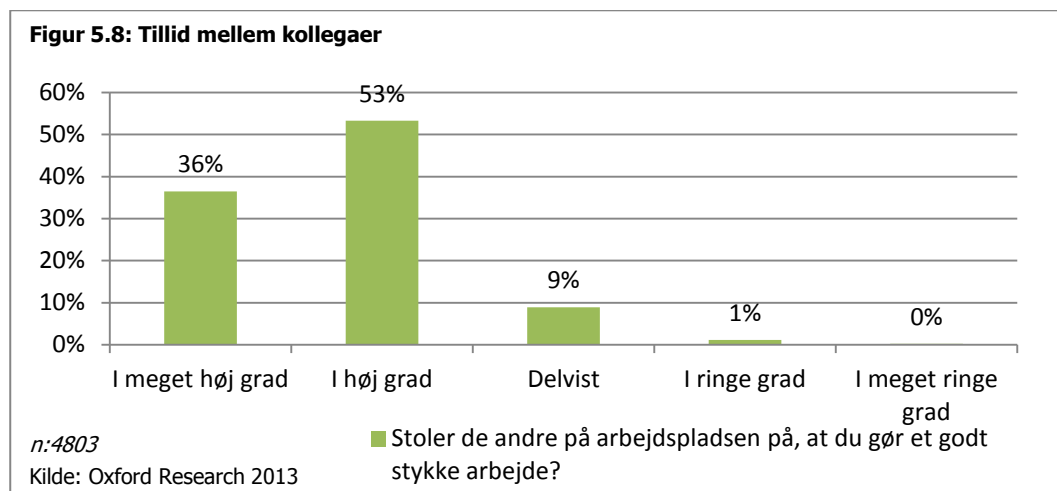
menlægnings af sogne, skal der være andre redskaber til at skabe tillid end blot at lade tiden gå. Et simpelt redskab, som både fremhæves af ansatte og menighedsråd, er at få skabt en dialog og en gensidig tillid mellem menighedsråd og ansatte. Her skal det noteres at medarbejderne har repræsentation i menighedsrådene, men dialogen vurderes at skulle være mere aktiv og bredere end som så. Et menighedsrådsmedlem fremhæver en god måde at skabe denne dialog og tillid på:

"Vi har forsøgt, en weekend sammen med medarbejderne. Det var det bedste døgn, jeg har haft, mens jeg har været medlem. Hvis vi havde pengene, ville vi gøre det igen. Jeg tror, at vi skal stille krav til menighedsråd, til os selv, før vi stiller krav til ansatte."(menighedsrådsmedlem ved udviklingsseminar).

Citatet viser, at tillid og samarbejde kan opbygges, hvis der gøres en aktiv indsats. Den vertikale tillid, der opbygges, kan bruges i dagligdagen til at skabe tryk for medarbejderne, nedsætte den følelsesmæssige belastning samt skabe et rum for nye initiativer og skabelsen af merværdi.

5.2.2.2 Horisontal tillid

Tilliden medarbejderne imellem, den horisontale tillid, i folkekirken er endnu højere end den vertikale tillid. Således svarer hele 36 % af de ansatte, at deres kollegaer i meget høj grad stoler på, at den ansatte gør et godt stykke arbejde. I figur 5.8 præsenteres resultaterne på spørgsmålet.



Bryder man resultaterne op på personalegrupper, ses det, at præster, kirkefunktionærer, ansatte på kirkegården og øvrige ansatte svarer næsten ens på spørgsmålet om tillid mellem medarbejdere. Den høje tillid kan ses i det perspektiv, at de ansatte er meget afhængige af hinandens arbejde, især under ceremonierne. Den gensidige afhængighed i arbejdsfunktionerne gør, at den høje tillid er så meget desto mere vigtig for arbejdsmiljøet. Tilliden kan givetvis skyldes, at arbejdet er styret af rutiner og fastlagte arbejdsgange på arbejdspladsen. Rutiner og faste arbejdsgange er med til at strukturere arbejdet, men det begrænser samtidig friheden i arbejdsudførelsen. Det er ikke negativt at have fastlagte arbejdsgange og rutiner på en arbejdsplads, men for at opretholde et godt psykisk arbejdsmiljø er det vigtigt, at medarbejderne dels kan se meningen i rutinerne, og dels føler, at de har indflydelse på, hvordan arbejdsgangene fastlægges.

Det er en styrke, at alle personalegrupper har samme opfattelse af tilliden mellem medarbejdere. Det er samtidig et tegn på, at der også er tillid mellem personalegrupperne.

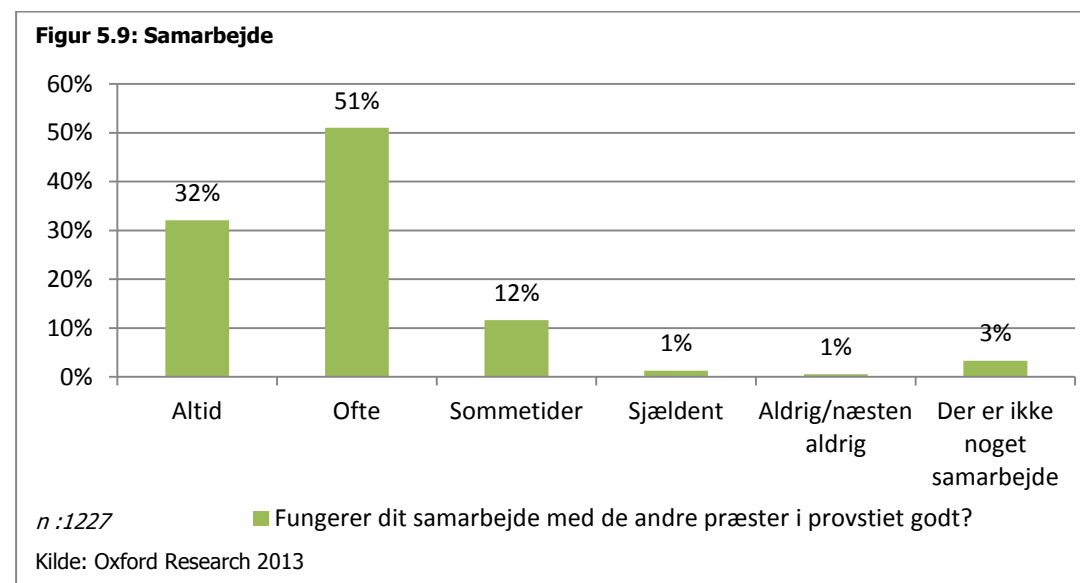
Den høje tillid kan fremadrettet bruges aktivt, når der skal ske nye tiltag, nye ansættelser og andet, der involverer flere medarbejdere.

5.2.3 Samarbejde

Samarbejde er den tredje dimension i social kapital. Det er i den forbindelse ikke den enkelte medarbejders evne til at samarbejde, der er afgørende for den sociale kapital. Det er i stedet hele organisationens tilgang til samarbejde, strukturer for samarbejde og normer for samarbejde, der er afgørende for en høj social kapital.

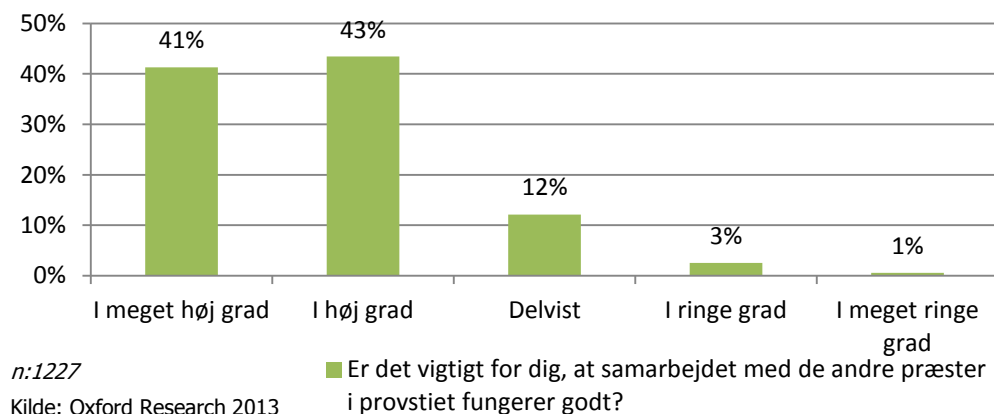
Koordineringen om arbejdsopgaverne fungerer generelt godt på de enkelte arbejdspladser i folkekirken, jævnfør afsnit 5.1.3 om koordinering.

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt nærmere ind til præsternes samarbejde med hhv. menighedsrådet og deres præstekollegaer. I figur 5.9 præsenteres resultaterne af et spørgsmål om præsternes samarbejde med hinanden.



Figur 5.9 viser, at hoveddelen af præsterne i undersøgelsen svarer, at samarbejdet med deres kollegaer i provstiet fungerer godt. Over 83 % svarer, at samarbejdet med de andre præster altid eller ofte fungerer godt. I spørgeskemaundersøgelsen er der også spurgt ind til, om præsterne mener, at det er vigtigt, at der er et godt samarbejde med deres præstekollegaer i sognet. Figur 5.10 viser svarfordelingen på dette spørgsmål:

Figur 5.10: Vigtighed af samarbejde



Svarfordelingen i figur 5.10 ligner fordelingen i figur 5.9. Der er foretaget en statistisk analyse på de to spørgsmål, der viser en klar signifikant sammenhæng. De præster, der vurderer, at det er vigtigt med samarbejde, er også dem, der samarbejder mest. En provst påpeger, hvordan der er en kulturændring i gang i forhold til præsternes samarbejde.

"De unge vil have teams. De unge bruger mig mere, de erfarne klarer sig selv. Det er langt hen ad vejen en god udvikling – det kan som provst være belastende. Hvornår skal man nå det?"(provst ved interview).

I Roskilde Domprovsti er der gennemført et projekt omkring samarbejde mellem præster. Projektet havde succes med dels at have et fagligt fokus, dels at deltagerne skulle være åbne og anerkendende i processen. Samtidig viste projektet, at det var nødvendigt først at opbygge relationer mellem deltagerne. Projektet viste, at det faglige fokus gjorde, at samarbejdet kunne konkretiseres. Netop konkretisering af samarbejde kan være svært, hvis der ikke kan findes et fælles fagligt fokus, kan det være en udfordring at samarbejde på tværs af folkekirkens faggrupper.

Kulturændringen mod mere samarbejde og også mere formaliseret samarbejde findes også blandt andre personalegrupper. Det er muligt, at kirken tidligere kunne fungere godt uden samarbejde på baggrund af en mere rutinebåret koordinering, men det er næppe muligt i en virkelighed med "påtvungne" samarbejdsrelationer med andre sogne og delte medarbejdere. En graver påpeger dette behov og ønsker sig en faglig leder, der kan koordinere på tværs af kirkegårde: En formand. Dette er en meget konkret anbefaling, som kirken kan tage til sig.

Derudover er det omkringliggende samfunds oplevelse af arbejdsliv og samarbejds betydning indiskutabelt, at samarbejde er nødvendigt. Og det er med disse forventninger til en arbejdsplads, at medarbejdere ansættes i dag - også i kirken. En ansat forklarer vigtigheden af et godt samarbejde:

"Kirken har altid været meget hierarkisk, men nu er man begyndt at forstå, at der er behov for dialog og samarbejde. Vores arbejdsmiljø smitter af på kirkegængerne" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Behovet for og kravet om samarbejde er med andre ord kommet for at blive. Da kirken har mange faggrupper og en løst defineret kerneopgave, kan det være svært at finde konkrete emner at samarbejde om. Fælles for alle ansatte er dog arbejdsmiljøet, og det er derfor et oplagt emne for, hvad der kan samarbejdes om.

5.2.4 Opsummering på social kapital

Når der foretages en samlet vurdering på tværs af de tre dimensioner; retfærdighed, tillid og samarbejde, vurderes det, at **folkekirken som arbejdsplads har en høj social kapital**. Der er en høj grad af især tillid og samarbejde. Retfærdighed ligger gennemsnitligt på et højt niveau, men der er samtidig en forholdsvis stor gruppe, som svarer, at man ikke bliver behandlet retfærdigt. I dette afsnit ses der på årsager til og faldgruber ved det stærke fællesskab på folkekirkens arbejdspladser.

5.2.4.1 Årsager til det stærke fællesskab

I de kvalitative kilder nævnes der flere årsager til den høje fællesskabsfølelse. En årsag er den fælles tro, og det at man er samlet i kirkens budskab. Andre kilder afviser direkte, at det skulle være årsagen. En provst giver sin forklaring på det stærke fællesskab:

"Jeg tror ikke, det ligger i tro og værdier. Jeg tror, det skyldes, at man arbejder med mennesker i sårbare situationer. Folk forventer en forståelse og åbenhed fra dem i folkekirken. Jeg tror, vi er meget fokuserede på at stå sammen om, at give folk, der kommer, den forståelse og empati de forventer. Når folk kommer til kirken, skal de have en god oplevelse, hvad end det handler om, glæde eller sorg." (provst ved interview).

Forklaringen ligger i forlængelse af forklaringen på, hvorfor social kapital skaber fællesskab, nemlig en fælles forståelse af kerneopgaven. Det bemærkes, at de to opfattelser af, hvad der skaber fællesskab, ikke er gensidigt udelukkende.

En tredje forklaring på det stærke fællesskab kan være de stærke ydre symboler, som binder folkekirken sammen. En provst uddyber:

"Når den stadig er der, kan man jo spekulere på, om det er noget, der ligger inde i organisationen som et fælles værdigrundlag – troen – eller ligger det mere i artefakter. Det er jo en institution, som er bundet historisk stærkt sammen af ydre symboler. Jeg er selv tilbøjelig til at mene, at det ligger i de ydre symboler. De er langt mere sammenbindende, end det man kunne forvente af en indre konsensus." (provst ved interview).

Det skal igen bemærkes, at denne forklaring ikke nødvendigvis er modstridende med de andre forklaringer på det stærke fællesskab. Det tydeliggør dog, at fællesskabet i sit indhold kan bero på noget dybt forskelligt på den enkelte arbejdsplads.

5.2.4.2 Social kapital kan også have en bagside

En høj social kapital er grundlæggende et godt tegn, men det stærke fællesskab kan også have nogle negative konsekvenser. I NFA's hvidbog om social kapital påpeges det, at social kapital kan udgøre en barriere for forandringer i virksomheden, fordi medarbejderne som gruppe bliver for afhængige af hinanden. En anden side af social kapital, som kan udgøre et problem for arbejdspladsen, er, hvis den sociale kapital ikke er bygget op om virksomhedens kerneopgave og værdier, eller hvis der er et dominerende syn på kerneopgaven, som ikke deles af alle medarbejdere. Derved skabes der et fællesskab, som kan være ekskluderende for medarbejdere, der ikke deler samme syn på kerneopgave og værdier. Følgende udtalelse fra en ansat uddyber de udfordringer, der kan være:

"Det skal dels være et kald at arbejde i kirken, og derudover så går man også ud fra, at alle mener det samme. Der er jo ikke nødvendigvis enighed om produktet. Fx synes organisten, at musikken er det vigtigste, mens præsten tænker, at musikken bare er et appendix, som præsten beslutter. Så der er mange situationer, hvor det handler om ikke at komme til at tage parti og blive gidsel i et spil." (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Citatet viser, hvordan uklarhed om kerneopgaven kan skabe problemer, og det viser, hvor vigtigt det er at være enige om kerneopgaven, da uenigheder ellers hurtigt bliver personlige. Hvis den enkelte medarbejder har sin egen opfattelse af kerneopgaven, kan uenigheder ikke diskuteres op mod en fælles forståelse af, hvad der er vigtigt på arbejdspladsen. Derfor kommer uenigheder om arbejdet til at blive et personligt spørgsmål, da medarbejderne ikke kan diskutere rent fagligt, men er nødt til at have deres personlige holdninger med i en diskussion. Den høje sociale kapital er på den vis både en styrke, men også en potentiel fare for arbejdsmiljøet. Det stærke fællesskab konstituerer trygge rammer for medarbejderne og bidrager på den måde til, at det psykiske arbejdsmiljø er godt de fleste steder, det meste af tiden. Samtidig skal man ikke se bort fra, at når det går galt, så går det også rigtig galt:

"Sådan er det jo med små arbejdspladser. Når det går galt, så er alle jo involveret." (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

"Jeg tror der kan være en fordel på landet, så længe det går godt. Til gengæld er det dødsensfarligt hvis det går skævt, så er det ikke let at være i lokalsamfundet. I byen er der også kolleger, og jeg kan se, at mange præster søger til byen for at få kolleger." (provst ved interview).

Med en social kapital der er bygget op om kerneværdier, der ikke deles af alle, kan enkelte medarbejders handlinger blive set som gående mod fællesskabet. Hvis alle på arbejdspladsen fx ikke anerkender de andres religiøse overbevisning, kan det være sårende (se afsnit 5.2.3). Det kan dog ligeså vel være manglende faglig interesse, der udløser en følelse af manglende anerkendelse. Netop fordi det faglige ikke kan skilles helt fra det personlige. En ansat forklarer:

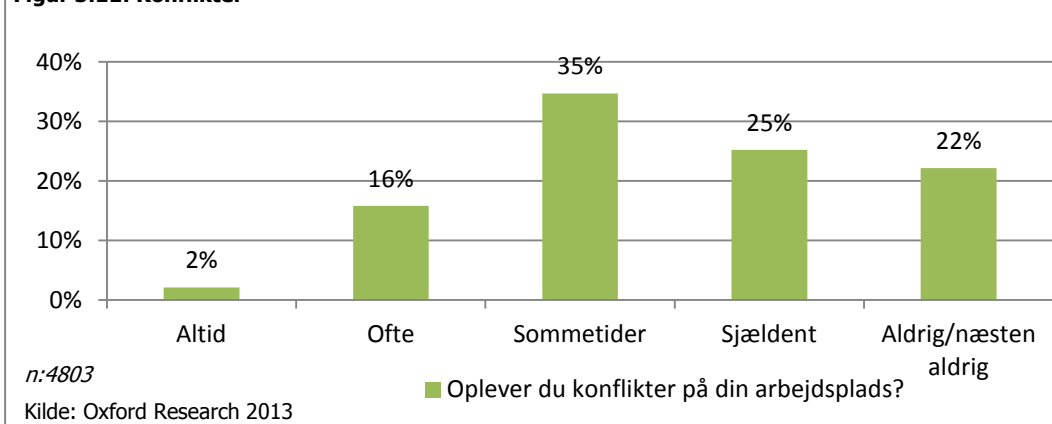
"Det er jo også noget med, hvad der er tradition for på den enkelte arbejdsplads. Jeg har været på kurser, hvor graveren var fløjtende ligeglad med, hvad der sker i kirken. Det kræver jo i det mindste, at man har respekt for de andres opgaver og kender kirken hele vejen rundt. Vi er ovre det der med, at det er et kald, men jeg tror også, at vi alle kommer på arbejde med vores hjerte." (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Citatet viser, at et fællesskab om det kristne budskab ikke kan stå alene på en arbejdsplads. I den forbindelse anbefales det, at der opbygges et fagligt fællesskab. Hvad det konkret skal have som fagligt fokus kan variere fra sogn til sogn, men et godt sted at starte er at opbygge et fællesskab om, hvordan man samarbejder om at have en god dagligdag og et godt arbejdsmiljø.

5.3 Konflikter

Konflikter kan anses for at være uenigheder, der ikke håndteres. Alle arbejdspladser vil indeholde uenigheder, men hvor der på andre arbejdspladser vil være en mere tydelig og fælles ledelsesstruktur til at håndtere og afgøre disse uenigheder, vurderes det, at det på kirkelige arbejdspladser er en udfordring at håndtere uenigheder bl.a. på baggrund af den ledelsesmæssige struktur. Konflikter kan være ganske opslidende og dermed betydelige for det psykiske arbejdsmiljø.

Figur 5.11: Konflikter

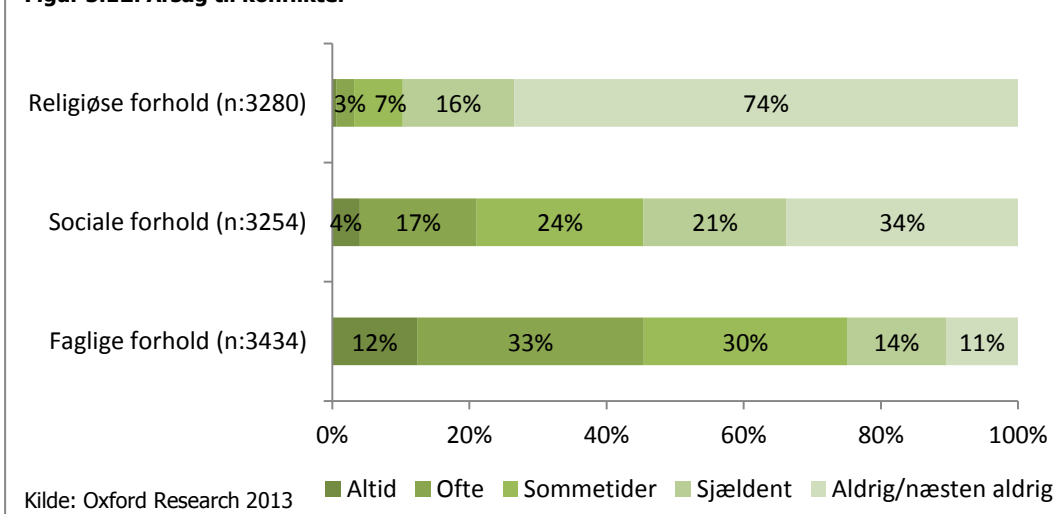


Figur 5.11 viser, at over halvdelen (53 %) af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen altid, ofte eller sommetider oplever konflikter på arbejdspladsen. En næsten lige så stor andel oplever sjældent eller aldrig konflikter. 25 % oplever sjældent konflikter, og 22 % oplever aldrig konflikter. I forhold til konflikter ses forskelle i de forskellige stifter. De ansatte i Københavns og Helsingørs stift oplever i højere grad konflikter sammenlignet med de andre stifter. Ribe og Viborg stift er de stifter, hvor de ansatte mest sjældent oplever konflikter.

For at få et indblik i, hvad konflikterne kunne skyldes, er respondenterne, der angiver, at de altid, ofte, sommetider eller sjældent oplever konflikter på arbejdspladsen, efterfølgende blevet spurgt nærmere ind til dette.

Som det ses på Figur 5.12, skyldes konflikterne i de fleste af tilfældene faglige forhold. Derudover kan det ses, at konflikterne i 74 % af tilfældene aldrig eller næsten aldrig skyldes religiøse forhold. Sociale forhold synes ligesom faglige forhold også at have en vis indflydelse på konflikterne, da 45 % altid, ofte eller sommetider oplever, at konflikterne skyldes sociale forhold. For de samme kategorier i faglige forhold er der 75 %, hvilket viser, at konflikterne i folkekirken oftest har at gøre med faglige forhold.

Figur 5.12: Årsag til konflikter



På baggrund af de kvalitative data vurderes skelnen mellem religiøse, sociale og faglige forhold imidlertid at være ganske svær at drage. Det er således tydeligt, at profession, relation og person ofte bliver ét. Konflikterne beskrives dermed oftest som meget personlige og opleves dermed også som yderst betydende, idet en faglig uenighed vokser eller opfattes som en grundlæggende personlig konflikt. Tre citater påpeger dette på forskellig vis:

"Psykisk arbejdsmiljø i kirken handler jo ofte om enkeltpersoner, og det kan opleves umuligt at ændre. Arbejdet er personbåret"(provst ved interview).

"Der sker ofte en sammenblanding mellem person og profession, som gør det vanskeligt at håndtere konflikter."(biskop ved interview).

"Jeg har undervist i mange år, hvor der var konflikter konstant, men de blev udtalt. Det gør de ikke i folkekirken. Her bliver man folkekirkens fjende nr. 1, hvis man er uenig. Jeg har været på lærerværelser, hvor vi skændtes, og det, synes jeg, er langt bedre. I folkekirken vil vi gerne være venner med alle. Så konflikterne bliver ikke håndteret"(medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Respondenterne havde i spørgeskemaet mulighed for at beskrive konflikterne på deres arbejdsplads i en åben besvarelse, hvor de evt. kunne uddybe konflikterne nærmere. Knap 1.800 respondenter benyttede sig af denne mulighed. Ved gennemgang af disse besvarelser er det tydeligt at se, at konflikterne på arbejdspladsen i høj grad påvirker respondenterne. Blot det faktum, at næsten 1.800 respondenter har givet sig tid til at skrive mere om de konflikter, som de oplever, tyder på, at konflikterne påvirker dem i dagligdagen.

Overordnet kan det nævnes, at de konflikter, der oftest bliver uddybet i de åbne besvarelser, omhandler samarbejdet med menighedsrådene. Herunder konflikter grundet opgaver de ansatte føler bliver trukket ned over hovedet på dem. Dette understøttes af den kvalitative dataindsamling, hvoraf det tydeligt fremgår, at den utydelige ledelse og manglende ledelseskompetencer også resulterer i manglende samarbejde. Medarbejderinddragelse i forhold til arbejdspladsens udvikling er ganske usynlig.

Udover faglige forhold fremhæves konflikter, der bunder i sociale forhold så som bagtællelse, psykisk chikane og interne grupperinger. Konflikter opleves hurtigt at blive "de gode" mod "de onde" og dermed et spørgsmål om at skabe sig alliancer og vinde definitionen af "de gode".

"Det er ikke særligt legitimt, at vi kommer med forskellige prioriteter – forskellige hjertesager eller er egentlig uenig. Når jeg vil "det gode", og de andre ikke vil det, så blive de andre hurtigt "de onde""(biskop ved interview).

Når der sker en sammenblanding mellem profession og person, bliver konflikterne sværere at håndtere og opleves samtidig meget mere belastende. Derfor er det hensigtsmæssigt at gå dybere i analysen af indholdet i konflikter. Selv om det som nævnt ofte er svært at skelne faglige og sociale konflikter, er det hensigtsmæssigt at søge at fastholde eller skabe denne skelnen i konflikters indhold.

5.3.1 Faglige konflikter

De faglige konflikter synes at fylde meget i folkekirken. Mange af disse konflikter opstår i spændinger mellem menighedsråd og ansatte. I andre arbejdsmiljøssammenhænge ville dette blive kategoriseret som "uenighed med ledelsen".

I flere af de åbne besvarelser nævnes menighedsrådenes tendens til at trække opgaver ned over hovedet på de ansatte uden at have forståelse for den ansattes funktion.

"Her er det, at menighedsrådene MEGET gerne vil bestemme, hvad der skal siges og laves. Problemet er bare, at de overhovedet ikke ved, hvad tingene drejer sig om. De har overhovedet ingen fornemmelse for, hvad hverken præsterne eller jeg laver i det daglige. Som jeg mange gange har sagt i det offentlige rum "så arbejder præsterne jo kun om søndagen" - det er umiddelbart den opfattelse, jeg føler, at menighedsrådet har."(medarbejder ved åben besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen).

Som tidligere beskrevet er der en manglende tiltro til menighedsrådenes indsigt og dermed autoritet som ledelse. Samtidig er medarbejderinddragelse næsten usynligt i al fald som en eksplicit handling eller ambition for arbejdspladsen. Oplevelsen af manglende indsigt sammenholdt med ikke at blive taget med på råd vil næsten uundgåeligt skabe konflikt. Omvendt ligger det også forholdsvis lige for, hvordan mange af konflikterne kan forebygges via dialog mellem menighedsråd og ansatte.

Derudover nævner flere i spørgeskemaundersøgelsen, at der ofte opstår konflikter grundet de ansattes overenskomst, som menighedsrådene ikke altid er bekendte med eller i hvert fald ikke altid følger. Det tidligere beskrevne sammenstød mellem professionalismisme og frivillighed vurderes ofte at give anledning til konflikter.

"Ydermere har jeg måttet kæmpe meget for (uden at blive stemplet for meget som krakiler), at få implementeret den "nye" overenskomst."(medarbejder ved åben besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen).

At konflikterne ofte ender med at være personlige ændrer dog ikke på, at de oprindeligt er faglige og bunder i forhold så som løn, planlægning af arbejde, fridage mm. Igen vurderes en betragtelig del af konflikterne således at kunne undgås ved at anerkende og efterleve de formelle regler. Hertil kunne føjes en mere udtalt forventningsafstemning mellem medarbejdere og ledelse.

Det er dermed ofte menighedsrådenes funktion som arbejdsgivere, der giver anledning til de faglige konflikter i folkekirken. Det er bemærkelsesværdigt, at konflikter med et fagligt indhold sjældent henvises til at være medarbejdere imellem. Dette understøtter oplevelsen af, at hver funktion (person) passer sit.

5.3.2 Sociale konflikter

Som tidligere nævnt ender mange af konflikterne i folkekirken med at have fokus på den enkelte ansatte, frem for fokus på det egentlige problem. Dermed ender problemet med at være den ansatte. Dette er der flere eksempler på i den åbne besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen, og en af de ansatte siger dette meget klart:

"Der er jævnligt situationer, hvor enten medlemmer af menighedsrådet eller enkelte præster går efter manden i stedet for efter bolden. På den måde bliver konflikter somme tider personlige."(medarbejder ved åben besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen).

Når ovenstående sker, skaber det splid mellem de involverede partnere. Dette fører tilsyneladende ofte til, at de andre personer (ansatte og menighedsråd) i sognet/provstiet bliver involveret i sagen og tager parti, alt efter hvem de "holder med". Som et menighedsrådsmedlem sagde ved et fokusgruppeinterview, kan en konflikt hurtigt udvikle sig til at blive noget nær en strid mellem de forskellige grupperinger i folkekirken.

"De ansatte taler sammen hver dag om, hvor dumme menighedsrådet er, og at vi ikke har styr på noget... Vi nåede så langt, at personalet ikke vil hilse." (menighedsrådsmedlem ved fokusgruppeinterview).

Dette er langt fra et enestående eksempel på, at en konflikt udvikler sig til at dele vande-
ne. Flere af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen nævner, at konflikterne ofte
skyldes grupperinger. Med de mange meget små arbejdspladser vil en konflikt hurtigt
involvere hele arbejdspladsen. Dette understøttes af, at der samtidig sjældent er et fo-
rum til at drøfte uenigheder og siden konflikter, hvorved disse "lever" i det uformelle
ledelsesrum, hvor alliancer bliver vigtige.

Grupperinger skal derfor også opfattes, som at der bliver taget parti på begge sider.
Grupperingerne synes ikke kun at være mellem menighedsråd og ansatte, men sker lige-
ledes mellem de forskellige personalegrupper eller på tværs af personalegrupper. Grup-
peringerne bliver tydeliggjort i dagligdagen, hvor sladder og bagtalelse vokser i fuldt flor.
Det tyder på, at flere af respondenterne føler, at denne sladder og bagtalelse gør, at alle
er på vagt over for hinanden. Det kunne jo være en selv, der blev udsat for det næste
gang. En medarbejder ved et fokusgruppeinterview påpegede ligeledes, at der kan være
en tendens til at forsøge at undgå uenigheder og egentlige konflikter af frygt for, at de
netop kommer til at fylde for meget i dagligdagen, hvis de opstod.

"Det bliver noget følelsesfnidder, hvor det handler om at holde sig på god fod."
(medarbejder ved fokusgruppeinterview).

En af respondenterne fra spørgeskemaundersøgelsen uddyber det ligeledes:

"Hvis man kan med gruppen, er det godt - ellers bliver man vippet ud." (medarbej-
der ved åben besvarelse i spørgeskemaundersøgelsen).

Det, at man bliver "vippet ud", hvis man ikke kan med gruppen, gør, at man bliver efter-
ladt i kulden og kan ende med at have alle mod en, eller at man bliver delt op i grupper
på arbejdspladsen. En provst påpeger, at disse former for konflikter ofte er værre på
landet, da alle kender hinanden, og konflikter derfor kan brede sig ud til lokalsamfundet.
I et fokusgruppeinterview blev der snakket om det samme med fokus på små arbejds-
pladser, hvor en ansat sagde:

"Når det går galt, så er alle jo involveret." (medarbejder ved fokusgruppeinter-
view).

Der er altså noget, der tyder på, at når en konflikt først får lov til at udfolde sig, så får de
frit løb og kan dermed påvirke alle med relation til de involverede parter, også selvom
denne relation synes at være meget perifer. Som en medarbejder ved fokusgruppeinter-
view siger:

*"Det skulle være jo være godt i kirken, hvor alt går ud på at tilgive, men hvorfor på-
tage sig skyld, når man kan bære nag."* (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Først og fremmest kan det være vanskeligt at få afklaret en konflikt og dernæst at kom-
me videre. Frem for at glemme en konflikt og give hinanden tilgivelse for uoverensstem-
melsen lever konflikten altså ofte videre i bedste velgående.

5.3.3 Religiøse konflikter

Religiøse konflikter syner ikke af meget i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse,
men i det kvalitative datagrundlag ses dog alligevel nogle interessante perspektiver på
det forhold, at folkekirken indeholder mange forskellige kirkelige retninger, og at dette i

forskelligt omfang har betydning i det enkelte sogn (hvilket også tidligere er berørt under analysen af social kapital).

Forskellighederne i synet på, hvordan det kirkelige arbejde skal udføres og med hvilket mål, bliver fortrinsvis påpeget mere indirekte end andre forhold. Dette er i sig selv bemærkelsesværdigt, idet det jo er helt åbenlyst, at folkekirken har denne indre udfordring. Det vurderes, at den religiøse rummelighed mest kan karakteriseres som, at mangfoldigheden tåles. Det er et vilkår, som ikke står til at ændre. Dette vurderes at være baggrunden for, at det ikke adresseres.

"I dag er vi så brede, at vi faktisk indeholder flere ideologier - flere kirker. Så når vi er uenige, så er det eksistentielt." (medarbejder ved fokusgruppinterview).

Her bliver uenigheden ikke blot en uenighed, men en eksistentiel uenighed. Dette gør, at det kan være svært at arbejde sammen, hvis der fokuseres på denne uenighed. Informanten fortsætter med at fortælle, hvordan en sådan uenighed kan føre til, at store dele af medarbejdergruppen bliver udelukket, fordi de ikke er enige med det overordnede mål for kirken. Religiøse konflikter kan derfor også være med til at opdele de ansatte og menighedsrådet i forskellige grupper, der så at sige så skal "kæmpe" mod hinanden. Dermed kan den religiøse konflikt ende med at bære mere præg af at være en social konflikt.

Religiøse uenigheder vurderes at være et grundlæggende forhold, som påvirker det psykiske arbejdsmiljø og særligt kulturen på arbejdspladserne.

"Indadtil - præster er jo rygende uenige om alt - der er jo forskellige interesser. Der er jo mindst 7 kirker i folkekirken med hver sin interesseafgrænsning og alligevel hænger folk sammen." (provst ved interview).

Visheden om de store forskelle og uenigheder samtidig med visheden om, at det ikke står til at ændre, vurderes at være en grundlæggende byggesten til en kultur, hvor uenigheder ikke bringes frem i lyset. En vis grad af konfliktskyhed synes således at blive anset for hensigtsmæssig for at have den fornødne rummelighed. Derudover vurderes det, at der lægges låg på mange konflikter med henvisning til religion og præstens forkyndelsesfrihed. Dette påpeges af flere kilder i undersøgelsen, hvor det bør bemærkes, at dette alene påpeges af informanter, der selv er uddannet præster, mens det ikke adresseres af kirkefunktionærer.

"Strukturen i kirken kan i sig selv udløse konflikter. Præster kan stor set hænge alt op på forkyndelsesfrihed" (provst ved interview).

At dette ikke påpeges af kirkefunktionærerne giver indtryk af, at forkyndelsesfriheden som skjold mod at drøfte uenigheder generelt virker.

5.3.4 Opsummering på konflikter

Det kan diskuteres, om antallet af konflikter i folkekirken er stort, men konflikter fylder indiskutabelt meget for medarbejdere såvel som menighedsrådsmedlemmer. Det vurderes både at dreje sig om indholdet af konkrete konflikter, der flyder, og frygten for konflikter. Sidstnævnte skal forstås i lyset af, at arbejdspladsen ikke har en fælles struktur til håndtering af uenigheder, som derfor får lov at vokse og blive personificerede konflikter frem for eksempelvis faglige uenigheder.

Der er et klart behov for at skabe **et forum for arbejdspladsen til at drøfte uenigheder**, så der som minimum er en struktur. Her gælder det om, at de to ledelsesstrenger får talt sammen om, hvordan de samarbejder om at skabe en **mødekultur**, hvor det er

muligt at rejse spørgsmål til egentlig diskussion. Ligesom de **to ledelsesstrengte må**
aftale, hvordan og hvem der håndterer konflikter, når de opstår. Dette vil i sig selv
skabe fokus og øge tilliden hos medarbejderne til, at konflikter kan håndteres, hvilket
meget vel kan betyde, at disse bringes frem, før de har vokset sig store.

Mest af alt handler det om at få nedbrudt en uhensigtsmæssig kultur, hvor uenighed er
farefuld, og hvor løsningen ligger i at skabe alliancer.

Rummeligheden og værdifællesskabet bærer langt hen ad vejen, men kører det lidt
skævt, er der ingen person eller organiseret forum til at rette det op. Frem for at komme
tilbage på sporet kan en uanselig uenighed få det til at køre helt af sporet.

5.4 Balancen mellem arbejdsliv og privatliv

Balance mellem arbejdsliv og privatliv er i stigende grad et centralt forhold for trivsel og
et godt psykisk arbejdsmiljø på danske arbejdspladser generelt. For ansatte i folkekirken
har denne balance nogle særlige facetter. Det handler om arbejdsindholdets følelses-
mæssige involvering og om præsternes tjenestebolig.

5.4.1 Følelsesmæssig involvering

Den høje fællesskabsfølelse omkring et værdisæt medfører alt andet lige, at medarbejde-
re i folkekirken er engagerede og involverede.

Folkekirken er derudover kendetegnet ved at være en arbejdsplads, hvor man arbejder
med mennesker og menneskers liv, hvilket medfører, at de følelsesmæssige krav auto-
matisk er høje. Folkekirken er den centrale institution i sorg såvel som i glæde. Dele af
menigheden møder alene folkekirken i disse yderpunkter i livet.

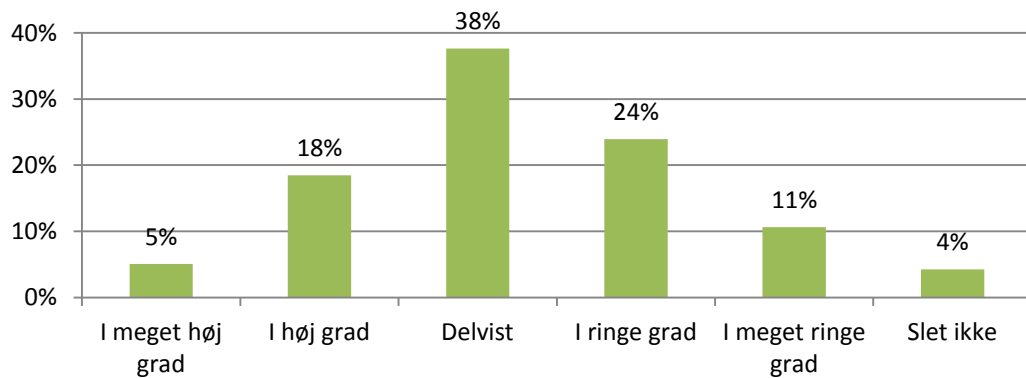
De følelsesmæssige krav henviser til de aspekter af arbejdet, hvor der kræves en følel-
sesmæssig indsats af medarbejderne. I det tilfælde, at der er høje følelsesmæssige krav
på en arbejdsplads, kan dette føre til negative sundhedsmæssige konsekvenser, fordi
arbejdet fordrer, at medarbejderen giver meget af sig selv. Det bliver dermed sværere at
skille faglighed og person og sværere at slippe arbejdet, når man har fri.

I figur 5.13 ses det, at over halvdelen synes, at deres arbejde i meget høj grad, i høj
grad og delvist er følelsesmæssigt belastende. Kun fire procent synes slet ikke, at deres
arbejde er følelsesmæssigt belastende. Sammenlignet med gennemsnittet for lønmodta-
gere har de ansatte i folkekirken en højere følelsesmæssig belastning. Således svarer 60
% i meget høj grad, i høj grad eller delvist, at de oplever følelsesmæssig belastning i
folkekirken sammenlignet med 52 % blandt danske lønmodtagere generelt.¹¹

I undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø i 2002 var et af de resultater, der fik stor
opmærksomhed, netop at ansatte i folkekirken i højere grad end gennemsnittet er følel-
sesmæssigt belastede. Dengang var det hele 80 %, der svarede i meget høj grad, i høj
grad eller delvist. Der er altså sket et fald i følelsesmæssig belastning siden 2002, det kan
blandt andet skyldes diverse tiltag, der er igangsat på baggrund af rapporten fra 2002.

¹¹ <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/TreDk2/EMOD4.png>

Figur 5.13: Følelsesmæssig belastning



n :4803

Kilde: Oxford Research 2013

■ I hvor høj grad er dit arbejde følelsesmæssigt belastende?

Der er imidlertid store forskelle inden for medarbejdergrupperne i folkekirken. I tabel 5.5 er respondenterne opdelt, hvorved det klart fremstår, at den følelsesmæssige belastning oftest opleves af præsterne. Lige knap halvdelen (48 %) af præsterne oplever i meget høj grad eller høj grad, at deres arbejde er følelsesmæssigt belastende, mens dette for kirkefunktionærer inde i kirkens lokaler opleves af 15 %, og 17 % af de ansatte på kirkegården oplever deres arbejde følelsesmæssigt belastende.

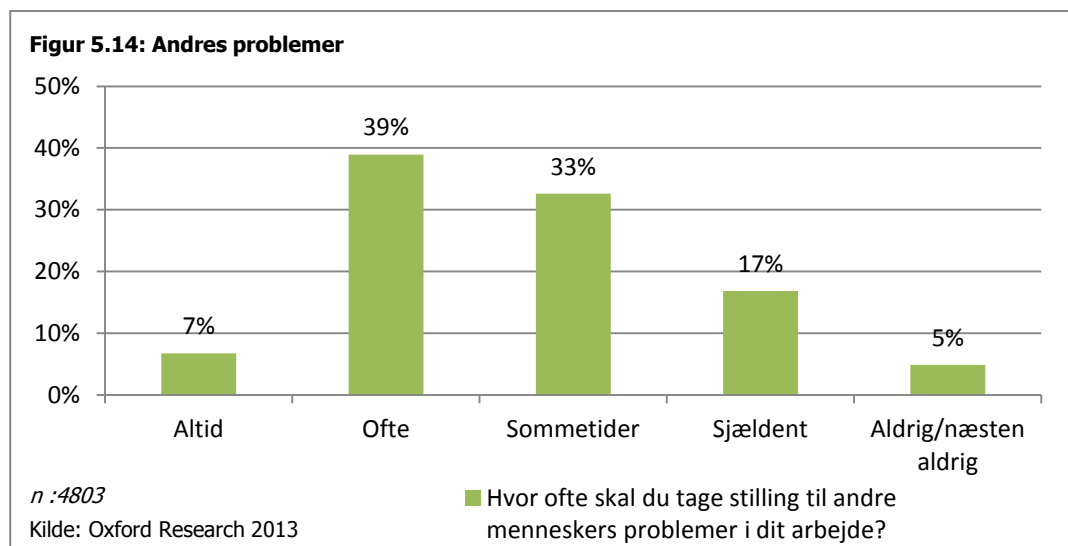
Tabel 5.5: I hvor høj grad er dit arbejde følelsesmæssigt belastende?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad	Slet ikke	I alt
Præster	11 %	37 %	41 %	9 %	2 %	1 %	100 %
Kirkefunktionærer inde i kirkens lokaler	4 %	11 %	36 %	29 %	15 %	5 %	100 %
Ansatte på kirkegården	3 %	14 %	39 %	28 %	12 %	5 %	100 %
Andet	1 %	4 %	26 %	39 %	19 %	11 %	100 %
Ansatte i alt	5 %	19 %	38 %	24 %	11 %	4 %	100 %

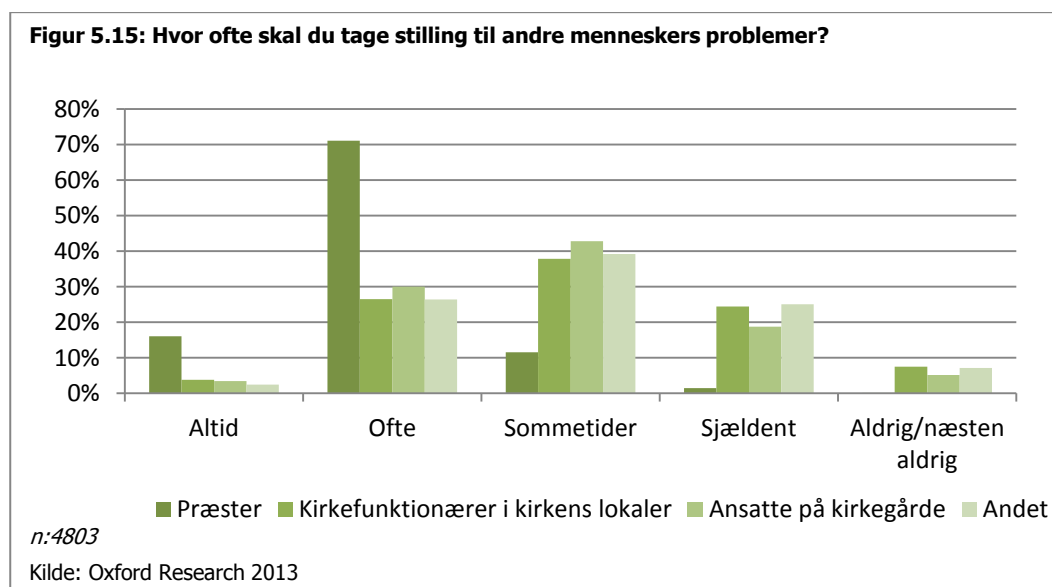
Dette understøttes yderligere af, at størstedelen af de ansatte i folkekirken altid, ofte eller sommetider tager stilling til andre menneskers problemer i deres arbejde. Hele 72 % gør det ofte eller sommetider, som det ses i figur 5.14. Blot 5 % angiver, at de aldrig eller næsten aldrig skal tage stilling til andres problemer, og 17 % gør det sjældent. Sammenlignet med gennemsnittet for NFA's resultater fra 2012¹², oplever folkekirkens ansatte oftere, at de skal tage stilling til andre menneskers problemer i deres arbejde end gen-

¹² http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/arbejdsmiljoedata/arbejdsmiljoeg-helbred-20/arbejdsmiljoeg-helbred-2012/arbejdsmiljoet-i-tal/sammenligning-af-jobgrupper/table?topic=AH2012_Emnegrp_19&question=AH2012_Q9_10R

nemsnittet af lønmodtagere (folkekirkens ansatte har et gennemsnit på 3,26 mod 3,11 i NFA, hvor en høj score indikerer, at man oftere tager stilling til andre menneskers problemer).¹³



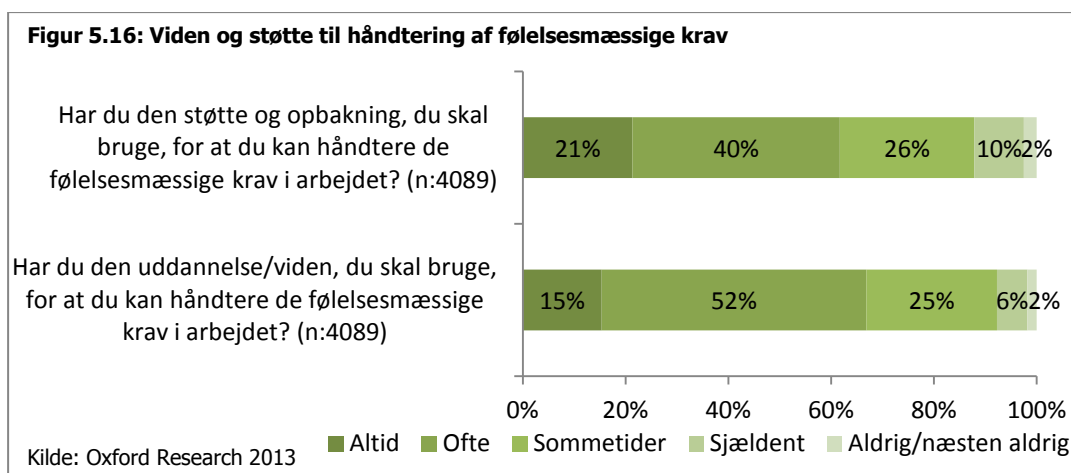
Man kan med rette anføre, at følelsesmæssige krav ikke er overraskende og et forventeligt vilkår ved arbejdet i folkekirken. Særligt præstegerningen er helt åbenlyst underlagt dette arbejdsvilkår, men for de øvrige ansatte i folkekirken er dette et måske knap så udtalt vilkår i deres arbejde. I figur 5.15 ses det desuden, at ansatte på kirkegårde oftere end kirkefunktionærer i kirkens lokaler oplever, at de skal forholde sig til andres menneskers problemer.



¹³ Spørgsmålsformuleringerne er tilnærmelsesvis ens, hvor der i NFA's undersøgelse blot er eksempler på, hvem de andre mennesker kunne være, sammenlignet med spørgsmålet i denne undersøgelse. Det vurderes derfor, at spørgsmålene i høj grad er sammenlignelige

I og med at de følelsesmæssige krav er et arbejdsvilkår, bliver det mere interessant, om medarbejderne oplever at have de fornødne kompetencer og støtte til at løse de opgaver, som ligger i arbejdet.

Som nævnt kan de følelsesmæssige belastninger anses for et forventeligt vilkår i arbejdet i folkekirken, hvorfor det er mindst lige så interessant, hvorvidt medarbejderne oplever at være klædt på til disse udfordringer. I spørgeskemaundersøgelsen er de ansatte således spurgt til, både hvorvidt de oplever at have den nødvendige viden og den nødvendige støtte til håndtering af de følelsesmæssige krav i arbejdet. Disse spørgsmål blev ikke stillet i undersøgelsen fra 2002.



Generelt svarer hovedparten, at de oplever at have såvel den nødvendige viden som den nødvendige støtte og opbakning, som det ses i figur 5.16. Andelen, som oplever at have den nødvendige uddannelse og viden, er dog større end andelen af medarbejdere, som oplever at have den støtte og opbakning, som de har brug for. Dette følger den forventning, man må have på baggrund af de ledelsesmæssige forhold i folkekirken. Der er dog hele 61 %, som oplever altid eller ofte at få den nødvendige opbakning, hvilket, sammen med kun 12 % der sjældent eller aldrig modtager denne støtte, må siges at være ganske pænt. Fordelingen blandt medarbejdergrupperne er nogenlunde ens på dette punkt.

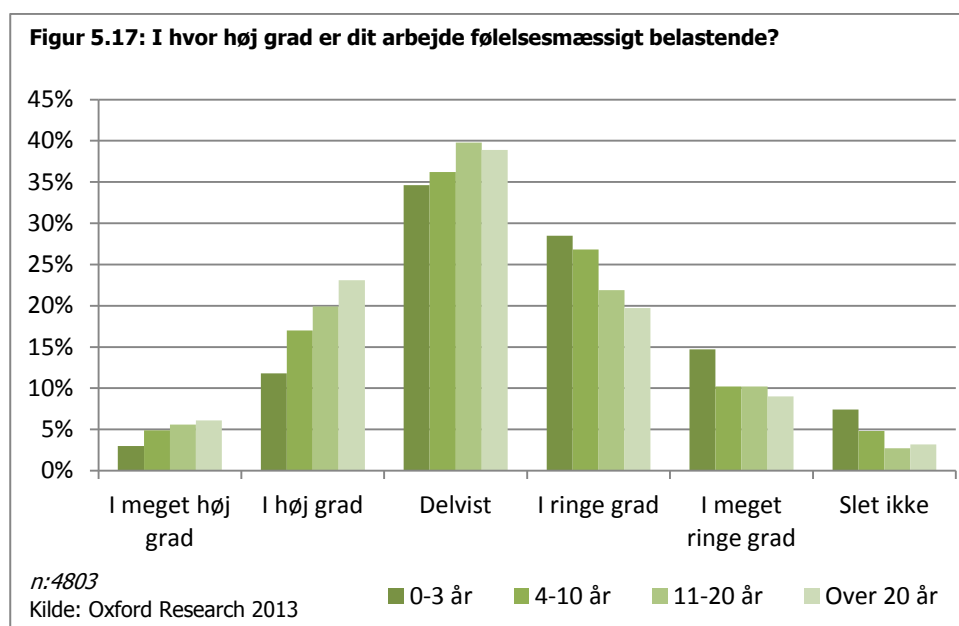
En dybere analyse af svarene omkring den nødvendige viden viser, at der er forskelle mellem stillingskategorierne. Flere ansatte på kirkegårdene oplever manglende viden såvel som opbakning ved de følelsesmæssige belastninger end præsterne. Tallene kan tyde på en manglende erkendelse af de følelsesmæssigt belastende situationer for ansatte på kirkegårdene og hermed manglende redskaber til håndtering af dette arbejdsvilkår. En øget bevidsthed omkring dette må anbefales med en vurdering af, hvordan denne medarbejdergruppe bedre klædes på til de belastninger, der ligger i jobbet.

I den kvalitative del har flere antaget, at den følelsesmæssige belastning er størst for nye i jobbet, hvilket også er understøttet af, at mentorordninger fx i Roskilde Stift er målrettet nye præster. Velvidende at en mentorordning omhandler meget andet, så ligger der også heri en vejledning og støtte i forhold til arbejdets udfordrende funktioner. Det kvantitative materiale viser imidlertid, at den følelsesmæssige belastning i højere grad opleves af ansatte med høj anciennitet. Som det ses i figur 5.17, overstiger ansatte med mere end 20 års anciennitet den øvrige i andel af svar på, at de i meget høj grad eller i høj grad oplever følelsesmæssige belastninger.

En præst giver som én forklaring herpå, at sognepræsten kommer meget tæt på sin menighed gennem længere tid. Derfor bliver begravelser i sognet også personlige tab.

"Nu begraver du jo dem, man har haft skæbnefællesskab med, når man har været det samme sted i mange år. Vi har jo et fællesskab i menigheden på godt og ondt" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Der findes formentlig supplerende forklaringer, men fundet understreger, at opmærksomheden omkring de følelsesmæssige belastninger særligt gælder medarbejdere med høj anciennitet. Arbejdet slider så at sige på sjælen, og egenomsorg i form af fx supervision bør derfor tages alvorligt.



I forhold til de følelsesmæssige krav er der fundet kønsmæssige forskelle. Kvinder oplever sig oftere end mænd følelsesmæssigt udmattede og stressede. 30 % af mændene svarer, at de på intet tidspunkt er følelsesmæssigt udmattede, mens 23 % af kvinderne oplever at være i den gunstige situation. Samme billede tegner sig, når spørgsmålet går på stress, hvor 32 % af mændene på intet tidspunkt oplever sig stresset, mens dette kun er tilfældet for 27 % af kvinderne.

Dette billede ligner kønsforskelle på andre arbejdspladser og er derfor som sådan ikke overraskende. Det fremhæves imidlertid, fordi folkekirken over en årrække har gennemgået en markant ændring af den kønsmæssige sammensætning.

Flere af de kvalitative kilder påpeger, at kvindelige præster påtager en bredere opgaveportefølje og fx tager initiativ til baby-salmesang og oprettelse af sorggrupper, men også at de kvindelige præster appellerer mere til sjælesorgsarbejdet. En mandlig provst fortæller med udgangspunkt i et eksempel om en kvindelig præst i hans provsti:

"Hun gør nogle ting, som vi mænd i al fald ikke har gjort. Hun er mere aktiv i forhold til plejehjemmet; engagerer sig i forhold til en yngre handicappet kvinde på plejehjemmet. Jeg undskylder med travlhed. Men selvom jeg ikke havde haft så meget at lave, havde jeg nok ikke gjort det alligevel" (provst ved interview).

Ligeledes peger flere kilder på, at kvindens rolle i familien dog stadig lægger nogle stereotype forventninger ned over de kvindelige præster, som de kan have svært ved at håndtere. Én ting er forventningen om at være "super-mor" og karrierekvinde samtidig, men

derudover skal deres ægtefælle acceptere, at det er fru en i huset, der modtager langt de fleste opkald, og at de i lokalsamfundet har en position, samt ikke mindst at ægtefællen bor i konens tjenestebolig, hvor han ikke bare kan ændre ruminddelingen. Disse forskellige parametre nævnes som nævnt af flere, men sammenfattes af en biskop i nedenstående citat:

"Mange mænd kører træet i at være præstens mand. Når han har fri, skal konen på job. Det er hende, alle kender. Og manden må ikke gøre ret meget ved boligen uden at spørge menighedsrådet" (biskop ved interview).

Ved fokusgruppeinterview med præsterne er det tydeligt, at såvel mænd som kvinder oplever spørgsmålet om kønsforskelle som ømfindeligt, men efter lidt tid udbryder en mandlig præst:

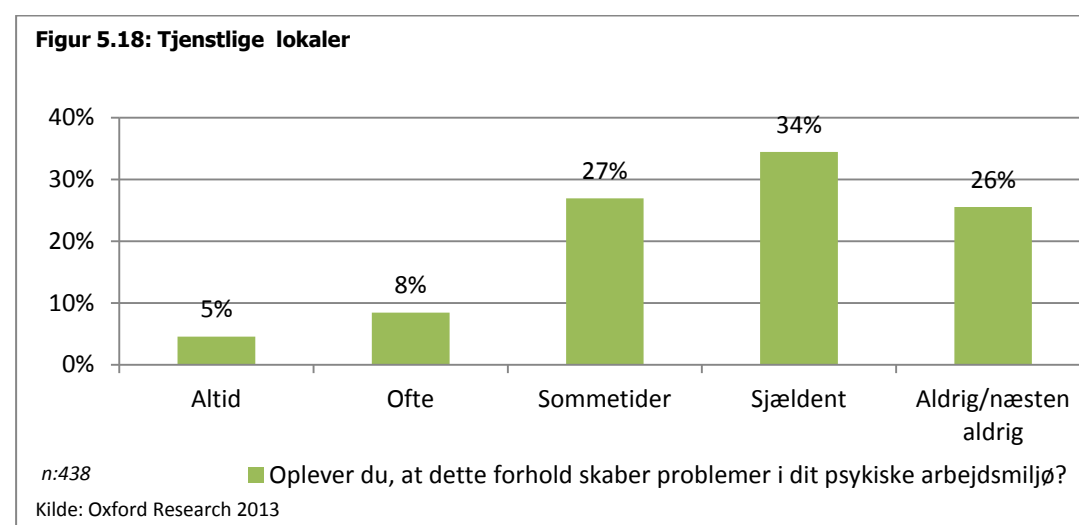
"Jeg har aldrig tænkt på det før, men jeg ville ikke være gift med en præst og bo i en bolig, som nogle andre bestemmer over, og da slet ikke en bolig min kones arbejdsgiver bestemmer over" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Dette afføder forsigtig latter, og anbefalingen bliver, at kvindelige præster skal sørge for at have et sommerhus, hvor ægtefællen kan slå søm i og vælte en væg.

De kvindelige præster vurderes på denne baggrund at have nogle ekstra udfordringer med at få arbejdsliv og privatliv til at balancere, hvilket påvirker dem yderligere i forhold til den følelsesmæssige belastning, de oplever qua deres job.

5.4.2 Præsternes tjenestebolig

Som nogle af de få lønmodtagere har præsterne stadig tjenestebolig. Tjenesteboligen er derudover ofte i sammenhæng med øvrige tjenstlige lokaler fx sognegård, konfirmandstue eller kirkekontor. 77 % af præsterne bor i en tjenestebolig, og for 47 % af disse, er der i tæt forbindelse med tjenesteboligen tjenstlige lokaler, som andre anvender. Dette kan skabe visse udfordringer, da det betyder, at præsten bor med sin familie på sin arbejdsplads.¹⁴



¹⁴ http://kirkeetrvsel.dk/?q=Din_Ansat

Af figur 5.18 ses det, at 40 % altid, ofte eller sommetider oplever, at det, at tjenesteboligen ligger tæt på de tjenstlige lokaler, skaber problemer. 34 % oplever sjældent problemer med dette. Selvom 26 % aldrig eller næsten aldrig oplever problemer med dette, er det altså vigtigere her at bide mærke i, at de resterende i mere eller mindre grad oplever, at tjenesteboligen udgør en udfordring for deres psykiske arbejdsmiljø.

Hvorvidt ovenstående påpeger et stort eller et lille problem kan ikke objektivt afgøres, men i et arbejdsmiljøperspektiv er det væsentligt at understrege, at for disse respondenter er det aldrig fuldstændig muligt at adskille arbejdslivet fra privatlivet. Det kan ligeledes være svært for andre ansatte at finde balancen mellem præstegården som arbejdsplads og samtidig respektere præstens privatliv, hvilket kan være med til at sløre grænsen yderligere for præsten.

I den kvalitative dataindsamling fremstår tjenesteboligen primært som en udfordring i forhold til relationen mellem præst og menighedsråd. Vedligeholdelse og istandsættelse af tjenesteboligen påhviler menighedsrådet. Dette kan føre til, at præsteboligens vedligeholdelse kan blive til en offentlig diskussion, og dermed kan dette være en yderligere kilde til problemer.

"Hvis man [som præst] bliver uenig med menighedsrådet – og det kan man for så vidt godt, men dagen efter skal man bede om en ny opvaskemaskine. Vi kan ikke adskille det. Og vi kan ikke gå hjem og glemme det, fordi vi skal se på den opvaskemaskine, som er gået i stykker, hvor man ikke kan få en ny" (medarbejder ved fokusgruppeinterview).

Det vurderes, at for de præster, hvor tjenesteboligen udgør en udfordring, må dette anses for et ganske betragteligt problem i forhold til deres psykiske arbejdsmiljø, idet de på intet tidspunkt i døgnet kan slippe presset. Vores hjem udgør en meget basal del af det at have en tryk base, hvor man kan restituere, hvilket for disse præster er den centrale udfordring.

5.4.3 Opsummering på balancen mellem arbejdsliv og privatliv

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv er udfordrende i mange stillinger i dagens Danmark. Det store engagement, der ofte forventes, og de flydende arbejdstider giver generelt medarbejdere og ledere et opmærksomhedspunkt.

For kirkens ansatte bør der være et særligt fokus på de følelsesmæssige belastninger, som nok er forventelige, men af samme grund også er et vilkår, man med rette kan forvente et ledelsesmæssigt fokus på.

Uagtet, at mange oplever at have de vidensmæssige redskaber og den opbakning, som er nødvendig i forhold til arbejdets følelsesmæssige krav, anses der alligevel et behov for at have ledelsesmæssig fokus på netop de følelsesmæssige krav, og at dette fokus breddes ud til ikke alene at omhandle præsterne.

I mange andre stillinger, hvor der arbejdes med mennesker i forskellige former for kriser, er der obligatorisk **supervision, en fast procedure og udpegede kollegaer til at lytte og yde støtte** i svære arbejdssituationer.

Kollegial sparring er et kendt redskab i mange arbejdsmæssige situationer, men anses for særligt relevant i forhold til netop de følelsesmæssige krav, der indgår i arbejdet i folkekirken.

Man kan vælge at have et korps af medarbejdere, som er særligt klædt på til at udøve den kollegiale sparring. I Midt- og Vestjyllands Politi har man fx et korps af kollegastøtte-

personer under overskriften "Det lyttende øre".¹⁵ Eller man kan lade det være op til den enkelte medarbejder at udpege den kollega, man gerne vil udføre sparring med.

Den kollegiale sparring kan være den "temperaturmåling", hvor medarbejderen i samtale med en kollega finder ud af, at der er behov for egentlig supervision. Tilbuddet om supervision bør forefindes og vurderes også at være til stede de fleste steder.

På små arbejdspladser kan det være en udforing at udøve kollegial sparring, fordi sparringen også kan have et fagligt indhold, som kollegaerne på den lille arbejdsplads ikke har indsigt i. Derfor kan det være hensigtsmæssigt, at medarbejderne vælger en "makker" inden for en større organisatorisk enhed end sognet. Her er provstiet formentlig mest oplagt.

I folkekirken kan man næppe sige, at enhver begravelse, udøvelse af sjælesorg eller mødet med sørgende i kirken eller på kirkegården skal udløse supervision, men der kan være god grund til at overveje en fast struktur for, hvornår man som ledelse aktivt går ind og tilbyder supervision. Ligeledes er det anbefalelsesværdigt, at der fastlægges en fast rutine omkring kollegial sparring fx én gang i måneden. En mere fast praksis, som udøves flere steder og kan anbefales, er den simple, at man efter gennemførelsen af en fælles opgave mødes kort, evaluerer udførelsen samt spørger til og observerer på, om alle kollegaer er ok. Alene en fælles anerkendelse af, at opgaven har været svær at løse og påvirket én kan løsne op for meget og åbner rum for senere at vende tilbage til oplevelsen.

I forlængelse heraf vurderes der at være et behov for at rette **et større fokus på følelsesmæssige belastninger for kirkefunktionærer** generelt. Ikke fordi de er den medarbejdergruppe, som har de største belastninger, men fordi der særligt blandt ansatte på kirkegårdene vurderes at være et behov for at være bedre rustet til disse krav.

Ligeledes giver undersøgelsen anledning til at rette blikket mod **medarbejdere med høj anciennitet**, hvilket formentlig mest af alt handler om ikke at anse denne medarbejdergruppe som "hærdede" og derfor uden behov for støtte.

Herudover er tjenesteboligen for præster fundet at udgøre et særligt problem for kirkens ansatte i forhold til at balancere arbejdsliv og privatliv.

Et forslag til en praktisk løsning på de potentielle konflikter med et menighedsråd er at flytte **ansvaret for drift og tilsyn med præstegårdene** til en anden instans. Men derudover skal nogle præster vejledes i, hvordan de sætter grænser og skaber sig et privatliv. Derfor bør tjenestebolig som vilkår indgå udførligt i ansættelsessamtaler, ikke alene som en kontrol af at ansøger er bekendt med dette forhold, men også hvordan ansøger har tænkt sig at håndtere dette vilkår. **Tjenesteboligen** indgår naturligt i **APV**, men kan derudover indgå som et fast punkt i forhold til præstens trivsel og håndtering af tjenesteboligens udfordringer i **præsternes MUS**.

¹⁵ Se fx i beretning om arbejdsmiljøet i politiet på <http://www.politi.dk/NR/rdonlyres/E79D6F28-0FCA-4D93-A7C2-87A4A571FD7D/0/Beretningompolitietsarbejdsmiljoe2008.pdf>

Kapitel 6. Konklusioner

Samlet viser analysen, at medarbejdere i folkekirken generelt har et psykisk arbejdsmiljø, som ikke kan siges at være væsentlig dårligere eller bedre end andre danske arbejdspladser. Medarbejderne i folkekirken er således lige så **tilfredse med deres job** som alle andre lønmodtagere. Samtidig vurderes det, at medarbejderne i folkekirken er blevet mere tilfredse med deres job end ved den tidligere undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø foretaget af Bispebjerg. Der erindres om, at nærværende undersøgelse har en bredere population end den tidligere gennemførte undersøgelse, med inklusion af alle ansatte på kirkegårde. Der ses dog ingen tegn på, at det samlede billede af en forbedring skyldes udvidelsen med alle ansatte på kirkegårde. Faktisk viser undersøgelsen meget få steder store forskelle mellem medarbejdergrupper.

I en sammenstilling mellem folkekirkens ansatte og lønmodtagere generelt er der trods store ligheder både positive og negative udsving på underliggende parametre.

I forhold til **arbejdstid og indflydelse** på arbejdet oplever medarbejdere i folkekirken i højere grad end lønmodtagere generelt at have den nødvendige tid, og at de både i forhold til placering af arbejdstid og indhold har stor indflydelse. Dog svarer medarbejdere i folkekirken i højere grad end lønmodtagere generelt, at arbejdet tager så meget af deres energi, at det går ud over deres privatliv.

Medarbejdernes egen **vurdering af deres helbred** alt i alt ligger fx en smule lavere end blandt lønmodtagere generelt, men sammenligner man med et udsnit af mere sammenlignelige jobgrupper, udvises denne forskel. Samtidig skal dette fund ses i forhold til, at selv vurderet helbred generelt har en negativ sammenhæng med alder, og at medarbejderne i folkekirken har en høj andel af medarbejdere over 65 år. Men også når der undersøges mere specifikt på stressfaktorer, er billedet, at medarbejdere i folkekirken har et psykisk arbejdsmiljø, som svarer til andre lønmodtageres. Medarbejdernes oplevelse af eget helbred kan således give anledning til opmærksomhed med afsæt i de konkrete forhold som undersøgelsen også påpeger.

Samlet viser undersøgelsen, at det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken på de centrale parametre ligner øvrige arbejdspladser. Det betyder imidlertid ikke, at alt er godt, og der ikke er mulighed for forbedringer. Enhver arbejdsplads bør hele tiden overveje, hvordan arbejdsmiljøet påvirkes og bevidst kan påvirkes mod det bedre.

Undersøgelsen har derfor fokuseret på nogle særlige karakteristika for folkekirken for at analysere betydningen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og vurdere mulighederne for at forbedre forholdene på disse områder. Dette analytiske valg beror på, at det netop er på disse punkter, at folkekirken kan have behov for at udvikle egne løsninger, da andre arbejdspladser måske ikke på samme vis har lignende forhold. Undersøgelsen har derfor uddybet sin analyse af de ledelsesmæssige forhold og betydningen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø; den sociale kapital som såvel løsning og udfordring; konflikter og balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Uanset hvilken indgang der tages til udfordringerne, ender analysen stort set altid i den meget særprægede **ledelsesstruktur**, der eksisterer i folkekirken. Det er således klart en udfordring, at arbejdspladsen ikke har en synlig og/eller professionel ledelse. Dette ses tydeligst i forhold til håndtering af uenigheder og konflikter. Her er et synligt symptom på, at der mangler et forum for diskussion af uenigheder – før disse er blevet til konflikter – og at dette forum mangler en leder, der kan skære igennem. Det betyder

ikke, at uenigheder bedst håndteres ved, at lederen afgør enhver tvist, men at en leder kan træffe beslutning giver en tryghed i at drøfte uenigheder.

Et stort uformelt ledelsesrum giver derudover anledning til misforståelser, uklar forventningsafstemning og mobning. Der er således ingen tvivl om, at ledelsesstrukturen skaber nogle særlige opgaver i de to ledelsesstrenge i forhold til at imødegå de uhensigtsmæssige konsekvenser af strukturen.

Folkekirken kan på nogle sæt anskues som at fungere på trods af den noget særprægede struktur. En forklaring på, at dette kan lade sig gøre, kan være en ganske høj **social kapital**. Undersøgelsen viser, at særligt på samarbejde og tillid ligger folkekirken særligt højt, men også på retfærdighed vurderes folkekirken at udmærke sig ved at have en høj social kapital at trække på.

Undersøgelsen afdækker dog også, at der i den sociale kapital kan gemme sig "bagsider af medaljen". Ikke desto mindre fremstår det ganske tydeligt, at den sociale kapital kan anvendes som redskabet til at imødekomme de huller, som en tostrengt struktur skaber. Det fordrer imidlertid en mere bevist anvendelse, hvor det bl.a. sikres, at fællesskabsfølelsen reelt bygger på fælles værdier og opfattelser af arbejdsopgaverne. Og at samarbejde eksisterer og ikke blot angives som godt, fordi der ikke ønskes eller opleves et behov for et samarbejde, der overstiger koordinering. Og at tillid ikke blot fortæller os, at hver mand passer sit i blind tiltro til, at de øvrige klarer deres.

Det er helt åbenlyst, at medarbejderne i folkekirken investerer meget personlighed i deres job. Faktisk fremstår netop sammenblandingen mellem person og profession som et karakteristikum i folkekirken, der vanskeliggør meget, selvom engagementet utvivlsomt er en stor fordel. Det er dog muligt at være engageret medarbejder og stadig kunne adskille jobbet indholdsmæssige funktioner fra sin person. Sammensmeltningen gør det eksempelvis svært at håndtere uenigheder, der nok har afsæt i faglige forhold, men meget hurtigt vokser til personlige **konflikter**. Konflikterne vurderes derfor også at have en særlig negativ betydning i folkekirken med stor risiko for at føre over i egentlig mobning og social eksklusion. Med 15 % af medarbejderne, der i forskellige grader udsættes for mobning, understreges udfordringen, idet mobning er et nul-tolerance-område, hvor målet må være, at ingen udsættes for mobning. I folkekirken er der et særligt tungtvæjende indhold i konflikterne flankeret af en uklar struktur til håndtering og en konfliktsky kultur, som undersøgelsen også påviser konsekvenserne af.

Et stort personligt engagement kan derudover tilføjes et jobindhold med store følelsesmæssige krav. Den **følelsesmæssige belastning** er derfor interessant – ikke så meget i forhold til at konstatere, at det eksisterer, men om medarbejderne er klædt på til at håndtere dette arbejdsvilkår. Det generelle billede er, at de følelsesmæssige belastninger modsvares af, at medarbejderne har viden/uddannelse og støtte til håndteringen, men går man lidt dybere, kan der være grund til at være særligt opmærksom på at anerkende og ruste ansatte på kirkegårdene til følelsesmæssige belastninger; have øje for at kvindelige præster er mere belastede end mænd og sidst, men ikke mindst, det overraskende fund, at oplevelsen af følelsesmæssig belastning stiger med anciennitet.

I forhold til balancen mellem privatliv og arbejdsliv i øvrigt ser **tjenesteboligerne** ud til at have størst betydning som en kilde til konflikt mellem præster og menighedsråd.

Et gennemsnitligt psykisk arbejdsmiljø har potentiale til forbedringer, men det er samtidig vigtigt, at der blandt kirkens medarbejdere skabes et billede af, at rigtig meget både fungerer og giver dem et psykisk arbejdsmiljø svarende til så mange andre arbejdspladser. Undersøgelsen har dog til formål også at udpege potentialerne og give nogle anbefalinger til udnyttelse heraf.

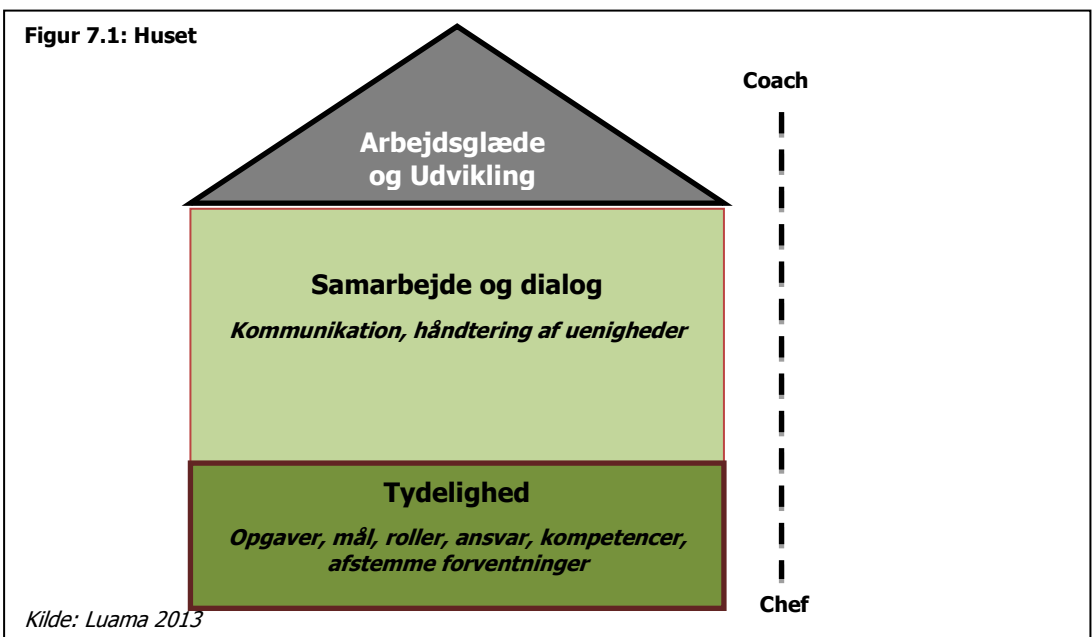
Kapitel 7. anbefalinger

Udgangspunktet for anbefalingerne er visheden om, at folkekirken består af en stor variation af arbejdspladser, hvor såvel behov som muligheder vil være væsentlig forskellige. I dette kapitel opstilles derfor ikke én anbefaling, men en vifte af muligheder, som man på de konkrete arbejdspladser kan lade sig inspirere af og plukke fra. Det er ambitionen at kunne levere input, som alle arbejdspladser på forskellig vis kan anvende ud fra arbejdspladsens behov.

Et nøgleord for samtlige anbefalinger er "samtale". Det vurderes således, at på trods af de store forskelle vil alle arbejdspladser i folkekirken kunne drage nytte af at udvikle samtalekulturen på arbejdspladsen. Dette siges velvidende, at det talte ord står meget centralt i folkekirken, men samtalen ser imidlertid ud til at kunne nyde gavn af nogle mere eksplicitte rammer. De konkrete anbefalinger angiver mulige redskaber til at udvikle en anerkendende samtalekultur.

Til at strukturere anbefalingerne er der nedenfor i figur 7.1 illustreret et hus, der viser, hvordan arbejdspladsen først og fremmest skal sikre sig, at fundamentet "Tydelighed" er i orden for at kunne skabe "Samarbejde og dialog" og bygge ovenpå med "Arbejdsglæde og udvikling". Den konkrete arbejdsplads har dermed mulighed for at skabe en indsats på forskellige niveauer - hvor behovet er - og få adskilt de forskellige problemstillinger. Fx kan det være, at man gerne vil gøre noget for samarbejdet, men via illustrationen erkender, at et manglende samarbejde beror på uklarhed i roller og forventninger som en del af fundamentet.

Ved siden af huset er tegnet en ledelseslinje, som viser, at ledelsesrollen går fra en traditionel cheffrolle til en mere coachende ledelsesstil.



7.1 Tydelighed

Som en klar del af fundamentet indgår ledelsesstrukturernes udfordringer. Det drejer sig først og fremmest om at sikre sig, at alle ved, hvem deres nærmeste leder er, og at vedkommende rent faktisk fungerer som leder.

Den største udfordring er i denne sammenhæng at **støtte menighedsrådet med ledelseskompetencer**, hvilket kan ske via rådgivning og vejledning fra Landsforeningen af menighedsråd, stiftet eller en personalekonsulent i provstiet. En anden mulighed er uddelegering til en daglig leder på arbejdspladsen. Støtte vurderes først og fremmest at omhandle regler og administration heraf det være sig kontrakter, overenskomster, arbejdstidsregler og arbejdstidsplanlægning.

Men som det også fremgår af analysen, er den manglende tydelighed ikke alene udtryk for manglende indsigt eller kompetencer hos de frivillige menighedsråd, men derudover også et sammenstød mellem en professionel og en frivillig verden, hvilket kan føre til at menighedsrådet reelt ikke anerkender det regelsæt, som arbejdspladsen bygger på. I den forbindelse er det blandt andet muligt at imødekomme noget af den overraskelse, der opleves af menighedsrådsmedlemmerne i forhold til at have en ledelsesrolle fx ved at afholde **informationsmøder** forud for menighedsrådsvalgene, hvor indholdet af opgaven fremlægges. Derudover synes det hensigtsmæssigt, at provstiet påtager sig at informere nye menighedsråd om ledelsesopgaven og fremlægge samarbejdsfladerne til provstiet. Det kan medvirke til en større accept af regelsættet, at man får det præsenteret af en autoritet i kirken og som en samlet ramme. I en sådan præsentation kan provsten med rette fremhæve, at regler og engagement ikke er hinandens modsætninger.

Forventningsafstemning er nøgleordet. Den overordnede forventningsafstemning mellem medarbejdere og ledelse ligger oftest i en **personalepolitik**. Bl.a. Sct. Pauls kirke i Århus har gode erfaringer med personalepolitikken som redskab. Personalepolitikken skal være en ramme for hele arbejdspladsen og ikke en arbejdsbeskrivelse. På kirketrivsel.dk finder man mere konkret vejledning til udformningen af en personalepolitik, hvor det ligesom ved Sct. Pauls Kirke i Århus understreges, at processen og inddragelsen af medarbejderne er det absolut væsentligste.

Ligeledes er det centralt i erfaringerne med personalepolitikker, at det er her, man aftaler, hvilke værdier arbejdspladsen skal være præget af. Det vurderes at være en udfordring for folkekirken som arbejdsplads, at man ganske sjældent ser indad, men derimod er meget fokuseret på sin eksterne rolle over for menigheden. Dette fokus skal man selvfølgelig have, men der skal også være et fokus på, hvordan man gerne vil kendes som arbejdsplads. Det er en måde at aktivere den sociale kapital internt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. En mulighed er at opstilles sit eget "termometer" for disse værdier ved at aftale "syv gode tegn", som i dagligdagen er synlige beviser på arbejdspladsens værdier. I figur 7.2 ses et eksempel herpå.

Illustrativt eksempel på "Syv gode tegn"

1. Vi drikker morgenkaffe sammen
2. Alle mødes kort efter kirkelige handlinger
3. Vi fejrer fødselsdage
4. Vi diskuterer og tillader uenighed
5. Vi udviser omsorg for hinanden
6. Vi giver feedback til hinanden
7. Vi anerkender hinandens forskelligheder

Kilde: Oxford Research

I Sct. Pauls Kirke såvel som i vejledningen på kirketrivsel.dk tager personalepolitikken udgangspunkt i at være mellem kirkefunktionærer og menighedsråd. Der er dog ingen absolutte hindringer for, at personalepolitikken kan udformes i samarbejde med den anden ledelsesstreng og dermed inddrage præst og provst som hhv. medarbejder og leder. Fordelene vil være, at alt personale indgår i en fælles

ramme for én og samme arbejdsplads, og at man i personalepolitikken kan aftale, hvordan man håndterer de uhensigtsmæssigheder, som følger af de to ledelsesstrange, bl.a. håndtering af konflikter, fælles mødestruktur osv.

Tydelighed i ledelsesroller er utvivlsomt et opmærksomhedspunkt, som både indgår i personalepolitikken og i medarbejderudviklingssamtaler.

Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er netop lejligheden til at få afstemt forventninger både fra leder til medarbejder og omvendt. Et øget fokus på en konstruktiv og fremadrettet anvendelse af dette instrument vil mange steder kunne afbøde for, at medarbejdere nok har forstået deres arbejdsfunktion, men er uklare på deres rolle på arbejdspladsen. Samtidig er det også her, man har mulighed for at aftale udviklingspunkter, så skuffede forventninger kan adresseres og diskuteres frem for at blive noget, der fremlægges i stikpiller eller til alle andre end vedkommende selv. Også ved ansættelsessamtaler er forventningsafstemningen central. Kirkeuddannelse.dk har allerede MUS-værktøjer, som sognene kan gøre brug af.

I og med at der ofte er tale om små arbejdspladser, og behovet for samtale står tydeligt, kan det overvejes at supplere MUS med **gruppeudviklingssamtaler (GRUS)**. GRUS har netop sit fokus i, at en medarbejdergruppe skal udvikle sig sammen og gøre dette i et tillidsfuldt miljø med konstruktiv feedback medarbejderne imellem og ledelse og medarbejder imellem. Nogle arbejdspladser har hyppige samtaler. På Enhedsplejen Egegården afholder man hver 14. dag **Trivselsrunder**, hvor medarbejderne fortælle og lytter til, hvordan hinanden har det. Trivselsrunden varer ca. en halv time, hvor medarbejderne på tur siger "det der har gjort mig vred/glad er...". Formålet er at lytte til hinanden og udtrykke sig i et trygt forum. Nedenfor er opstillet en række spilleregler for Trivselsrunder, derudover udpeges en mødeleder fra gang til gang; Der tages ikke referat.

Spilleregler for Trivselsrunden:

- Man snakker efter tur i runden.
- Man må ikke afbryde den, der taler.
- Man kan kun tale om det, man selv oplever.
- Man kan ikke tale om folk, der ikke er til stede.
- Man har ret til at "melde pas".

Kilde: Great Place to Work®

Det er ikke overraskende fremgået, at usikkerhed ved sammenlægninger eller andre strukturændringer påvirker det psykiske arbejdsmiljø negativt. Velvidende at disse ændringer er længe under vejs i lange politiske processer, kan der være grund til at yde en særlig støtte, når beslutningerne er truffet, så implementeringen og tydeligheden i konsekvenserne kan komme på plads hurtigst muligt. Man kan forestille sig en **task-force**, som har erfaringer at trække på, og som har særlig indsigt i regler og organisatoriske såvel som personlige kriser.

Og sidst men ikke mindst må det være en klar anbefaling, at arbejdsmiljødrøftelser gennemføres efter lovgivningen som minimum én gang om året.

7.2 Samarbejde og dialog

Det er meget sigende, at samarbejde i folkekirken fremstår som værende at skabe klart afgrænsede funktioner. Samarbejdet består mest i koordinering, hvorved det fremstår, som at de forskellige funktioner arbejder mere parallelt end sammen. I en generel anvendelse af begrebet "samarbejde" tillægges dette dog oftest et dybere sigte. Orkesteret skal spille sammen og ikke blot på samme tid; Den musikalske oplevelse skal skabes i fællesskabet og ikke blot afspilles.

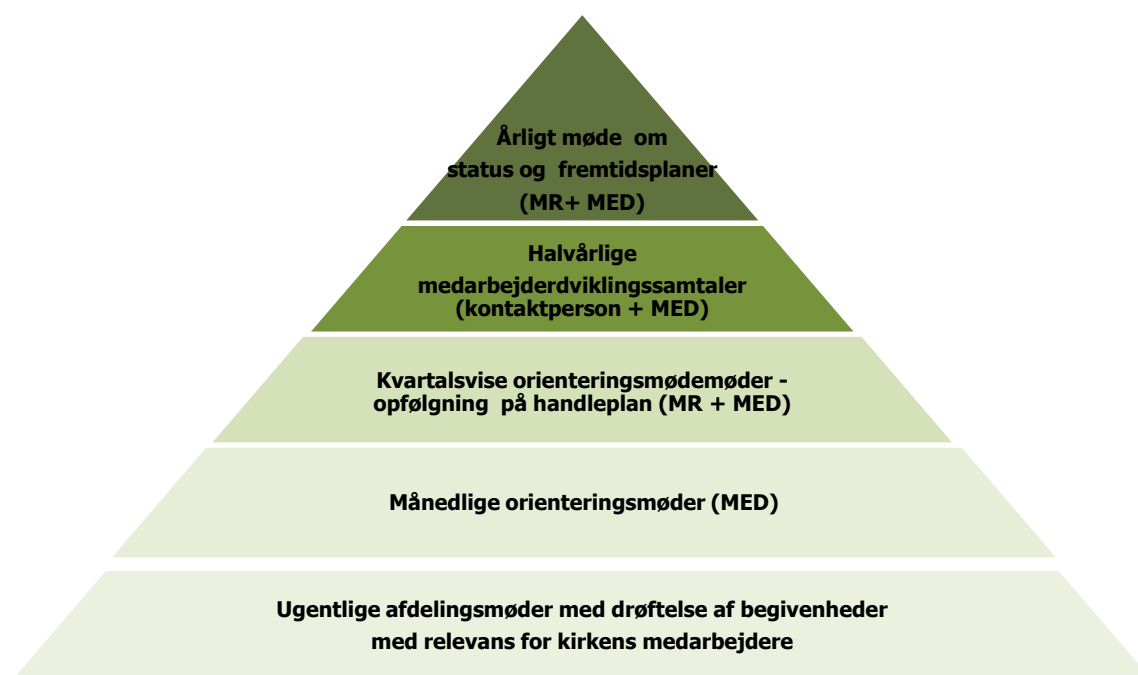
I anbefalingerne i forhold til samarbejde vil der blive skelnet mellem samarbejde i sognet mellem faggrupper og samarbejde på tværs af sogne i faggrupper.

7.2.1 Samarbejde i sognet

Samarbejde i det enkelte sogn forudsætter, at **kommunikationsstrømmene** er klare. Det er i mange sogne forholdsvis uklart, hvordan der kommunikeres og om hvad. I mange andre virksomheder giver det god mening at tegne en kommunikationspyramide. I figur 7.4 er gengivet et eksempel. I forhold til et sogn kunne det årlige møde være med menighedsrådet og omhandle en handleplan for året. Denne handleplan kunne man kvartalsvis følge op på i fællesmøder mellem hele menighedsrådet og medarbejdergruppen eller møder, hvor kontaktpersonen deltager i et medarbejdermøde.

Det væsentlige her er ikke præcist, hvordan man konkret vil indrette sig i et givent sogn, men at man gør det klart, som en del af forventningsafstemningen mellem medarbejder og menighedsråd / provst, hvordan man sikrer en fornuftig gensidig orientering og dialog omkring sognets udvikling.

Figur 7.2: Kommunikationspyramide



Kilde: Great Place to Work ®

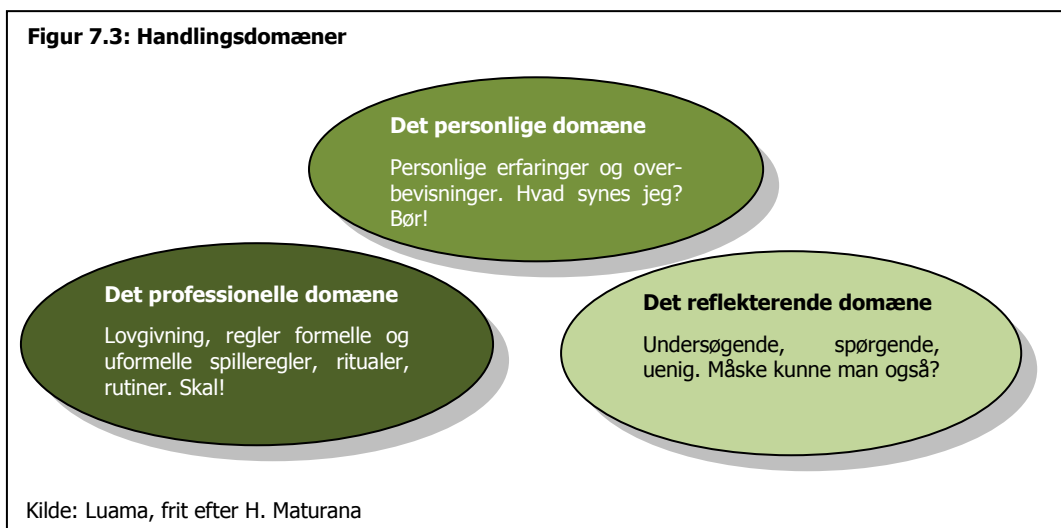
Faste møder er væsentlige både i forhold til at koordinere (kalendermøder) og i forhold til at samarbejde. Det fælles har svært ved at leve, hvis man ikke mødes, og rigtig mange steder nævnes det, at man sjældent ses.

I **personalepolitikken** med arbejdspladsens værdier bør det fremgå, hvordan man ønsker at samarbejde og om hvilke kategorier af opgaver. Og det er også her (evt. som et appendiks), at en klar aftale om, hvordan man håndterer konflikter mellem de to ledelsesstrenge (menighedsråd og provsti) skal fremgå.

Når man ikke blot arbejder sammen, men samarbejder, vil der være uenighed om, hvordan en opgave skal løses. Denne uenighed eksisterer sådan set også uden samarbejdet, men bliver tydelig i samarbejdet. Det er derfor generelt væsentligt, at der skabes **rum for diskussion og uenighed**, så dette bliver en legitim del af det at være flere mennesker på samme sted, og noget man kan håndtere, uden at det vokser sig til personlige konflikter.

En måde at skabe et rum for diskussion og en fælles forventningsafklaring er at holde møder for de ansatte uden deltagelse af menighedsrådet. Der kan være emner, man ikke ønsker at diskutere med sin leder, før man har vendt det med sine kollegaer. Det vil for det første skabe en dialog kollegaerne imellem, og for det andet kan det være med til at få uenigheder eller problemer op til overfladen, før de udvikler sig til konflikter.

En sondring, som kan være værd at tage med sig i skabelsen af rum til diskussion og uenighed, er illustreret nedenfor qua tre handlingsdomæner, som vi kan veksle imellem i vores arbejdsdag.



Det er meget tydeligt, at det personlige domæne fylder ganske meget i folkekirken og ofte det hele, hvilket bl.a. ses i konflikternes indhold. Derfor er det centralt for folkekirken, at det professionelle domæne får plads og adskilles fra det personlige. Dette giver muligheden for at bevæge sig over i det reflekterende domæne, som er forudsætningen for at kunne samarbejde reelt og ikke blot koordinere "perlerne på snoren". Handlingsdomænerne kan være en god figur at have med på møder, hvor man fx kan angive "... nu taler jeg ud fra det professionelle domæne..." eller spørge "er du nu i det personlige domæne?". Alle domæner er legitime, og som nævnt anvendes de alle tre i forskellige situationer gennem arbejdsdagen, men det kan være en god øvelse at blive opmærksom på, hvornår man er hvor.

7.2.2 Samarbejde på tværs af sogne

I samarbejdet på tværs af sogne er der først og fremmest en række funktioner, som efterhånden skal dække flere sogne og kirker. Fx nævner de ansatte på kirkegårdsene behovet for en koordinerende funktion à la en formand.

Blandt præster er **teamsamarbejde** brugt flere steder, og når det lykkes, bidrager det til fællesskab, inspiration og tillid, hvor den enkelte præst både kan bruge præstekollega-

er til faglige drøftelser, men også til den kollegiale sparring, når opgaverne er følelsesmæssigt belastende. Der vurderes ikke at være noget til hinder for, at andre faggrupper i kirken kan anvende erfaringerne omkring teamsamarbejder med succes og opnå et fagligt miljø, som ellers er vanskeligt at have på de mange små arbejdspladser.

Selvstyrende teams på kirkegårdene er ligeledes en måde at skabe faglige miljøer, koordinering og samarbejde. Erfaringerne fra Holstebro Kirkegård viser et opgør med solist-kulturen blandt andet ved at fremhæve vigtigheden i at acceptere forskellighed. Det understreges således, at arbejdet i selvstyrende teams kræver diskussion af forskellige synspunkter, og at man erfarer, at de gode løsninger ofte dukker op netop i diskussionen. De selvstyrende teams har ikke en leder, men refererer til kirkegårdsledelsen, dog med det udgangspunkt, at så meget som muligt lægges ud i de selvstyrende teams.

Herudover vurderes sikkerheden for **helårsansættelse**, som bl.a. på Holstebro Kirkegård, men også er nævnt i andre sogne, at være en metode til at sikre, at ansatte på kirkegårdene ikke afkobles sognets øvrige opgaver, men i vinterhalvåret involveres, hvilket både skaber indsigt i arbejdsopgaver og kollegaer.

I Rudersdal provsti har man på sogneniveau skabt **samarbejdsaftaler** i forbindelse med overenskomstændringer og et samtidigt fokus på at samle provstiet efter strukturændringer, men også selvom sogne ikke nedlægges, eller nye enheder skabes, kan der være god grund til at have en skriftlig aftale om de opgaver, der kræver samarbejde. Det kan fx være konfirmationsforberedelse, hvor skoledistrikter ikke længere svarer til sognegrænser eller delte medarbejdere, hvor ledelseskompetence, arbejdsplanlægning og samarbejde må klarlægges.

7.3 Arbejdsglæde og udvikling

Arbejdsglæde handler om at trives i sit job. Det være sig både i forhold til, at arbejdsindholdet giver mening og i forhold til at undgå negativ påvirkning. Arbejdet giver i høj grad mening for medarbejderne i folkekirken, hvorfor fokus må være på forebyggelse og håndtering af de elementer i arbejdet, som tynger.

Som en generel anbefaling skal det dog påpeges, at der ligger meget arbejdsglæde i at fejre samme. Højtiderne giver en naturlig ramme for dette, men medarbejderne kan måske i mindre arbejdsbelastende perioder skabe kultur for at fejre godt arbejde. Det at mødes og have også uformel dialog og at dele såvel besværlige som ikke mindst gode oplevelser er en mulighed for at styrke fællesskabet og udvikle arbejdet og samarbejdet.

7.3.1 Håndtering af følelsesmæssig belastning

Et centralt punkt er i denne sammenhæng arbejdets følelsesmæssige krav, hvor undersøgelsen også påviser muligheder for forbedring. Det mest lavpraktiske redskab er ganske enkelt en aftale om, at man så vidt muligt efter udøvelse af fælles opgaver kort mødes og evaluerer. Denne hensigt kan være et gensidigt krav efter bisættelser eller andre følelsesmæssigt belastende opgave.

Et andet redskab, som både skaber forbedrede samarbejdsrelationer og kan forebygge samt håndtere følelsesmæssige belastninger, er **kollegial sparring**. Denne kollegiale sparring er for så vidt en uformel samtale under temaet "hvordan går det?", men formelle procedurer understøtter, at sparringen rent faktisk bliver anvendt. Faste rutiner for hvor ofte og mellem hvilke "makkerpar" er en forudsætning for, at redskabet reelt virker forebyggende og ikke først kommer i spil, når skaderne er sket. Ligeledes kan det være

hensigtsmæssigt at have en skabelon for, hvilke spørgsmål/emner en kollegial sparring kan indeholde. Dette skal mest af alt forstås som en støtte til at få skabt relationen, men kan lige så vel også på lang sigt være sikkerheden for, at man også får talt om det, der er svært.

Kollegial sparring kan ikke erstatte egentlig **professionel supervision**, men det kan mindske behovet. Muligheden for supervision bør være til stede og bør være et tilbud, som gælder alle faggrupper, da en børnebegravelse eller andet dramatisk meget vel kan påvirke hele arbejdspladsen og ikke alene præsten.