



Trivsel i folkekirken



BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø

Velfærd og Offentlig administration

FOKUS PÅ PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL

I disse år er der stor fokus på det psykiske arbejdsmiljø og trivsel. I Regeringens 2010 handlingsplan er et af fokusområderne et bedre psykisk arbejdsmiljø.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration er derfor tilfreds med, at dette hæfte er udarbejdet i et godt og konstruktivt samarbejde mellem organisationerne inden for folkekirken og BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration.

Med dette hæfte har folkekirken et godt arbejdsredskab til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration
Studivestgade 3, 3. sal
1455 København K.

2008. Redesign 2016
ISBN: 978-87-90998-86-8

Tekst: Gitte Dagaard/ Luama
Fotos: Thomas Søndergaard
Layout: Tegnestuen Trojka
Styregruppe bag dette hæfte er
Signe Ettrup Larsen (formand), Præsteforeningen
Elisabeth Jensen, Landsforeningen af Menighedsråd
John Poulsen, Foreningen af Præliminære Organister
Povl Søndergård, Danmarks Kirketjenerforeningen
Birgitte Nielsen, Danmarks Kordegneforeningen

BFA

**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

INDHOLD

- 4 Forord
- 5 Sådan bruger du hæftet
- 7 Hvad er psykisk arbejdsmiljø?
- 10 Det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken
 - 10 Vilkår for arbejdsmiljøet i folkekirken
 - 12 Når det går galt mellem mennesker
- 15 Redskaber til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø
 - 15 Et godt psykisk arbejdsmiljø i folkekirken
 - 16 Personalepolitikken – et redskab der skaber tydelighed
 - 22 God kommunikation på arbejdspladsen
 - 27 Supervision, kollegial feedback og netværk
 - 28 Håndtér jeres konflikter
 - 32 Arbejdspladsvurderingen – et centralt værktøj
- 35 Inden I går i gang
 - 37 Fokus på problem og/eller løsning



FORORD

For at folkekirken kan være en god og attraktiv arbejdsplads, er det en forudsætning, at medarbejderne trives og finder glæde ved deres arbejde. Det er på den baggrund vigtigt, at der skabes positiv fokus på det psykiske arbejdsmiljø, og at menighedsråd og de ansatte løbende diskuterer rammerne for arbejdslivet. Når menighedsrådene og de ansatte drøfter arbejdsmiljøet, er det vigtigt, at det opleves som konkret og nærværende for den enkelte. I forsøget på at hjælpe denne drøftelse på vej og give brugerne konkrete ideer til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, har en bred vifte af organisationer og myndigheder udarbejdet dette hæfte. Kirkeministeriet vil opfordre både menighedsråd og ansatte til at læse og bruge hæftet.

Forhenværende kirkeminister Birthe Rønn Hornbech



Sådan bruger du hæftet

Hæftet her kan læses som en helhed eller bruges som opslag i forhold til enkelte emner.

Læser du hele hæftet giver det dig et overblik over arbejdsmiljøet i folkekirken bredt set, ligesom det kan give dig ideer til, hvordan du kan tage arbejdsmiljø op på din arbejdsplads generelt, som en forebyggende indsats eller for at håndtere problemer.

Bruger du hæftet som opslagsbog, kan du fx hente konkret inspiration til MUS-samtaler, arbejdspladsvurderinger (APV), anerkendende kommunikation – og andre ting, som arbejdspladsen kan komme til at arbejde med.

Den første del af hæftet giver en forståelse af, hvad psykisk arbejdsmiljø er for en størrelse. Her er en karakteristik af det psykiske arbejdsmiljø, og hvilke vilkår der er særlige for netop folkekirken.

Det er også i første del, du kan læse om, hvad det er, der typisk sker, når det går galt – og arbejdspladsen ikke er rar at være på.

Den anden del af hæftet indeholder en række redskaber og metoder, som kan bruges til at forbedre arbejdsmiljøet. Du kan læse om, hvordan en god personalepolitik kan gavne arbejdsmiljøet – og hvordan medarbejderudviklingssamtalen bruges som en aktiv del af personalepolitikken. Der er også idéer til udvikling af andre politikker, der passer til arbejdspladsen, fx voldspolitik, stresspolitik og sorgberedskab.

I anden del af hæftet finder du også gode råd om, hvorfor kommunikationen ofte er krumtappen i et godt psykisk arbejdsmiljø. Her er metoder, som I kan bruge til at arbejde med positive og anerkendende kommunikationsformer.





Sådan bruger du hæftet

Der er også metoder, som kan hjælpe jer til at forstå og håndtere de konflikter, som findes på alle arbejdspladser. Metoder, som kan hjælpe til, at konflikter ikke bliver personlige og uafklarede og skaber et dårligt arbejdsmiljø.

Arbejdspladsvurderinger (APV) skal alle arbejde med. Hæftet giver inspiration til, hvordan APV'en kan bruges aktivt. Der er forslag til, hvordan det kan gøres, så der kommer fokus på både de gode og de mindre gode ting på arbejdspladsen.

I kapitlet "Inden I går i gang!" sidst i hæftet er der en sammenfatning af almindelige muligheder og faldgruber i arbejdet med forandringer, som er god at læse, inden du selv går i gang.

Det samme gælder kapitlet "Fokus på problem og/ eller løsning", der er en kort beskrivelse af to forskellige tilgange til arbejde med forandringer, den problemorienterede og den ressource- eller løsningsfokuserede.

Har du arbejdsgiveransvar, er det nødvendigt også at kende de formelle krav til et sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø. Læs mere om arbejdsgiveransvar på arbejdsmiljoweb.dk. Her finder du også mere materiale, inspiration og viden om psykisk arbejdsmiljø.

Ønsket med hæftet er at understøtte det fælles mål: at have det godt når vi er på arbejde. For det er det, det hele handler om.



Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

Når man spørger folk om, hvad psykisk arbejdsmiljø er, får man mange forskellige svar. De spænder fra at have det godt med hinanden på arbejdet, til stress, mobning og konflikter. Det psykiske arbejdsmiljø kan godt opleves som en udefinerbar størrelse. Det er det ikke.

Man kan se på det psykiske arbejdsmiljø fra flere forskellige vinkler. Man kan se på risici eller symptomer i form af fx overbelastning, stress, mobning, sygefravær og konflikter, eller man kan se på udviklingsmuligheder som trivsel, læring, faglig og personlig udvikling.

Det drejer sig alt sammen om, hvordan vi kan trives på arbejdet.

Seks guldkorn og to diamanter – pejlepunkter i det psykiske arbejdsmiljø

De seks guldkorn og to diamanter er én måde at rette fokus mod nogle væsentlige pejlepunkter i det psykiske arbejdsmiljø. Det er i Danmark en meget anvendt tilgang, som er enkel og overskuelig – og udviklet i Danmark på det Nationale Center for Arbejdsmiljøforskning, NFA. Retter man helt overordnet en arbejdsplads ind efter de seks guldkorn og de to diamanter, er man et langt stykke ad vejen mod et godt psykisk arbejdsmiljø.



Definition af det psykiske arbejdsmiljø



“Psykisk arbejdsmiljø ... gælder arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, og den måde arbejdet er tilrettelagt på. Det gælder også samspillet mellem ledelse og medarbejdere og mellem kolleger indbyrdes. De nævnte forhold har betydning for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred for deres opfattelse af sig selv og for deres sociale liv. Alt i alt kan man sige, at psykisk arbejdsmiljø spiller ind på medarbejderens livskvalitet.”

Fra “Håndbog om psykisk arbejdsmiljø”, Arbejdstilsynet.



Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

De seks guldorn er:

- Indflydelse
- Mening
- Forudsigelighed
- Social støtte
- Belønning
- Krav

De tre diamanter er:

- Tillid
- Retfærdighed
- Samarbejde

Læs mere på kirketrivsel.dk

Der findes ikke en simpel opskrift på, hvor meget indflydelse, belønning, forudsigelighed, tillid, osv., der skal være i arbejdet. De ovennævnte forhold skal ses i samspil med hinanden – ikke isoleret. Fx kan store følelsesmæssige krav i arbejdet balanceres af forhold som god social støtte, tydelig mening i arbejdet og høj grad af indflydelse på eget arbejde. Modsat er der risiko for overbelastning, stress og udbrændthed, hvis man oplever store følelsesmæssige krav, men mødes med ringe social støtte. Dertil kommer, at mennesker er forskellige og har forskellige forudsætninger afhængig af alder, erfaring, uddannelse, osv. En god tommelfingerregel er at tænke i, at der skal være balance mellem krav og ressourcer i arbejdet. Det er der ikke i casen nedenfor.

Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken



Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik på Bispebjerg Hospital gennemførte i 2002 en spørgeskemaundersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken. Her deltog flere end 1.600 ansatte i folkekirken. Også 340 menighedsråd blev spurgt.

Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik konkluderede, at ansatte i folkekirken på en række punkter svarer anderledes end andre danske lønmodtagere. Fx hedder det i rapporten, at der er "... store emotionelle krav til de ansatte og en klart ringere social støtte i arbejdet for folkekirkens ansatte i forhold til andre danskere. Til gengæld har folkekirkens ansatte stor indflydelse på tilrettelæggelse og gode udviklingsmuligheder i arbejdet, ret betydelige frihedsgrader, og de føler sig stærkt involveret i deres arbejde.





CASE

Else havde 10 års erfaring som præst, da hun tiltrådte sit embede som landsbypræst i et tresogns pastorat. Else mærkede hurtigt, at noget var galt. De tre menighedsråd havde intet samarbejde og intet ønske om at få det. Selv havde hun et godt forhold til både menigheder og menighedsråd, men hendes arbejde blev besværliggjort af det manglende samarbejde sognene imellem. Samtidig fandt Else i løbet af kort tid ud af, at en ansat forsømte sit arbejde groft. Else var bevidst om, at hun ikke var hans arbejdsgiver, men det gjorde hendes arbejde sværere, at medarbejderen jævnligt svigtede Else holdt meget af sit arbejde, de kirkelige handlinger, konfirmandundervisningen, sjælesørgerarbejdet og samtalerne med sognebørnene. Hun spekulerede meget over, hvordan hun kunne få arbejdet til at hænge bedre sammen. Hun følte sig splittet mellem tre arbejdspladser, der hver for sig opførte sig som om, hun kun var præst for dem. Else vidste, at hun måtte tale med sin leder, dvs. provsten om denne ene medarbejders jævnlige svigt. Hun havde svært ved det. Det var et lille landsbysamfund. Medarbejderen var kendt og populær, spillede en central rolle i byens fodboldklub, og var gift med menighedsrådsformandens kusine. Else ville gerne lave et godt stykke arbejde. Hun arbejdede mange timer hver uge. Alligevel følte hun, at forhindringerne voksede op foran hende. Hun havde svært ved at sove om natten, og følte altid, at hun var bagud. Else anede ikke, hvem hun skulle spørge til råds.

Der er ubalance mellem krav og ressourcer i denne case. Kravene er store, og på ressourcensiden har Else stort set kun sig selv. Kravene bliver derfor til belastninger.

KRAV

- Flere arbejdssteder
- Tre menighedsråd, der ikke vil samarbejde
- En ansat, der ikke passer sit arbejde
- Meget arbejde
- "Alene i arbejdet"
- Høje forventninger til sig selv

RESSOURCER

- Fagligt godt funderet
- Arbejds- og livserfaring
- Arbejdet er meningsfuldt
- Anerkendelse fra sognebørn

Der er mange belastninger på "krav"-siden i denne case, men det mest problematiske er, at der på ressourcensiden stort set kun er Else og den anerkendelse, hun får gennem sit arbejde. Havde ressourcensiden omfattet god social støtte, var Else meget bedre stillet. Med ledelsesmæssig opbakning, kollegialt netværk, supervision eller andet ville Else få tilført nogle ressourcer, der kunne hjælpe hende til at nedbringe nogle af de urimeligt høje krav. Det er oplagt, at gode samarbejdspartnere, velfungerende og samarbejdende menighedsråd også ville have forrykket balancen i den rigtige retning. Det tankevækkende er, at hvis Else ikke havde haft så høje forventninger til sig selv, så ville det også have mindsket kravene.

Læs mere på kirke-trivsel.dk

Det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken

I enhver sektor, branche og fag er der nogle særlige vilkår for det psykiske arbejdsmiljø. Det er der også i folkekirken. Det er disse vilkår, dette afsnit retter opmærksomheden mod. Hver for sig er vilkårene ikke enestående – det er sammensætningen af dem derimod. Den findes kun i folkekirken.

VILKÅR FOR ARBEJDSMILJØET I FOLKEKIRKEN

Flertydig ledelsesstruktur

Ledelse i folkekirken er mere flertydig end på de fleste andre danske arbejdspladser. Menighedsrådet er arbejdsgiver for kirkefunktionærerne, mens Kirkeministeriet er øverste arbejdsgiver for præsterne. Præsten er født medlem af menighedsrådet, og det er ikke ualmindeligt, at ansattes familiemedlemmer er valgte medlemmer af menighedsrådet.

Hertil kommer, at præsterne i forbindelse med kirkelige handlinger har instruktionsbeføjelser overfor de kirkefunktionærer, der medvirker.

Den ledelsesmæssige organisering i folkekirken stiller krav i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og fordrer tydelighed, ansvarlighed og klarhed om kompetencer. Ligesom det er nødvendigt at kommunikere, informere og have viljen til at samarbejde.

Tager man ikke højde for dette, skaber man en risiko for uklarhed om roller og ansvar. Det kan føre til manglende ledelsesstøtte, konflikter, stress og udbrændthed.

Små arbejdspladser

Folkekirken består af små – og meget små – arbejdspladser. Det giver mulighed for uformel og





ubureaukratisk organisering og samarbejde. Omvendt er små arbejdspladser sårbare ved sygdom og opsigelser, ligesom uenigheder og konflikter kan komme til at fylde uforholdsmæssigt meget.

Deltidsstillinger og arbejde fordelt på flere arbejdspladser

I kirken findes mange stillinger, der ikke er fuldtid og stillinger, som stykkes sammen af flere deltidstillinger. Dog har sognepræster den samme arbejdsgiver, nemlig kirkeministeriet. Her er organiseringen sådan, at sognepræstens nærmeste leder er provsten. Provsten refererer videre op i systemet til biskoppen, som igen refererer til kirkeministeriet. Her er der altså tale om en meget enkel organisation. Problemerne er primært, at de forskellige arbejdsgivere fra forskellige kirker for kirkefunktionærerne kan have forskellige forventninger om fx arbejdstid, kvalitet i arbejdet, deltagelse i kirkelige arrangementer osv. Problemet for sognepræsterne kan være, at de i deres ansættelse har tjeneste ved flere kirker jf casen side 9. Men ledelsen er den samme, nemlig provsten. Menighedsrådene er ikke ledere eller arbejdsgivere for præsterne.

Det kan give usikkerhed om roller, arbejdstid og sætte den ansatte i en loyalitetskonflikt i forhold til forskellige arbejdsgivere. Det kan være job uden for kirken kombineret med job i kirken, men det er ikke ualmindeligt, at ansatte i folkekirken har job, der er fordelt på flere kirker eller kirkegårde. I begge tilfælde stiller det store krav til tydelighed om arbejdstid, ansvar og forventninger, både fra leder til medarbejder, men også mellem medarbejderne.

At bo og arbejde i samme by

Sædvanligvis bor præsten og ofte også andre ansatte i sognet. Som ansat i folkekirken er man ofte en "offentlig" person, hvilket kan rumme nogle særlige udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Det stiller særlige krav til at kunne håndtere grænsen mellem den personlige, den private og den professionelle rolle. Dette gælder især i de små lokalsamfund, og får særlig betydning ved arbejds- eller livssituationer som sygdomsmelding, fritstilling fra job, skilsmisse, tab af nære pårørende, uoverensstemmelser og ved markering af særlige interesse- eller tilhørsforhold.

Tjenestebolig og tjenstlige lokaler

De fleste præster bor i tjenesteboliger. Tjenesteboligen rummer udover præstens bolig som regel også tjenstlige lokaler. Det betyder, at præsten bor med sin eventuelle familie på arbejdspladsen.

Det kan lokalt være en udfordring at finde balancen mellem præstegården som arbejdsplads og samtidig respektere præstens privatliv. Et andet aspekt ved præstegården som tjenesteboligen er vedligeholdelse og istandsættelse, som påhviler menighedsrådet. Det kan blive et offentligt diskussionsemne – og dermed en kilde til problemer.

Alene-arbejde eller arbejde uden fagkolleger

Manglende faglig støtte eller sparring skaber en risiko for, at man går i stå fagligt, at man får stress og måske brænder ud. Den kordegn, der har et netværk i andre kirker, som hun kan ringe til, hvis hun bliver i tvivl om noget, har flere ressourcer i sit arbejde, end den kordegn, der intet netværk har. De organisatoriske betingelser betyder, at der skal tages særlige initiativer for at kompensere for alene-arbejdet.

Egne høje forventninger

I alle job er medarbejdernes egne høje forventninger en faktor, som ledelsen skal være opmærksom på. Kirketjeneren, der sætter sine personlige, høje standarder for, hvor ren og pæn kirken skal være, er i risiko for at kravene bliver en belastning.

I job, hvor offentligheden kan have nogle særlige holdninger og ønsker til arbejdet, eller hvor der er store følelsesmæssige krav i arbejdet, skal ledelsen nødvendigvis være særlig opmærksom på den enkeltes forventninger til sig selv.

Især hvis den ansatte ikke har et fagligt fællesskab eller arbejder meget alene. At forberede og fremføre en prædiken, en begravelses eller bryllupstale eller et stykke musik er eksempler på arbejdsopgaver, der både kan være en berigelse og en belastning og altså kan påvirke den enkeltes psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsopgaver af den type er grænseløse på den måde, at man måske altid kunne gøre det lidt bedre, forberede det lidt mere, lægge lidt mere af sin sjæl i det.





Det kan opleves som om, at den eneste, der kan sætte grænsen for, hvornår arbejdet er godt nok, er den, der udfører arbejdet. Et yderligere forhold er, at arbejdet er til offentlig vurdering. Kirkegængerne kan have en mening om prædikenen, musikken, og hvordan kirken tager sig ud. Det kan være en berigelse for den ansatte, men det kan også udvikle sig til en belastning.

For at undgå at det bliver en belastning, er tydelighed i ledelsens forventninger til de ansatte helt afgørende. Andre væsentlige forhold er, at der er opmærksomhed, social støtte og anerkendelse af indsatsen, både fra ledelsen og de ansatte imellem. Supervision og netværk kan også hjælpe den enkelte til at finde balance i egne høje forventninger.

Høje følelsesmæssige krav

En væsentlig del af arbejdet i folkekirken sker i relation til mennesker i meget følelsesmæssige situationer. For præsten er det en del af arbejdet at være der for mennesker i sorg. Det kan være meningsgivende og udviklende, men er også følelsesmæssigt krævende. Præsten er naturligt den, der stilles overfor de højeste følelsesmæssige krav, men også andre ansatte oplever mennesker i meget følelsesladede situationer. Især begravelser af børn og unge påvirker alle ansatte stærkt. Som ansat i folkekirken kan det være en særlig belastning.

Arbejdet med høje følelsesmæssige belastninger rummer en særlig risiko for stress og udbrændthed. Det er derfor vigtigt, at der tages de nødvendige forholdsregler fx udarbejdelse af sorgplaner og aftaler om supervision.

Arbejde og fritid

I en række job i folkekirken er der stor frihed til selv at tilrettelægge arbejdet selv at disponere mellem arbejde og fritid. Det er et forhold, der rummer både muligheder og faldgruber. Muligheden er fleksibilitet og frihed, mens faldgruberne

er, at man ikke får afgrænset sit arbejde, og derfor konstant oplever at være bagud, have dårlig samvittighed, at man kommer til at arbejde for meget, eller at man ikke når det, man burde.

Et særligt forhold ved arbejdet i kirken er, at man ofte arbejder, når andre har fri, et forhold der kan have betydning for den ansattes fritids- og familieliv. Dertil kommer, at der er tidspunkter på året, hvor der er særlig mange kirkelige handlinger fx ved højtider og konfirmationer. Endelig er der arbejde, der i sagens natur ikke kan forudsiges fx begravelser. Disse forhold stiller krav til planlægning, hvis de ikke skal udvikle sig til belastninger i det psykiske arbejdsmiljø.

Nye former for kommunikation

Den forandring der sker i arbejdet, når man som offentlig arbejdsplads overgår til digitalisering, er et eksempel på teknologiske betingelser, der ændres og stiller nye krav. Det betyder noget for det psykiske arbejdsmiljø. Det samme gælder den øgede anvendelse af hjemmesider og e-mail. Det er vilkår i arbejdet, der kræver en del tilvænnning, og som varigt ændrer kravene i arbejdet og måden at samarbejde på.

NÅR DET GÅR GALT MELLEM MENNESKER

At kunne fungere sammen på en arbejdsplads er helt centralt for oplevelsen af trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø. Naturligvis kan vi som mennesker nære stærke sympatier og antipatier for hinanden, eller vi kan have stærke interessemodsatninger, hvilket kan udvikle sig til en belastning for det psykiske arbejdsmiljø. Når samspillet på en arbejdsplads ikke fungerer, kan det føre til mistrivsel, hyppige konflikter, stress, mobning og chikane. Det kræver professionalisme at fungere på en arbejdsplads.

På små arbejdspladser bliver tonen og formen lettere uformel. Det stiller større krav til, at man fin-





der en passende balance mellem den private og den mere professionelle omgangsform. På mange arbejdspladser i folkekirken er der et godt psykisk arbejdsmiljø, men når der ikke er det, eller når der kommer skår i det ellers gode samarbejde skyldes det ofte nogle af de nedenstående forhold.

Manglende anerkendelse, støtte og ros

Social støtte, ros og anerkendelse er nogle af vitaminerne til et godt psykisk arbejdsmiljø. En organist kan gøre et stort arbejde for at få koret til at fungere godt ikke bare musikalsk men også som et fællesskab for unge, der måske ikke er en del af de sædvanlige fællesskaber. Her vil organisten opleve motivation, hvis menighedsråd og kolleger anerkender denne indsats. Modsat vil organisten demotiveres, hvis han eller hun mødes af direkte eller indirekte kritik, fordi koret ikke lyder som Radioens Pigeor.

Reel anerkendelse og relevant støtte og ros forudsætter udover vilje, at der er kendskab til hinandens arbejde og bevæggrunde for at handle, som man gør. Det forudsætter interesse, åbenhed og dialog.

Manglende tillid og respekt

Tillid og respekt betyder ikke, at man er enige om alt, ligesom det heller ikke betyder fravær af uoverensstemmelser. Men gensidig tillid og respekt giver mulighed for, at vi bliver opmærksomme på uenigheder og kan håndtere potentielle uoverensstemmelser.

Når menighedsrådet fx beslutter, at ansatte skal bede om tilladelse, før de foretager nyindkøb, kan det skyldes, at menighedsrådet vil signalere økonomisk ansvarlighed. Men den graver der skal kontakte menighedsrådet, før han køber et skuf-fejern, vil opleve det som irriterende og unødvendigt, sikkert også som udtryk for manglende tillid. Tillid og respekt mellem medarbejdere og mellem ledelse og medarbejder er ikke noget, der kommer af sig selv. Det er noget, man gennem dialog og handling enten skaber eller nedbryder.

Manglende adskillelse mellem det professionelle og det private

Folkekirken har, som andre arbejdspladser med et stærkt ideologisk eller interessenæssigt engagement, en øget risiko for vanskeligheder med at adskille den professionelle rolle fra den personlige eller private. Det gør, at forskelligheder hurtigt kan blive belastende, og det stiller store krav til at kunne håndtere uenigheder og konflikter.

Manglende ledelse

Det særlige forhold, at den daglige leder almindeligvis ikke er på arbejdspladsen, stiller store krav til ledelsen især i forhold til tydelighed omkring ansvar, forventninger og samarbejde. Hvis lederen ikke er opmærksom på dette, er der stor risiko for at skabe et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Lederen skal interessere sig for medarbejderne, anerkende og støtte op om deres arbejde og være til stede i passende omfang.





De kirkelige handlinger kræver samarbejde, og arbejdet kræver ofte også koordination og gensidig fleksibilitet. Der kan på forskellig vis kompenseres for den manglende daglige leder i folkekirken. Dette beskrives senere i hæftet.

Der er skrevet meget om, hvad god ledelse er, men der findes ikke et entydigt svar på dette, for det er både branchebestemt, lokalt bestemt, og det er i høj grad også situationsbestemt. Men ledelse er der behov for. De steder, hvor man aktivt forholder sig til dette, og får afstemt forventningerne mellem ledelse og medarbejdere, er der stor sandsynlighed for at fremme trivsel og samarbejde.

Uklare rammer for arbejdet

Hvordan vi fungerer sammen, handler langt fra kun om individer og personlige egenskaber. Det handler i meget høj grad også om fx ledelse, arbejdets organisering, arbejdets indhold, tydelighed omkring ansvar, kompetence og forventninger.

Når der er utydelighed om, hvilket ansvar den enkelte har, er der stor risiko for uoverensstemmelser og konflikter. Når der opstår frustrationer fx som følge af kritik eller manglende interesse

for det arbejde, der udføres, er der risiko for, at dette kan blive belastende i det indbyrdes samspil.

På små arbejdspladser er man på godt og ondt mere afhængige af hinanden. Det betyder, at mislyde i samspillet høres særlig tydeligt, og kan påvirke den enkelte langt mere, end hvis han eller hun var på en større arbejdsplads med flere kolleger.

Godt samspil kræver gode rammer, vilje og tid. Ofte glemmer man, at andre ikke ser verden på samme måde, som man selv gør, og at samarbejde er en konstant afstemning af forestillinger og forventninger. For at kunne afstemme forventningerne til hinanden, kræver det tid til at mødes og have en dialog. Det er meget lettere at gøre inden, der opstår uoverensstemmelser eller konflikter.

Redskaber til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø

ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ I FOLKEKIRKEN

I første del beskrives hvilke særlige forhold, der er i folkekirken. Forhold som den særlige ledelsesstruktur, de store følelsesmæssige krav, alenearbejdet, friheden til selv at tilrettelægge arbejdet, de små arbejdspladser, arbejde, hvor grænsen mellem arbejde og fritid kan blive flydende, osv.

Målet i denne del af hæftet er at pege på mulige redskaber og metoder til at få, udvikle eller vedligeholde et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladser i folkekirken. Med baggrund i første del kan nu peges på fem vilkår, som i folkekirken er centrale for et godt psykisk arbejdsmiljø. Disse er:

Tydelighed

Tydelighed om den enkeltes og hinandens opgaver, roller og ansvar, og om de forventninger, man har til hinanden. Tydelighed om arbejdspladsens værdier og mål. Tydelighed omkring kommunikationen. Tydelighed er vigtig på alle arbejdspladser, men den særlige ledelsesstruktur i folkekirken gør, at behovet for tydelighed bliver endnu mere udtalt, hvis man skal sikre, at man arbejder i samme retning og undgå frustrationer og konflikter på arbejdspladsen.

Dialog

Dialogen er muligheden for at afstemme forventninger og øge forståelsen for hinanden. Der skal være rum og plads for den nødvendige dialog. Selvom arbejdspladser i folkekirken er små, er det sjældent, at alle ansatte er samlet, det kræver et aktivt valg at dyrke dialogen.

Professionalisme

Folkekirken består af små arbejdspladser, hvor folk arbejder meget selvstændigt. Dette har en indbygget risiko for at glemme de indbyrdes "professionelle" relationer. Men på en arbejdsplads er det vigtigt at kunne handle professionelt. Hvis

man bliver meget "familiær", kan det være vanskeligt at håndtere uoverensstemmelser og udvikle sin faglighed. Man kan sagtens have et godt og nært forhold til sine kolleger, uden at dette bryder de professionelle roller. Professionalisme hænger uløseligt sammen med tydelighed om opgaven, roller, ansvar og værdier på arbejdspladsen.

Støtte

Store følelsesmæssige krav i arbejdet, en særlig ledelsesstruktur og et arbejde hvor man kun har få eller slet ingen fagkolleger betyder, at man må tænke faglig og social støtte med hvis overbelastning, stress og følelsesmæssig udbrændthed skal forebygges. Støtte kan både være støtte mellem medarbejdere eller fra ledelsen, men det kan også handle om at etablere netværk, fag-udviklingsgrupper og supervisionsgrupper.

Respekt og tillid

Det er næppe sådan, at der findes mindre gensidig respekt og tillid i folkekirken end på andre arbejdspladser, men respekt og tillid er et vigtigt tema i folkekirken. Det er fordi, små arbejdspladser, hvor man arbejder meget selvstændigt, har store følelsesmæssige krav i arbejdet og skal kunne støtte hinanden, er meget afhængige af, at der på arbejdspladsen er gensidig respekt og tillid. Og omvendt er meget sårbare overfor mangel på respekt og tillid.

Disse fem temaer kan en arbejdsplads arbejde med på forskellig vis. Temaerne kan drøftes enkeltvis: Hvad betyder de på jeres arbejdsplads? Er der et eller flere områder, som der skulle gøres mere ved? Eller er der temaer, som der allerede har været arbejdet meget med?





På hjemmesiden kirke-trivsel.dk kan du læse mere om de fem temaer, og om hvordan man kan arbejde med dem på arbejdspladsen.

De metoder og redskaber, der præsenteres i dette hæfte, kan anvendes til at styrke ovennævnte temaer. Det drejer sig om:

- De personalepolitiske redskaber: MUS-samtaler, arbejdsmiljøpolitik, stresspolitik, volds- og voldspolitik og sorgberedskab.
- De kommunikative redskaber: Domæneteorien og anerkendende kommunikation.
- Konflikt håndtering, mægling og mediation
- Arbejdspladsvurderingen (APV)

PERSONALEPOLITIKKEN – ET REDSKAB DER SKABER TYDELIGHED

Personalepolitikken er et centralt værktøj til at sikre tydelighed. Måske kan man gå så langt som til at sige, at der er menighedsrådets mest centrale værktøj.

"En personalepolitik skal være med til at sikre, at man får opfyldt de mål, som man har for det kirkelige liv i sognet (på arbejdspladsen) såvel som for medarbejdernes forhold. Arbejdet med at lave en personalepolitik bør derfor altid starte med, at man gennemtænker og gennemdrøfter målene"

Personalepolitik i Folkekirken – en vejledning for menighedsråd, Kirkeministeriet 2001

De opstillede mål vil betyde noget, både i forhold til hvilken type medarbejdere man har brug for, og for hvilke krav og forventninger der er til medarbejderne. Personalepolitikken er derfor et meget centralt værktøj i forhold til at skabe den tydelighed, der er afgørende for et godt og udviklende arbejde.





Redskaber til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø

Det er i arbejdet med at udforme en personalepolitik, at I har mulighed for at afstemme og tydeliggøre jeres forventninger til hinanden, til det gode samarbejde, til håndtering af uenigheder, sygefravær, modtagelse af nye medarbejdere, osv.

Læs mere på folkekirkenspersonale.dk

I bestræbelserne på at skabe og udvikle en god arbejdsplads er det altså både processen med at udforme en personalepolitik, og det at have en personalepolitik, hvor centrale forhold er beskrevet, der er væsentlig.

Det er vigtigt at holde personalepolitikken "levende", at den ikke bliver et dokument, som ingen længere husker indholdet af. Det gør man ved at bruge den i den daglige praksis, i samarbejdet og i dialogen. Det er også vigtigt, at personalepolitikken ikke bliver statisk, men justeres når det er nødvendigt.

Medarbejderudviklingssamtalen

MUS-samtaler er en samtale mellem medarbejderen og dennes nærmeste leder. I folkekirken er MUSsamtaler obligatoriske.

På arbejdspladser hører man ofte udsagn som "Hvad skal vi med dem? Vi taler jo sammen i dagligdagen!" Men der er god grund til at gennemføre MUS-samtaler. MUS erstatter ikke den daglige dialog, men adskiller sig fra den ved, at medarbejder og leder på forhånd har aftalt et tidspunkt for samtalen, at både leder og medarbejder har forberedt sig, at der er afsat god tid, og at man ikke bliver forstyrret.

MUS-samtaler giver mulighed for, at medarbejderen kan formidle et sammenhængende billede af sit arbejde og sin arbejdssituation. Det giver den nærmeste leder en værdifuld indsigt, der kan danne baggrund for drøftelser af den nuværende arbejdssituation og ønsker til den fremtidige.

Gennem MUS kan man fx skabe tydelighed, afstemme forventninger, vise og udtrykke anerkendelse og få kendskab til forhold, der skal tages hånd om.

MUS er et godt sted at drøfte muligheder for individuel og faglig udvikling bl.a. efteruddannelse. Især på arbejdspladser, hvor lederen ikke er til stede i dagligdagen, hvilket hverken kontaktpersonen eller provsten almindeligvis er, er MUS et værdifuldt værktøj.

Samtalerne er også en god mulighed for at tjekke, om personalepolitikken stadig holder vand, samt om der er noget, der skal justeres eller tilføjes.



Så mange laver MUS-samtaler



En undersøgelse af erfaringer med arbejdsmiljøarbejde i Folkekirken viser, at:

- I alt 70% foretager årlige MUS-samtaler
- Det gælder for 88% i kirker med flere end 10 ansatte og
- 67% i kirker med færre end 10 ansatte
- Undersøgelsen omfatter ikke MUS-samtaler for præsterne

Undersøgelsen er gennemført af BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed forud for udarbejdelse af dette hæfte og er baseret på et spørgeskema udsendt til alle menighedsråd. I alt deltog 1212 menighedsråd i undersøgelsen.



Redskaber til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø

Selvom MUS er et individuelt redskab, er det nyttigt, at lederen samler op på de forskellige samtaler og udtrækker mere generelle behov og problematikker. Dette naturligvis under hensyntagen til den nødvendige fortrolighed i MUS. Som supplement til MUS-samtalerne kan der gennemføres gruppeudviklingssamtaler, GRUS. Dette kan der være mening i, når det er væsentligt at prioritere samarbejdet og den fælles indsats.

Uddybende information om MUS findes i "Medarbejderudviklingssamtaler – en vejledning for menighedsråd & ansatte", Kirkeministeriet 2003 eller på km.dk

Politikker i personalepolitikken

I forbindelse med personalepolitikken er der mulighed for at udarbejde politikker eller handlingsplaner på områder, hvor der kan være behov for det.



CASE

Birgitte er nyvalgt kontaktperson i kirken, men hun har deltaget i menighedsrådsarbejdet i mere end 10 år. Hun har netop gennemført MUS-samtaler, og forbereder nu sin tilbagemelding til medarbejdere og menighedsråd.

Samtalerne har givet Birgitte en rigtig god indsigt. De har gjort hende opmærksom på forhold, der skal gøres noget ved for enkelte medarbejdere, men også på forhold der skal rettes op på for den samlede gruppe.

Birgitte har registreret, at der er et udtalt behov for at mødes og få koordineret diverse aktiviteter, ligesom der socialt er brug for at være samlet en gang imellem. Derfor vil hun foreslå et ugentligt morgenmøde.

Hun ønsker også at starte en proces, hvor menighedsråd og ansatte drøfter mål og visioner for arbejdet i kirken.

Specielt kirketjenerens historie har tydeliggjort dette. Han har fortalt, hvordan han gerne påtager sig at være den, folk melder sig til, når de frivillige

to gange om måneden serverer mad i varmenstuen.

"Opgaven er hyggelig, men også tidskrævende, fordi de, der melder sig til, gerne vil slå en sludder af, når de nu er i kirken." Kirketjeneren har svært ved at nå sit arbejde de dage, hvor der kommer mange forbi. Han kan godt lide opgaven, men er bange for, at "nogen" skal synes, at han er blevet for overfladisk med rengøringen i kirken. Birgitte synes, han holder kirken flot, men kunne høre, at det fylder meget hos kirketjeneren. Måske var hans standard for, hvordan arbejdet skulle gøres meget høj?

Der er behov for mere tydelighed i prioriteringerne, så det bliver lettere for medarbejderne at vurdere, hvornår arbejdet er gjort godt.

Alt i alt sad Birgitte efter samtalerne med en langt bedre indsigt i de enkeltes arbejde og et meget tydeligere billede af, hvad der er behov for, at hun som kontaktperson gør, og hvilke forhold det er væsentligt at få drøftet i menighedsrådet.



Disse politikker vil være vejledende principper for, hvordan arbejdsmiljøet kan være, samt hvad ledelse og medarbejdere kan gøre for at opnå det.

Uanset om der er tale om arbejdsmiljøpolitik, stresspolitik eller voldspolitik, så gælder det, at værdien både ligger i processen frem mod politikken og i den konkrete handlingsplan. Processen er vigtig, fordi jeres forskellige holdninger og forventninger afstemmes og fælles spilleregler aftales. Det gælder ligeledes for alle politikker, at det er en god idé at lave en handlingsplan, der sikrer, at der arbejdes løbende med målsætningerne.

De handlingsplaner, som politikkerne munder ud i, er vigtige, fordi det er her det formuleres, hvordan stress, mobning, vold, osv. forebygges. Der bør også stå, hvad man kan gøre, hvis der alligevel opstår episoder, og hvordan I følger op på jeres håndtering af episoderne.

Arbejdsmiljøpolitik

Man har ikke pligt til at have en arbejdsmiljøpolitik, men det er en mulighed at formulere en arbejdsmiljøpolitik som en del af den samlede personalepolitik.

En arbejdsmiljøpolitik giver mulighed for kontinuerligt og systematisk at arbejde med arbejdsmiljøet. På den måde kan man fastholde erfaringer og viden. Og på den måde er det også nemmere for en ny kontaktperson at tage over, hvor forøgængeren slap.

Som for de øvrige politikker gælder, at arbejdsmiljøpolitikens værdi ikke måles i det antal sider, den fylder. Det afgørende er, at politikken skaber en fælles forståelse af, hvad et godt arbejdsmiljø er, og hvordan der kan arbejdes for at udvikle og vedligeholde det.

Så mange har en arbejdsmiljøpolitik



Svar fra menighedsråd viser, at:

- 21% har udarbejdet en personalepolitik, der også indeholder en arbejdsmiljøpolitik.

Dette gælder for:

- 38% af kirkerne med flere end 10 ansatte, og for
- 19% af kirkerne med færre end 10 ansatte

Svarene fremgår, af den spørgeskemaundersøgelse BrancheArbejdsmiljøRådet Social & Sundhed gennemførte forud for udarbejdelse af dette hæfte. Formålet med undersøgelsen var at kortlægge menighedsrådenes erfaringer med arbejdsmiljøarbejde.

Det er meget forskelligt, hvordan arbejdspladser vælger at gå til opgaven. Nogle vælger at holde møder, skrive og tale sammen, indtil politikken er formuleret. Andre vælger at igangsætte styrede dialoger eller mere kreative processer. Følgende sætninger er gode at komme rundt om, når man udarbejder politikken:

- Derfor vil vi have en arbejdsmiljøpolitik i kirken
- Hvad er visionen for arbejdsmiljøet?
- Det vil vi gøre for at nærme os visionen
- Indsatsområder, handlinger, adfærd
- Sådan har vi organiseret arbejdet
- Sådan justerer og evaluerer vi arbejdsmiljøpolitikken





Stresspolitik

Omkring hver tiende ansatte i Danmark oplever at blive så belastet af stress, at han eller hun i en periode ikke kan varetage sit arbejde. Stress er altså et vilkår, man må regne med og forholde sig til på en arbejdsplads. Det er i dag kendt, at et godt psykisk arbejdsmiljø i høj grad kan begrænse stress. Stress kan være en reaktion på et belastet psykisk arbejdsmiljø.

Alle offentlige arbejdspladser er forpligtet til at begrænse stress, gennem at:

- Kortlægge stress på arbejdspladsen
- Forebygge stress på arbejdspladsen
- Håndtere stress på arbejdspladsen

Dette kan ske på mange måder, men en af dem er at formulere en stresspolitik eller en trivselspolitik, som nogle vælger at kalde det. Selv om det ikke burde være tilfældet er stress i lighed med depression og angstlidelser mange steder stadig belagt med tabuer. Når man udarbejder en stresspolitik, kan det være med til at fjerne tabuet. En stresspolitik kan fx gøre det lettere for kolleger, ledelse og omverden at reagere hensigtsmæssigt over for den, der sygemeldes på grund af stress.

Tjekpunkter til en stress/trivselspolitik:

- Ved stress forstår vi...
- Vi har en stresspolitik, fordi...
- Vi forholder os til hinanden, og reagerer på stresssymptomer ved...
- Der er tidspunkter, hvor vi skal være særligt opmærksomme på at forebygge stress... (Fx ved arbejde, der påvirker følelsesmæssigt, når arbejdet hober sig op, nye opgaver, når vi mangler en kollega, ved kritik af arbejdet, osv.)

- For at forebygge og håndtere stress, så laver vi... (fx temadage om stress, anerkendende kommunikation, afklaring af holdninger og værdier, konflikthåndtering, osv.)
- Når en medarbejder bliver syg af stress, så...
- Hvem har ansvar for hvad?
- Vi har alle ansvar for...
- Vi evaluerer vores stresspolitik ved...

Voldspolitik

Det er heldigvis langt fra alle kirker, der oplever vold eller trusler om vold, men nogle steder kommer der mennesker i kirken, på kirkekontoret, præstegården eller på kirkegården, som er truede eller udviser voldelig adfærd. Ligesom der kan forekomme indbrud og røveri. Man må ikke vente på, at det sker. Hvis der er en potentiel risiko for en voldsepisode, eller at en medarbejder føler sig truet, skal der udarbejdes retningslinjer for forebyggelse og håndtering, hvis det alligevel sker.

Det kan gøres ved at udarbejde en voldspolitik. Det er en god idé at opstille en målsætning i en voldspolitik. Sådan en skal afspejle de fælles mål, holdninger og værdier, der er bærende i det forebyggende arbejde. Et eksempel på en målsætning er:

"Kirken, præstegården og kirkegården skal være et trygt og sikkert arbejdsmiljø, hvor vi tager vare på hinanden. Vi vil ikke acceptere vold, trusler eller chikane fra mennesker, der kommer i kirken, præstegården eller på kirkegården. Vi tager derfor forholdsregler for at forebygge og stoppe denne type adfærd."

Handlingsplanen er det sted, hvor det mere konkret skrives, hvad man gør og vil gøre. Det kan fx dreje sig om:





- Sikkerhedsforanstaltninger i forbindelse med arbejdspladsens fysiske indretning. Flugtveje, undgå alene-arbejde, mulighed for at tilkalde hjælp, osv.
- Hvad gør vi for at forebygge episoder, og hvad gør vi, når vi står i en voldssituation – konflikt dæmpende adfærd, håndtering af uligevægtige og aggressive mennesker, handlemuligheder, osv.
- Kriseberedskab – kollegial støtte og professionel krisehjælp.
- Anmeldelse og sanktionsmuligheder over for voldsudøveren.
- Efteruddannelse i håndtering af potentielt truende og voldelige mennesker
- Introduktion af ny medarbejdere.
- Procedurer for anmeldelse, registrering og opfølgning.

Når en episode opstår, kan det, at det allerede har været drøftet, være afgørende for, at episoden ikke udvikler sig, og at en medarbejder føler sig mere sikker på, hvordan situationen skal håndteres.

Sorgberedskab

På alle arbejdspladser er det godt med et sorgberedskab. Men det gælder især arbejdspladser, hvor man arbejder med mennesker i følelsesmæssige situationer.

Overordnet kan man dele arbejdet med at udarbejde et sorgberedskab – eller en sorgplan – op i:

- Sorgbearbejdning, når der indtræffer omstændigheder i personalegruppen. Det kan handle om, at en kollega får konstateret en livstruende sygdom eller dør. Eller det kan handle om, at en medarbejders nære pårørende får konstateret en livstruende sygdom eller dør.
- Sorgbearbejdning, når arbejdet påvirker ansatte stærkt følelsesmæssigt. Begravelser af

børn og unge mennesker påvirker alle stærkt. Der er derfor god mening i at aftale procedurer for, hvordan personalet støtter hinanden under og efter denne type handlinger. Det sker, at mennesker forsøger eller begår selvmord i kirken. Det påvirker voldsomt at blive ufrivilligt vidne til dette.

- Sorgbearbejdning, når man skal forholde sig til andre menneskers sorg. Det er bl.a. det, præsterne arbejder med. Det betyder ikke, at det ikke påvirker dem. Andre ansatte oplever også på kontoret eller kirkegården mennesker i sorg, der gerne vil tale med dem. Der er derfor mening i at forholde sig til, hvordan dette kan gøres på en måde, hvor de sørgende støttes, og de ansatte samtidig får redskaber til at kunne håndtere arbejdet, således at det er hensigtsmæssigt for alle parter. Det er i den forbindelse vigtigt, at grænsen mellem præstens arbejde og det øvrige personales arbejde gøres tydelig og kan forvaltes i praksis.

Andre politikker

Ovenstående er eksempler på politikker, man kan have nytte af på arbejdspladsen. Der kan sagtens findes andre områder, hvor der er en idé i at udvikle en politik i fællesskab. Fx oplever man på arbejdspladser fra tid til anden, at en medarbejder har eller udvikler et misbrug af rusmidler. Det er langt lettere at forholde sig konstruktivt til dette, hvis der er formuleret en tydelig misbrugspolitik på arbejdspladsen. Andre politikker kan være sygefraværspolitik eller ligestillingspolitik.

Men politikker alene gør det ikke. Nogle gange ændres måden at være sammen på, og så skal der måske tages nye redskaber i brug. I det følgende kan du læse mere om redskaber, der hjælper til at have en god dialog, sikrer professionalisme, giver den nødvendige støtte og fremmer tillid og respekt. Anerkendende kommunikation kan være en god måde at kommunikere på i dagligdagen.





GOD KOMMUNIKATION PÅ ARBEJDSPLADSEN

- To metoder

God og tydelig kommunikation på arbejdspladsen øger mulighederne for at forstå hinanden, udvikle sig fagligt og personligt, ligesom det giver mulighed for at yde relevant støtte og opbakning. I praksis skyldes megen frustration, konflikter, stress og dårlig trivsel mangel på tydelig kommunikation på arbejdspladsen.

Domæneteorien er god, når man vil forstå arbejdspladsen eller arbejdsmiljøet i et kommunikationsperspektiv. Anerkendende kommunikation kan opfattes som en god måde at kommunikere på i dagligdagen.

Domæneteorien – en metode til at forbedre kommunikationen

Teorien om domæner forklarer tre forskellige udgangspunkter at kommunikere fra. Der er overordnet to pointer: Den ene er, at hvis man ikke er i samme domæne, når man kommunikerer, opstår der let misforståelser. Den anden er, at det er vigtigt, at man på en arbejdsplads giver plads til kommunikation i alle tre domæner.

Det personlige domæne

Det personlige domæne er "mit" domæne, det er mine holdninger, mine værdier og min smag. Når man taler ud fra det personlige domæne, så handler det om, hvad man synes om og ikke synes om.

På en arbejdsplads er der brug for, at man taler sammen ud fra de personlige domæner – det er her, man lærer hinanden at kende. Men det giver vanskeligheder, hvis man bliver hængende i det personlige domæne. Man kan fx diskutere meget



CASE

Medarbejderne i en kirke havde fået kendskab til domæneteorien. De fandt teorien meget anvendelig, og bruger den nu på deres fællesmøder. De holder fællesmøde hver anden fredag formiddag.

Der bliver hver gang udarbejdet en dagsorden, der deles op i A. Orienteringspunkter, B. Punkter til drøftelse og C. Beslutningspunkter. De vælger hver gang en ordstyrer.

Ordstyreren har to væsentlige opgaver. Den første er at sikre, at punkterne bliver behandlet rigtigt, i forhold til om det er et A. B. eller C. punkt. Ordstyreren sikrer, at der stort set kun er afklarende spørgsmål til orienteringspunkterne, og at der bli-

ver truffet tydelige beslutninger på beslutningspunkterne. Den anden opgave er at sikre, at der til B. og C. punkterne er en fornuftig afgrænsning mellem den tid, de bruger i "det personlige-", i "refleksionen-" og i "det professionelle domæne". Ordstyreren sætter tid på, hvor lang tid de er i de forskellige domæner.

Før var det tit som om, at møderne kun gjorde uenighederne større, og ingen følte sig forpligtet af de beslutninger, der blev truffet. Det har ændret sig, i begyndelsen var det lidt kunstigt, men efterhånden fungerer det, alle får sagt deres mening, de bliver bedre og bedre til at se muligheder, og der bliver truffet beslutninger.



længe, om det er smukkeste, når kirken er pyntet med røde eller lilla blomster uden at blive enig. Det er et spørgsmål om smag.

Også på arbejdspladserne i folkekirken har mennesker forskellige holdninger og værdier, og man kan ikke argumentere sig frem til ens holdninger og værdier. Det kan være vanskeligt og belastende, hvis der er store forskelle mellem arbejdspladsens værdier og den enkeltes værdier – og helt generelt kan man sige, at ansatte er bedst tjent med at være på en arbejdsplads, hvor der er en rimelig overensstemmelse mellem de to værdisæt. Men arbejdspladsens værdier hører ikke til i det personlige domæne – de hører til i det professionelle domæne.

Det professionelle domæne

Det professionelle domæne er det sted, man gerne skal være, når beslutninger om arbejdet træffes. Beslutningen om røde eller lilla blomster træffes ikke i det personlige domæne, men i det professionelle domæne. Det kan ske ud fra overvejelser over, hvem der har kompetencen til at træffe beslutningen, hvilke retningslinier og regler, der er for blomster i kirken, osv.

I det professionelle domæne skal der være klarhed om, fx hvad der er arbejdspladsens målsætning, hvad det er for en opgave, der skal udføres, hvordan denne opgave skal udføres, og hvilke funktioner, kompetencer og ansvar hver især har. Der skal være klarhed og ikke forskellige opfattelser af, hvordan arbejdspladsens målsætninger skal konkretiseres. Det er en væsentlig ledelsesopgave at skabe tydelighed på dette område.

Hvis der ikke er tydelighed, så begynder man selv at skabe tydelighed ved at lægge sine egne vurderinger ind. Det giver risiko for konflikter mellem medarbejderne og mellem medarbejdere og

ledelse, ligesom det giver risiko for dårligt psykisk arbejdsmiljø, stress og udbrændthed.

Man kan sige, at det er i det professionelle domæne, der bedrives ledelse. Her tages beslutninger og koordineres, uden at der nødvendigvis er enighed eller samtykke.

Refleksionens domæne

Samtaler på refleksionens domæne adskiller sig ved, at her træder egne holdninger i baggrunden. Det er her, der er lydhørhed og gives feedback. Refleksionens domæne er der, hvor man er undersøgende og undrende, spørger og lytter. Og enighed er ingen dyd. Mens en holdningstilkendegivelse i det personlige domæne mødes af et modargument, vil den i dette domæne blive mødt med udsagn som fx: "Jeg kan høre, at du bedst kan lide røde blomster. Fortæl lidt mere om det! Hvad er det for tanker, du gør dig, når du siger, at kirken er smuk? Kan du komme i tanke om tidspunkter, hvor den har været særlig smuk? Hvad var det særlige ved disse tidspunkter?"

Effekten af samtaler på refleksionens domæne er netop at få mulighed for indsigt i og forståelse for andres idéer, holdninger og motiver. På samme måde får man mulighed for at blive bevidst om betydningen af det, man selv gør eller siger.

Når man er i sit personlige domæne, er det ikke muligt at flytte sig i forhold til ens personlige holdninger. For at kunne flytte sig, er man nødt til at kunne hæve sig op over det personlige perspektiv og se det ovenfra. Det er det, man gør i refleksionens domæne. For at skabe udvikling og nytænkning er det selvsagt nødvendigt, at der på





en arbejdsplads indimellem er mulighed for at lytte til hinanden i refleksionens domæne, i hverdagen og ved særlige lejligheder. Supervision og kollegial feedback foregår helt overvejende i refleksionens domæne.

I refleksionens domæne eksisterer der lighed, og derfor er der ingens udsagn, der vægter tungere end andres – dette gælder også i forhold til lederen. Når beslutningerne skal træffes, bevæger man sig over i det professionelle domæne.

Brug alle tre domæner

Der er ikke et af domænerne, der er vigtigere end et andet. Det vigtige er at være i det rette domæne til rette tid, og at man kommer rundt i alle domæner på en arbejdsplads.

Det er relativt enkelt at forstå domæneteorien, men det kræver lidt mere at omsætte den i prak-

sis. Men er der et fælles ønske, kan det sagtens lade sig gøre. Det kræver blot, at der skabes opmærksomhed omkring, hvilket domæne der kommunikeres i og hvornår der er brug for hvad. Der kan godt være behov for lidt ekstern hjælp til at komme i gang, men som regel kan arbejdspladsen selv hurtigt overtage arbejdet.

Læs mere om hvordan domæneteorien kan anvendes på kirke-trivsel.dk





Anerkendende kommunikation som metode "Anerkendende kommunikation" handler om at respektere hinanden og om at fokusere på hinandens ressourcer. Dette må ikke forveksles med tom ros. Anerkendende kommunikation flytter samtalen fra det personlige domæne i retning af det refleksive domæne.

At kommunikere anerkendende er at udtrykke det, man værdsætter ved sine kollegers indsats og at henvende sig til hinanden på en måde, der er præget af respekt og tro på, at andre gør det bedste, de kan. Men anerkendende kommunikation kan også handle om at stoppe sladder, bagtalelse og at kunne sige fra på en konstruktiv måde.

Anerkendende kommunikation er lettere for nogle mennesker end for andre, men alle kan lære det. På en arbejdsplads kan man beslutte sig for, at man sammen vil lære at kommunikere anerkendende. En forudsætning er naturligvis, at man grundlæggende anerkender hinanden som kolleger og mennesker, ellers bliver den anerkendende kommunikation en maskerade. Men når det er sagt, må man også sige, at anerkendende kommunikation netop er fremmende for forståelsen og respekten for hinanden.

Læs mere om hvordan anerkendende kommunikation kan anvendes på kirke-trivsel.dk

Spørgsmål til refleksion

- Hvordan kommunikerer I på din arbejdsplads?
- Kommunikerer I generelt anerkendende?
- Hvilke domæner tales mest ud fra?
- Når I har vanskeligheder, hænger det så sammen med, at I er for lidt eller for meget i det personlige, i det professionelle eller i refleksionens domæne?



CASE

Pia er sognemedhjælper og har travlt med at gøre klar i konfirmandstuen. Om 20 minutter kommer mini-konfirmanderne. Hun har købt frugt og vil kopiere nogle tekster, de skal synge. Men kopimaskinen drille. Hun må kopiere om, og egentlig ville hun have skåret frugten ud. Mens hun stresser rundt, kommer Lena, der er kordegn, og hjælper hende.

Lena siger, at Pia er alt for ambitiøs, at de andre slet ikke gør så meget ud af det, og fortæller hvad hun synes, Pia kan gøre. Pia siger til Lena: "Jeg er oprigtig glad for din hjælp, men lige nu er jeg for stresset til at tage imod gode råd. Jeg vil gerne høre dine forslag på et andet tidspunkt, hvor vi kan tale sammen i ro."

Pia trækker på den måde kommunikationen i retning af en anerkendende kommunikation



CASE



Kontaktpersonen har anbefalet Lars, der er 1. kirketjener, at få supervision. Kontaktpersonen foreslog det efter, at der igen på et fælles fredagsmøde var kritik af, at Lars skælder ud på sine kolleger og havde råbt efter en vikar. Der er i alt tre kirketjenere i kirken samt vikarer. Lars er ikke stolt over at skulle til supervision, for han har altid syntes, at psykologer var lidt skræmmende. Han regner med, at de skal tale en masse om, hvorfor han ikke kan styre sit temperament. Sådan bliver det slet ikke. Supervisor spørger mest til, hvornår det er, han bliver hidsig? Om det er i nogle bestemte situationer i og uden for arbejdet? Overfor nogle bestemte personer? Om der er tidspunkter, hvor han ikke bliver hidsig, selv om noget går galt, de har travlt eller når nogen

ikke når deres arbejde? Om Lars har nogle forestillinger om, hvad det er, der afholder de andre fra at gøre arbejdet? Eller gøre det så godt, som Lars synes, de skal gøre det? Osv. Efterhånden som samtalen skrider frem, ser Lars, at det er i nogle helt bestemte situationer, at han har svært ved at tale roligt til folk. Det er, når han bliver usikker på, hvem der egentlig har ansvaret, og når han oplever, at andre ikke er opmærksomme på det, der skal gøres. Supervisionen tydeliggør for Lars, at han skal arbejde med sit temperament, men at et lige så væsentligt forhold er, at de i personalegruppen får talt sammen om, hvordan de planlægger arbejdet og får afstemt deres forventninger til hinanden om, hvornår arbejdet er gjort godt (nok).



SUPERVISION, KOLLEGIAL FEEDBACK OG NETVÆRK

En af de væsentlige ressourcer i arbejdet er kollegial og ledelsesmæssig støtte. Dette er særlig vigtigt i job, hvor der er store følelsesmæssige krav. På en arbejdsplads, hvor lederen ikke har sin daglige gang, og hvor de ansatte ofte heller ikke arbejder på samme tid og sted, bliver det særlig vigtigt at tænke over, hvordan man får og giver den nødvendige støtte. I casen på side 9 om Else, der er ny præst i et sogn med tre menighedsråd, der ikke samarbejder, ville supervision eller netværk have været en mulighed for at afhjælpe belastningerne i Elses psykiske arbejdsmiljø.

Men hvad er supervision, kollegial feedback og netværk?

Supervision betyder overblik og adskiller sig fra almindelige samtaler, ved at der ikke gives råd og vejledning, men at den, der giver supervision, lytter og stiller spørgsmål. Den der superviserer har ikke til opgave at analysere, vurdere eller dømme, men hjælpe til at den der bliver superviseret får et bedre overblik, bliver mere afklaret i sine handlemuligheder og måske får øje på nogle nye. I relation til domæneteorien kan man sige, at supervisor hjælper den, der bliver superviseret med at komme rundt i alle tre domæner.

Supervisionsteknikken er ikke forbeholdt behandlere, terapeuter og konsulenter. Alle med lyst til det kan i princippet lære teknikken. Det er netop det, man benytter i kollegial feedback, hvor nogle eller alle på en arbejdsplads har lært supervisors teknikker. Det giver mulighed for at give hinanden "små supervisioner" i hverdagen. Det betyder ikke, at man holder op med at tale almindeligt sammen, men at der er mulighed for at tage en pause fra den almindelige samtale og omgangs-

form, og for en stund fortælle, lytte og stille spørgsmål til et forhold eller en vanskelighed, som én har behov for at få supervision/feedback på.

Det er væsentligt at aftale etiske regler for supervision og feedback, så alle har en fælles forståelse af, hvor afgrænsede og fortrolige sådanne samtaler er.

Supervision kan være individuel supervision eller grupp supervision. I casen ovenfor ville det være realistisk at gennemføre grupp supervision om forventningerne til hinanden, samarbejdet og omgangstonen blandt kollegerne. Fordelen ved kollegial feedback er, at man ikke er afhængig af ekstern hjælp. Risikoen er, at man efterhånden slækker på spillereglerne og bliver indforståede, og at metoden derfor mister sin effekt.

Netværk kræver almindeligvis ikke særlige teknikker. Netværk kan være mere eller mindre formelle. Når man er eneste kordegn, præst eller kirkegårdsgartner, er det en god idé at have et netværk af fagfæller at støtte sig til. Det kan være fagligt og personligt inspirerende at høre andre fortælle om, hvordan de håndterer deres arbejde. I et godt netværk opstår der efterhånden en tillid, der gør det muligt at støtte hinanden – også i vanskelige situationer.

Spørgsmål til refleksion

- Er I gode til at lytte til hinanden?
- Hvordan støtter I hinanden på arbejdspladsen, og hvordan udtrykker I behov for støtte?
- Har du et fagligt netværk, du kan trække på?

Læs mere om hvordan I kan komme i gang på kirketrivel.dk





HÅNDTÉR JERES KONFLIKTER

Når mennesker er sammen, er der et potentiale for konflikter. Det gælder også på arbejdspladsen. Nogle forhold på arbejdspladsen kan øge sandsynligheden for konflikter, fx utydelige spille-regler, mangelfuld eller uklar kommunikation, uklare grænser mellem medarbejdernes ansvars-områder og forskelsbehandling.

Men hvad er egentlig en konflikt? Ordbogen siger, at: "Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger imellem mennesker. Uoverensstemmelser henviser til sagen, man er på kant om, mens spændinger henviser til forholdet mellem de uenige."

Forenklet er det en konflikt, når en uenighed fører til en anspændt relation mellem to eller flere mennesker.

Konflikter behøver ikke at være dårlige. Man kan sige at:

- Uløste konflikter tærer på kræfterne, påvirker det psykiske arbejdsmiljø negativt og koster ressourcer, mens
- Håndterede konflikter giver mulighed for udvikling, ny læring og større samhørighed

Uløste konflikter er altså en risiko på arbejdspladsen, mens uenigheder og konflikter, der håndteres, er helt nødvendige for, at arbejdspladsen og samarbejdet mellem de ansatte kan udvikle sig. Så der er ingen grund til at frygte uenighed og konflikter, men der er god grund til at lære at håndtere dem.

Der er flere vigtige pointer i casen nedenfor om de to kirkesangere:

- Den ene part i konflikten beder om hjælp
- Kontaktpersonen er sig sit ansvar bevidst og reagerer
- Der handles hurtig og kompetent
- Konflikten holdes på det lavest mulige niveau
- Mailen er et kommunikationsværktøj med begrænsninger



CASE

Der var opstået uoverensstemmelser mellem to kirkesangere. Situationen var kommet så vidt, at den ene skrev barske og uvenlige mails til den anden. Den kirkesanger, der sendte de hårde mails, havde sunget i kirken i flere år, og havde også arbejde udenfor kirken. Den anden var ny i funktionen og var også nyansat præstesekretær ved kirken.

Den første kirkesanger følte sig truet af, at den anden var "tættere" på præsten og de øvrige ansatte.

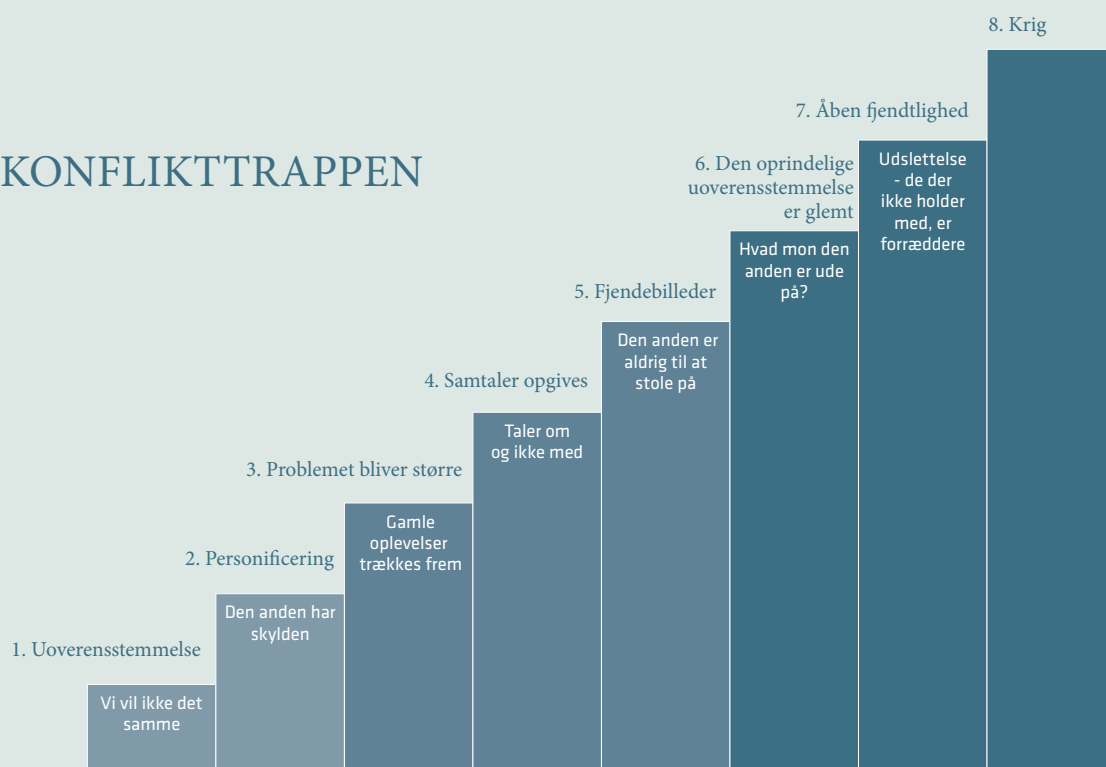
Efter et af de faste, månedlige møder bad den nye kirkesanger kontaktpersonen om et lille møde, hvor hun fortalte, at der var vanskeligheder i samarbejdet mellem de to kolleger. Det var noget, hun havde overvejet længe, for hun ønskede ikke at

optrappe konflikten. Men samtidig oplevede hun ikke, at hendes forsøg på forsoning var blevet mødt, og hun kunne ikke håndtere konflikten alene mere.

Kontaktpersonen, fangede øjeblikkelig vanskeligheden og lovede at følge op. Hun talte derefter med de to ansatte hver for sig og aftalte, at de efterfølgende skulle have et fælles møde på kirkens kontor. På mødet lykkedes det kontaktpersonen at lave en fornuftaftale mellem de to kirkesangere om deres fremtidige roller, kommunikation og samarbejde. Kontaktpersonen handlede hurtigt og kompetent, og selvom det er tvivlsomt, at de to kvinder nogensinde bliver veninder, så betød denne reaktion, at de to i dag har et stort set uproblematisk samarbejde.



KONFLIKTTRAPPEN



Konflikttrappen – når uenighed bliver til konflikt

Når uenigheder ikke håndteres, kan de udvikle sig til konflikter. Når konflikter ikke håndteres, kan de eskalere og skabe umulige samarbejdsrelationer. Et meget brugt billede på dette er konflikttrappen:

Trin 1, 2 og 3

En uenighed kan udvikle sig, når den gøres til noget personligt, og problemer ses som "den andens skyld". Problemet kan hurtigt vokse, når man ikke er forsonlig, men i stedet begynder at søge eksempler i fortiden.

På dette stadie kan man som regel selv håndtere konflikten på arbejdspladsen – i alt fald, hvis man har indsigt i konflikthåndtering.

Trin 4, 5 og 6

På det fjerde trin holder de stridende op med at søge at løse uenighederne ved at tale med hinanden. I stedet taler de om hinanden. Der opbygges fjendebilleder om den anden, og dennes motiver betvivles. Konflikten kan eskalere så meget, at ingen længere husker, hvad den egentlig årsag var, og mistillid og fjendebilleder dominerer samværet.

På dette stadie kan arbejdspladsen i reglen ikke selv håndtere konflikten, men vil have brug for professionel bistand. Og selv med professionel hjælp er det ikke altid muligt at løse konflikten, men den kan muligvis håndteres ved, at de stridende parter skilles.

Trin 7 og 8

De sidste to trin på konflikttrappen handler om, at konflikten har nået et omfang, der deler arbejdspladsen, og ligner åben krig mellem de stridende parter.

Her er det utroligt vanskeligt at håndtere en konflikt. Det kan lade sig gøre, men sandsynligheden, for at nogle må forlade arbejdspladsen, er stor. Men selv når konflikter har nået disse trin, er det meningsfuldt at forsøge at håndtere dem, både for at arbejdspladsen kan lære af dem, og for at de, der eventuelt må forlade arbejdspladsen, kan gøre det med værdighed.

Der er både menneskelig og økonomisk fornuft i at holde konflikter på et lavt niveau – at håndtere dem så tidligt som muligt i forløbet. Og det er ikke kun de konfliktende parter, der har et ansvar for det. Alle omkring kan være med til at få en konflikt til at bevæge sig op ad trappen eller ned ad trappen.





Gennem sin måde at reagere på sikrer Anders (case nedenfor), at konflikten ikke optrappes. Hvis de på arbejdspladsen har talt om konflikt-håndtering, vil det være nemmere at tage den snak, som Anders lægger op til, at han og Grete skal have med Jytte.

Konfliktnedtrappende sprog

Når man alligevel lander i en konflikt eller noget, der kunne blive til det, er det godt at vide, hvad man kan gøre for at nedtrappe konflikten eller i alt fald undgå at optrappe den. Det gør man ved, at:

- Tale i jeg-sprog og udtrykke sine følelser
- Fokuser på sagen, og ikke på personen
- Være lyttende, undersøgende, nysgerrig og stille spørgsmål
- Fokuser på nutiden og fremtiden

Omvendt kan man hurtigt komme til at optrappe en konflikt ved, at:

- Tale i du-sprog
- Fokuser på personen
- Afbryde, bebrejde, angribe eller nedgøre
- Fokuser på fortiden

I den ovennævnte case var der sikkert aldrig opstået et problem, hvis Grete i samtalen med Jytte fx havde sagt: "Jeg kan mærke, jeg bliver lidt usikker på, hvad du mener. Er du utilfreds med det arbejde, vi gør på disse arealer, eller misforstår jeg dig?" Og her betyder måden, tingene siges på naturligvis også noget, men det, der betyder mest, er, at det bliver sagt!



CASE

Grete, der er kirkegårdsassistent, fortæller i frokostpausen Anders, der er kirkegårdsleder, at præsten Jytte har blandet sig i hendes arbejde. Anders spørger lidt ind til, hvad hun konkret har gjort. Grete fortæller, at Jytte har sagt, at hun synes, det er rigtig flot, når der er lidt flere blomster på arealet ude foran kirken, men at hun også godt ved, at det er mere arbejdskrævende med blomster end grønne buske. Anders spørger, hvorfor Grete bliver fornærmet over det, og Grete siger "Det er jo helt tydeligt, at hun vil bestemme, hvad vi skal plante, og at hun siger, at det bare er fordi, vi ikke gider alt arbejdet med at luge omkring blomsterne". Anders fortæller, at Jytte er meget

interessert, og at han ikke tror, hun har ment det sådan, men at hun tværtimod har forsøgt at udtrykke, at hun godt ved, at det er arbejdskrævende med mange blomster. I sidste uge har hun jo rost dem for, at der nu var forårsblomster på arealet, siger han. Anders fortæller også, at han altid har oplevet, at Jytte har respekteret deres arbejde. Han synes, at han og Grete skal tale med Jytte, så de kan rydde en eventuel misforståelse af vejen eller få tydeliggjort en eventuel kritik. Han er sikker på, at Grete og Jytte har talt forbi hinanden, og at det er dumt, at Grete skal gå og være i dårligt humør over det.



Mægling og mediation – når konflikten er låst fast

En konflikt kan blive så massiv, at det kræver professionel hjælp at håndtere eller løse den. Mægling eller mediation kan være en mulighed. Mægling drejer sig om at forlige parterne. Sådan arbejdes der også i nogle former for mediation. Én forståelse af mediation er, at det er en forhandlingsløsning – i andre former for mediation er der mere fokus på at få parterne til at se frem mod nye, opbyggelige former for sameksistens. Uanset hvilken form der vælges, er det en forudsætning, at de konfliktende parter virkelig ønsker, at konflikten løses.

Læs mere om hvordan du kan forebygge og håndtere konflikter på kirketrivsel.dk



Spørgsmål til refleksion

- Holder I jævnligt møder, der giver jer god indsigt i hinandens arbejdsområde og aktuelle behov?
- Har I en arbejdspladskultur, der er konflikt-håndterende?
- Hvem går I til, når I oplever konflikter eller uenigheder, der udvikler sig?



CASE

To præster ansat ved samme kirke var for år tilbage blevet opmærksomme på, hvor forskelligt de så på en del ting. Det var aldrig kommet til egentlig konflikt, for de havde begge valgt at trække sig og undgå samarbejde. Situationen blev, at de stort set aldrig talte sammen, de passede hver deres arbejde efter bedste evne og overbevisning, men undgik samarbejde. I forbindelse med arbejdspladsvurderingen hos de øvrige ansatte var det kommet frem, at en del syntes, at det vanskeliggjorde arbejdet, at de to præster ikke talte sammen. Kontaktpersonen, der havde et fint forhold til begge præster, præsenterede dem hver for sig for dette og foreslog, at de evt. ved provstens

mellemkomst fik "talt sammen". Kontaktpersonen betonedede overfor begge, at de havde en hel del at være fælles om, og at de supplerede hinanden rigtig godt, og at det kun kunne blive bedre, hvis de arbejdede sammen. Efter aftale med provsten fik de to præster tilbudt mediation. Resultatet af mediationen var en forståelse af, at der på trods af deres forskelligheder også var meget, de så ens på. At de ikke behøvede at ligne hinanden eller være venner for at have et fornuftigt samarbejde. De indså, at det kunne være en belastning for andre, når de ikke samarbejdede, så et samarbejde var at foretrække både for dem selv og dem, de arbejdede sammen med og for.



ARBEJDSPLADSVURDERINGEN - ET CENTRALT VÆRKTØJ

Arbejdspladsvurderinger (APV) er et centralt værktøj, når det handler om at forebygge dårligt arbejdsmiljø. Desværre sker det alt for ofte, at arbejdspladsen slet ikke får det fulde udbytte af APV'en. Arbejdet med arbejdspladsvurderingen kommer alene til at omfatte en kortlægning af problemer, ligesom det ofte er det fysiske arbejdsmiljø og i mindre grad det psykiske arbejdsmiljø, der kommer i fokus. Det er ærgerligt, for APV kan være et rigtig godt værktøj – også i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

APV er lovpligtig, og skal gennemføres hver tredje år samt i forbindelse med væsentlige ændringer af arbejdet. Det er arbejdsgiverens ansvar, at APV bliver gennemført, men arbejdsmiljøorganisationen skal deltage i hele processen. APV omfatter hele arbejdsmiljøet, altså både det fysiske og det psykiske. Der er metodefrihed, når det kommer til APV, hvilket betyder, at I kan tilpasse formen til jeres behov og ønsker. Men der er krav om, at APV som minimum skal indeholde følgende fem elementer:

- Identifikation og kortlægning af virksomhedens arbejdsmiljøforhold
- Beskrivelse og vurdering af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
- Inddragelse af virksomhedens sygefravær med henblik på at vurdere, om der er forhold i virksomhedens arbejdsmiljø, der kan medvirke til sygefraværet

- Prioritering og opstilling af en handlingsplan til
- løsning af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
- Retningslinjer for opfølgning på handlingsplanen

Inden man går i gang med arbejdet, er det en god idé at forholde sig til, hvad man vil bruge arbejdspladsvurderingen til? Og hvilken tilgang der vil være den mest hensigtsmæssige at anvende?

Den klassiske tilgang

En klassisk tilgang til arbejdet med APV findes i Arbejdstilsynets materiale, der bygger på, at man i processen gennemgår følgende fem faser ved at stille sig selv nogle spørgsmål:

- Hvilke problemer har vi?
- Hvad er årsagen til problemet?
- Har vi sygefravær, der skyldes arbejdsmiljøet?
- Hvordan og hvornår skal problemet løses?
- Har tiltagene den ønskede effekt?

APV kan gennemføres via forskellige metoder – fx individuelle interview, gruppeinterview, spørgeskemaer eller tjeklister. Spørgeskemaer og tjeklister er meget udbredte i forbindelse med kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. Fordelene er, at der relativt hurtigt kan etableres et overblik, at der sikres (en vis grad af) anonymitet, at alle spørges på samme måde, og at præcis de samme spørgsmål kan gentages næste gang, der skal gennemføres APV.





Typiske spørgsmål i en APV er:

- Hvor ofte er ledelsen villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?
- Hvor ofte får du hjælp og støtte fra ledelsen?
- Får du al den information, du behøver for at klare dit arbejde godt?
- Er ledelsen god til at planlægge arbejdet?
- Er der klare mål for dit eget arbejde?
- Hvor tit har du følt dig udkørt?
- Hvor tit har du været følelsesmæssigt udmattet?
- Hvor tit har du været stresset?

Disse spørgsmål besvares på skalaer fra "ofte" til "aldrig" eller fra "i meget høj grad" til "i meget ringe grad".

De fleste steder har denne metode den tilsigtede virkning, nemlig at give overblik over arbejdsmiljøet og sikre, at man får forebygget potentielle vanskeligheder og problemer. Men fra tid til anden sker det, at APV bliver genstand for megen frustration. Det kan ske, når APV bliver en anledning til at få markeret en ophobet utilfredshed – på en uforpligtende måde. Det kan også ske, når problemerne tydeliggøres uden, at der tages stilling til problemets virkning eller væsentlighed eller uden, at der anvises løsninger. Det er et problem med den anonyme APV, at man ikke ved, hvem der giver udtryk for særlige vanskeligheder. Disse vanskeligheder opstår let, hvis processen ikke er ordentligt forberedt eller går i stå efter kortlægningen.

Det er derfor væsentligt, at der er en fælles forståelse af, hvad en APV kan og skal bruges til. Og at der afsættes tid og ressourcer til at gennemføre hele APV-forløbet og ikke kun kortlægningen. En måde at imødekomme nogle af disse vanskeligheder på er ved at vælge – eller supplere med – en mere løsningsfokuseret tilgang til APV-arbejdet.



Så mange gennemfører APV



Ifølge den spørgeskemaundersøgelse som BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed gennemførte overfor alle menighedsråd for at kortlægge erfaringerne med arbejdsmiljø fremgår det, at:

- 93% af menighedsrådene har udarbejdet en APV inden for det sidste år.
- 46% har også lavet en handlingsplan for det psykiske arbejdsmiljø.

Det gælder for 52% af de kirker, der har flere end ti ansatte, og for 44% af de kirker, der har færre end 10 ansatte

Læs mere om arbejdet med APV på kirke-trivsel.dk



Den løsningsfokuserede tilgang

Hvis man vil arbejde mere løsningsfokuseret, kan man stille spørgsmål som disse:

- Hvor godt synes du, det psykiske arbejdsmiljø er på en skala fra 1 til 10? (10 er meget godt, mens 1 er meget ringe)
- Er arbejdsmiljøet blevet bedre, siden vi gennemførte APV sidst?
- I bekræftende fald, hvilke tiltag har da været afgørende for, at vi har fået det bedre?
- Hvad synes du, er godt i vores arbejdsmiljø?
- Hvad synes du, vi kan blive bedre til?
- Har du ideer til, hvad ledelsen kan gøre for at blive bedre til det, vi ikke er gode nok til?
- Har du ideer til, hvad vi på arbejdspladsen kan gøre for at blive bedre til det, vi ikke er gode nok til?
- Har du ideer til, hvad du selv kan gøre, for at vi kan blive bedre til det, vi ikke er gode nok til?
- Har du haft sygefravær, der direkte eller indirekte var forårsaget af det psykiske arbejdsmiljø?
- I bekræftende fald hvad vil arbejdspladsen kunne gøre for, at du ikke behøvede at melde dig syg pga. arbejdsmiljøet?
- Hvilke af de beskrevne vanskeligheder er særligt vigtige at få gjort noget ved?
- Hvis nu miraklet er sket, og vores arbejdsplads med et trylleslag har fået verdens bedste arbejdsmiljø, hvad vil så være anderledes? Hvad ville være de første ting, du bemærkede, som er anderledes?

Disse spørgsmål og mange flere kan formuleres skriftligt og anvendes i et spørgeskema. De kan anvendes som spørgeguide i forbindelse med gruppe- eller individuelle interviews, eller de kan anvendes på en fælles temadag. Man skal naturligvis sikre sig, at man kommer omkring de ting, der er lovpligtige, fx at forholde sig til om der er arbejdsrelateret sygefravær.

Ved at arbejde på denne måde lapper de forskellige faser i APV-arbejdet meget mere ind over hinanden, fordi man fx beder folk om at forholde sig aktivt til, hvad der er væsentligt, og hvilke forslag man har til forbedringer af arbejdsmiljøet.

At kombinere tilgangene

Hvis man fra starten har anvendt et klassisk spørgeskema, så kan det godt følges op af en proces, hvor der arbejdes løsningsfokuseret med at finde løsninger, prioritere og udarbejde handlingsplaner. En temadag, hvor der sættes fokus på forestillinger om og ønsker til "den gode arbejdsplads", kan være en fornuftig opfølgning på en kortlægning.

Sådanne processer fratager naturligvis ikke ledelsen og arbejdsmiljøudvalget for deres ansvar for at prioritere, udarbejde handlingsplaner og følge op på disse. Men med den løsningsfokuserede tilgang bliver arbejdet så at sige gjort i fællesskab

Uanset hvilken tilgang der vælges, skal man være opmærksom på at få prioriteret den videre indsats både efter omfang og efter alvorlighed.

Omfang

Handler om det, som mange oplever som et væsentligt problem, fx at "vi ikke informeres godt nok om fremtidige planer".

Alvorlighed

Handler om, hvorvidt problemet har sundhedsskadelige konsekvenser. Her er noget mere akut fx risiko for mobning, fysisk eller psykisk vold. Er der risiko for blot én medarbejder, skal der øjeblikkeligt tages skridt til forebyggelse.

Inden I går i gang

Når I arbejder målrettet med det psykiske arbejdsmiljø, er der stor sandsynlighed for, at I også får en arbejdsplads, hvor der er bedre samarbejde, mere trivsel, og hvor alle er mere motiverede for at gøre en ekstra indsats, når der er behov for det.

Når I går i gang med eventuelle forandringsprocesser, giver det nye muligheder, men i kølvandet kan der opstå en række klassiske problemer, hvis ikke man er opmærksom. Det er mulighederne og faldgruberne, der beskrives nedenfor.

Muligheder og trusler

Alle forandringer kan opfattes som enten muligheder eller trusler, og i en personalegruppe er det ikke sikkert, at alle opfatter det ens. Det at indkalde til et møde om samarbejdet, det psykiske arbejdsmiljø eller trivsel på arbejdspladsen kan opfattes og tolkes på vidt forskellige måder. Og det at arbejde med at ændre på vante måder at arbejde, handle og kommunikere på kan opleves som muligheder eller som trusler. Sørg derfor for tydelig information og giv mulighed for, at der kan afstemmes forventninger. Giv også tid til, at de mere tøvende, kritiske og forbeholdene medarbejdere kan finde deres ståsted og tage del i arbejdet.

Værdien af det negative og sure

Det er ikke ualmindeligt, at der på en arbejdsplads eller i en gruppe er nogle, der får eller tager rollen som de sure, de negative, de meget kritiske. Når man selv er optaget af at skabe forandringer, kan det være svært ikke at opfatte dem som en klods om benet. Det er fristende at se bort fra de personer eller gå uden om dem. Det er en rigtig dårlig idé. Prøv hellere at huske på, at "enhver klage og ethvert problem er et frustreret håb". Og hånden på hjertet: Hvem af os har ikke selv prøvet i en eller anden sammenhæng at være den negative?

Inddrag de kritiske, spørg til hvad deres ønsker er, giv tid og plads, og tro på at de har erfaring og viden.

Afstem forventninger og mål

Et godt middel mod opbygning af trusselsbilleder, modstand, frustration og misforståelser er at afstemme forventninger og mål. Det skal gøres, inden en proces sættes i gang, og det skal gøres jævnlgt gennem en proces. Det er lettest, hvis der er en, der er tovholder på dette. Det er nyttigt i fællesskab at kunne besvare spørgsmål som: Hvad er det, vi vil gøre? Hvorfor vil vi gøre det? Hvad vil vi gerne opnå? Hvad kræver det af os? Hvad kræver det af den enkelte? Hvornår forventer vi at have nået vores mål? Og hvor kan vi sammen og hver for sig hente hjælp?

Det er helt almindeligt, at målene ændrer sig undervejs i en proces i takt med, at man bliver klogere og finder ud af, at noget må gøres anderledes. Det er ikke et problem, hvis der sker en kontinuerlig afstemning af forventninger og mål. Jo tydeligere den enkelte kan se sin egen rolle, jo lettere er det at udfylde den på god vis.

Fire gode tjekpunkter er:

- Er I enige om, at der er behov for denne forandring?
- Er I enige om, hvad målet er, og hvordan det nås?
- Hvordan vil I sikre jer, at I har viden, tid og råd til at gennemføre den ønskede forandring?
- Har I præciseret roller og ansvar i forbindelse med den indsats, der skal gøres?





Ildsjæle og kommandoveje

Tit kræver det en særlig indsats at komme i gang. Det kalder på ildsjælene på arbejdspladsen. Ildsjæle er gode og nyttige, men de kan også være "farlige" for en proces. For det første kan enkeltpersoner sjældent i længden være eneansvarlige for processen. De risikerer at brænde ud. For det andet mister I forankringen, hvis ikke der sikres en vis grad af fællesskab omkring processen. Og for det tredje er det vigtigt også at huske at anvende de formaliserede kommandoveje, det autoriserede ledelses-, samarbejds- og sikkerhedssystem.

Små succeser fører til større

Af bar iver kan man let komme til at slå et større brød op, end man kan bage. Det fører let til hårdt arbejde, frustration og fiasko. Det er en god idé at arbejde for at skabe små, synlige succeser og opstille delmål, der nås med en hurtig indsats. Det er meget motiverende at nå sine mål og opleve, at indsatsen gør en forskel. Specielt når slutmålet er ambitiøst og langsigtet, er det vigtigt at opstille mindre delmål og fejre de små succeser. Det er også godt at ruste sig med tålmodighed. Forandringer tager tid.

En kontinuerlig indsats lønner sig

Når nogle arbejdspladser virker som om, de bare helt af sig selv har et godt arbejdsmiljø, så skyldes det som regel, at de er gode til at foretage en kontinuerlig indsats. De venter ikke på, at problemerne vokser sig store, men tager dem i opløbet. Et godt psykisk arbejdsmiljø skal dyrkes i hverdagen og hele tiden. Det skal både dyrkes gennem en formel indsats, men værdien af det mere uformelle samvær, som en sommerfrokost eller en

bowlingtur med kollegerne, skal ikke undervurderes. Men der vil være tidspunkter, hvor det er nødvendigt at sætte ekstra fokus på særlige områder fx APV, udarbejdelse af sorgplaner, mulige sammenlægninger, konfliktforebyggelse.

Gør brug af det, der allerede findes

Når man går i gang med noget nyt, glemmer man nogle gange, at man ikke behøver at begynde helt fra bunden. Andre har måske gjort erfaringer, som man kan drage nytte af. Der findes på arbejdsmiljøområdet rigtig meget materiale om det psykiske arbejdsmiljø. I dette hæfte og på hjemmesiden kirketrivsel.dk er der også henvisninger til steder, hvor man kan søge mere viden og inspiration

Bed om hjælp, hvis opgaven er for stor

Langt de fleste forandringer vil arbejdspladsen selv kunne håndtere. Hvis der er alvorlige problemer, som man ikke selv har viden eller kapacitet til at løse, har man ifølge arbejdsmiljølovgivningen pligt til at benytte ekstern rådgivning. Men også mindre alvorlige problemer kan være vanskelige, og der kan være usikkerhed om, hvordan opgaven gribes bedst an. Der er derfor god fornuft i at få professionel hjælp til at igangsætte nødvendige processer, som man ikke selv kan overskue. Ofte er der blot behov for støtte til at komme i gang, så arbejdspladsen selv kan arbejde videre.

Hvis I vælger at benytte hjælp udefra, så vær opmærksom på, at konsulentmarkedet er stort, og der er mange gode konsulenter, men også nogle knapt så dygtige. Tal eventuelt med jeres faglige organisation eller Landsforeningen af Menighedsråd, som måske har kendskab til konsulenter, der matcher jeres behov.





FOKUS PÅ PROBLEM OG/ELLER LØSNING

Når I vil arbejde med forandringer, er der altid mindst to måder at gå til opgaven på: Den problemorienterede eller den løsningsfokuserede. Den traditionelle tilgang, som her kaldes den problemorienterede, tager udgangspunkt i et problem. Problemet identificeres – mulige årsager analyseres – mulige løsninger overvejes – der udarbejdes en handlingsplan. Denne tilgang har sine styrker men også sine begrænsninger. Helt overordnet er tilgangen god til at kortlægge vanskeligheder, men har sine begrænsninger i forhold til at finde udviklingsmuligheder.

Andre tilgange er fx den anerkendende tilgang, den løsningsfokuserede tilgang og den narrative tilgang. Disse sætter ikke fokus på problemet, men på arbejdspladsens eller den enkeltes styrker og ressourcer og udviklingen af disse. Her arbejder man fx med en rækkefølge, der hedder: Anerkendelse og værdsættelse af det bedste af det, der er – udvikling af forestillinger om, hvad der kunne være – dialog om, hvad der burde være – udarbejdelse af planer for, hvad det er, der skal blive til noget.

Forandringer



Enhver arbejdsplads undergår fra tid til anden en forandring.

Nogle forandringer kommer 'udefra'. De er resultatet af beslutninger, andre har trufet. Det kan fx være ny lovgivning, strukturændringer, ny teknologi, krav om besparelser og effektivisering eller almindelige "samfundsmæssige krav". Andre forandringer kommer 'indefra', når ledelsen i samarbejde med medarbejderne fx iværksætter ændringer i arbejdsform, organisering og opgavefordeling – måske i en bestræbelse på at gøre arbejdspladsen parat til omstilling og til at møde de krav, der kommer 'udefra'.

Det er vigtigt at gøre sig klart, hvilken type forandringer man står over for. For handlemulighederne er forskellige, alt efter om forandringerne kommer 'indefra' eller 'udefra'.

Men uanset om forandringer kommer 'indefra' eller 'udefra' – og uanset om de er store eller små – så er det en udfordring for ledelse og medarbejdere at håndtere forandringerne. Nogle mennesker opfatter forandring som en trussel mod det trygge og kendte. Andre ser forandringer som en mulighed for at betrede nye veje.

På www.arbejdsmiljoweb.dk er der mange gode råd at hente om forandringer og forandringsledelse. Læs fx *Med sanserne som vejvisere*, www.arbejdsmiljoweb.dk/forandringer eller *Forandringer på arbejdspladsen*, www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering





Begge tilgange ender i løsning af vanskeligheder og udarbejdelse af konkrete planer, men vejene dertil er vidt forskellige. Begge tilgange har deres styrker og begrænsninger. Ofte kan den ene tilgang supplere den anden. Det afgørende er, at der i forbindelse med forandringer træffes et bevidst valg, så man bevidst vælger at arbejde overvejende løsningsfokuseret eller overvejende problemorienteret.

Uanset om man vælger den ene eller den anden tilgang, er det fornuftigt at være åben og undersøgende.

Den ene tilgang er ikke bedre end den anden. Det afgørende er at vælge den tilgang, der passer til det, man ønsker at undersøge eller udvikle.

God arbejdslyst!

CASE

Præsten havde flere gange oplevet, at den nye kirketjener havde opsat forkerte salmenumre. De havde hver gang opdaget det i tide, men det begyndte at irritere præsten, at kirketjeneren tilsyneladende ikke lærte af sine fejl, men blev ved med at "sjeske". Først da han spurgte kirketjeneren, hvorfor dette skete igen og igen, kom det frem, at kirketjeneren ikke kunne læse det, præsten skrev til ham. Da årsagen til problemet var klarlagt, var det i dette tilfælde let at løse problemet.

Men når vi arbejder med psykisk arbejdsmiljø, er der ikke altid en lineær sammenhæng mellem problem og løsning. Det er den næste case et eksempel på. Den er et eksempel på, hvordan man kan anvende Den anerkendende metode til udvikling af en arbejdsmiljøpolitik. Denne anerkendende metode består af følgende fire faser:

OPDAG	Opdag de gode ting, vi har i forvejen
DRØM	Drøm om, hvordan det kunne være
PLANLÆG	Planlæg det, som det bør være
REALISER	Realiser det, som skal være

CASE

Som opfølgning på arbejdspladsvurderingen besluttede en lille "miljøgruppe" bestående af kontaktpersonen, kirketjeneren (der var arbejdsmiljørepræsentant) og præsten at få ekstern hjælp til at sætte fokus på, hvordan man kunne skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i kirken. Det var ikke fordi, der var et dårligt arbejds-miljø i kirken, men APV'en havde tydeliggjort nogle forhold, der skulle rettes op på. Fx opstod der konflikter, som nogle medarbejdere havde svært ved at lægge bag sig, mens andre dårligt registrerede, at de var der. Menighedsrådet tilsluttede sig ideen, og der blev aftalt en proces, som provsten også blev inviteret til at deltage i.

Første skridt var at formulere en overskrift for det, arbejdspladsen ville arbejde med – og det skulle vel at mærke være en positiv formulering. Valget faldt på: "Arbejdsglæde og trivsel i og omkring kirken". Der blev afsat en hel dag og et formiddagsmøde til den fælles proces, hvor alle ansatte i kirken deltog. De gennemgik de fire faser med følgende resultat:

FØRSTE FASE: Opdag de gode ting, vi har i forvejen

Sammen undersøgte de, hvornår arbejdspladsen fungerede bedst. Det foregik ved, at folk interviewede hinanden to og to ud fra en spørgeguide.





CASE, FORTSAT

Efter interviewene samledes historierne op i større grupper. På den baggrund kunne arbejdspladsen udtrække nogle "livgivende faktorer". Disse var fx konflikter, der blev taget i opløbet, fordi man talte ærligt og direkte sammen. Når kolleger havde blik for, at man havde brug for hjælp. At det gav energi, når man var fælles om at løse en opgave, og når kirken "summede" af liv og aktivitet. At det var rart at blive set og anerkendt. At det var godt at blive informeret i god tid, og at det var ok, at nogle informationer kom lidt sent, når man fik en fornuftig begrundelse. At de fælles aktiviteter var gode for samarbejdet og trivslen, specielt når man fik planlagt i god tid. De livgivende faktorer blev skrevet op, og man gik over til næste fase.

ANDEN FASE: Drøm om, hvordan det kunne være

Alle var nu involverede i at skabe en drøm eller en vision for, hvordan arbejdspladsen ville se ud, hvis de livgivende faktorer var til stede hele tiden. Nu blev der talt om kirken som et fælles kulturelt og socialt samlingspunkt i lokalsamfundet, for de unge, for de ældre og for dem midt imellem. Der blev talt kor, spaghe ttigudstjenester, babysalmesang, studiekredse, varmestue, mad til hjemløse, osv. Om kirken som en aktiv arbejdsplads kendetegnet ved godt samarbejde, god kommunikation og tydelige værdier. Ideen med denne fase var netop at skabe et kraftfuldt billede af, hvordan arbejdspladsen ideelt kan se ud. Dette billede blev der arbejdet videre med i næste fase.

TREDJE FASE: Planlæg det, som det bør være I denne fase blev der arbejdet med, hvad der skulle til for, at drømmen kunne leve og udvikle sig. Her var det vigtigt, at gruppen holdt fast i det, der var udgangspunktet for processen: Samarbejdet mellem medarbejderne og kirken som arbejdsplads. Der blev arbejdet med spørgsmål som: Hvordan vil vi arbejde sammen? Hvordan skal vores samarbejde organiseres? Hvordan vil vi udvikle vores færdigheder og viden? Arbejdspladsen kom frem til følgende punkter:

1. Vi vil tale anerkendende til hinanden

2. Vi vil gerne have travlt, men vi vil ikke være stressede
3. Vi vil lære og udvikle os i arbejdet
4. Vi vil hjælpe hinanden, dvs. at ingen er færdige, før alle er færdige
5. Uenigheder skal håndteres, så de ikke bliver til konflikter
6. Vi skal have tydelighed om vores roller og ansvar, hvem vi kan gå til, når vi har brug for afklaring, rådgivning eller hjælp
7. Vi skal koordinere idéer og aktiviteter, fx ved at alle samles en gang om ugen
8. Der skal være et socialt arrangement for personalet ca. hver tredje måned
9. Der skal udarbejdes en uddannelsesplan for den enkelte og for den samlede gruppe.
10. Vi vil forebygge konflikter, stress, vold, mobning, chikane og arbejdsbetinget sygefravær
11. Vi vil kunne håndtere sorg i personalegruppen, og vi vil have tydelige tilbud til medarbejdere i vanskeligheder, kriser og misbrugsproblemer

FJERDE FASE: Realisér det, som skal være

Her arbejdedes der konkret med, hvilke skridt der skulle tages for at bringe arbejdspladsen i den ønskede retning – for at realisere drømmen. Gruppen havde forberedt sig, hvilket betød, at man i løbet af et formiddagsmøde kunne samles om et fælles produkt. Det var en langsigtet plan, der vedrørte både arbejdspladsens arbejdsmiljø-, uddannelses- og personalepolitik. Den handlede både om trivsel, samarbejde og konflikthåndtering samt om håndtering af sygefravær, stress og krisereaktioner. Det drejede sig om:

1. Uddannelse
2. Der blev udarbejdet et sæt spilleregler for "god praksis" på arbejdspladsen
3. Der blev aftalt et fast fredag formiddagskaffemøde.
4. Der blev udarbejdet en plan for fire personalearrangementer om året
5. Det blev aftalt at stramme op på afholdelsen af MUS-samtaler
6. Miljøgruppen udarbejdede en arbejdsmiljøpolitik

Alle syntes, at processen havde været meget berigende, og kontaktpersonen var blevet så inspireret, at hun ønskede at igangsætte en tilsvarende proces i menighedsrådet.

Trivsel i folkekirken

Dette hæfte omhandler det psykiske arbejdsmiljø i den danske folkekirke. Målet med hæftet er at inspirere alle parter til at gøre en indsats for at skabe eller vedligeholde et arbejdsmiljø præget af trivsel.

Hæftet giver en grundlæggende forståelse af, hvad psykisk arbejdsmiljø er, og hvad der er vigtigt at være opmærksom på, når vi ønsker at udvikle dette på arbejdspladsen. Hæftet indeholder en beskrivelse af de særlige udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, der kendetegner den danske folkekirke.

Hæftet er sammen med hjemmesiden kirketrivsel.dk primært tænkt som inspiration til, hvordan der kan arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø. Hæftet indeholder derfor også konkrete redskaber til at forebygge og håndtere konflikter, forbedre kommunikation, gennemførelse af arbejdspladsvurdering. Ligesom det giver bud på, hvordan personalepolitikken kan anvendes til at fremme samarbejde og tydelighed og til at forebygge og håndtere stress, vold osv.

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Trivsel i folkekirken' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration